

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Analýza business modelu podnikatelského nápadu

Jan Pazderka

© 2022 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jan Pazderka

Inovativní podnikání

Název práce

Analýza business modelu podnikatelského nápadu

Název anglicky

Business model analysis of business idea

Cíle práce

Cílem práce je popsat podnikatelský záměr QuestRush, navrhnout jeho business model a následně zhodnotit jeho jednotlivé body.

Metodika

Tato akademická práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické. Teoretická část se věnuje obecnému úvodu do problematiky startupů a business modelů s primárním zaměřením na Lean Canvas model a jeho stavební prvky. Teoretická část je zpracována na základě odborné literatury.

Praktická část pojednává o představení podnikatelského záměru a následnou aplikaci Lean Canvas modelu na podnikatelský nápad QuestRush. Tato část se také věnuje výzkumu zákaznických segmentů a zkoumání možnosti rozvoje projektu QuestRush do budoucna.

Doporučený rozsah práce

30-50

Klíčová slova

analýza business modelu, Lean Canvas, The Lean Startup, podnikání, podnikatelský nápad, business model, Business Model Canvas

Doporučené zdroje informací

BLANK, Steven G. The four steps to the epiphany: successful strategies for products that win. Fifth edition. Hoboken: Wiley, 2020. ISBN 9781119690351.

MAURYA, Ash. Lean podnikání: přejděte od plánu A k plánu, který funguje. Přeložil Lukáš DUŠEK. V Brně: BizBooks, 2016. ISBN 9788026505068.

OSTERWALDER, A. – PIGNEUR, Y. – SMITH, A. *Tvorba business modelů : příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. V Brně: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0025-4.

RIES, Eric. The lean startup: how constant innovation creates radically successful businesses. UK: Penguin Business, 2019. ISBN 9780670921607.

SRPOVÁ, J. – ŘEHOŘ, V. *Základy podnikání : teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

VEBER, J. – SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6.

Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jana Švecová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 17. 1. 2022

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 8. 2. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 13. 03. 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Analýza business modelu podnikatelského nápadu" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15.3.2022

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Janě Švecové, Ph.D. za její ochotu a rady poskytnuté k vypracování této bakalářské práce. Poděkování také patří veškerým respondentům, kteří se zapojili do výzkumného šetření a mým přátelům, kteří přinesli nápady a věcné názory v průběhu tvorby práce.

Analýza business modelu podnikatelského nápadu

Abstrakt

Teoretická část se věnuje obecnému úvodu do problematiky startupů a business modelů s primárním zaměřením na Lean Canvas model a jeho stavební prvky. Teoretická část je zpracována na základě odborné literatury. Praktická část pojednává o představení podnikatelského záměru a následnou aplikaci Lean Canvas modelu na podnikatelský nápad QuestRush. Tato část se také věnuje výzkumu zákaznických segmentů a zkoumání možnosti rozvoje projektu QuestRush do budoucna.

Klíčová slova: analýza business modelu, Lean Canvas, The Lean Startup, podnikání, podnikatelský nápad, business model, Business Model Canvas

Business model analysis of a business idea

Abstract

The theoretical part is devoted to a general introduction to startups and business models with a primary focus on the Lean Canvas model and its building blocks. The theoretical part is based on professional literature. The practical part deals with the introduction of a business idea and the subsequent application of the Lean Canvas model to the QuestRush business idea. This part also explores the research of customer segments and examines the possibility of developing the QuestRush project in the future.

Keywords: business model analysis, Lean Canvas, The Lean Startup, entrepreneurship, business idea, business model, Business Model Canvas

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika	11
3 Teoretická východiska	13
3.1 Business modely.....	13
3.2 Definice startupu	14
3.3 Lean startup.....	15
3.4 Nástroje pro návrh business modelu	17
3.5 Business Model Canvas	18
3.5.1 Úvod do Business Model Canvasu	18
3.5.2 Stavební prvky business Model Canvasu	18
3.6 Lean Canvas	22
3.6.1 Prvotní nástin Lean Canvasu	23
3.6.2 Jednotlivé bloky Lean Canvasu	24
3.7 Porovnání Business Model Canvasu a Lean Canvasu	27
3.8 Analýza zákazníků	31
Vlastní práce.....	32
3.9 Představení projektu.....	32
3.9.1 Představení projektu QuestRush.....	32
3.9.2 Vize a hodnoty projektu.....	32
3.10 Výběr plátna	33
3.10.1 Aplikace Lean Canvas modelu na vlastní podnikatelský projekt.....	34
3.11 Analýza zákazníků	40
3.11.1 Shrnutí analýzy zákazníků	44
4 Potenciál a možnosti rozvoje projektu	45
5 Závěr.....	46
6 Seznam použitých zdrojů	47
7 Přílohy	49

Seznam obrázků

Obrázek 1 Lean Cycle.....	17
Obrázek 2 Business Model Canvas	19
Obrázek 3 Lean Canvas	23
Obrázek 4 Lean Canvas projektu.....	35

Seznam tabulek

Tabulka 1 Základní definice Business modelu.....	14
Tabulka 2 Porovnání Business Model Canvasu a Lean Canvasu.....	28
Tabulka 3 Bodové ohodnocení jednotlivých nástrojů	33
Tabulka 4 Váhy kritérií a zobrazení výsledků	34
Tabulka 5 Variabilní náklady na box s obsahem.....	38
Tabulka 6 Poštovné a balné (doručení na adresu)	39
Tabulka 7 Poštovné a balné (doručení na pobočku Zásilkovna.cz).....	39
Tabulka 8 Fixní náklady	40

Seznam grafů

Graf 1 – Vlastní zpracování autora na základě dotazníku	41
Graf 2 – Vlastní zpracování autora na základě dotazníku	42
Graf 3 – Vlastní zpracování autora na základě dotazníku	42
Graf 4 – Vlastní zpracování autora na základě dotazníku	43

1 Úvod

V dnešní dynamické době je klíčové, aby podniky dělaly rozhodnutí rychleji a efektivněji. Už nestačí, aby podnik odstartoval své podnikání a měl do konce svého působení na trhu vystaráno. Technologie se vyvíjí každým dnem a objevuje se prostor pro nově vznikající projekty, které staví na aktuálních trendech. Na trh vstupují nové podnikatelské nápady, které díky inovaci, zdokonalování či přímo vytváření nových business modelů mění stávající podobu různých odvětví. K tomu, aby začínající podnikání uspělo, přispívá několik faktorů. Některé faktory jako podnikatelé ovlivnit můžeme, ale najdou se také takové, které ovlivnit nelze. Klíčem k úspěchu každého podnikatelského nápadu je správný business model, který odpovídá na základní otázky: „Kdo je zákazník? A co zákazník oceňuje?“ Odpovídá také na velmi zásadní otázky, které si musí položit každý podnikatel: „Jak podnik v daném odvětví vydělá peníze? A jakou podnik poskytuje hodnotu zákazníkům za přiměřené náklady?“

Autor je studentem Tiimiakatemia Prague, což je profesně zaměřený program a dává studentům příležitost vydat se na vlastní podnikatelskou cestu a vybudovat vlastní podnikání, proto motivací výběru tématu je právě sen o vlastním podnikatelském projektu. Autor si vědom toho, jak moc je business model důležitý, a proto se rozhodl o tomto tématu psát bakalářskou práci.

Za dobu studia v Tiimiakatemia Prague autor práce spoluzaložil projekt s názvem „QuestRush“, který se zabývá výrobou unikátních interaktivních dárkových boxů, které kombinují to nejlepší z únikových her po celém světě. Projekt QuestRush využívá herní prvky jako jsou logické úkoly, hádanky nebo šifry, které jsou rozmístěné na box a propojené s webovou aplikací, k dárku je třeba se takzvaně prohádát. Protože autor vidí v tomto projektu velký potenciál do budoucna, rozhodl se právě tento projekt využít v bakalářské práci.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem práce je popsat podnikatelský záměr QuestRush, navrhnout jeho business model a následně zhodnotit jeho jednotlivé body.

2.2 Metodika

Pro vypracování bakalářské práce autor nejdříve shromažďuje dostupnou literaturu a jiné zdroje, které se pojí k dané problematice. Získané informace slouží jako základ pro vypracování teoretické části, která je uvedena v první části. Na základě teoretických východisek je vypracována část druhá, tedy praktická část, ta se věnuje primárně návrhu business modelu pro konkrétní podnikatelský nápad.

V teoretické části jsou informace utříděny na základě analýz, srovnání a syntéz odborných poznatků z literatury či dalších zdrojů, které jsou uvedené v seznamu použité literatury na konci bakalářské práce. V úvodu práce jsou definovány základní pojmy, které se týkají problematiky business modelů a startupů. V další části práce je pak kladen důraz na konkrétní nástroje pro tvorbu business modelů, tedy canvasům neboli plátnům. Autor práce se zaměřuje na popis a využití Business Model Canvasu a Lean Canvasu a vzájemně obě plátna na konci teoretické části mezi sebou porovnává. Díky porovnání obou zmíněných pláten jsou zobrazeny rozdíly, které ovlivňují výběr konkrétní varianty canvasu pro návrh business modelu autora konkrétního podnikatelského nápadu.

V praktické části je představen autorův projekt QuestRush, který se zabývá výrobou a prodejem unikátních dárkových boxů. Pro lepší pochopení je v praktické části popsána činnost, vize a hodnoty projektu. Na základě této charakteristiky autor popisuje proces výběru konkrétního plátna pro projekt QuestRush na základě několika kritérií. Prvním kritériem je cíl, který projekt v současnosti má, dalším kritériem je dostupnost literatury k danému plátnu a také se pozornost upírala na všeobecnou znalost plátna. Pomocí bodovací metody je vybráno nejvhodnější plátno pro autorův podnikatelský nápad.

Na základě teoretické části je toto konkrétní plátno využito k návrhu business modelu podnikatelského nápadu. Na základě východisek z teoretické části jsou v daném pořadí vyplněné a detailněji popsány všechny bloky plátna včetně grafického znázornění. V této části je také provedena analýza zákazníků pomocí dotazníkového šetření. Na závěr práce autor shrnuje možnosti rozvoje projektu QuestRush do budoucna.

V práci se vyskytují také výrazy v anglickém jazyce z důvodu hojného používání těchto termínů v praxi.

3 Teoretická východiska

3.1 Business modely

Business modely popisují základní logiku toho, jak podnik vytváří a zachycuje hodnotu inovací. Business modely jsou považovány pro organizace za zásadní (Magretta, 2002), neboť přispívají ke konkurenceschopnosti a pomáhají komercializovat relevantní nabídky, jako jsou produkty a služby (Demil, 2010).

Organizace se zaměřují na business modely, aby si udržely konkurenceschopnost a ziskovost (Uckelmann, 2011). Příklady podnětů ke změně obchodních modelů jsou špatná výkonnost firmy, inovativní využití zdrojů (interní), uvedení nových služeb na trh (externí) nebo když mají nový podnikatelský nápad (De Reuver, 2009). Pokud jde o obchodní modely v době změn, vědci se zabývají především zavedenými organizacemi, které musí inovovat svůj stávající business model kvůli vstupu na nový trh nebo nejistotě (Landau, 2015). V tomto kontextu je navrhování obchodního modelu náročné, protože mnoho složek obchodního modelu není předem známo. Provádění změn v obchodních modelech vyžaduje kompetence, jako je schopnost adaptivního a flexibilního rozhodování, podnikatelské zkušenosti a další rozmanité znalosti. Vytvoření obchodního modelu není jednorázový úkol, ale vyžaduje rozsáhlé zkoumání, dokud se nedosáhne předpokládaného životaschopného obchodního modelu. (Schneckenberg, 2015)

Zatímco definování konceptu business modelu bylo mezi první úkoly prvních výzkumníků (Osterwalder, 2012) definice byly předmětem mnoha výzkumů a debat (Pateli, 2004) a obecně přijímaná definice dosud nevznikla (Zott, 2011) Toto tvrzení také potvrzují Chesbrough a Rosenbloom v jejich studii, kde píší: Ačkoliv je v současnosti pojem Business Model často používán, zřídka kdy je definován explicitně (Chesbrough, 2002).

V tabulce 1 jsou ilustrovány různé přístupy k definici business modelu.

Tabulka 1 Základní definice Business modelu.

Autor	Definice
Kim, C.W., Mauborgne, R.	Business model je křivka hodnot, která odráží, jak bude společnost uspokojovat potřeby spotřebitele podle různých kritérií.
Johnson, M., Christensen, K., Kagermann H.	Obchodní model se skládá ze čtyř vzájemně propojených prvků: hodnota produktu pro zákazníka, vzorec zisku, klíčové zdroje a klíčové procesy.
Hamel, G.	Business model je podnikatelský koncept realizovaný v praxi. Hlavní charakteristiky business modelů se tvoří v závislosti na jeho schopnosti inovovat, specifčnosti odvětví a minulosti společnosti.
Osterwalder, A.	Business model ztělesňuje základní princip, jak firma vytváří, předává a získává hodnotu.

Zdroj: (Kim, 2015) (Johnson, 2008) (Hamel, 2002) (Osterwalder, 2012)

3.2 Definice startupu

Koncept startupu je známý již delší dobu, ale odborníci se dosud neshodli na jednotné definici. Startup proto lze definovat mnoha různými způsoby. Za nejznámější definici se považuje definice od Erica Riese, autora knihy *The Lean Startup*. Ries uvádí: Startup je lidská instituce určená k vytvoření nového produktu nebo služby v podmínkách extrémní nejistoty (Ries, 2019). Zatímco Werby Parker, spoluzakladatel a co-CEO společnosti Neil Blumethal ve článku v časopisu *Forbes* definoval startup takto: Startup je společnost, která se snaží vyřešit problém, jehož řešení není zřejmé a úspěch není zaručen. Parker se ve své definici zaměřuje na riziko, které s sebou startupy nesou, a to je neúspěch, který je u startupu velmi pravděpodobný. Ve stejném článku popisuje startup Adora Cheung, spoluzakladatelka a CEO společnosti Homejoy takto: Startup je stav mysli. Jedná se o stav, kdy lidé vstupují do vaší společnosti a stále se výslovně rozhodují, že si vynutí stabilitu výměnou za příslib obrovského růstu a vzrušení z okamžitého dopadu (Robehmed, 2013).

Někteří popisují startupy jako protiklad korporací. Jelikož startupy fungují v mnohem menším měřítku s relativně menším počtem zaměstnanců, patří mezi společné znaky startupové kultury méně strukturovanosti a větší požadavky na flexibilní a proaktivní tým. Toto tvrzení potvrzuje i zakladatelka a generální ředitelka společnosti Mentorforward, která serveru Startups.co uvedla: Podle mých zkušeností je startup práce, kterou nemůžete opustit, která není placená a bez které nemůžete žít. Stává se totiž, že zaměstnanci startupů překračují svojí smluvní pracovní dobu a přežívají s méně než žádoucím platem, a proto je pro startupy důležité, aby si jejich tým zamiloval jejich poslání (Partington, 2018).

3.3 Lean startup

Lean startup je přístup k budování nových podniků založený na přesvědčení, že podnikatelé musí při vývoji produktů zkoumat, experimentovat, testovat a tento cyklus opakovat.

Koncept lean startup vznikl počátkem roku 2000 a kolem roku 2010 se vyvinul v metodiku. Vyvinuli ji podnikatelé ze Silicon Valley Steve Blank a Eric Ries a propagovali ji první osvojitelé včetně spoluzakladatele a technického ředitele společnosti Sharethrough Roba Fana. (Blank, 2020)

Lean ve slově lean startup neznamena malý startup nebo startup bez peněz či vize. Vychází ze štíhlé výroby, jak ji představuje výrobní systém Toyota. Štíhlá výroba je v podstatě o optimalizaci efektivity všech činností s přidanou hodnotou a minimalizaci nebo eliminaci činností bez přidané hodnoty, přičemž přidaná hodnota znamená poskytování hodnoty zákazníkům (Cooper, 2013).

Myšlenky obsažené v metodice lean startup jsou v rozporu s dlouho zažitými zásadami, jak podnikatelé přistupují ke spuštění nového podniku. Tradiční přístupy říkají, že podnikatelé by měli vypracovat několikaletý podnikatelský plán a poté jej použít k získání peněz na financování aktivit spojených s vývojem produktu (Ries, 2019).

Tradiční zásady navíc radí podnikatelům, aby svůj produkt vyvíjeli v "utajeném režimu", a tím udržovali své nápady na produkt neznámé pro kohokoli mimo pracovníky startupu a jejich investory. Metodika lean startup vyzývá podnikatele, aby své podnikatelské záměry

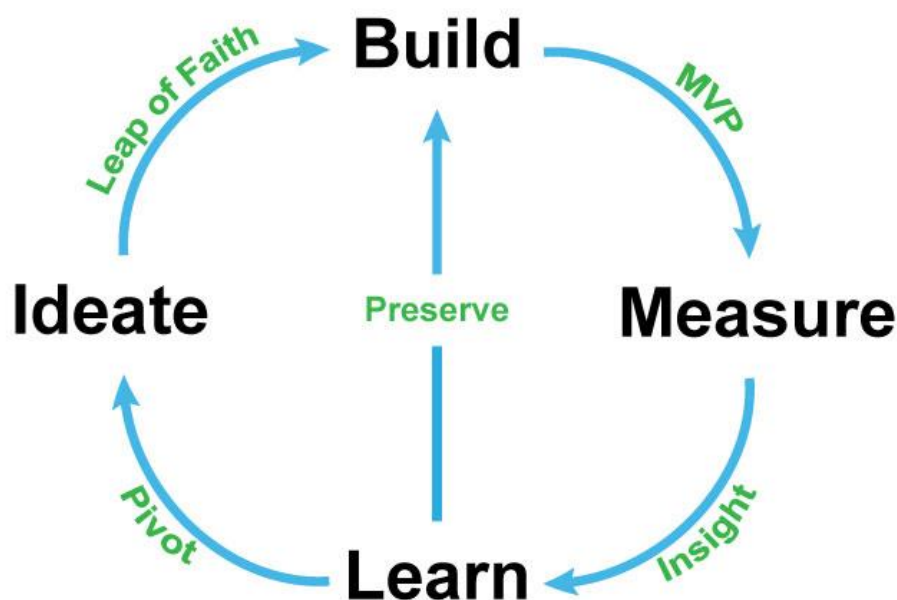
zahájili hledáním obchodního modelu a následným testováním svých nápadů. Zpětnou vazbu od potenciálních zákazníků pak využívají k úpravě svých nápadů při dalším postupu. Lean startup postup také prosazuje, aby se podnikatelé neustále zapojovali do této smyčky činností – zkoumali a rozvíjeli hypotézy, které pak testují mezi zákazníky, aby získali zpětnou vazbu, což je známé jako ověřené učení. Tuto zpětnou vazbu od zákazníků podnikatelé využívají k přepracování svých produktů. (Ries, 2019) O této problematice mluví také Emrah Yayici, který ve své knize *Business Analysis Methodology Book* popsiuje, že je klíčové použít prototyp ke shromáždění první zpětné vazby od zákazníků. V první iteraci je vhodné vydat základní verzi produktu, která bude obsahovat pouze ty nejdůležitější funkce. V následujících iteracích je důležité využít zpětnou vazbu od zákazníků z předchozích verzí a zdokonalte produkt přidáním, úpravou či dokonce odstraněním funkcí (Yayici, 2015, s. 8).

Lean startup také prosazuje iterativní neboli agilní koncepty vývoje převzaté ze světa vývoje softwaru. Štíhlý startup rychle vytvoří prototyp, uvede jej na trh, aby zjistil úspěšnost produktu bez zbytečného vynakládání prostředků, a data získaná z prvních marketingových testů použije k ovlivnění další fáze tvorby. Ve štíhlé výrobě se tento přístup nazývá kaizen. V programování se tento přístup nazývá agilní (Ries, 2019).

Metodika štíhlého startupu navíc vyzývá podnikatele, aby vyvinuli minimální životaschopný produkt neboli MVP, který mohou testovat. Tím se prosazuje, aby podnikatelé upravovali své produkty na základě zpětné vazby od zákazníků – další klíčový koncept metodiky, který se nazývá "pivoting" (Ries, 2019).

Zastánci této metodiky tvrdí, že zásady štíhlého startupu zajišťují, aby podnikatelé vyvíjeli produkty, které zákazníci skutečně chtějí, a nesnažili se budovat podniky na základě neověřených nápadů. Tato mentalita se také popisuje "fail fast, fail cheap", protože proces lean startup je navržen tak, aby omezil čas a peníze investované do nápadů na produkty předtím, než podnikatelé musí otestovat a prokázat jejich potenciální hodnotu. (Ries, 2019) Je nutné, aby byl podnik přizpůsobivý, uměl se poučit včas z neúspěchů v prvních iteracích a využil tyto zkušenosti pro pozdější iterace (Yayici, 2015, s. 9-10).

Obrázek 1 Lean Cycle



Zdroj: (Linné Innovation AB, 2019)

3.4 Nástroje pro návrh business modelu

Pro návrh business modelu stačí mít prázdný papír a tužku, ale za účelem větší praktičnosti je vhodné využít některý z nástrojů. V současné době jsou velmi populární tzv. canvasy. Jedná se o jednostránkové dokumenty, které podnikatelům usnadňují ujasnit si celkový pohled na jejich podnikání a podniknout kroky k vybudování udržitelného podniku.

Mezi nejznámější nástroje patří Business model Canvas (BMC) od Alexandera Osterwaldera (Osterwalder, 2012) nebo Lean Canvas od Ashe Maurya (Maurya, 2016). Existují ale také další verze canvasů, které mají většinou jiný cíl než vývoj business modelu. Ostatní canvasy se zaměřují na další oblasti podnikání – uvedení produktu na trh, řešení výroby či návrh produktu.

3.5 Business Model Canvas

3.5.1 Úvod do Business Model Canvasu

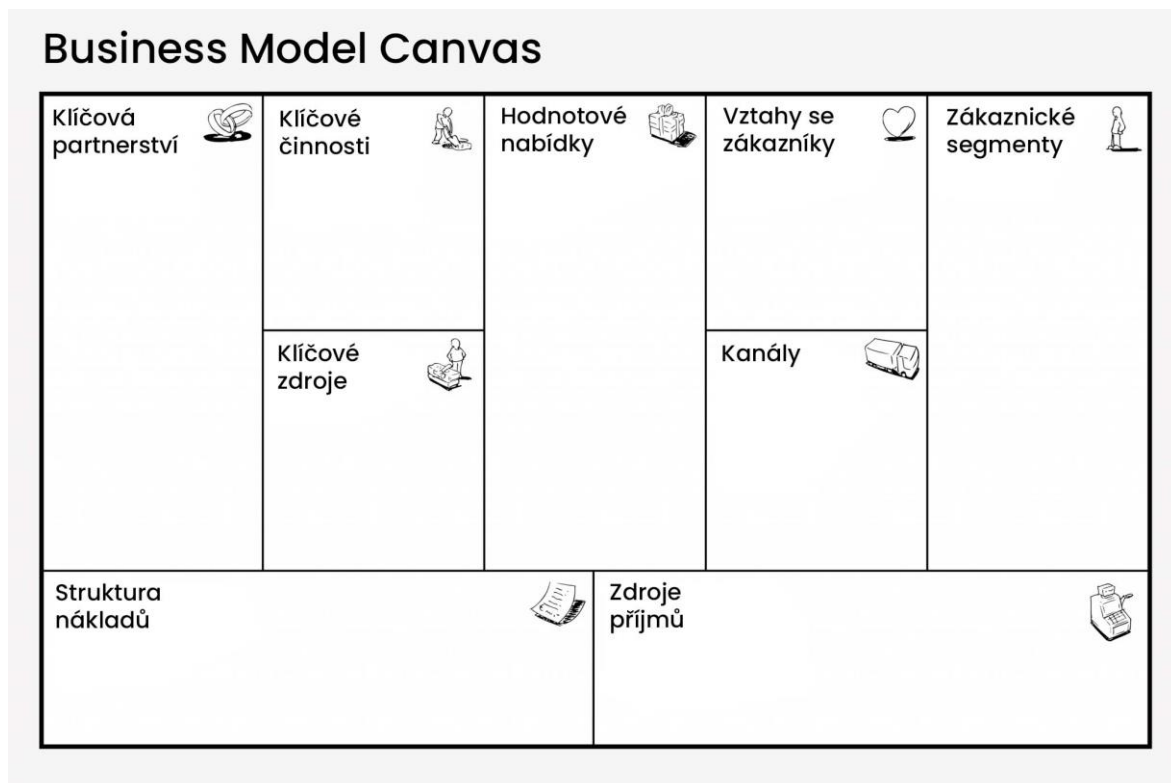
Business Model Canvas je nástroj, který umožňuje vizualizovat a posoudit podnikatelský nápad. Jedná se o jednostránkový dokument obsahující devět políček, která představují různé základní prvky podnikání.

Alexadner Osterwalder a Yves Pigneur definovali Business Model Canvas jako plátno, které je velmi podobné tomu malířskému, skládá se z devíti prvků a umožňuje vizuálně reprodukovat již existující či nové business modely (Osterwalder, 2012).

3.5.2 Stavební prvky business Model Canvasu

Pravá strana plátna se zaměřuje na zákazníka nebo trh (vnější faktory, které nemáte pod kontrolou), zatímco levá strana plátna se zaměřuje na podnikání (vnitřní faktory, které máte většinou pod kontrolou). Uprostřed se nacházejí hodnotové nabídky, které představují výměnu hodnot mezi vaším podnikem a zákazníky (Osterwalder, 2012).

Obrázek 2 Business Model Canvas



Zdroj: (Osterwalder, 2012), vlastní zpracování

Zákaznické segmenty

Zákaznické segmenty představují skupiny lidí nebo firem, na které se snažíme zaměřit a prodat jim svůj produkt nebo službu. Zákazníci představují klíčovou složku každého business modelu. Segmentace zákazníků se tvoří na základě jejich potřeb, chování, věku, pohlaví, zájmů atd. Po důkladné analýze segmentů zákazníků je třeba učinit rozhodnutí, na které segmenty se bude zaměřovat a které naopak vyřadí ze svého zaměření. Jakmile takové rozhodnutí udělá, může začít navrhovat business model, který bude založený na důkladném porozumění jednotlivých segmentů (Osterwalder, 2012, s. 20-21).

Hodnotové nabídky

Hodnotová nabídka je důvodem, proč se zákazníci obracejí na ten konkrétní podnik. Řeší problém zákazníka nebo uspokojuje jeho potřebu. Hodnotová nabídka představuje jedinečnou kombinaci produktů a služeb, které poskytují hodnotu zákazníkovi tím, že vedou k vyřešení problému, s nímž se zákazník potýká, nebo poskytují hodnotu zákazníkovi. Jedná

se o průsečík mezi produktem a důvodem, který stojí za impulsem zákazníka k jeho koupi (Osterwalder, 2012, s. 22-23).

Kanály

Zákaznické kanály popisují, jak společnost komunikuje se zákaznickými segmenty a jak je oslovuje, aby jim poskytla hodnotové nabídky. Kanály mají společné to, že se jedná o kontaktní body, které hrají rozhodující roli při spokojenosti zákazníků a jejich udržení (Osterwalder, 2012, s. 26-27).

Vztahy se zákazníky

Vztahy se navazují prostřednictvím různých kanálů. Firma musí mít ujasněné, jaký typ vztahu chce se zákazníky navazovat. Vztahy mohou být od osobních až po automatizované, od transakčních až po dlouhodobé a jejich cílem může být získání zákazníků, udržení zákazníků nebo navýšení prodeje. Typy vztahu, které společnost zavede, hluboce ovlivňují celkovou zákaznickou zkušenost (Osterwalder, 2012, s. 28-29).

Lze rozlišovat několik typů vztahů se zákazníky, které mohou existovat současně ve vztahu společnosti s určitým segmentem zákazníků (Osterwalder, 2012).

Zdroje příjmů

Tato část plátna může sloužit ke zmapování příjmů generovaných jednotlivými zákaznickými segmenty společnosti. Tento stavební prvek představuje příjem generovaný z jednotlivých zákaznických segmentů, nikoliv zisk.

V business modelu zaměřeném na zákazníka jsou zdroje příjmu zásadní. Pro úspěšné vytváření zdrojů příjmu je tedy důležitý zákaznický orientovaný přístup – je třeba zvážit, za jakou hodnotu jsou naši zákazníci ochotni zaplatit. Tak budou produkty nebo služby oceněny spravedlivě na základě jejich opravdové hodnoty (Osterwalder, 2012, s. 30-31).

Existují dva různé typy zdrojů příjmů (Osterwalder, 2012):

- Transakční příjmy (Transaction based revenues)

Tento typ příjmů pochází od zákazníků, kteří jednorázově zaplatí za váš produkt nebo službu.

- Opakující se příjmy (Recurring revenues)

Tyto příjmy pocházejí z průběžných plateb za dodání hodnotové nabídky nebo za péči o zákazníka po nákupu.

Klíčové zdroje

Klíčové zdroje jsou hlavní vstupy, které firma používá k vytvoření své hodnotové nabídky, obsluze segmentu zákazníků a dodání produktu zákazníkovi. Jsou to nejdůležitější zdroje, které musíme mít, aby obchodní model fungoval, a obchodní modely jsou obvykle založeny na řadě hmotných a nehmotných zdrojů. Jedná se o hlavní aktiva, která zejména vaše společnost potřebuje k vytvoření konečného produktu nebo služby, a ta se obvykle odlišuje od klíčových zdrojů, které využívají naši konkurenti. Klíčové zdroje se skládají z fyzických, duševních, lidských a finančních zdrojů. Klíčové zdroje přímo souvisejí s počtem a typem klíčových činností, které firma vykonává. Kvalita klíčových zdrojů bude mít v konečném důsledku vliv na udržitelnost a ziskovost naší společnosti (Osterwalder, 2012, s. 34-35).

Klíčové činnosti

Klíčové činnosti jsou nejdůležitější úkoly, které jsou potřebné k tomu, aby firma mohla naplnit svůj podnikatelský záměr. Aby byla společnost úspěšná, musí provádět klíčové činnosti, které jsou primárně diktovány jejím obchodním modelem. Klíčové činnosti jsou důležité pro to, aby organizace naplnila svou hodnotovou nabídku, oslovila své zákaznické segmenty, udržela vztahy se zákazníky, a nakonec vytvořila dlouhodobé toky příjmů. Klíčové činnosti se liší podle obchodního modelu organizace, která danou činnost provádí (Osterwalder, 2012, s. 37).

Klíčová partnerství

Tento stavební prvek definuje síť dodavatelů a partnerů, díky nimž je obchodní model efektivní. Důvodů, proč se společnost rozhodne pro partnerství, je nespočet, ale zdravá

partnerství mají zásadní vliv na úspěch či neúspěch podniku. Podnik může optimalizovat využití svých zdrojů, vytvořit nové toky zdrojů nebo zmírnit rizika, která stojí za důležitými obchodními rozhodnutími, tím, že přijme partnera před zahájením nové činnosti. Zde je důležité poznamenat, že organizace možná z různých důvodů spolupracuje s řadou organizací, ale ne všechny jejich vztahy budou pro podnikání zásadní (Osterwalder, 2012, s. 38-39).

Struktura nákladů

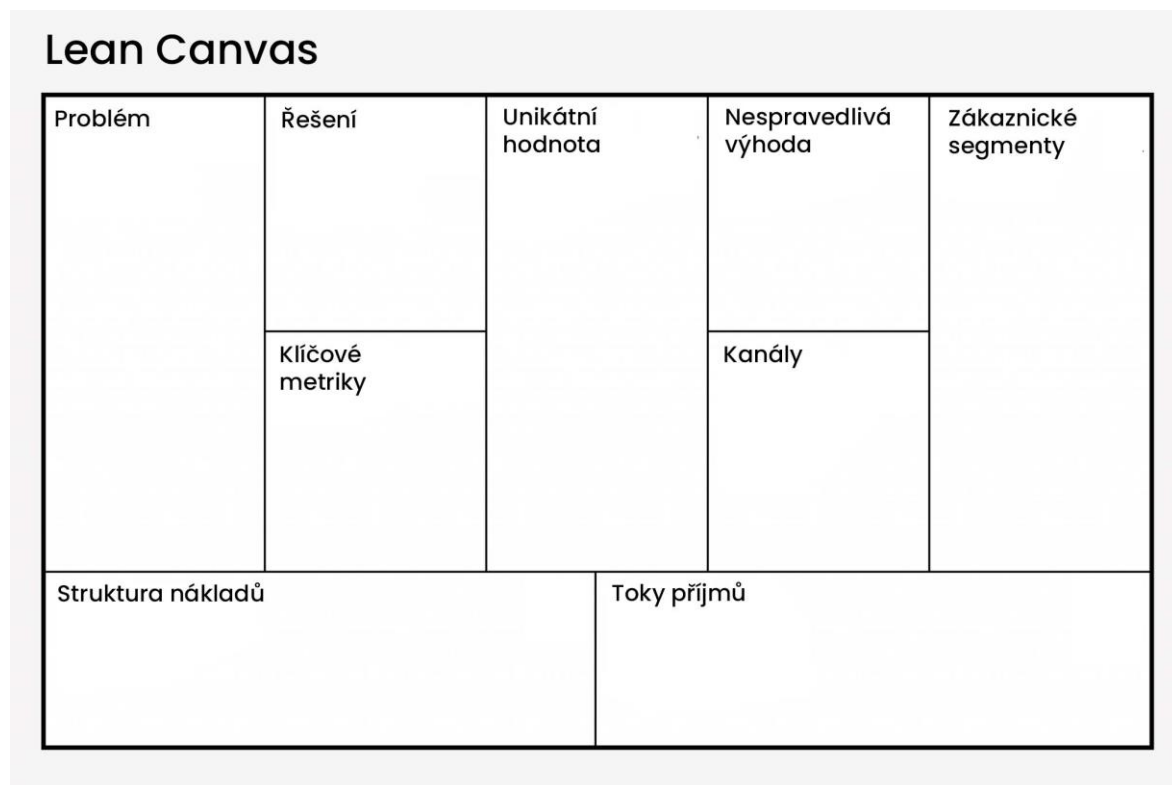
Tento stavební prvek představuje všechny náklady, které firma může vynaložit nebo které mu vzniknou, pokud se rozhodne pro určitý obchodní model. 90 % nových podniků zkrachuje během prvních tří let, jelikož nerozumí svým nákladům nebo tomu, co bude potřeba k vytvoření zboží a služeb, které slíbily ve svých hodnotových nabídkách. K bloku struktury nákladů přispívají nejméně tři další stavební prvky. Je třeba vyhodnotit náklady na vytvoření a dodání hodnotové nabídky, vytvoření zdrojů příjmů a zaměření na dlouhodobé vztahy se zákazníky. Všechny tyto tři bloky představují finanční investice do podniku. Když však podnikatel efektivně zajistí své klíčové zdroje, klíčové činnosti a klíčová partnerství, výše zmíněné náklady se snáze vypočítají. Je důležité si uvědomit, že náklady mohou být u některých obchodních modelů zásadním problémem (Osterwalder, 2012, s. 40-41).

3.6 Lean Canvas

Jedním z nejdůležitějších úkolů podnikatele je dostat své nápady z hlavy do hmatatelného formátu, aby bylo možné je komunikovat s ostatními. V minulosti to obvykle znamenalo dobře připravený podnikatelský plán, jehož vytvoření často trvalo přinejmenším týdnem, většinou však měsíce. Samozřejmě, že dobře připravený podnikatelský plán je důležitý, ale pouze ve správné fázi podnikání – obvykle ve fázi růstu nebo investice. Základem Lean podnikání je eliminace plýtvání – to zahrnuje čas, procesy, zásoby a další. Jako lean startup tedy potřebujeme co nejrychlejší způsob, jak dostat nápady z hlavy a vyhnout se plýtvání času. A k tomu je Lean Canvas ideální. Důležité je zdůraznit, že Lean Canvas byl adaptován Ashem Mauryou z velmi oblíbeného Business Model Canvasu od Alexandra Osterwaldera. Lean Canvas používá stejný koncept 9 bloků, kromě toho, že byly mírně upraveny, aby vyhovovaly potřebám Lean Startupu. Lean Canvas je ideální jednostránkový formát pro

brainstroming možných obchodních modelů, bloky nás provázejí logickými kroky počínaje problémy našich zákazníků až po metriky, které firma bude měřit (Maurya, 2016).

Obrázek 3 Lean Canvas



Zdroj: (Maurya, 2016), vlastní zpracování

3.6.1 Prvotní nástin Lean Canvasu

Prvotní nástin Lean Canvas modelu podle Ash Maurya se skládá z určitého procesu, který lze popsat následovně:

První plátno je třeba načrtnout během krátkého časového úseku (za méně než patnáct minut)

První vytvoření Lean Canvasu je dobré stihnout do 15 minut. Klíčové je si definovat nejrizikovější aspekty a ty poté otestovat na potencionálních zákaznících (Maurya, 2016).

Není potřeba vyplňovat všechny bloky

Místo váhání nad „správnou“ odpovědí, je lepší blok nechat prázdný. Z nevyplněných bloků vyplynou nejvyšší rizika, která souvisí s vlastní nejistotou či celkovým plánováním. Je přirozené, že některé bloky budou vyžadovat delší dobu přemýšlení, proto odpověď na začátku může znít i „Teď nevím“. Canvas je živým dokumentem, který se postupem času vyvíjí (Maurya, 2016).

Stručnost je krok k úspěchu

Cílem štíhlého plátna je, aby se vešel na jednu A4, k tomu pomohou časová a prostorová omezení, jelikož se tak vykrystalizuje skutečný charakter business modelu (Maurya, 2016).

Myšlenky upínat na aktuální situaci

V Canvasu není potřeba vizionářsky přemýšlet a „předvídat budoucnost“. Je třeba se zaměřovat na fázi, ve které se podnik nachází, na schopnosti/znalosti, ale také na nedostatky, které je třeba otestovat, aby se produkt či služba posunula dál (Maurya, 2016).

Aplikace zákaznický orientovaného přístupu

Lean podnikání je extrémně orientováno na zákaznický orientovaném přístupu, proto je důležité se na zákazníka od začátku zaměřovat (Maurya, 2016).

3.6.2 Jednotlivé bloky Lean Canvasu

Problém a zákaznické segmenty („Problem“ a „Customer Segments“)

Ash Muruya říká, že duo „problém – zákaznický segment“ často určuje zbytek plátna, a proto je vhodné tyto dva bloky analyzovat společně. Co se týče zákaznických segmentů, tak je klíčové rozlišovat zákazníky a uživatele. Zákazník je ten, kdo za produkt platí, zatímco uživatel produkt jen používá, tedy za produkt neplatí. Dále je vhodné rozdělit širší zákaznické segmenty na užší, jelikož Maurya tvrdí, že není možné účinně navrhnout, vytvořit a uvést produkt pro všechny (Maurya, 2016, s. 47-48).

Pokud firma nabízí separované produkty různým zákaznickým segmentům, tak se doporučuje vytvořit pro každý zákaznický segment vlastní business model, přičemž je vhodné začít se dvěma nebo třemi segmenty zákazníků (Maurya, 2016).

Doporučuje se uvést jeden až tři hlavní problémy, které se týkají zákaznického segmentu a s tím vypsát přehled existujících alternativ. Což znamená způsob, jakým prvotní uživatelé vypsané problémy řeší (Ries, 2019).

Návrh unikátní hodnoty („Unique Value Proposition“)

Toto pole je jedno z nejdůležitějších a zároveň nejkomplicovanějších polí v celém Lean Canvasu. Unikátní hodnota popisuje čím se podnikání liší a jakou nabízí hodnotu oproti všem ostatním alternativám, které jsou dostupné na trhu (Maurya, 2016, s. 49-51).

Řešení („Solution“)

Dalším stavebním prvkem Lean Canvasu je prvek řešení. V počáteční fázi existují neotestované problémy. Z tohoto důvodu se nedoporučuje zabývat se konečnou formou řešení. Je třeba komunikovat se zákazníkem, jelikož je docela běžné, že se po pouhých několika rozhovorech se zákazníkem priority změní nebo je nahradí úplně nové problémy (Maurya, 2016, s. 52).

Kanály („Channels“)

Vytvoření cesty k zákazníkům je klíčovým kritériem pro úspěch podnikatelského nápadu. Na počátku je úkolem startupu učení, ne škálování. Je třeba vyvíjet cestu k zákazníkům přes libovolný kanál, který nás k zákazníkovi dovede. Zároveň je nutné myslet na škálovatelnost, aby mohly být kanály testovány. Startupy zpravidla musí ve své rané fázi nakládat se svými financemi velmi obezřetně, z tohoto důvodu se doporučuje zaměřit se u každého kanálu na ROI (return of investments), to znamená spočítat si investiční návratnost každého kanálu (Maurya, 2016, s. 53-56).

Toky příjmů a struktura nákladů („Cost Structure and Revenue Streams“)

Pole „toky příjmů“ a „struktura nákladů“ odrážejí životaschopnost celého podniku. Klíčové je zde myslet v přítomném čase a není nutné přicházet s predikcí na tři nebo pět let (Maurya, 2016, s. 56).

Většina nových startupů často odkládá řešení cenové otázky, jelikož se domnívají, že když zákazníci zákazníci za produkt zaplatí tak způsobuje zbytečné „tření“, které je lepší zpočátku eliminovat (Maurya, 2016, s. 57).

Klíčové metriky („Key Metrics“)

Klíčové metriky jsou klíčové ukazatele, které měří výkonnost business modelu. Patří mezi ně akvizice („acquisition“), aktivace („activation“), retence („retention“), příjem („revenue“) a doporučení (Maurya, 2016).

- Akvizice („Acquisition“)

Jedná se o moment, kdy startup zaujme potenciálního zákazníka, který o produktu nebo službě před tím nic nevěděl.

- Aktivace („Activation“)

Jedná se o moment, kdy zaujatý zákazník získává dobrou zkušenost s produktem nebo službou.

- Retence („Retention“)

Retence znamená podržení, zadržení, schopnost zapamatovat si něco, udržet v paměti. V souvislosti s podnikáním to znamená udržet si dosavadní zákazníky a jejich dlouhodobé opakované nákupy nebo interakci s naším produktem nebo službou.

- Příjem („Revenue“)

Monetizace je základem finančního zdraví naší firmy, což znamená, že musíme měřit kolik lidí se stane skutečně placícím zákazníkem.

- Doporučení („Recommendation“)

Doporučení je založené na tom, že spokojený zákazník působí jako „obhájce“ firmy na trhu, čímž dostává potencionální zákazníky do konverzního trychtýře (conversion funnel).

Nespravedlivá výhoda („Unfair Advantage“)

Technologický podnikatel Jason Cohen popisuje nespravedlivou výhodu jako výhodu, kterou nelze jednoduše koupit nebo zkopírovat. Cohen také zmiňuje, že to, co stojí za okopírování, bude okopírováno, zvláště v případě neúspěchu životaschopného business modelu (Cohen, 2010). Tato část plátna se často vyplňuje obtížně, proto ji Ash Murya ponechal až na závěr. Společnost by měla dbát na to, aby do seznamu konkurenčních výhod nevyplnila položky, které nespravedlivou výhodou nejsou – například funkce, zaujetí nebo řádky kódu (Maurya, 2016, s. 62-64).

3.7 Porovnání Business Model Canvasu a Lean Canvasu

Jak je možné vidět v tabulce 2, tak Business Model Canvas je vhodný pro nové a stávající, zatímco Lean Canvas je vhodný primárně pro startupy. Dále pak Business Model Canvas klade v první řadě důraz na zákaznické segmenty, zatímco Lean Canvas začíná definicí problému. Co se týče konkurence, tak Business Model Canvas je zaměřen na nabídku hodnoty z kvantitativního a kvalitativního hlediska s cílem udržení se na trhu. Lean Canvas posuzuje, zda má podnik neférovou výhodu oproti ostatním konkurentům. Business Model Canvas podporuje porozumění, kreativitu, diskusi a konstruktivní analýzu. Lean Canvas se primárně orientuje především na řešení problému a směřuje podnikatele řešení krok za krokem rozvíjet (Skowron, 2020).

Tabulka 2 Porovnání Business Model Canvasu a Lean Canvasu

	Business Model Canvas	Lean Canvas
Využití pro:	Nové a stávající podniky.	Pouze pro startupy.
Zaměření na:	Zákazníky, investory, podnikatele, konzultanty, poradce	Pouze na podnikatele.
Zákazníci:	Klade důraz na segmenty zákazníků, kanály a vztahy se zákazníky pro všechny podniky.	Neklade velký důraz na segmenty zákazníků, protože začínající firmy nemají známé nebo vyzkoušené produkty, které by mohly prodávat.
Konkurence:	Je zaměřen na nabídku hodnoty z kvantitativního a kvalitativního hlediska s cílem udržení se na trhu.	Posuzuje, zda má podnik nespravedlivou výhodu oproti ostatním a jak ji využít.
Použití:	Podporuje upřímné porozumění, kreativitu, diskusi a konstruktivní analýzu.	Jedná se o jednoduchý přístup orientovaný na řešení problémů, který podnikateli umožňuje krok za krokem rozvíjet.

Zdroj: vlastní zpracování, (Canvanizer, 2019)

Když Ash Maurya upravoval Business Model Canvas na Lean Canvas všiml si čtyř polí, které podle něj pro zakladatele startupů nejsou tak klíčová. Nahradil je částmi, které dávali pro startupy větší smysl.

- **Přidání pole „Problém“ a odstranění pole „Klíčové partnerství“**

Ash Maurya je také přesvědčen, že identifikace problému je výchozím bodem každého podnikání. Důvodem neúspěchu začínajících firem není to, že nedokáží dodat produkt, ale proto, že špatně pochopily problém, který řeší. Lean Canvas zajišťuje, že identifikace problému je klíčovým krokem v procesu. Maurya se rozhodl vyjmout políčko "Klíčové partnerství". I když si uvědomuje, že je třeba vytvářet obchodní partnerství, říká, že když jste neznámý startup s neotestovaným produktem, může být snaha o klíčová partnerství od prvního dne určitou formou plýtvání. U Lean Startupu přichází akvizice partnerů na řadu později. Prvním zájmem je pochopení problému (Maurya, 2016).

- **Přidání políčka "Řešení" a odstranění políčka "Klíčové činnosti"**

Pole "Řešení" je v Lean Canvasu malé záměrně. To je v souladu s přístupem Lean Startup přístupem k MVP: vyvinutí jednoduchého řešení a ověření, zda funguje. Začlenění políčka "Řešení" (v množném čísle) do Lean Canvasu zabraňuje podnikatelům slepě následovat svůj první nápad. Tím, že je součástí Lean Canvasu, podléhá ověření – stejně jako jakákoli jiná část Business Modelu. Zároveň byla z původního Business Model Canvasu odstraněna kolonka "Klíčové činnosti". To proto, že klíčové činnosti by měly vyplývat z "Řešení" poté, co byly otestovány a ověřeny prostřednictvím MVP (Maurya, 2016).

- **"Klíčové metriky" místo "Klíčové zdroje"**

Klíčové metriky byly do Lean Canvasu zavedeny proto, aby majitelé podniku měli možnost zjistit, zda jsou na správné cestě. Zpočátku se mohou začínající firmy topit v nejrůznějších datech a číslech. Je důležité rozlišit, která z nich jsou důležitá a vypovídají o růstu. Používání nesprávných (nebo příliš mnoha) ukazatelů jako známek růstu může vést k obrovskému plýtvání (Maurya, 2016).

Noah Kagan, zakladatel startupu AppSumo.com dokonce tvrdí: Startup se může zaměřit pouze na jednu metriku. Musíte se tedy rozhodnout, která metrika to je, a ignorovat vše ostatní (Cohen, 2010).

Proč byly odstraněny "klíčové zdroje"? Ash Maurya tvrdí, že v digitálním věku není vývoj nových produktů tak náročný na zdroje jako dříve. Navíc některé z klíčových zdrojů mohou spadat i do pole "nespravedlivá výhoda" (Maurya, 2016).

- **"Nespravedlivá výhoda" místo "Vztahy se zákazníky"**

Nespravedlivá výhoda v podnikání je štítem proti napodobitelům a plagiátorství. Je to ta část business modelu, která je natolik jedinečná, že je velmi obtížné ji napodobit. Když Ash Maurya přidával tuto kolonku do štíhlého plátna, byl si vědom toho, že jen málokterý startup najde svou nespravedlivou výhodu hned. Ze začátku tvorby Lean Canvasu může být toto políčko prázdné. Postupem času by však mělo inspirovat majitele firem k hledání jejich nespravedlivé výhody, díky níž je jejich řešení těžko kopírovatelné.

Toto políčko zaujalo v plátně obchodního modelu místo pole "Vztahy se zákazníky". Je to proto, že začínající firmy obvykle nestrategizují své první vztahy se zákazníky. Neupravené interakce vznikají spíše na základě rozhovorů se zákazníky, testování produktů a zpětné vazby (Maurya, 2016).

Jak Lean Canvas, tak Business Model Canvas mají své výhody i nevýhody. Který z nich si vybereme, závisí především na úhlu pohledu, z něhož k podnikání přistupujeme.

Lean Canvas je jednodušší přístup, který se zaměřuje na řešení jednoho problému najednou. Lze jej použít, i když začínáte od nuly, a pomáhá vám při brainstormingu řešení. Je to skvělý způsob způsob, jak začít, pokud chcete nejprve identifikovat problém – a od něj odvodit svůj produkt (Maurya, 2016).

Business Model Canvas obvykle funguje lépe, když jsme si ověřili své počáteční hypotézy a máme již vytvořený produkt nebo služby. Pokud se otázky zaměřují na to, jak tento produkt učinit ziskovějším (nebo ho jinak vylepšit), může být plátno obchodního modelu vhodným řešením. Poskytne také ucelenější obraz obchodního modelu (Osterwalder, 2012).

Lze říci, že Lean Canvas se více zaměřuje na to, co je součástí startupu (Maurya, 2016), zatímco Business Model Canvas se hlouběji zabývá otázkou jak (Osterwalder, 2012)?

Bez ohledu na to, který z nich si vybereme, nesmíme zapomínat jej pravidelně aktualizovat. Startup a ekosystém kolem něj se bude v průběhu času měnit a úkolem podnikatele je na tyto změny reagovat (Maurya, 2016).

3.8 Analýza zákazníků

Ash Maurya tvrdí, že nejrychlejší způsob, jak se učit, je mluvit se svými zákazníky. Nejvíce rozšířeným prostředkem k efektivní komunikaci se zákazníkem je rozhovor neboli interview. Na rozdíl od rozhovoru jsou veřejné průzkumy nebo skupiny respondentů v mnoha ohledech neefektivní, jelikož v sestavení průzkumu není možné zahrnout všechny případné odpovědi. Tyto skupinové výsledky neznázorňují všechny složky u služby či produktu, které je potřeba vylepšit. Veřejné průzkumy či skupiny respondentů je vhodné využít až na základě již provedených rozhovorů se zákazníky (Maurya, 2016). Interview můžeme definovat jako organizované, systematické, na datech založené, kritické, objektivní, šetření nebo výzkum určitého problému, prováděné za účelem nalezení odpovědi nebo řešení. Výzkum v podstatě poskytuje nezbytné informace, které vedou podniky k informovanému rozhodování, aby se úspěšně vypořádali s problémy (Sekaran, 2017).

Vlastní práce

3.9 Představení projektu

Před zvolením vhodného canvasu je nezbytné podnikatelský nápad představit, aby bylo možné co nejlépe zanalyzovat požadavky na prvky plátna a poté pochopit obsah vypracovaného business modelu.

3.9.1 Představení projektu QuestRush

Myšlenka podnikatelského nápadu projektu QuestRush vznikla v průběhu autorova pracovní činnosti v zábavním průmyslu. Několik let autor práce při studiu pracoval v zábavních zařízeních a únikových hrách. Vždy si říkal, že zákazníci, kteří vstoupí do zábavního střediska, si odnáší jen zážitek, ale nic hmotného, což ho trochu mrzelo. Hned v prvním ročníku v Tiimiakatemia měl tvůrce této práce za úkol vytvořit vlastní podnikatelský projekt a jelikož chtěl vytvořit trochu inovativní produkt, který v České republice nebyl, tak se se svým spoluzakladatelem rozhodl spojit dva světy – svět hádanek a dobrodružství s dárkovými předměty. Autor si totiž říkal, že v dnešní době bonboniéry zabalené do papírové tašky nebo další reklamní předměty jsou již trochu ohrané. Autor práce chtěl vytvořit produkt, který bude úplně jiný, než který kdokoliv komukoliv daroval, přinese dlouhodobou radost a zážitek úplně kdekoliv a uživatel si z produktu a zážitku odnese i něco hmotného.

Proto autoři vytvořili zábavný interaktivní dřevěný box, který kombinuje to nejlepší z únikových her po celém světě. Projekt QuestRush využívá herní prvky, jako jsou logické úkoly, hádanky nebo šifry, rozmístěné na boxu a propojené s webovou aplikací. Díky tomu QuestRush box buduje napětí, vytváří nezapomenutelný zážitek a přináší radost nejen pro obdarovaného a diváky.

3.9.2 Vize a hodnoty projektu

Vize projektu:

- Přinášíme lidem radost a společné zážitky.

Hodnoty projektu:

- Spolupráce: Spolupráce v týmu pro kvalitu, zábavu, kreativitu a inovaci.
- Kreativita: Žene produkty vpřed. Pomáhá tak najít nové cesty pro řešení problémů.
- Inovace: Boříme konvence s pomocí velkých i malých nápadů.
- Zábava: Zábava při vymýšlení, zábava při práci, zábava dávat produkt, zábava rozbalovat produkt.

3.10 Výběr plátna

Výběr canvasu pro projekt QuestRush probíhal dle několika kritérií, která byla bodově ohodnocena od 1 do 3 bodů, přičemž nejnižší možné ohodnocení byl 1 bod a nejvyšší možné ohodnocení byly 3 body (Tabulka 3). Dále byla stanovena důležitost jednotlivých kritérií, přičemž nejméně důležité kritérium bylo hodnoceno 1 bodem a nejdůležitější kritérium bylo ohodnoceno 3 body. (Tabulka 4). Výsledky byly poté vynásobeny a sečteny, pomocí této metody byl zvolen vhodný nástroj pro návrh business modelu pro projekt QuestRush.

Prvním kritériem byl cíl, který autorův projekt v současnosti má. Dalším kritériem byla fáze podnikání, ve které se autorův projekt nachází. Také se hledělo na dostupnost literatury, která je pro dané plátno dostupná, jelikož před prací s každým plátnem je klíčové pochopit procesy tvorby, strukturu a vnitřních vazby. Dalším kritériem byla všeobecná znalost plátna, jelikož v průběhu tvorby je vhodné plátno konzultovat s odborníky z praxe.

Tabulka 3 Bodové ohodnocení jednotlivých nástrojů

Kritérium	Business Model Canvas	Lean Canvas
Cíl	2	3
Stádium podnikání	1	3
Literatura	2	2
Znalost plátna	2	3

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 4 Váhy kritérií a zobrazení výsledků

Kritérium	Business Model Canvas	Lean Canvas
Cíl (váha 2)	$2 \times 2 = 4$	$3 \times 2 = 6$
Stádium podnikání (váha 3)	$2 \times 3 = 6$	$3 \times 3 = 9$
Literatura (váha 3)	$2 \times 3 = 6$	$2 \times 3 = 6$
Znalost plátna (váha 2)	$2 \times 2 = 4$	$3 \times 2 = 6$
Celkem	20	27

Zdroj: vlastní zpracování

3.10.1 Aplikace Lean Canvas modelu na vlastní podnikatelský projekt

Po zvážení všech kritérií a s pomocí bodovací metody autor práce zvolil na projekt aplikovat Lean Canvas, který upravil Ash Maurya pro potřeby lean startupů. Jelikož je autor práce student, neměl velký kapitál na rozjezd projektu, rozhodl se proto vydat cestou „lean startupu“. Autor práce potřeboval rychle monetizovat produkt a neměl čas na vypracování několik desítek stran podnikatelského plánu. Jeho cílem bylo zkrátit dobu uvedení produktu na trh a rychle produkt ověřit na trhu. Hned na začátku projektu si autor práce stanovil několik pilotních hypotéz v rámci jednotlivých stavebních prvků, které začal ověřovat na reálném trhu. Díky tomu si autor práce mohl velmi rychle představit, jak by projekt QuestRush mohl fungovat.

Dle doporučení autor práce začal s prázdnou šablonou Lean Canvas, kde postupně v nastaveném pořadí vyplňoval jednotlivé bloky, které byly doplněny poznámkami, obrázky, odkazy, dokumenty a jinými souvisejícími informacemi. Celý průběh tvorby Lean Canvasu autor práce tvořil se svým spoluzakladatelem projektu a společně hledali způsob, jak co nejstručněji přenést jejich myšlenky do Lean Canvasu. Jejich tvrzení jsou modelované tak, aby byla konkrétní a stručná.

Obrázek 4 Lean Canvas projektu

Lean Canvas				
Problém - Nemohu najít originální dárek. - Nemohu najít zážitek, který si obdarovaný bude moci užít kdekoliv a kdykoliv. - Dárky, které daruji, tak nezanechávají dlouhodobou radost a nadšení. Existující alternativy - Manboxeo.cz - Darujtohrou.cz - Mancrates.com - Futurentobox.cz - Únikové hry	Řešení - QuestRush box je originální zážitek a hmotný dárek zároveň. - Dárek je možné si užít kdekoliv. - QuestRush box je zabezpečený úkoly a zámekem -> otevření boxu dodá obdarovanému pocit uspokojení a zážitku.	Unikátní hodnota - Řešení QuestRush je nezapomenutelný dlouhodobý zážitek a výzva. - Kvalitní obsah od prémiových partnerů z České republiky. - Po rozbalení vám zůstane hra, kterou můžete věnovat někomu dalšímu.	Nespravedlivá výhoda - Dárek lze věnovat vícekrát (narozdíl od únikových her).	Zákaznické segmenty - Muži/ženy ve věku 25 - 50 let, zaměstnaní, minimálně středoškolské vzdělání, bydlí ve větších městech - Praha, Brno... - Zájmy: cestování, dobrodružství, gastronomie, přátelé, partner/partnerka, únikové hry, sport. - Dlouhodobější vztah s obdarovaným (Táta, máma, bratr, sestra, přítelkyně, žena, muž).
	Klíčové metriky - 12 prodaných boxů přes přímý prodej + 37 boxů přes nepřímý prodej za měsíc -> bod zvratu - 90% pozitivní recenze na Google a Slevomat - Každý 3. zákazník předsílí svůj zážitek na sociálních sítích		Kanály - Nepřímý prodej: obchodní partneři (Slevomat.cz, vinařství Volařík, kamenné obchody) - Sociální média (podpora přímého prodeje) - video scatch takhle to vypadá, když předávám flašku / QuestRush - Komunita -> nabalovat na sebe lidi - IG, FB, Pinterest, YT	
Struktura nákladů Fixní náklady: 42 485,- / měsíc (nájem, hosting webu, mzdy...) Variabilní náklady na jeden box: 929,- (box, visací zámek, petlice...) Poštovné a balné: 123,- (doručení na adresu), 113,- (pobočka Žásilkovna)		Toky příjmů Přímý prodej: 899,- (variabilní náklady/box) + 123,- (poštovné a balné) + 1 768,- (marže) = 2 790,- Nepřímý prodej: 899,- (variabilní náklady/box) + 113,- (poštovné a balné) + 908,- (provize obchodnímu partnerovi) + 579,- (marže) = 2 499,-		

Zdroj: vlastní zpracování

Problémy

První problém, který autor práce identifikoval je ten, že lidé nemohou najít originální dárek. Klasické dárky, jako jsou bonboniéry, oblečení či elektronika, které každý již několikrát daroval, jsou ohrané a obdarovaného již nějak moc nepřekvapí. K tomuto problému se pojí také skutečnost, že mnoho dárců za sebou nemá žádný příběh.

Druhý identifikovaný problém je takový, že si většinu zážitků lidé nemohou užít kdekoliv a kdykoliv, ale musí za zážitkem jezdit. Většina zábavních center se nachází ve velkých městech v České republice a musí se za nimi dojíždět, což může být pro rodinu či přátele komplikované. V souvislosti s pandemií Covid-19 lidé také omezují kontakty a bojí se setkávat s ostatními přímo v zábavních centrech nebo na veřejných místech.

Třetí identifikovaný problém je ten, že dárky, které lidé darují dost často nezanechávají dlouhodobou radost a nadšení. U dospělých se postupně vytratila radost z rozbalování dárku, kterou mívali v dětských letech. Dárky se obvykle balí do dárkového papíru nebo dárkové tašky, ale nadšení z rozbalování dárku není takové, jaké by mělo být.

Zákazníci

Zákazníci projektu QuestRush jsou definováni jako ženy i muži ve věku 25-50 let, kteří jsou zaměstnaní nebo podnikají na volné noze, mají minimálně středoškolské vzdělání a bydlí ve větších městech s počtem obyvatel nad 10 000. Jejich zájmy jsou: cestování, poznávání nových věcí, dobrodružství, přátelé, gastronomie, kvalitní produkty, únikové hry či sportovní aktivity. Dále mají zákazníci mají s obdarovaným dlouhodobější vztah.

Na mladší zákazníky projekt necílí z důvodu vyšší ceny a prémiovosti produktu a naopak na starší zákazníky projekt necílí z důvodu vyšší uživatelské úrovně manipulace s chytrým telefonem či počítačem.

Unikátní nabídky hodnoty

V této části plátna jsou sepsány věci, kterými projekt upoutá pozornost před konkurencí. První unikátní nabídka hodnoty je taková, že se jedná o nezapomenutelný dlouhotrvající zážitek a výzvu. Dále pak QuestRush box upoutává pozornost kvalitním obsahem od prémiových partnerů z České republiky a také po otevření boxu uživateli zůstane hra, kterou může darovat někomu jinému.

Řešení

Problémy definované v úvodu mají několik řešení. První řešení je, že QuestRush box je nezapomenutelný dlouhotrvající zážitek díky šifráům a úkolům, které jsou na boxu rozmístěné a propojené s webovou aplikací. Uvnitř boxu je hmotný obsah. V dnešní době je populární, že je možné si dárek užít kdekoliv a kdykoliv. Unikátní dobrodružství při otevírání boxu i jeho obsah lze zažít kdekoliv: na oslavě v parku, na návštěvě u známých nebo doma. Díky tomu, že je QuestRush box zabezpečený zámekem, obdarovaný nemůže rozbalit dárek hned v prvním momentě po obdržení, ale je třeba projít procesem otevírání

boxu, tedy řešením úkolů a hádanek. QuestRush box tak obdarovanému dodá pocit napětí, uspokojení a zážitku.

Kanály

V tomto bloku byl důraz kladen na to, jak se produkt dostane k zákazníkům. Pole je rozděleno do dvou hlavních částí, na přímý a nepřímý prodej. Přímý prodej je přes vlastní e-shop. Nepřímý prodej je přes obchodní partnery, primárně přes zážitkový server Slevomat.cz a vinařství Volařík. Pokud jde o marketingovou podporu pro přímý prodej, hlavní zaměření je na krátká reklamní videa, která produkt potenciálním zákazníkům představí. Důraz je také kladen na fotky, které budou představovat produkt v akci, tedy například na oslavě či večírku.

Toky příjmů

Pro tvorbu ceny se projekt QuestRush rozhodoval mezi třemi možnostmi tvorby ceny – mezi nákladově, poptávkově a konkurenčně orientovanou tvorbou ceny. V canvasu je cena vytvořena pomocí kombinací dvou metod, a to nákladově a konkurenčně orientovanou tvorbou ceny. Důraz je kladen primárně na nákladově orientovanou tvorbu ceny, konkurence je využívána k ověřování, zda se od ní projekt příliš cenově nevychyluje.

Prodejní cena QuestRush boxu je pro přímý prodej stanovena na: 2790,- a pro nepřímý prodej na 2499,-.

Struktura nákladů

Náklady na projekt QuestRush box jsou fixní a variabilní.

Fixní náklady jsou náklady, které se vyskytují stále a jejich celková výše se při zvyšování (nebo snižování) produkce nemění. Vznikají již pouhou existencí firmy, tedy i když se nepodaří prodat nebo vyrobit ani jeden kus produktu. Fixní náklady se mohou změnit, mění se ale obvykle jednorázově. Například pokud by bylo nutné zajistit větší (dražší) skladovací prostory.

Variabilní náklady jsou náklady proměnlivé a vznikají v průběhu hlavní činnosti. Jejich velikost se mění podle velikosti produkce. Vyrobení každého kusu produktu znamená zvýšení nákladů o určitou částku.

Tabulka 5 Variabilní náklady na box s obsahem

Položka	Náklad
Dřevěný box	110,-
Visací zámek	50,-
Petlice	10,-
Potisk boxu	130,-
Ryzlink vlašský 2019 Perná	180,-
Sauvignon 2019 Perná	180,-
Gran Moravia Cri Cri 40 g	30,-
Solené tyčinky Valledoro Salteli Grissini	44,-
Hořká čokoláda Janek	80,-
Prémiový extra džem Volařík Pálava	35,-
Práce brigádníka	50,-
Variabilní náklady celkem	899,-

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 6 Poštovné a balné (doručení na adresu)

Položka	Náklad
Krabice papírová	23,-
Bublínková folie	10,-
Etiketa	1,-
Poštovné	89,-
Poštovné a balné celkem:	123,-

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 7 Poštovné a balné (doručení na pobočku Zásilkovna.cz)

Položka	Náklad
Krabice papírová	23,-
Bublínková folie	10,-
Etiketa	1,-
Poštovné	79,-
Poštovné a balné celkem:	113,-

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 8 Fixní náklady

Položka	Náklad za měsíc
Pronájem sdílené kanceláře / skladu	425,-
Poplatky za internet (měsíční poplatek)	750,-
Poplatky za telefony (měsíční poplatek)	1 000,-
Hosting webu (měsíční poplatek)	110,-
Platební brána	200,-
Mzdy	40 000,-
Fixní náklady celkem	42 485,-

Zdroj: vlastní zpracování

Klíčové metriky

Mezi klíčové metriky patří kladné recenze na Google a Slevomat, protože spokojenost zákazníků je velmi důležitá. Cílem je pravidelně prodávat 65 boxů měsíčně, to se projekt dostane na bod zvratu. V neposlední řadě je třeba mít marketing založený na word-of-mouth a k tomu pomůže sdílení zážitku zákazníků na sociálních sítích.

Nespravedlivá výhoda

Nespravedlivá výhoda projektu je taková, že oproti únikovým hrám je možné dárkový box po odehrání darovat někomu jinému.

3.11 Analýza zákazníků

Hlavním záměrem této analýzy bylo zjištění preferencí zákazníků pro projekt QuestRush a vyhodnocení zájmu o originální dárkové předměty. Celkem bylo dotázáno 104 respondentů, z nichž bylo 63 žen a 41 mužů. Respondenti byli rozděleni do několika věkových kategorií, největší procento bylo ve věkové kategorii 25 až 35 let (34 %), 26 %

respondentů patří do věkové kategorie 36 let až 45 let, ve věku 46 let – 55 let celkem 22 % a nejmenší skupinu (18 %) tvoří respondenti ve věku 56 let a více. Největší část respondentů pocházela z hlavního města Prahy (22 %), druhé největší zastoupení měl Středočeský kraje (16 %), dále pak kraj Vysočina (14 %), Ústecký kraj (12 %), Plzeňský kraj (11 %), Jihomoravský kraj (9 %), Jihočeský kraj (8 %) a ostatní kraje (8 %).

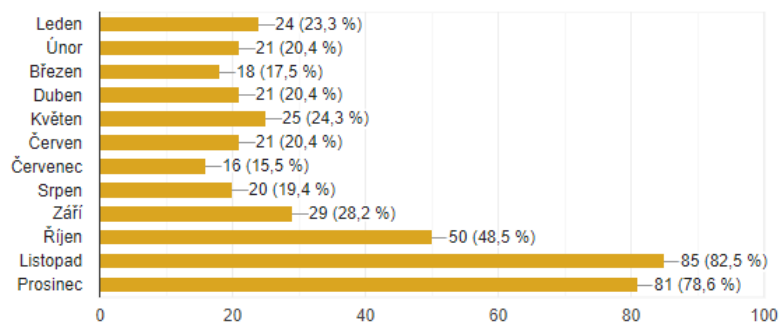
Dále jsou představeny otázky dotazníku a jejich vyhodnocení.

Otázka č. 1: V jakých měsících nejčastěji nakupujete dárky?

Graf 1 – Vlastní zpracování autora na základě dotazníku

V jakých měsících nejčastěji nakupujete dárky?

103 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování

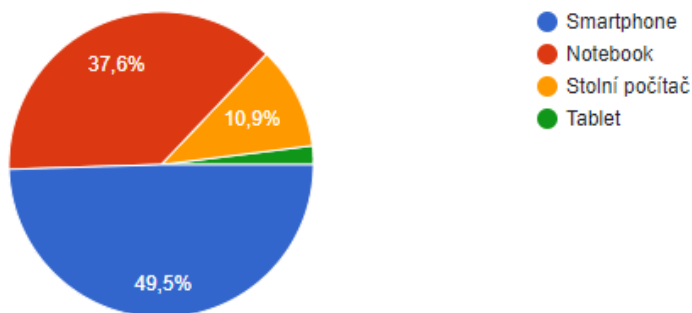
Většina respondentů nakupuje dárky říjnu, listopadu a prosinci.

Otázka č. 2: Jaké zařízení většinou používáte, když nakupujete dárky na internetu?

Graf 2 – Vlastní zpracování autora na základě dotazníku

Jaké zařízení většinou používáte, když nakupujete dárky na internetu?

101 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování

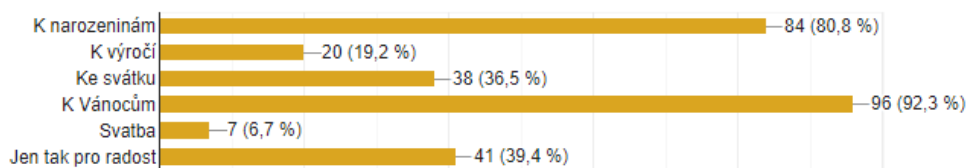
49,5 % dotázaných využívá k nákupu smartphone, dále pak 37,6 % využívá notebook, 10,9 % používá stolní počítač a 2 % tablet.

Otázka č. 3: Pro jakou příležitost nejčastěji kupujete dárky?

Graf 3 – Vlastní zpracování autora na základě dotazníku

Pro jakou příležitost nejčastěji kupujete dárky?

104 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování

Většina dotázaných nakupuje dárky k Vánocům (92,3 %) a k narozeninám (80,8 %). Dále jsou dárky nakupovány také jen tak pro radost (39,4 %), ke svátku (36,5 %), k výročí (19,2 %) a ke svatbě (6,7 %).

Otázka č. 4: Pro koho nejčastěji vybíráte dárek?

Převážná část dotázaných nakupuje dárky pro matku (72,1 %), pro otce (53,8 %) a pro přítele (43,3 %). Dále pak pro babičku (37,5 %), pro přítelkyni (23,1 %), pro kamaráda (21,2 %) pro dědečka (20,2 %), pro syna (18,3 %), pro dceru (18,3 %), pro manžela (12,5 %), pro kolegu v práci (12,5 %), pro manželku (4,8 %) a pro šéfa v práci (3,8 %).

Otázka č. 5: Podle čeho jste se naposledy rozhodovali při vybírání dárku na internetu?

Pro dotázané je nejdůležitější cena (56,7 %) a originalita dárku (51,9 %). Dalšími kritérii jsou doprava zdarma (36,5 %), vzhled e-shopu (31,7 %), kvalita dárku (28,8 %), široká nabídka produktů (23,1 %) a možnost úpravy dárku na míru (6,7 %).

Otázka č. 6: Když jste naposledy vybírali dárek, přemýšleli jste nad tím, že byste darovali zážitek?

66,3 % respondentů přemýšlela naposledy, když vybírali dárek nad tím, že by darovali zážitek, zatímco 33,7 % nad touto možností nepřemýšlelo.

Otázka č. 7: Dokážete si představit, že byste pro rozbalení dárku používali aplikaci ve smartphonu?

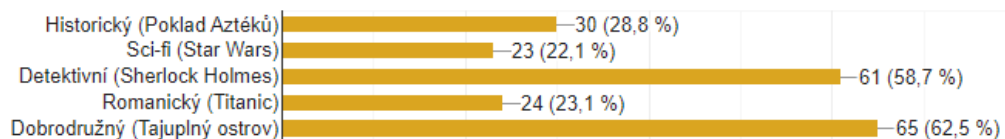
77,5 % dotázaných si dokáže představit, že by pro otevírání dárku využívali svůj smartphone, zatímco 22,5 % respondentů si to představit nedokáže.

Otázka č. 8: Jaký příběh hry byste obdarovanému vybrali?

Graf 4 – Vlastní zpracování autora na základě dotazníku

Jaký příběh hry byste obdarovanému vybrali?

104 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování

Největší zájem mezi respondenty vzbudil dobrodružný příběh (62,5 %) a detektivní příběh (58,7 %). Dále pak historický příběh (28,8 %), romantický příběh (23,1 %) a sci-fi příběh (22,1 %).

3.11.1 Shrnutí analýzy zákazníků

Odpovědi na první skupinu otázek (č.1 až 5) poskytly důležitý přehled o preferencích zákazníků při nakupování dárků. První otázka ukazuje, kdy lidé nejvíce nakupují dárky a projekt QuestRush tak podle toho může naplánovat své marketingové aktivity. Je vidět, že lidé na Vánoce začínají nakupovat již v září, proto je pro projekt důležité, aby byl v tento měsíc svými skladovými zásobami na období před Vánocemi připraven. Z druhé otázky je zřejmé, že stále více lidí k nákupům na internetu využívá svůj smartphone, tím pádem je pro projekt QuestRush zásadní, aby měl všechny prodejní kanály optimalizované právě na smartphone. Další dvě otázky poskytují přehled o tom, k jaké příležitosti se dárky nejčastěji zakupují a kdo je nejčastěji obdarovaný. Podle odpovědí na otázku č. 5 je zřejmé, že při vybírání dárku hraje největší roli cena a originalita dárku. Dále je pak pro zákazníky důležitá doprava zdarma, vzhled e-shopu a kvalita dárku. Tyto informace lze následně využít pro rozhodování o optimálním sortimentu nabízených produktů, k cenotvorbě a marketingové komunikaci. Z otázky č. 6 lze pochopit, že trend s darováním zážitků na trhu je velmi významný. Otázka č. 7 informuje projekt o tom, že nemusí mít obavu využívat QR kódy na svých produktech, jelikož už jsou mezi lidmi dostatečně rozšířené. Odpovědi na otázku č. 8 dávají projektu podněty, do jakých prostředí by měl zážitky stylizovat.

V průběhu dotazování zákazníků bylo také provedeno několik rozhovorů se zákazníky, které ověřovaly důležité informace o tom, zda si lidé opravdu za přidanou hodnotu unikátní hry v průběhu rozbalování dárku chtějí připlatit a zda QuestRush box vnímají jako originální dárek.

4 Potenciál a možnosti rozvoje projektu

V současné době každoročně velmi stabilně roste trh s dárkovými předměty a celkově můžeme zaznamenat nárůst prodejů v oblasti e-commerce také díky pandemii covid-19.

Projekt QuestRush se těchto dvou trendů chopil a je první svého druhu, který vyrábí unikátní dárkové boxy zabezpečené zámkem, propojené se hrou a naplněné prémiovým obsahem. Projekt QuestRush může jít příkladem ostatním výrobcům dárkových předmětů a může pomoci změnit trh pomocí kombinací dárkových předmětů a zážitku.

V současné době projekt QuestRush nabízí pouze jednu edici svého produktu, do budoucna by bylo vhodné, aby edic bylo více a zákazníci měli možnost širšího výběru. S tím se pojí navázání spolupráce s novými dodavateli obsahu nebo s dalšími zážitkovými servery, které by boxy prodávaly.

Projekt QuestRush by také neměl zapomínat na B2B sektor, na který se projekt v současné době moc nezaměřuje. V dnešní době je na trhu práce velký boj o zaměstnance a unikátní dárkové předměty mohou přispět k větší spokojenosti zaměstnanců ve firmách. Obzvláště v předvánočním období by projekt QuestRush měl zvážit vstup na B2B trh a navázat spolupráci s firmami, které by dárkové boxy mohly darovat svým zaměstnancům nebo obchodním partnerům.

Další možnost rozvoje projektu je posílení marketingových aktivit. Projekt se nyní zaměřuje na nepřímý prodej pomocí stávajících obchodních partnerů, ale měl by se také zaměřit na posílení přímého prodeje pomocí marketingových aktivit. Jedním ze současných marketingových trendů je spolupráce s influencery či blogery, kteří již mají velkou základnu sledujících na sociálních sítích. Jeden reklamní příspěvek na jejich profilu může přilákat desítky až stovky zákazníků.

Také je klíčové sledovat trendy na trhu s dárkovými předměty, jelikož trh stále roste a rychle se mění je potřeba se dynamicky rozhodovat, ke kterým trendům se připojit a které nestojí za pozornost a za vynaložené zdroje.

5 Závěr

S největší pravděpodobností neexistuje dlouhodobě udržitelné podnikání, které by nemělo ujasněné základní podnikatelské otázky. Za účelem stálého generování zisku musí každý podnik sledovat aktuálnost a relevantnost svých produktů, služeb a technologií.

Konkrétní nástroje pro tvorbu business modelů autor zobrazuje pomocí dvou nejpoužívanějších pláten a to Business Model Canvasu a Lean Canvasu. Obě plátna jsou velmi užitečné nástroje, které pomáhají podnikům ujasnit si celkový pohled na podnikání a podniknout kroky k vybudování udržitelného podniku. Na zvyšujícím se počtu literárních zdrojů za poslední dobu je vidět, že se tyto nástroje stávají známější a využívá je čím dál tím více podniků na trhu.

Cílem této bakalářské práce byl popis podnikatelského záměru QuestRush a návrh jeho business modelu. V teoretické části se autor práce zaměřil na definici samotných pojmů, dále jsou nástroje detailněji zkoumány a popisovány z hlediska struktury, procesu tvorby a využití nástroje pro tvorbu business modelů. Za primární odbornou literaturu v této části sloužila kniha Tvorba business modelů od Alexe Osterwaldera a Yvese Pigneura. Co se týče vysvětlení problematiky Lean Canvasu a The Lean Startupu, v těchto kapitolách byla základní literaturou Lean Podnikání od Ashe Mauryi, který je autorem Lean Canvasu a také Eric Ries, který je autor publikace The Lean Startup.

Metodika Lean Startupu je založená na neustálé komunikaci a vytváření produktů společně se zákazníkem, která je klíčem ke zlepšování produktu a procesů podniku. Teoretické poznatky z teoretické části byly využity v části praktické.

V praktické části byla stanovena kritéria a byl vybrán vhodný nástroj pro business model pro autorův podnikatelský nápad. Vybraný nástroj byl posléze využit k vypracování samotného business modelu podnikatelského nápadu podle stanové struktury, procesů a přístupů.

Výsledný návrh business modelu rozkrývá jeho základní prvky a objasňuje vnitřní vazby pro fungování podnikatelského nápadu, dále pak odpovídá na základní podnikatelské otázky a díky tomu naplňuje vybraný business model hlavní podstatu svého využití.

6 Seznam použitých zdrojů

- BLANK, Steven G., 2020. *The four steps to the epiphany: successful strategies for products that win*. Fifth edition. Hoboken: Wiley. ISBN 9781119690351.
- Canvanizer: *Business Model Canvas vs Lean Canvas* [online], 2019. Ingelheim: Proud Sourcing GmbH [cit. 2022-02-28]. Dostupné z: <https://canvanizer.com/how-to-use/business-model-canvas-vs-lean-canvas>
- COHEN, Jason, 2010. *No, that IS NOT a competitive advantage* [online]. In: . [cit. 2022-03-09]. Dostupné z: <https://blog.asmartbear.com/not-competitive-advantage.html>
- COOPER, Brant a Patrick VLASKOVITS, 2013. *The Lean Entrepreneur:: How Visionaries Create Products, Innovate with New Ventures, and Disrupt Markets*. 1st edition. Wiley. ISBN 978-1-118-29534-2.
- DE REUVER, Mark a Timber HAAKER, 2009. *Designing viable business models for context-aware mobile services* [online]. [cit. 2022-02-13]. Dostupné z: [doi:10.1016/j.tele.2008.11.002](https://doi.org/10.1016/j.tele.2008.11.002)
- DEMIL, Benoît a Xavier LECOCQ, 2010. *Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency* [online]. 227-246 [cit. 2022-02-13]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.004>
- HAMEL, Gary, 2002. *Leading the Revolution: How to Thrive in Turbulent Times by Making Innovation a Way of Life*. 1. edition. Cambridge (Massachusetts): Harvard Business Review Press. ISBN 1591391466.
- CHESBROUGH, Henry William a Richard S. ROSENBLOOM, 2002. *The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-Off Companies* [online]. [cit. 2022-02-13]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/247989217_The_Role_of_the_Business_Model_in_Capturing_Value_from_Innovation_Evidence_from_Xerox_Corporation's_Technology_Spin-Off_Companies
- JOHNSON, Mark W., Clayton M. CHRISTENSEN a Henning KAGERMANN, 2008. *Reinventing Your Business Model* [online]. In: . Harvard Business Review [cit. 2022-02-15]. Dostupné z: <https://hbr.org/2008/12/reinventing-your-business-model>
- KIM, W Chan a Renée MAUBORGNE, 2015. *Blue Ocean Strategy, Expanded Edition*. 1. edition. New York: Perseus Books. ISBN 1591396190.
- LANDAU, Christian a Amit KARNA, 2015. *Business Model Adaptation for Emerging Markets: A Case Study of a German Automobile Manufacturer in India* [online]. [cit. 2022-02-13]. Dostupné z: [doi:https://doi.org/10.1111/radm.12201](https://doi.org/10.1111/radm.12201)
- Linné Innovation AB: *Lean Startup* [online], 2019. In: . [cit. 2022-02-16]. Dostupné z: <https://www.linneinnovation.com/sv/sv-blog/118-workshops-metoder/117-lean-startup-sv.html>
- MAGRETTA, Joan, 2002. *Why Business Models Matter* [online]. 3-8 [cit. 2022-02-13]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/11346909_Why_Business_Models_Matter
- MAURYA, Ash, 2016. *Lean podnikání: přejděte od plánu A k plánu, který funguje*. 1. vydání. V Brně: BizBooks. ISBN 978-802-6505-068.
- OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR, 2012. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. 1. vydání. V Brně: BizBooks. ISBN 978-802-6500-254.

- PARTINGTON, Miriam, 2018. *The word startup has many definitions. Here are some of them* [online]. In: . [cit. 2022-02-18]. Dostupné z: <https://startupguide.com/definition-what-is-a-startup/?sh=7865d1da11af>
- PATELI, Adamantia a George GIAGLIS, 2004. *A research framework for analysing eBusiness models* [online]. [cit. 2022-02-13]. Dostupné z: doi:<https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000513>
- RIES, Eric, 2019. *The lean startup: how constant innovation creates radically successful businesses*. První. UK: Penguin Business. ISBN 9780670921607.
- ROBEHMED, Natalie, 2013. *What Is A Startup?* [online]. In: . [cit. 2022-02-13]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/%202013/12/16/what-is-a-startup/>
- SEKARAN, Uma, 2017. *Research Methods For Business: A Skill Building Approach*. 1. edition. John Wiley & Sons. ISBN 9781119388111.
- SCHNECKENBERG, Dirk a Patrick SPIETH, 2015. *Exploring the linkage between business model (& innovation and the strategy of the firm* [online]. [cit. 2022-02-13]. Dostupné z: doi:<https://doi.org/10.1111/radm.12218>
- SKOWRON, Marta, 2020. *Lean Canvas vs Business Model Canvas: Which Should You Choose?*. In: *UigStudio* [online]. Kraków [cit. 2022-03-13]. Dostupné z: <https://uigstudio.com/insights/lean-canvas-vs-business-model-canvas-which-should-you-choose>
- SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. První vydání. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.
- UCKELMANN, Dieter, Mark HARRISON a Florian MICHAHELLES, 2011. *Architecting the Internet of Things*. 1. edition. London: Springer. ISBN 978-3-642-19156-5.
- YAYICI, Emrah, 2015. *Business Analysis Methodology Book*. 1. vydání. Lightning Source Inc. ISBN 6058603730.
- ZOTT, Christoph, Raphael AMIT a Lorenzo MASSA, 2011. *The Business Model: Recent Developments and Future Research* [online]. [cit. 2022-02-13]. Dostupné z: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1674384

7 Přílohy

Příloha 1 Dárkový box QuestRush s webovou aplikací



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 2 Šifra na boxu



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 3 Obsah boxu



Zdroj: vlastní zpracování