



Uvedení nového produktu na trh v online prostředí

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Bc. Jakub Gräf**

Vedoucí práce: Ing. Petr Weinlich, Ph.D.





Zadání diplomové práce

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Jakub Gräf**
Osobní číslo: E15000603
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: N6208T085 – Podniková ekonomika
Zadávací katedra: katedra informatiky
Vedoucí práce: Ing. Petr Weinlich Ph.D.
Konzultant práce: Bc. Martin Tryzna, UXF, manažer

Název práce: **Uvedení nového produktu na trh v online prostředí**

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů diplomové práce.
2. Charakteristika nového produktu.
3. Návrh postupu uvedení produktu na trh.
4. Aplikace teoretických znalostí v řízení realizace plánu.
5. Analýza úspěšnosti uvedení produktu na trh.
6. Formulace závěrů a zhodnocení výzkumných otázek.

Seznam odborné literatury:

- EREMENKO, Kirill. 2018. *Confident data skills: master the fundamentals of working with data and supercharge your career*. London: Kogan Page. ISBN 07-494-8154-4.
- ŠOCHOVÁ, Zuzana a Eduard KUNCE. 2014. *Agilní metody řízení projektů*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-4194-6.
- KNAPP, Jake. 2017. *Sprint: jak vyřešit velké problémy a otestovat nové myšlenky v pouhých pěti dnech*. Brno: Jan Melvil Publishing. ISBN 978-80-7555-023-1.
- CROLL, Alistair a Benjamin YOSKOVITZ. 2013. *Lean analytics: use data to build a better startup faster*. Beijing: O'Reilly. ISBN 978-1-4493-3567-0.
- PROQUEST. 2018. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2018-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Rozsah práce: min. 65 normostran
Forma zpracování: tištěná / elektronická
Datum zadání práce: 1. října 2018
Datum odevzdání práce: 31. srpna 2020



prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan Ekonomické fakulty

doc. Ing. Klára Antlová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2018

Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že texty tištěné verze práce a elektronické verze práce vložené do IS STAG se shodují.

9. 4. 2019

Bc. Jakub Gräf

Anotace

Diplomová práce se zabývá vývojem nového inovativního produktu a jeho uvedení na trh. Práce představuje moderní metodologii Lean Startup a aplikuje její principy na vývoj online služby. V úvodu práce je metodologie definována a jsou popsány její klíčové principy, dále detailně rozpracován nástroj Business Model a na něj navazující Lean Canvas. Následně se práce věnuje principům ověřování obchodního modelu pomocí minimálního životaschopného produktu s důrazem na způsoby jeho měření a vyhodnocení. Praktické využití metodologie se zaměřuje na sestavení Lean Canvasu z výsledků uživatelského testování a jeho ověření pomocí minimálního životaschopného produktu na trhu. Online službou je mobilní aplikace s výživovým koučem, vyvíjená v kolaboraci s přední českou firmou zabývající se výživovým poradenstvím.

Klíčová slova

startup, Lean Startup, Business Model, Funnel, Minimální životaschopný produkt

Annotation

This diploma thesis focuses on a development of a new and innovative product and its introduction into the market. The thesis introduces a new methodology Lean Startup and applies its principles on the development of an online service. Introduction of the thesis defines the methodology and describes its key principles. In the next chapter tools Business Model and its follow-up are elaborated in detail. Afterwards, this thesis discusses the principles of business model verification by a minimal viable product with an emphasis on its methods of measurement and evaluation. The practical usage of the methodological part focuses on a compilation of Lean Canvas from results of users' testing and on Lean Canvas' verification by a minimal viable product on a market. The online service is a mobile application of a nutritional coach, which is developed in collaboration with a leading company in nutrition counseling.

Key words:

startup, Lean Startup, Business Model, Funnel, Minimum Viable Product

Obsah

Seznam obrázků.....	10
Seznam tabulek.....	11
1 Startup a jeho specifika.....	14
1.1 Klasický přístup vývoje nových produktů.....	15
1.2 Agilní metody.....	15
2 Lean Startup	17
2.1 Historie Lean metodologie	17
2.2 Základní principy	18
2.3 Cyklus zpětné vazby.....	19
2.4 Pole deformace reality.....	21
2.5 Fáze Lean Startupu.....	22
3 Business model	24
3.1 Stavební prvky business modelu	24
3.2 Business Model Canvas	26
3.3 Lean Canvas	28
4 Ověření business modelu	31
4.1 Rozhovory se zákazníky.....	31
4.2 Landing page.....	31
4.3 Minimální životaschopný produkt.....	32
4.4 Fáze měření	35
4.4.1 Akční metriky.....	35
4.4.2 Jedna podstatná metrika (One Metric That Matters).....	36
4.4.3 Pirátské metriky.....	36
4.5 Reakce na výsledky.....	38
4.5.1 Pivot	39
4.6 Dotazník Seana Ellise.....	41

5	Podmínky pro vznik projektu	42
5.1	Popis společnosti	42
5.2	Popis současné služby	43
5.3	Plán projektu.....	44
5.4	Definice zákaznického problému	45
6	Hledání řešení	45
6.1	Kreativní workshop	46
6.2	Návrh řešení	47
7	Test řešení	50
7.1	Test vlastností služby	50
7.1.1	Test mockupů	52
7.1.2	Závěr testování	53
8	Business model.....	57
8.1	Konverzní funnel.....	57
8.2	Použité technologie	59
8.3	Lean Canvas	60
9	Ověření Business modelu na trhu	66
9.1	Definice Minimálního životaschopného produktu	66
9.2	Uvedení na trh	67
9.3	Spuštění online kampaně.....	67
9.4	Změna úvodní výzvy	69
9.5	Přidání výzev do aplikace.....	69
9.6	Změna přístupu kouče	70
9.7	Změna nákupního procesu.....	71
9.8	Zpětná vazba od uživatelů.....	73
10	Zhodnocení projektu.....	75
10.1	Pivot	77
10.2	Zhodnocení využití Lean Startupu	78

Závěr	79
Seznam použité literatury	81
Seznam příloh	86

Seznam obrázků

Obr. 1: Vizualizace klasického modelu.....	15
Obr. 2: Agilní metodika	16
Obr. 3: Cyklus zpětné vazby Vytvoř - změř - pouč se	20
Obr. 4: Aspekty optimálního experimentu	21
Obr. 5: Fáze Lean Startupu	23
Obr. 6: Ilustrace Business model Canvasu	27
Obr. 7: Lean Canvas.....	30
Obr. 8: Populární vizualizace MVP od Henrika Kniberga.....	33
Obr. 9: Minimální životaschopný produkt	34
Obr. 10: AARRR funnel.....	37
Obr. 11: Cesta uživatele úvodní konzultací	44
Obr. 12: Roadmap projektu.....	45
Obr. 13: Návrh prvních 3 dní v aplikaci.....	48
Obr. 14: Mapa online služby	49
Obr. 15: Nový design aplikace	54
Obr. 16: FoodPoints v aplikaci.....	55
Obr. 17: Interakce s koučem v aplikaci.....	56
Obr. 18: Logo Jednoduše	57
Obr. 19: Lean Canvas.....	60
Obr. 20: Návrh unikátní nabídky.....	61
Obr. 21: Banner online kampaně.....	62
Obr. 22: Výzvy v aplikaci	70
Obr. 23: Nový design nákupního procesu	72

Seznam tabulek

Tab. 1: Konverzní funnel služby	59
Tab. 2: Marketingové náklady	62
Tab. 3: Čas obsluhy jednoho uživatele	63
Tab. 4: Cenové balíčky	64
Tab. 5: Angažovanost dle věku (vztaženo k počtu registrací).....	68
Tab. 6: Reakce na výzvy.....	70
Tab. 7: Porovnání koučů.....	71
Tab. 8: Výsledný funnel	76

Úvod

Žijeme v době nabízející jedinečné příležitosti k inovacím. Příznivá ekonomická situace a dostupnost moderních technologií výrazně usnadnily a zrychlily začátky podnikání. Nikdy v historii nebylo založení vlastního podniku jednodušší. Možná i proto se pojem “startup” stal v poslední době tak populární. Startupy už dávno nejsou pouze o jednotlivcích snažících se přetavit svoji vizi ve fungující podnik. Stále více korporací přistupuje k tvorbě separátních inovačních oddělení, která se snaží postupům startupu přiblížit, nebo se startupy přímo spolupracují. Důvodem je, že tento typ podniku je daleko efektivnější v hledání nových podnikatelských příležitostí (Ireland a kol. 2003). Další výhodou je nesvázanost s vnitropodnikovou politikou a možnost okamžitě reagovat na jakoukoliv nestandardní situaci. *“Pokud ve startupu existuje problém, je vyřešený za dva týdny, kdežto v korporaci za půl roku,”* vysvětluje Filip Dřímalka pro E15 (2015). Díky tomu se Startup stal efektivním způsobem jak přivést nové inovace na trh s relativně nízkými náklady.

I přes nesporné výhody startupů se většině z nich stále nedaří prosadit. Nejčastějším důvodem je nedostatečná poptávka po konkrétním produktu na trhu. Navíc podle Crolla a Yoskovitze (2016) většina těch, kteří uspějí, uspějí s výrazně pozměněným produktem. Tyto údaje jen potvrzují, že klasické plánem řízené metody vývoje nových produktů ve startup světě nefungují. Jelikož prvním ověřením konceptu je až konfrontace hotového produktu s trhem, to výrazně prohlubuje již tak velkou rizikovost. Přírozené problémy s rizikovostí startupů v posledních letech vedly ke vzniku nových metodologií. Diplomová práce se zaměřuje na uvedení nové online služby na trh pomocí jedné takové metodologie. Lean Startup je pravděpodobně nejpopulárnější metodikou zabývající se vývojem nových produktů posledních let. Tento fakt dokládá i množství publikací navazující nebo odkazující na původní práci Lean Startup od Erika Riese.

Z těchto publikací vychází první polovina práce. Ta popisuje Lean Startup, jeho základní principy a proces vývoje nových produktů. Další kapitoly se zaměřují na sestavení obchodního modelu a techniky vedoucí k jeho ověření. Druhá polovina práce využívá teoretických znalostí a uplatňuje je na vývoj konkrétní online služby. V první části je nastíněna situace, ve které projekt vznikl. Ta je důležitá pro určení správných cílů. Ve druhé části je popsán kreativní proces tvorby návrhů a jejich ověření v zákaznickém

testování. Po představení výsledků je sestaven plán uvedení služby na trh. Po spuštění služby probíhá analýza, která má otestovat validitu daného podnikatelského záměru. Naměřené výsledky jsou představeny v závěrečném shrnutí projektu. Práce se zabývá jednotlivými kroky procesu vývoje online služby, nevěnuje se problematice jejího financování ani personální stránce.

1 Startup a jeho specifika

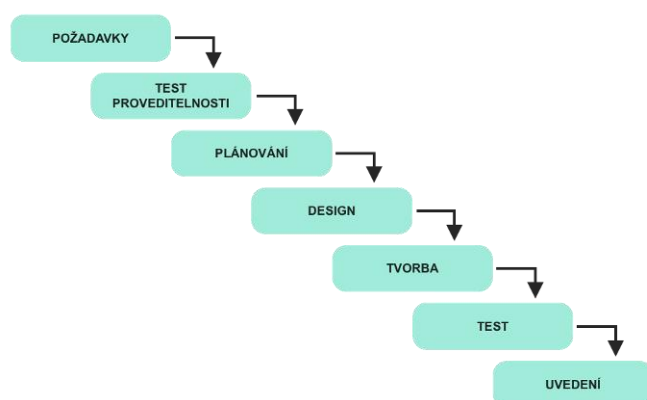
Neexistuje jedna obecně uznávaná definice startupu. Eric Ries (2015, s. 33) jej popisuje takto: „*Startup je lidmi tvořená instituce určená k vytvoření nového produktu nebo služby za extrémně nejistých podmínek.*“. Klade důraz na to, že jím zmíněná definice neurčuje velikost společnosti, ani oboru nebo ekonomického sektoru. Obecně lze tedy říci, že jde o jakýkoliv subjekt tvořící nový produkt nebo službu za podmínek extrémní nejistoty. Steve Blank (2007) jde ve své definici o něco dále, když tvrdí, že startup je dočasnou organizací jejímž cílem je najít business model, který bude opakovatelný a zároveň škálovatelný.

Vzhledem k rozdílům v definici startupu existují i značné rozdíly v průzkumech zabývajících se tímto oborem. Obzvláště těžké je najít ty, které sledují jejich úspěšnost. Lze však říci, že vzhledem k vysoké rizikovosti je úspěšnost startupů malá. Steve Blank (2013) odkazuje na výzkum Shikhar Ghoshe z Harvard Business School, který tvrdí, že 75 % startupů selže. Nejčastější příčinou je podle CB Insights (2018) nedostatečná poptávka na trhu.

Blank (2007) tvrdí, že většina nových metodologií, jako například Lean Startup, vzniká z pochopení, že startup není menší verzí velkých podniků. Pětileté předpovědi a rozsáhlé business plány populární ve velkých korporacích na startupy jednoduše nefungují. Hlavním argumentem je, že zatímco zavedené firmy pracují na základě svého business modelu, startupy jej hledají. Mohou tak pouze hádat, kdo jsou jejich zákazníci a jaký je jejich trh. Jedinou počáteční jistotou je podnikatelova vize. Maurya (2016) tento fakt dokládá skutečností, že dvě třetiny úspěšných startupů byly nuceny v průběhu své existence sáhnout k dramatickým změnám původních plánů. Eric Ries (2011) se podrobněji zaměřuje na dlouhodobé plánování. To je podle něj efektivní, pouze pokud je založené na dlouhodobé historii a to jen v podnicích operujících ve stabilním prostředí. Startupy ze své podstaty postrádají oboje.

1.1 Klasický přístup vývoje nových produktů

K pochopení moderních metodologií ve vývoji nových produktů je potřeba se podívat na klasický model - tzv. “vodopádový” model. Používán byl převážně ve 20. století, ale spousta podniků se jím řídí dodnes. Model využívá sériového řazení jednotlivých fází vývoje. Proces pak postupuje krok za krokem s minimální nebo žádnou vazbou na zákazníka. To znamená, že navržený produkt se takřka bez jakýchkoliv změn dostane až na trh. Klíčovým bodem vývoje je proto plánování a dokumentace požadavků. Celý model je založen na tom, že manažer projektu zcela rozumí dané problematice. Pravdou je, že rané verze produktu jsou často sdíleny se zákazníky v takzvaném Alpha a Beta testování. Cílem je však pouze odhalit chyby, nikoliv získat zpětnou vazbu na funkčnost a použitelnost produktu. Pouze po uvedení na trh je produkt konfrontován s reálnou zpětnou vazbou zákazníků (Blank, 2012).



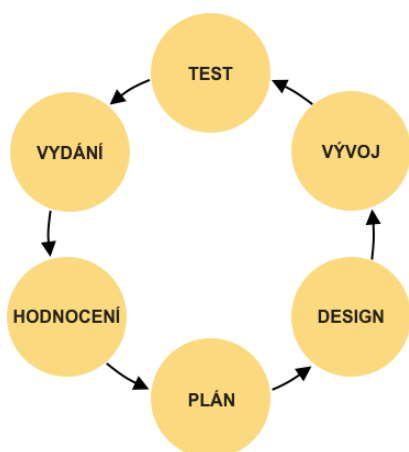
Obr. 1: Vizualizace klasického modelu
Zdroj: zpracováno dle PMBOK (2013, s. 44)

1.2 Agilní metody

Slovo “agilní” lze přeložit jako dynamický, flexibilní nebo rychlý. Všechny agilní metody jsou založeny na stejných principech sepsaných v Manifestu Agilního vývoje. V agilním projektovém řízení je celkový proces rozdělen do dílčích funkčních celků. Klíčové slovo je “funkční”, protože každá část musí být testovatelná. Díky tomu je možné reagovat na změny v požadavcích zákazníka (Šochová a Kunc, 2014).

Agilní přístup vznikl ve světě vývoje softwarových produktů, dnes ho ale lze aplikovat i v dalších typech projektů. Nejpopulárnější metodologie založené na agilních principech jsou Scrum, Kanban nebo Extreme Programming (Stellman a Greene, 2015).

Agilní přístup díky průběžnému testování výrazně snižuje riziko nepřijetí produktu uživatelem. Důležité je si uvědomit, že ve většině případů se jedná pouze o testování jednotlivých částí produktu. Business modelu jako celku se testování netýká. Nesnaží se odpovědět na otázky, jako kdo je potenciální zákazník, jaká je hodnota produktu, poptávka po něm, neřeší jeho cenu, ani distribuční kanály. S agilním vývojem se tedy může stát, že uživatel bude spokojený s každou funkcí produktu, ale s finálním produktem bude nespokojen (Blank, 2015).



Obr. 2: Agilní metodika
Zdroj: zpracováno dle Hadar (2019)

2 Lean Startup

Pojem Lean Startup poprvé použil Eric Ries ve stejnojmenné knize. On sám kromě svých zkušeností vycházel z publikace Steva Blanky - Four Steps of Epiphany (2007). Blank se proslavil svou teorií Customer Developmentu, na kterou Ries navazuje a rozšiřuje ji. Sám Blank se po vydání Lean Startupu stává velkým propagátorem teorie. S tím, jak teorie nabývá na popularitě, navazují na jejich práci další autoři. Tyto knihy patří dnes mezi nejvyhledávanější a nejčtenější v oboru podnikání. Eric Ries (2015, s. 13) popisuje Lean Startup jako *“aplikaci štíhlého myšlení na proces inovace”*.

2.1 Historie Lean metodologie

Lean metodologie vznikla s cílem zlepšování podnikových procesů v průmyslové výrobě. Její kořeny sahají až do průmyslové revoluce. Americký automobilový průmysl s cílem vyrábět stále větší množství aut, zaváděl tehdy průlomové teorie řízení výroby do praxe. Hlavním průkopníkem byla společnost Ford Motor Company. Jako místo vzniku Lean metodologie se však bere japonská automobilka Toyota. V druhé polovině 20. století se manažeři Taiichi Ohno a Shigeo Shingo, inspirováni metodami amerických výrobních podniků, pokoušeli zdokonalit výrobní proces (Váchal a Vochozka, 2013). Japonsko se po druhé světové válce na rozdíl od Spojených států potýkalo s výraznými ekonomickými problémy, tudíž zavedení stejných výrobních postupů bylo vzhledem k nedostatku dostupného kapitálu nemožné. Vznikl tak výrobní systém dosti odlišný od těch amerických - Toyota Production System, později proslavený jako Lean manufacturing (Duchoň a Šafránková, 2008).

Se samotným termínem „Lean manufacturing” přišel Jones Womack na konci 20. století. Ve svých publikacích The Machine That Changed the World (1990) a Lean Thinking (1996), založených na studii systémů řízení průmyslu v USA, Německu a Japonsku, s kolegou Danielem Jonesem definoval základní principy Lean metodologie.

Metodologie je založená na neustálém zlepšování, rychlosti, přehlednosti a vytváření produktů s cílem omezit plýtvání, zefektivnit využití zdrojů a přitom maximalizovat přidanou hodnotu pro zákazníka (Košturiak a Frolík, 2006). *“Metodologie Lean je*

založena na cyklickém přístupu ke zlepšování procesu — týmy se soustředí na menší zlepšovateľské kroky a celkového zlepšení je dosaženo v postupných iteracích, které rovněž pomohou eliminovat případné negativní důsledky aplikace pokusných řešení.“ (Svozilová, 2011, s. 32). Womackova definice na kterou odkazuje Svozilová (2011, s. 32), zní: *„Lean je sdružením principů a metod, jež se zaměřují na identifikaci a eliminaci činností, které nepřinášejí žádnou hodnotu při vytváření výrobků nebo služeb, jenž mají sloužit zákazníkům procesu.“*. Ona sama dodává: *“Základní uvažování ve stylu Lean je jednoduché, velmi přímočaré a mnohdy se podobá používání logického myšlení a toho, co běžně nazýváme “selským rozumem””* (Svozilová, 2011, s. 32). Obecné principy Lean manufacturingu lze využít téměř všude, právě proto se postupem času začaly rozšiřovat i do dalších oborů (Košturiak a Frolík, 2006).

2.2 Základní principy

Nedostatky agilního vývoje, inspirace Lean managementem a zkušenosti s neúspěchem vlastního startupu byly základními kameny pro vytvoření metodologie Lean Startup. Revolučním je už samotný přístup k tvorbě nového produktu, či služby jako takové. Podnikatelská vize je brána jako série neotestovaných hypotéz, kterou je možné řadou experimentů ověřit nebo vyvrátit (Stoyan, 2017). Podle Riese (2015, s. 55) *“Lean startup není soubor jednotlivých metod. Je to principiální přístup k vývoji nového produktu.”*. Ve své knize uvádí 5 základních principů:

1. Podnikatelé jsou všude (Entrepreneurs is everywhere)

Podnikatele lze najít všude, jinak řečeno, podnikatelem může být kdokoliv a kdekoliv. Klíčem je velká myšlenka. Proto může být Lean metoda použita, jak ve velkých firmách, tak v začínajících podnicích nehledě na jejich zaměření.

2. Podnikání rovná se řízení (Entrepreneurship is management)

“Startup je instituce, ne produkt, a proto vyžaduje nový způsob řízení orientovaný právě na extrémně nejisté podmínky” (Ries, 2015, s. 15). Navíc, kdo chce metody Lean Startupu správně implementovat, musí je dostatečně dobře znát.

3. Ověřené učení (Validated learning)

Startupy jsou zde proto, aby vytvořily dlouhodobě udržitelný podnikatelský projekt. Právě proto je podle Riese (2015) primárním ukazatelem postupu učení. Učení založené na jasných datech, získaných použitím vědeckých metod a častých experimentů.

4. Vytvoř - vyhodnot' - pouč se (Build-Measure-Learn)

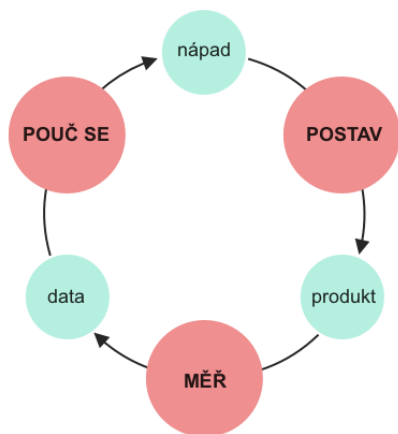
Jedním ze základních principů je Cyklus zpětné vazby. Ten představuje stále se opakující proces přeměny myšlenek na produkty, měření, vyhodnocování reakce zákazníků a rozhodování, zda udržovat dosavadní směřování projektu, anebo směr změnit.

5. Inovační účetnictví (Innovation accounting)

Celá metodologie je primárně založena na sběru dat a jejich vyhodnocování. Proto je tolik důležité umět si správně určit priority, nastavit vhodné metriky, zvolit správné nástroje a metody pro sběr dat. Jenom tak se lze z reakcí zákazníků učit a v případě potřeby i vyvodit nezbytné důsledky.

2.3 Cyklus zpětné vazby

Cílem Lean startupu, narozdíl od klasického lineárního přístupu, není o snaze co nejrychlejšího vytvoření finálního produktu, nýbrž o postupném zjišťování, jak by měl finální produkt vypadat. Podobně jako v případě agilních metod vývoj postupuje sérií inkrementálních změn. Ty však nejsou motivovány snahou testovat jednotlivé vlastnosti produktu. Mají potvrdit či vyvracet stanovené hypotézy a na základě toho maximalizovat učení. Ries (2015) tuto myšlenku formuloval v konceptu "Cyklus zpětné vazby".



Obr. 3: Cyklus zpětné vazby Vytvoř - změř - pouč se
Zdroj: zpracováno podle Maurya (2016, s. 32)

Každé podnikání začíná vizí podnikatele. Prvním krokem je rozdělit ji do samostatných testovatelných hypotéz. Ty jsou klíčové pro určení správných cílů. Úkolem první fáze “Postav” je, co nejrychleji a nejefektivněji postavit to, co odpovídá hypotéze a pomocí něhož bude možné její ověření. Výsledkem je nejjednodušší věc, která povede k vyvrácení nebo potvrzení hypotézy a maximalizuje učení. Může to být powerpointová prezentace, model, landing page nebo obrázek, cokoliv, co vyvolá v zákaznících dostatečnou zpětnou vazbu, kterou lze měřit. Výsledkem měření by měla být jasná a přehledná kvantitativní a kvalitativní data. Jen ty vedou k ověřenému učení. Díky němu je možné zjistit, zda není nutné úvodní vizi upravit nebo ji zcela změnit. Na základě výsledků je definována další hypotéza, čímž cyklus začíná znovu (Ries, 2015).

Podle Maurya (2016, s. 79) optimální experiment obsahuje 3 aspekty: učení, zaměření a rychlost. Důležitost každého aspektu lze nejjednodušeji popsat scénáři, ve kterých daný aspekt chybí:

- **učení a zaměření bez rychlosti**

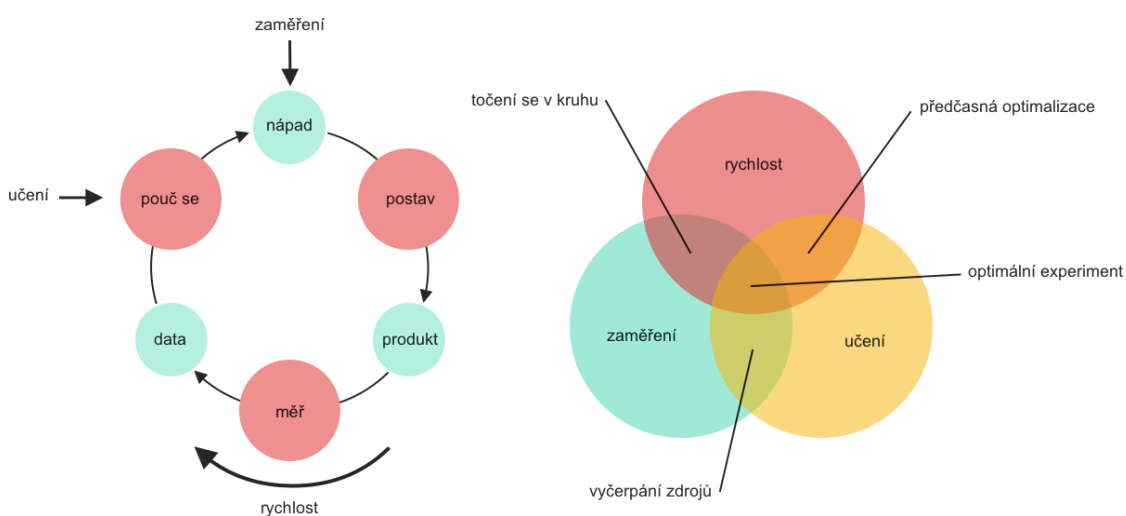
“Cílem startupu je najít plán, který bude fungovat dříve, než vám dojdou peníze” (Maurya, 2016, s. 79). Pokud tedy cyklus zpětné vazby nepostupujete dostatečně rychle, hrozí vyčerpání zdrojů před naplněním podnikatelské vize.

- **rychlost a zaměření bez učení**

Učení je v Lean Startupu hlavní jednotkou postupu. Bez něj se tak projekt nikam neposouvá. Je jedno, jak rychle a přesně probíhá testování, pokud z výsledků nejsou vyvozeny závěry, které nevedou k učení, tak celý projekt stojí na místě.

- **rychlost a učení bez zaměření**

Rychlost a učení bez potřebného zaměření může vést k předčasné optimalizaci. Příkladem může být ladění marketingové kampaně bez hotového produktu nebo škálování serverů bez dostatečného množství zákazníků (Maurya, s. 81).



Obr. 4: *Aspekty optimálního experimentu*
Zdroj: zpracováno podle Maurya (2016, s. 80)

2.4 Pole deformace reality

Otázkou zůstává, proč je experimentování potřeba. Obzvláště v případě zkušeného podnikatele. Důvodem může být takzvané “pole deformace reality” (reality distortion field). Tento termín byl proslaven Budem Tribblem pracujícím v 90. letech na vývoji Macintoshe v Apple Computer. Použil jej k popsání umění Steva Jobse pokřívovat realitu a přesvědčovat sebe i ostatní o téměř čemkoli (Isaacson, 2011).

Toto “lhaní” sobě samému i ostatním nejčastěji pramení z nadšení pro vysněný produkt. V omezené míře nejde o nic špatného, jelikož to pomáhá překonat turbulence spojené s vedením každého startupu. Nakonec umění vzít svou vizi a několika větami z ní udělat vizi někoho jiného, je pro podnikání téměř nezbytné. Dobrý podnikatel musí umět

přesvědčit a nadchnout jiné, ať už jde o spolupracovníky, zaměstnance, investory nebo zákazníky. Problém nastává ve chvíli, kdy deformovaná realita neobsahuje sebereflexi, která by vedla ke snaze ověřit základní strukturu své vize. Croll a Yoskovitz (2016, s. 25) tvrdí, že *“Nezáleží, jak jsou vaše bludy přesvědčivé. V ostrém světle dat neobstojí.”*. Zde se dostáváme k odpovědi na otázku, proč je vlastně experimentování potřeba. Výsledky experimentů tvoří jakousi protiváhu slepému nadšení. Bez nich se podnikatel stále více uzavírá do své vlastní bubliny, která praskne až v momentě, kdy proinvestuje své zdroje honbou za produktem, který od začátku neměl šanci na úspěch (Maurya, 2016).

2.5 Fáze Lean Startupu

Ash Maurya (2016) popisuje 3 fáze Lean startupu:

1. Řešení vhodného problému (product / problem fit)

Na počátku každého startupu Ries (2011, s. 55) doporučuje si položit dvě základní otázky: *„Měl by námi zamýšlený produkt být vyroben?“* a *„Jsme schopni na jeho základě budovat udržitelnou podnikatelskou činnost?“*. K tomu, aby šlo na tyto otázky odpovědět, je nezbytné vyjít mezi lidi. Croll a Yoskovitz (2016) proto tuto fázi startupu nazývají fází empatie. Cílem je objevit a ověřit problém určitého segmentu lidí, jasně definovat daný segment a přijít na to, zda řešení bude mít šanci uspět. Tato část projektu je tedy primárně o sběru kvalitativních dat a jejich vyhodnocování. Často využívané výzkumné metody jsou pozorování zákazníků, řízené pohovory nebo mystery shopping. Podle Maurya (2016) je nalezení správného problému klíčem k úspěšnému podniku, proto celá první fáze je vedená v duchu *“nápady jsou levné, zato jednat na jejich základě je dost nákladné”* (Maurya, 2016, s. 28). Maurya klade důraz na to, že do další fáze projektu by se v žádném případě nemělo přejít, dokud není jisté, že problém stojí za vyřešení. Výsledkem první fáze by měl být jasně definovaný problém a jeho řešení nejlépe ve formě business modelu (Maurya, 2016).

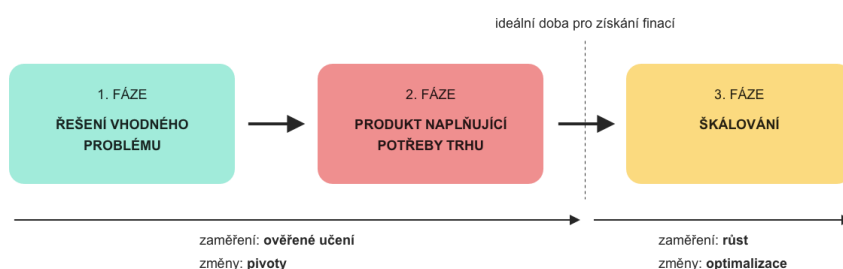
2. Produkt naplňující potřebu trhu (product / market fit)

Po nalezení správného problému a sestavení business modelu přichází fáze ověření, zda daný produkt obstojí na skutečném trhu. Pro tento účel je nejčastěji využíván takzvaný Minimální životaschopný produkt. Druhá fáze by měla začínat nastavením správných

metrik, pomocí kterých bude možné testování vyhodnotit. Z výsledků se následně rozhodnout, zda s produktem pokračovat a optimalizovat jej, nebo ho změnit. Změně produktu potažmo business modelu se říká Pivot nebo také Pivoting (Maurya, 2016). Naplnění potřeb trhu je zásadním milníkem v životě každého startupu. Je to bod, na kterém většina startupů skončí (Insights, 2018). Klíčová otázka, kterou je nutné si položit před posunem do další fáze je: *“Vytvořil jsem něco, co lidé chtějí?”* (Maurya, 2016, s. 28).

3. Škálování (scale)

Pokud byl vytvořen produkt, který obstál na trhu, končí období Pivotů a tím období výrazných změn. Teď už je projekt hlavně o optimalizaci a škálování. Některý typ podnikání se neobejde bez počáteční investice (seed investment), v ostatních případech je začátek třetí fáze ideální na získání investice. Z pohledu investora po tom, co produkt obstál na trhu, výrazně klesla rizikovitost investice a podnikateli to dává možnost vyjednání výrazně lepších podmínek. Hlavní je ale to, že v této fázi má investor i podnikatel stejný cíl, a to škálovat. Proto se celý podnik maximálně soustředí na růst (Maurya, 2016).



Obr. 5: Fáze Lean Startupu
Zdroj: zpracováno dle Maurya (2016, s. 29)

3 Business model

Tradiční business plány jsou obsáhlé a jejich tvorba může zabrat i několik týdnů. Díky tomu je čte jen málo lidí a často reálně slouží pouze jejich autorovi. Velkou nevýhodou také bývá jejich životnost. Jejich obsáhlost totiž případné úpravy dělá značně zdlouhavé a složité. To je znát převážně u začínajících podniků, u kterých je většina klasických plánů postavena na neověřené hypotéze, která často nepřežije první konfrontaci s trhem (Blank, 2012).

Alternativu klasickým business plánům představuje Alex Osterwalder v knize Business Model Generation (2015). Tato alternativa se nazývá Business model. Na rozdíl od často využívaného organizačního schématu popisující procesy uvnitř společnosti, *“Business model představuje základní princip, jak firma vytváří, předává a získává hodnotu”* (Osterwalder a Pigneur, 2015, s. 14). Osterwalder (2015, s. 15) tvrdí: *“Potřebujete takové pojetí business modelu, kterému každý rozumí: pojetí, které usnadní popis a diskuzi.”*. Proto je model vhodný jak pro tvorbu nejistých modelů ve startupech, tak na popis zavedených modelů velkých společností.

3.1 Stavební prvky business modelu

Model je tvořen stavebními prvky, které představují logiku toho, jak firma hodlá nebo již vytváří hodnotu. Tyto prvky se zaměřují na čtyři hlavní oblasti: zákazníky, nabídku, infrastrukturu a finanční životaschopnost. Osterwalder a Pigneur (2015) ve své publikaci uvádějí 9 stavebních prvků:

1. Zákaznické segmenty

Zákaznické segmenty jsou *“skupiny osob či subjektů, na které se chce podnik zaměřit”* (Osterwalder a Pigneur, 2015, s. 20). Tvoří základní stavební prvek každého business modelu. Správné pochopení potřeb zákazníků je klíčem k úspěchu každé firmy. Ke správnému zacílení produktu je třeba rozdělit zákazníky do jednotlivých segmentů, ať už podle jejich potřeb, chování nebo preferencí. Skupiny zákazníků tvoří oddělené segmenty, jestliže vyžadují odlišnou nabídku, distribuční kanály, způsob přístupu, nebo vykazují rozdílnou ziskovost.

2. Hodnotové nabídky

Hodnotové nabídky představují *“spojení výrobků a služeb, které vytvářejí hodnotu pro určitý zákaznický segment”* (Osterwalder a Pigneur, 2015, s. 22). Nabídka firmy by měla řešit problém a potřebu vybraného segmentu. Ten, díky tomu, preferuje danou firmu ve své spotřebě. To znamená, že *“hodnotová nabídka představuje důvod, proč zákazníci dávají konkrétní firmě přednost před jinou”* (Osterwalder, Pigneur, 2015, s. 22). Hodnota může být buď kvantitativní (např. cena, rychlost služby) nebo kvalitativní (např. design, jednoduchost použití).

3. Kanály

“Komunikace, distribuce a prodejní kanály vytvářejí rozhraní mezi firmou a jejími zákazníky. Kanály představují důležitý faktor v uspokojení potřeb zákazníků.” (Osterwalder a Pigneur, 2015, s. 26). Základní otázky tedy mohou být, které zákaznické kanály zákazníci preferují, nebo jaké jsou nákladově nejefektivnější.

4. Vztahy se zákazníky

Pro každou firmu je důležité si ujasnit jaký vztah s každým zákazníkem chce mít. Existuje mnoho druhů, od spolutvorby, kdy se zákazník podílí na vytváření hodnoty společnosti, po plně automatizované procesy. Tyto vztahy vycházejí ze 3 motivací: získání nových zákazníků, udržení stávajících zákazníků a navyšování prodeje.

5. Zdroje příjmů

“Hotovost, kterou firma generuje z každého zákaznického segmentu.” (Osterwalder a Pigneur, 2015, s. 26). Základem je umět určit jakou hodnotu je každý zákaznický segment ochotný zaplatit. Podle toho lze úspěšně určit způsob, jak generovat příjem. Důležitou součástí je správná cenotvorná strategie. V nejobecnějším pojetí existují dva druhy příjmu: transakční příjmy z jednorázových plateb a opakující se příjmy z průběžných plateb.

6. Klíčové zdroje

“Nejdůležitější aktiva potřebná k tomu, aby business model fungoval” (Osterwalder a Pigneur, 2015, s. 34). Klíčové zdroje mohou mít fyzickou, finanční, duševní, či lidskou podobu a jejich důležitost se liší podle povahy podnikání. Zatímco výrobce aut má výrazné nároky na kapitál, klíčové zdroje autoopravny mohou být lidské zdroje.

7. Klíčové činnosti

„Klíčové činnosti jsou nejdůležitější aktivity, které musí firma vykonávat, aby business model fungoval” (Osterwalder a Pigneur, 2015, s. 36). Jedná se tedy o činnosti, které musí firma vykonávat, aby generovala hodnotu. Klíčové činnosti jsou opět úzce svázány s povahou podnikání.

8. Klíčová partnerství

Sít' dodavatelů a partnerů nutných k fungování podniku. *“Firmy navazují partnerství z mnoha důvodů a samotná partnerství se stávají základní složkou mnoha business modelů.”* (Osterwalder a Pigneur, 2015, s. 38). Základní typy partnerství jsou: strategická spojení - vztahy mezi subjekty, které si nekonkurují, spolupráce - partnerství mezi konkurenčními subjekty, společné podniky a vztahy mezi kupujícím a dodavatelem.

9. Struktura nákladů

Tento stavební prvek popisuje náklady, které vznikají v souvislosti s fungováním určitého Business modelu. Struktura nákladů vychází převážně ze tří předchozích prvků: klíčových zdrojů, klíčové činnosti a partnerství. Přestože je přirozenou snahou každého podniku minimalizovat náklady, některé druhy podnikání jsou více nákladově orientované než jiné. Obecně v tomto směru lze rozlišit dva druhy: model motivovaný náklady, který usiluje o minimalizaci nákladů všude, kde je to možné (např. spotřební zboží) a model motivovaný hodnotou usilující primárně o maximalizaci hodnoty (např. luxusní zboží).

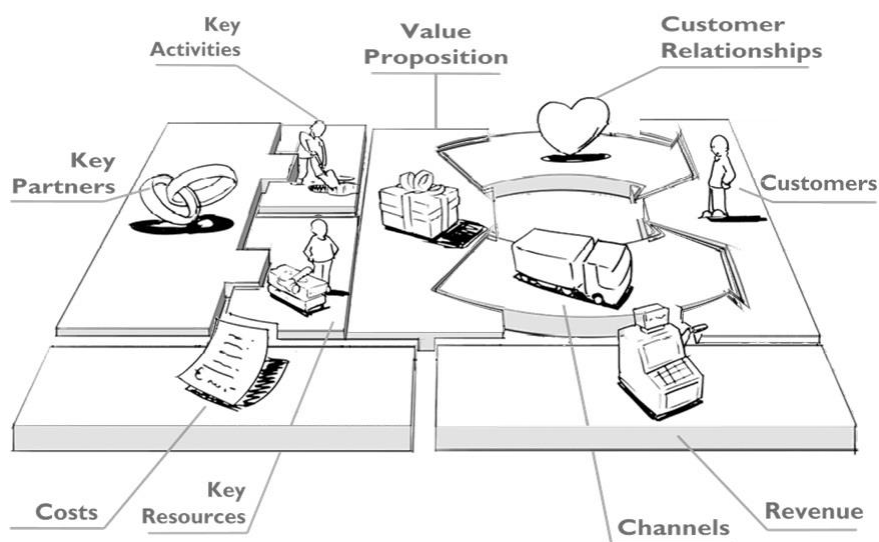
3.2 Business Model Canvas

Canvas neboli plátno je jednostránkový dokument, který má pomoci ve vytváření a vizualizaci Business modelu. Osterwalder a Pigneur (2015, s. 12) jej popisují jako *“Společný jazyk k popisu vizualizaci, hodnocení a změnám business modelů.”*. Mezi jeho hlavní výhody podle Maurya (2016) patří:

- **Rychlost** - na rozdíl od klasického podnikatelského plánu zabere vyplnění Canvasu pouze několik minut, maximálně hodin.

- **Stručnost** - omezený prostor nutí autora hodnotit, co je a co není důležité. To pomáhá vystihnout opravdovou podstatu podnikání.
- **Přenosnost** - *“Jednorázový business model se snadno sdílí s ostatními, což znamená, že si jej přečte víc lidí a pravděpodobně bude častěji aktualizován”* (Maurya, 2012, s. 25-26).

Dokument je rozdělen do 9 částí představující stavební kameny modelu. Canvas vznikl na názoru, že každé kvalitní rozhodnutí ve firmě by mělo být založené na společném a jasném pochopení obchodního modelu podniku. Jedná se tedy o jakýsi standardizovaný nástroj, který by měl pomoci rychle pochopit daný podnik (Osterwalder a Pigneur, 2015).



Obr. 6: Ilustrace Business Model Canvasu
Zdroj: Osterwalder a Pigneur (2015, s. 18-19)

Business Model Canvas se stal velice populárním nástrojem. Sám Alex Osterwalder (2015) ve své knize nabádá k jeho neustálé inovaci. Na základě tohoto popudu začaly vznikat obměny populárního modelu. V některých případech byly motivovány tím, že Osterwalderův model jednoduše nevyhovoval danému použití. Příkladem je Mission Model Canvas od Steva. Blankovým úkolem bylo pomoci zefektivnit vnitřní procesy v některých amerických vládních organizacích. Mission Model Canvas je tak odpovědí na otázku jak aplikovat Business Model Canvas, když cílem společnosti není zisk (Blank, 2016). Pravděpodobně nejznámějším modelem vycházejícím z Business Model Canvasu je Lean Canvas.

3.3 Lean Canvas

Lean Canvas vytvořil a popsal Ash Maurya ve své knize Lean podnikání: Přejděte od plánu a k plánu, který funguje (2016). Stejně jako Osterwalderův model má devět bloků představujících základní aspekty podnikání. Celý model vychází primárně ze zákaznického problému a jeho řešení. Hodí se tedy více pro začínající podniky, zatímco Business Model Canvas je vhodnější pro popis již existující firmy. O tom svědčí i fakt, že Maurya (2016) se ve svém popisu daleko více zaměřuje na způsob jeho sestavení. Základem je rychlost. Načrtnout Canvas by se mělo během jednoho sezení. Cílem je stručnost a jednoduchost. Je tedy naprosto v pořádku nechat nějaké pole prázdné. Když zůstanou některá pole prázdná, je jasné, v čem spočívají největší rizika a je možné se na ně zaměřit v testování. *“Canvas je živým dokumentem, který se časem vyvíjí”* (Maurya, 2016, str. 46). I jednotlivé části nebyly poskládány náhodně. Jejich očíslování ukazuje pořadí, ve kterém jsou vhodné vyplňovat. Bloky Lean Canvasu jsou:

1. Problém a zákaznické segmenty

Zákaznický problém, či potřeba by měly být základem každého podnikání. Spousta startupů začíná hledáním řešení bez toho, aby uměly jasně vysvětlit, co vlastně řeší a zda skutečně jde o existující problém (Šimeček, 2013). Většina začínajících podniků neselže, protože nedokáží vytvořit to, co si naplánovaly, ale proto, že vytvářejí nesprávný produkt a nabízejí ho nesprávným lidem. Cílem je podle Maurya (2016) pochopit, které problémy se v životě zákazníka pravidelně opakují a jsou pro něj natolik palčivé, že je ochoten vynaložit peníze na jejich řešení. Úkolem je najít 2-3 takové problémy, které se týkají daného segmentu. Proto je potřeba oba tyto prvky modelu řešit současně. Inspirací může být pohled na potenciální konkurenci, proto je tu pole “existující alternativy”, které rozšiřuje pohled na zákaznický problém. To popisuje způsoby, jak zákazníci řeší tento problém v současné době. Nemusí to být nutně nejpodobnější produkty. Reálná konkurence je to, co lidé považují za konkurenci. Hledáním existujících variant lze také validovat relevanci stanoveného problému. V žádném případě neznamená, že pokud potenciální zákazníci problém nijak neřeší, jedná se o tržní příležitost. Spíše to znamená, že problém není dostatečně palčivý na to, aby jej někdo řešil (Šimeček, 2013). Další rozšíření se týká zákaznického segmentu. Toto pole Maurya (2016) doplňuje o takzvané “early adopters” do češtiny poeticky přeloženého jako “první vlaštovky”. Jedná se o zákazníky, kteří se o službu, či produkt budou pravděpodobně zajímat jako první. Proto

je správné jim první verze produktu přizpůsobit. Je to také skupina, která je nejčastěji ochotná dát relevantní zpětnou vazbu. Proto je pro každý začínající produkt velice důležitá (Croll a Yoskovits, 2016).

2. Unikátní hodnota (Unique value proposition)

Unikátní hodnota lze připodobnit k marketingovému titulku na hlavní straně webové prezentace. Maurya (2016, s. 49) toto pole vysvětluje takto: *“Jedinečná hodnota: Čím se lišíte a proč stojíte za to, aby vám byla věnována pozornost.”*. Pro lepší pochopení je toto pole často doplňováno o ”srozumitelný opis” nebo také “koncept vyšší úrovně” z původního anglického “High-level concept”. Krátké vysvětlení nebo připodobnění k již existujícímu produktu.

3. Řešení (Solution)

Jak je definován správný problém, cesta k řešení se vždy najde. To je jedním z důvodů, proč pole řešení dostalo záměrně menší prostor na definici. To by mělo nutit podnikatele vybrat pouze to nejdůležitější. Navíc Maurya (2016, s. 26) tvrdí, že *“váš produkt NENÍ skutečným produktem vašeho startupu”*, jinými slovy řešení se často bude měnit, proto není třeba ho výrazně rozvádět.

4. Cesty k zákazníkům

Cesty k zákazníkům, neboli kanály, vycházejí z originálního Business modelu a představují distribuční cesty a způsob komunikace se zákazníky.

5. Struktura nákladů a cenový model













Nákladový a cenový model také vychází z původního modelu. Snaží se ve zjednodušené formě popsat finanční stránku podnikání.

6. Klíčové metriky (Key metrics)

V současném online světě se stal sběr dat o podnikání díky nástrojům jako Google Analytics velice jednoduchý. Podnikatelé jsou tak často zavaleni čísly. Nalezení těch skutečně relevantních bývá daleko složitější. Každý podnik by měl mít stanovené klíčové metriky, které používá k sledování svého výkonu. Určení nesprávných metrik může být pro podnik fatální. Vede totiž často k předčasné optimalizaci nebo následování nesprávného cíle (Croll a Yoskovits, 2016).

7. Neférová výhoda (Unfair advantage)

Tento blok odpovídá na otázku: “Co odděluje popisovaný startup od všech ostatních?”. Příkladem může být: unikátní know-how, podpora správných expertů nebo komunita loajálních zákazníků. Neférová výhoda by měla být něco, co nelze snadno zkopírovat. Maurya (2016) sám vybízí k tomu, aby začínající podniky nechaly toto pole prázdné. Podle něho slouží hlavně k tomu, aby byli podnikatelé nuceni zamyslet se nad tím, jak se dostatečně odlišit od možné konkurence (Maurya, 2016).

Problém Jaké jsou 1-3 nejpalčivější problémy vašich zákazníků? 	Řešení Jaké vlastnosti vašeho produktu řeší problémy vašich zákazníků? 	Unikátní nabídka hodnoty Čím upoutáte pozornost? V čem jste jiní? Jaká je výsledná hodnota pro zákazníka? 	Neférová výhoda Co vám nemůže nikdo snadno zkopírovat nebo si to koupit? Proč byste to měli dělat zrovna vy? 	Zákazníci Kdo jsou vaši zákazníci, resp. uživatelé? 
Existující alternativy Jak zákazníci řeší své problémy dnes? 	Indikátory Co pro vás znamená úspěch a jak jej budete měřit? Jaká další čísla jsou pro vás teď důležitá (akvizice, aktivace, loajalita, tržby, doporučení)? 	Srozumitelný opis Jak jednoduše opíšete vaše řešení pomocí již existujících? 	Cesty k zákazníkům Jak se dostanete ke svým zákazníkům? 	První vlašťovky S kým můžete začít nejdříve? 
Struktura nákladů Za co budete platit a kolik? Jaké jsou vaše fixní a variabilní náklady? 		Cenový model Jak naceníte vaše řešení problému? 		

Obr. 7: Lean Canvas

Zdroj: zpracováno podle Maurya (2016, s. 25)

4 Ověření business modelu

Business model, a o to více Lean Canvas, by měl být založen na spolupráci se zákazníky. Je spousta způsobů jak získat data, která by pomohla ověřit daný obchodní model. Z pohledu Lean Startupu existují 3 nejefektivnější způsoby – rozhovor se zákazníky, Landing page a minimální životaschopný produkt.

4.1 Rozhovory se zákazníky

Nejrychlejším způsobem jak se něco dozvědět je mluvit se zákazníky. Kvalitativní data tvoří základ každého rozhodnutí v Lean Startupu. *“Pokud nám kvantitativní data odpovídají na otázku “co” a “kolik”, kvalitativní data nám prozradí “proč”. Kvantitativní data se vyhýbají emocím, kvalitativní jimi přímo přetékají”* (Croll, Yoskovitz, 2016, s. 35). Většina společností ke sběru kvalitativních dat využívá veřejné průzkumy nebo skupiny respondentů (focus groups). Ty na první pohled mohou působit efektivněji než rozhovory. Ale začít s nimi je špatný nápad. Problém s průzkumy je, že předpokládají, že tazající zná jak správné otázky, tak možné odpovědi. *“Interview se zákazníky ukážou, co ještě nevíte, že nevíte.”* (Maurya, 2012, str. 91). Maurya (2016) doporučuje připravit si přesný scénář a ideálně použít demoverzi produktu, která pomůže představit zákazníkům dané řešení a zjistit, zda pomůže vyřešit jejich problém. Demoverze v tomto případě může znamenat cokoli, co dokáže dostatečně dobře zastoupit opravdové řešení. Typickým příkladem jsou mockupy. Mockup je model nebo replika používaná pro experimentální účely. Ve světě vývoje softwaru se nejčastěji jedná o interaktivní návrh designu, který na první pohled může působit jako finální produkt.

4.2 Landing page

Jednou z běžných variant testování je takzvaná “Landing page” - jednoduchá webová stránka popisující řešení. Pomocí Landing page je možné částečně předejít riziku, že nabídka není dostatečně zajímavá, aby přesvědčila klienty k interakci. V praxi funguje tak, že na jednoduchou webovou stránku jsou pomocí online marketingové kampaně přivedeni potenciální zákazníci. Na webu se poté sleduje jejich chování. Cílem je zjistit,

jestli mají o produkt zájem. Zájem se většinou projeví nějakou interakcí, ke které stránka vybízí. Interakce mohou mít mnoho podob. Mezi běžné patří například registrace, zadání emailu, kliknutí na tlačítko platby, či stažení. Výhodou jednoduché webové prezentace je snadnost a rychlost její úpravy. Proto se tento způsob testování stal v posledních letech velmi populární (Croll a Yoskovitz, 2016). Lastovetska (2019) také uvádí, že podobnou funkci jako Landing page může plnit i Crowdfundingová kampaň.

4.3 Minimální životaschopný produkt

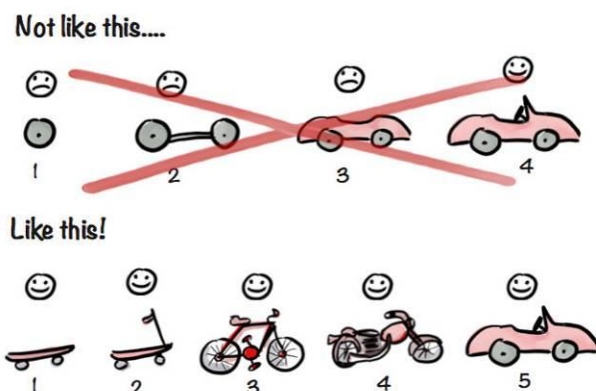
Minimální životaschopný produkt neboli MVP z anglického Minimum Viable Product je produkt s nejmenší možnou funkcionalitou, která umožňuje ověření základní vize produktu či služby na reálných zákaznících. Koncept poprvé použil Frank Robinson. Výrazně ho však proslavili až Erik Ries a Steve Blank. V knize Erika Riese Lean Startup (2015, s. 86) je tento koncept popsán takto: *“Minimální životaschopný produkt pomáhá podnikatelům zahájit proces zjišťování co nejrychleji. Není nutně ten nejminimalističtější produkt, který si dovedete představit, je to prostě nejrychlejší způsob, jak uvést v chod smyčku vazby vytvoř-vyhodnot'- pouč se s co nejmenším úsilím.”* Na jeho vývoj se poskytuje minimum času, jelikož je zaměřen pouze na klíčovou funkcionalitu. Díky MVP je tak možné v nejkratším možném čase odpovědět na otázky jako:

- Mají uživatelé o produkt zájem?
- Budou ochotni za něj zaplatit?
- Jaký je nejlepší segment zákazníků pro daný produkt?
- Jaká funkcionalita produktu nejvíce chybí?

Odpovědi na všechny je možné měřit reálný dopad změn, či nových funkcionalit. Pokušením přidat funkcionalitu, o které je podnikatel přesvědčen, že bude důležitá se tak vlastně můžete ochudit o možnost měření jejího dopadu na vnímání produktu zákazníky (Ries, 2015).

Často je velice obtížné rozhodnout, jak by měl MVP vypadat. Podnikatel často pracuje s komplexní vizí hotového produktu. Zvolit to opravu základní pro testování zvolených hypotéz je proto často velice těžké. Na jedné straně čas strávený vývojem je velice drahý.

Na druhé straně je snaha vyvolat v zákaznících co nejlepší dojem, protože jen tak je možné danou hypotézu opravdu otestovat (Croll a Yoskovitz, 2016).

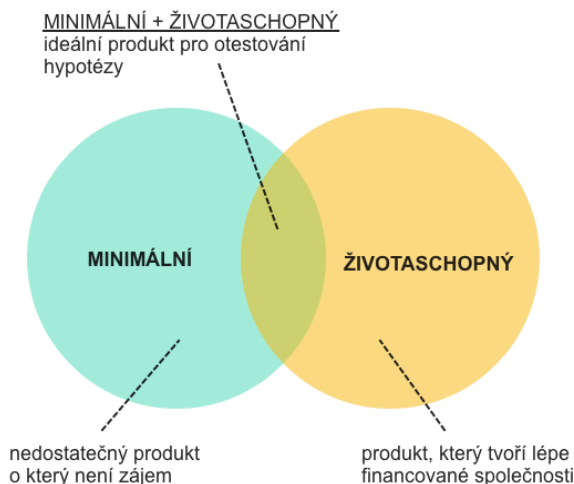


Obr. 8: Populární vizualizace MVP od Henrika Kniberga
Zdroj: Kniberg (2016)

V publikaci *The lean entrepreneur: how visionaries create products, innovate with new ventures, and disrupt markets* (2013) se její autoři Cooper a Vlaskovits zaměřují na koncept MVP ještě podrobněji. Kladou důraz na to, že MVP v žádném případě neznamená nedodělek. Produkt nemusí být dokonalý, mělo by se však jednat o funkční stabilní verzi. Jen ta totiž opravdu dokáže získat relevantní zpětnou vazbu zákazníků.

Problémem mohou být stále rostoucí nároky zákazníků a to převážně na poli moderních technologií. Jak uvádí Lastovetska (2019), žijeme v technologické éře, kdy s každým novým produktem na trhu je těžší uspokojit cílového zákazníka. Uživatelé už nehledí pouze na funkcionalitu. Daleko více než kdy jindy řeší například design a jednoduchost použití. Rapidně tedy rostou minimální nároky na každý nový produkt.

Blank a Ries mají na MVP všeobecně menší nároky. Ries (2015, s. 98) tvrdí: *“Dokonce i MVP nízké kvality může posloužit při tvorbě vysoce kvalitního produktu. Ano, zákazníci někdy vnímají produkty s minimální životaschopností jako málo kvalitní. Pokud tomu tak je, měli bychom tuto příležitost využít a zjistit, které atributy zákazníci zajímají. To je nekonečně lepší než nekonečné spekulace a teoretizování u tabule”*.



Obr. 9: Minimální životaschopný produkt
Zdroj: zpracováno podle Zorkina (2017)

Jak už bylo řečeno, cílem MVP je testování hypotéz na trhu s minimálními náklady na vývoj produktu. To je v některých případech extrémně složité. Příkladem mohou být aplikace s jednou klíčovou vlastností nebo komplexní produkty, u kterých je velice obtížné vynechat nějakou funkcionalitu. I pro tyto případy existují cesty, jak výrazně snížit náklady na vývoj. Prvním běžně využívaným případem je maximální využití open source zdrojů. Tento způsob je však aplikovatelný pouze na vývoj softwaru. Druhou variantou je vytvoření pouhé iluze některých vlastností produktu. Běžným příkladem je z pohledu uživatele uzamknutí funkcionality za placenou bránu. Tomuto způsobu se často říká Smoke screen MVP nebo také Fake door testing (Lastovetska, 2019). Třetí možností je nahrazení automatických procesů manuální prací. Zavedení automatických procesů, či vyvinutí počítačového algoritmu bývá často nákladné a časově náročné. Tím, že tuto práci v počátečních fázích nahradí manuální práce, je možnost výrazně urychlit proces učení a to i za podmínky, že dlouhodobě tato varianta není finančně udržitelná, ani jednoduše škálovatelná. Extrémnějším případem může být takzvané Wizard of Oz testing, pojmenované podle kultovního amerického filmu Wizard of Oz testing. Vychází z potřeby testování reakce uživatele na automatizovaný produkt například chat bota nebo automatizovaného osobního asistenta. Pro relevantnost testu je důležité v zákaznických vzbudit dojem, že jednají s robotem. Ve skutečnosti však jejich žádosti vyřizuje člověk (Lastovetska, 2019).

4.4 Fáze měření

Po definování a postavení MVP je dalším krokem v Cyklu zpětné vazby měření. Základem měření je zvolení těch správných metrik. Dobrá metrika by měla být snadno srovnatelná, jen díky tomu lze zjistit, jakým směrem se podnikání ubírá. Měla by být také snadno pochopitelná, aby si ji bylo možné snadno zapamatovat a diskutovat o ni (Croll a Yoskovitz, 2016).

4.4.1 Akční metriky

Erik Ries (2011) rozděluje metriky na akční a povrchní. Akční metriky dávají informace, které vedou ke zlepšování obchodního modelu a pomáhají v klíčových rozhodnutích. Aby metrika mohla být považována za akční, musí jasně demonstrovat příčinu a následek. Experimenty typu A/B vytvářejí nejúčinnější ze všech metrik, protože explicitně vyvracejí nebo potvrzují konkrétní hypotézu. Vhodné bývají také metriky přepočítané na jednoho zákazníka nebo segment (Ries a Ferriss, 2009). Příkladem akčních metrik jsou: míra konverze do nákupu, náklady na získání zákazníka, výnos na zákazníka nebo jakékoliv metriky angažovanosti (Croll a Yoskovitz, 2016).

Opakem akčních metrik jsou metriky povrchní. Ty jsou jednodušší a mají tendenci odvést pozornost od skutečnosti. Zvyšují optimismus podnikatele ohledně jejich práce, z toho důvodu jsou častěji používány a prezentovány. Typickým příkladem je celkový počet zobrazení, celkový počet odeslaných zpráv, ale i počet zobrazených stránek nebo čas strávený na stránce. Pro řízení podniku jsou tyto metriky nevyhovující a zavádějící, ale své uplatnění mohou najít například v PR odděleních (Ries, 2015).

Croll a Yoskovitz (2016, s. 35) nabízejí ve své knize Lean Analytics pomůcku jak jednoduše rozeznat akční metriky od povrchních: *“Kdykoliv se podíváte na metriky, zeptejte se sami sebe: “Co na základě této informace udělám jinak? Pokud si na tuto otázku nedokážete odpovědět, asi byste se neměli o tuto metriku tolik zajímat.”*

4.4.2 Jedna podstatná metrika (One Metric That Matters)

Ries (2015) ve své knize klade důraz na dostupnost dat pro maximální počet lidí. To s sebou nese i nutnost jejich jednoduchého a přehledného zobrazení. Croll a Yoskovitz (2016) na základě toho přicházejí s konceptem jedné podstatné metriky, neboli One Metric That Matters, odtud zkratka OMTM. Jak název napovídá, jedná se o jedinou metriku, která je nejdůležitější pro fázi, ve které se startup právě nachází. Stanovení OMTM samozřejmě neznamená, že není správné zaznamenávat, sledovat a vyhodnocovat více dat, ale vychází z poučení: *“Zaznamenávejte vše, ale soustřeďte se na jen na to, co je podstatné”* (Croll a Yoskovitz, 2016, s. 76). Croll a Yoskovitz (2016) také nabízejí 4 důvody proč OMTM využívat:

- odpovídá na tu nejdůležitější otázku
- nutí k formulaci jasného cíle
- jednoduše pochopitelná metrika přináší soustředění celé firmy
- inspiruje ke kultuře experimentování

4.4.3 Pirátské metriky

Investor v oblasti rizikového kapitálu Dave McClure celou problematiku výrazně zjednodušil zavedením takzvaných pirátských metrik, často nazývaných AARRR funnel. Byly vytvořeny primárně pro softwarové produkty, lze je však využít téměř všude (Maurya, 2016). Akviziční funnel (česky “trychtýř”) je marketingový model zaměřený na spotřebitele. Ilustruje cestu zákazníka k nákupu produktu nebo služby. Největší výhodou je, že umožňují zmenšit velké množství dat do několika málo čísel. AARRR funnel popisuje pět kroků, kterými musí každý zákazník projít, aby z něj firma získala maximální dostupnou hodnotu:

1. Akvizice (Akvizition)

Akvizice zobrazuje, kolik lidí přišlo do kontaktu s produktem či službou. McClure zde také řeší problematiku odkud, neboli z jakého kanálu zákazník přišel. Změny marketingové strategie totiž mohou odhalit, jaké kanály jsou ty nejvýkonnější, nejlevnější nebo z kterých přichází největší počet lidí. Příkladem akvizice u e-shopu je příchod na webovou stránku.

Často se přidává další podmínka tak, aby se do akvizice nepočítali lidé, co po příchodu okamžitě stránku opustí.

2. Aktivace (Activation)

Aktivace představuje první úspěšnou zkušenost s produktem či službou. Definice “úspěšné zkušenosti” je závislá na povaze podnikání. V případě prodejny to může znamenat, že si zákazník začne prohlížet zboží nebo požádá prodavače o radu.

3. Retence (Retention)

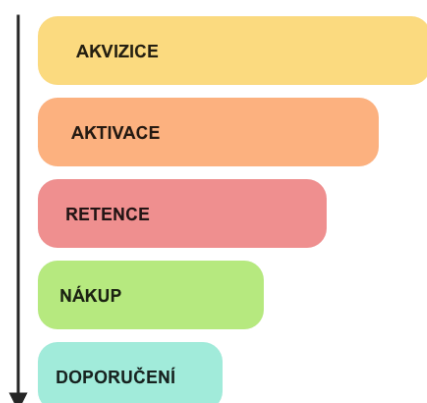
Retence měří počet lidí, kteří se po určitou dobu vrací k používání služby či produktu. Jde o pravděpodobně nejdůležitější metriku. Ukazuje totiž, zda si zákazník produkt oblíbil. Definice se opět může u různých druhů podniků lišit. Některé služby mohou očekávat dvě až tři interakce za měsíc, jiné vyžadují denní aktivitu.

4. Příjem (Revenue)

Příjem představuje procento lidí, kteří do služby přišli a došli až k nákupu, bez ohledu na to, co a v jaké hodnotě zakoupili.

5. Doporučení (Reference)

Doporučení je jedním z významných akvizičních kanálů. Spokojení zákazníci doporučují službu dále. Metrika je vyjádřena jako procento lidí, které o produktu mluví nebo ho hodnotí (Chen, 2016).



Obr. 10: AARRR funnel

Zdroj: zpracováno dle Croll a Yoskovitz (2016, s. 66)

Funnel umožňuje přehledně zobrazit situaci v daném časovém bodě. Pro sledování jeho dlouhodobého vývoje se doporučuje použití analýzy kohort. Kohorta je skupina uživatelů se společnou charakteristikou. Analýza tedy umožňuje porovnání určitých skupin v čase. Lean metodologie stojí na principu Cyklu zpětné vazby, neustále tak probíhají změny a experimenty. Je tak velice důležité sledovat, jaký byl jejich dopad na celkové výsledky v čase. Analýza kohort se proto často používá právě v kombinaci s pirátskými metrikami, kdy kohorty představují procento lidí, kteří prošli jednotlivým krokem funnelu (Croll a Yoskovitz, 2016).

V průběhu projektu se mění zaměření na jednotlivé kroky funnelu. V začátcích je hlavní snahou zákazníky přimět k vyzkoušení produktu a zprostředkovat co nejlepší první zkušenost s ním. Celý podnik se tak soustředí primárně na akvizici a aktivaci. Po dosažení uspokojivých výsledků se přirozeně přechází ke snaze udržet zákazníky po určitou dobu, tedy k retenci. Často až po splnění těchto metrik je věnováno úsilí monetizaci. Posledním krokem funnelu je množství doporučení. To, že je ve funnelu poslední, není náhodou. Jeho brzká stimulace se obecně nedoporučuje. V raných fázích mívá produkt totiž často značné nedostatky. Jeho hodnocení by tak mohlo výrazně uškodit dalšímu vývoji (Maurya, 2016).

4.5 Reakce na výsledky

Po získání potřebných dat a jejich vyhodnocení přichází na řadu reakce na výsledky. Je vcelku jasné, že v začátcích testování MVP budou výsledky výrazně pod cílovými hodnotami. Otázka tedy není, zda se dosáhlo na cílové hodnoty, ale zda je šance jich dosáhnout v budoucnu. Vhodné je také si položit otázku, zda k cíli nevede efektivnější cesta. Podle toho je možné se rozhodnout, jestli zůstat u nastolené strategie, či změnit svůj obchodní model. Zůstat u aktuální obchodní strategie znamená provádět pouze časté malé změny a optimalizace s použitím Cyklu zpětné vazby. Hlavní jednotkou pokroku je ověřené učení. Každý den je snahou zjišťovat jaké funkce zákazníci používají a které méně. Zjišťovat, které texty, barvy a styly generují nejlepší výsledky a postupnými kroky se blížit k vytyčenému cíli (Appelo, 2018).

4.5.1 Pivot

Pokud se stane, že projekt dospěje do bodu, kdy je jasné, že vytyčených cílů nebude možné dosáhnout nebo je pokrok tak pomalý, že je neefektivní držet se nastavené strategie, je nutné změnit směr. To většinou znamená re-definovat uživatelský problém nebo jeho řešení. Tomuto procesu se říká Pivoting a jeho výsledku Pivot (Šimeček, 2013). Pivoting je radikálním zásahem do strategie produktu. Proto představuje nutnost upravit obchodní model. V běžném životě startupu nejde o nic neobvyklého, první hypotéza bývá často mylná. Důležité je, jak na dílčí neúspěch zareaguje (Appelo, 2018). Úspěšný je Pivot v případě, že se klíčové metriky po změně zlepší. Někdy tomu může napomoci změna cílového segmentu, jindy musí být změna radikálnější. Ries (2015) rozlišuje mezi 10 druhy Pivotů:

1. Změna spočívající v zaměření na určitou funkci (Zoom-in-Pivot)

Změna spočívající v zaměření na určitou funkcionalitu. Tento Pivot je vhodný při zjištění, že jedna část produktu vykazuje výrazně větší zájem než ostatní. V tomto případě se tato část stane zcela novým produktem. Díky tomu lze věnovat více zdrojů na její zdokonalení a zvyšuje se tak šance na úspěch.

2. Změna produktu na pouhou funkci (Zoom-out-Pivot)

Zde jde o opak předchozího případu, kdy funkčnost produktu nestačí na to, aby zaujala zákazníky. Případně si stěžují, že svou funkcionalitou nestačí jejich potřebám. V tomto případě změna znamená, že původní produkt se stane pouze jednou z funkcí nového.

3. Změna segmentu zákazníků (Customer Segment Pivot)

Povedlo se částečně potvrdit produktovou hypotézu, ale pomocí úplně jiného segmentu uživatelů, než se očekávalo v obchodním modelu. Positioning produktu se proto musí změnit a s ním často i cíle, ceny a distribuční kanály.

4. Změna daná potřebami zákazníků (Customer Need Pivot)

V některých situacích včasná zpětná vazba od zákazníků naznačuje, že problém řešený výrobkem není příliš důležitý. Tento Pivot vyžaduje, aby se produktový tým vrátil na začátek a našel zákaznický problém, který stojí za řešení a hlavně, za který stojí za to zaplatit. Někdy může stačit pouhé přizpůsobení současného produktu, jindy řešení vyžaduje zcela odlišný produkt. Tento Pivot bývá častý v začátcích projektu.

5. Změna platformy (Platform Pivot)

Tento Pivot nepředstavuje změnu platformy, jak by se podle názvu mohlo zdát. Jedná se o změnu produktu, nebo v tomto případě spíše služby na platformu či naopak.

6. Změna architektury podnikání (Business Architecture Pivot)

Geoffrey Moore ve své knize Crossing the Chasm (1991) uvedl, že existují dvě hlavní obchodní architektury: „vysoká marže s nízkým počtem prodejů“ (model komplexních systémů) nebo „mnoho prodejů s nízkou marží,“ (model častých prodejů). Nikdy není možné aplikovat obě strategie naráz. Business Architecture Pivot představuje změnu mezi těmito modely.

7. Změna platby za hodnotu (Value Capture Pivot)

Volba způsobu platby je důležitou součástí produktové hypotézy. I změna způsobu jakým si společnost nechává platit, může mít značné následky na celé podnikání. V poslední době je ve světě softwaru častým příkladem změna z jednorázové platby na předplatné.

8. Změna motoru růstu (Engine of Growth Pivot)

Podle Riese (2015) existují 3 primární “motory růstu”: virální, závislost na uživateli a platba. Při tomto Pivotu společnost zvolí jinou strategii růstu s příslibem větší rychlosti, či menších nákladů.

9. Změna kanálu (Channel Pivot)

Tento Pivot představuje změnu v tom, jak společnost prodává svůj produkt. Jedná se tedy o změnu prodejního nebo distribučního kanálu. Ta většinou vyžaduje i jiné nastavení cen a dalších částí obchodního modelu.

10. Změna technologie (Technology Pivot)

Změna technologie přichází na řadu v případech, kdy se najde varianta, která by mohla vést ke snížení ceny nebo zvýšení výkonu. Jedná se o poskytnutí stejného řešení pomocí zcela odlišné technologie.

4.6 Dotazník Seana Ellise

Maurya (2016) kladl důraz na ujištění se o naplnění potřeb trhu před přechodem do fáze škálování neboli růstu. K tomuto názoru se přidává i Sean Ellis (2017) ve své populární knize *Grow Hacking*. Podle něj by se do fáze růstu v žádném případě nemělo přistupovat, dokud není jisté, že produkt je pro zákazníky tzv. “must-have”, tedy něco bez čeho nemohou být. Je podle něj také nezbytně nutné vědět, pro jaký zákaznický segment a proč právě pro ně. Výjimkou jsou produkty a služby jako sociální sítě, kde je hlavní hodnotou počet lidí v platformě. Otázkou je jak zjistit, jestli tento bod již nastal. Je dostatečným důkazem to, že klíčové metriky splňují vytyčené cíle? Odpovědí je Ellisův “Must-have Survey”, v jiných publikacích známý pod názvem Dotazník Seana Ellise (Ellis, 2017).

Jak moc zklamaný/á byste byl/a, kdyby tento produkt zítra neexistoval?

- a) velmi zklamaný/á
- b) poměrně zklamaný/á
- c) nebyl/a bych zklamaný/á
- d) již ho nepoužívám

Vyhodnocení je jednoduché, pokud 40 % zvolí první variantu, lze pokračovat do další fáze. Pokud tak méně zákazníků, potřebuje produkt upravit. Pro tento případ jsou tu doplňkové otázky:

- Co byste používal/a jako alternativu, pokud by produkt nebyl dostupný?
- Co je hlavní benefit, který jste získal/a používáním produktu?
- Doporučil/a byste produkt někomu?
- Jaký typ osoby by podle vás profitoval z produktu nejvíce?
- Jak bychom mohli produkt zlepšit, aby byl pro vás vhodnější?

Dotazník Seana Ellise se nedoporučuje používat pro již zavedené produkty, protože není dobrý nápad naznačovat stávajícím uživatelům, že by produkt mohl být ukončen. Doporučuje se také dotazovat se aktivních uživatelů. Důvodem je, že odpovědi od lidí, kteří produkt již nepoužívají, nebývají příliš informativní. Aktivní uživatelé jsou sdílnější a jejich odpovědi jsou daleko konstruktivnější a specifitější (Ellis, 2017).

5 Podmínky pro vznik projektu

Projekt byl iniciován významnou českou společností na poli výživového poradenství. Tato společnost nebude v diplomové práci jmenována. Odkazováno na ni bude jako na “investora” či jednoduše “společnost”. Tento projekt byl spoluprací této společnosti s malou libereckou vývojářskou společností UXF. Sama UXF je minoritním vlastníkem celého projektu a zajišťuje kompletní vývoj vedení projektu.

5.1 Popis společnosti

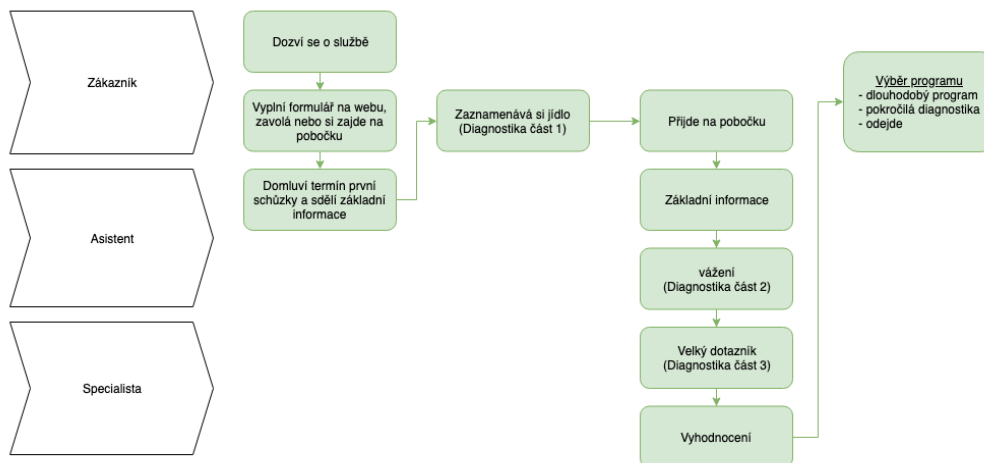
Úspěšná česká franšíza zabývající se nutričním poradenstvím a prodejem vlastních doplňků stravy. Na svých pobočkách nejčastěji řeší redukci váhy na základě propracované detailní diagnostiky a individuálních výživových plánů. Jejich typickým zákazníkem je žena okolo 40-55 let, která chce zhubnout a konvenčními způsoby se jí to nedaří. Zaměřují se ale i na sportovce, děti nebo diabetiky.

Na konci roku 2018 měla v České republice 79 poboček, 19 na Slovensku a 4 v Polsku. Vedení společnosti má pocit, že v segmentu, ve kterém aktuálně operuje na českém a slovenském trhu se blíží svému potenciálu. Řešení vidí v expanzi na další zahraniční trhy. Logickým kandidátem je Polsko. v začátcích společnosti se ukázalo, že zakládání vlastních poboček je extrémně nákladné. Franšíza umožnila rychlou expanzi, ale z dlouhodobého hlediska způsobila problémy s udržením kvality a konzistencí služby. Po zkušenostech z České republiky a Slovenska již společnost nechce na další trhy vstupovat jako franšíza. Pokrytí Polska vlastními pobočkami by zase bylo velice časově a finančně náročné. Rozšíření portfolia o snadno škálovatelnou online službu by mohlo být řešením. Podmínkou však je, aby z velké části nahradila funkci pobočky. Bez nutnosti pravidelného docházení na pobočky by odpadla i potřeba budování jejich husté sítě. Otevřela by se tím možnost vstupovat na další trhy s výrazně nižšími náklady a výrazně rychleji. Mobilní či webová aplikace by mohla podpořit i současnou síť poboček v České republice a na Slovensku. Mnoho současných zákazníků díky značné časové vytíženosti má problémy s pravidelným docházením na pobočky. Pro ty by online služba mohla být odpovědí na jejich problém.

Dalším problémem je retence klientů. Většina z nich absolvuje pouze jeden několikaměsíční program a ze systému odchází. Levnější online program by měl pomoci k jejich udržení. Mohl by také fungovat jako prodejní kanál výrobků a dalších služeb. V současnosti společnost řeší tento problém nabízením stále dlouhodobějších programů. Dnes lze v jejich nabídce najít i programy trvající několik let.

5.2 Popis současné služby

Pro projekt je důležité podívat se na průběh získávání nových klientů. Společnost dnes používá spoustu způsobů propagace. Nejčastější je online marketing ve formě PPC reklamy. Často využívány je i obsahový marketing. Po tom co se klient dozví o službě, je na něm, aby si sjednal úvodní schůzku. Může tak udělat na webových stránkách, telefonicky nebo přímo na pobočce. Ve všech případech vyplní základní informace a dozví se, že si má zaznamenávat svůj jídelníček a přinést ho na úvodní konzultaci. Úvodní konzultace bývá často ve slevě. Nejčastější cenou je 200 Kč. Na pobočce se klienta ujme asistentka, která s ním opět projde základní informace. Ty potřebuje mimo jiné pro správné nastavení váhy. Poté probíhá měření a vážení na váze Tanita. Ta kromě běžných údajů dokáže změřit i procento tuku, svalové tkáně, vody, metabolický věk, hmotnost kostí a mnoho dalšího. Dále již s výživovou specialistkou probíhá diagnostika v podobě několika desítek otázek ohledně zdravotního stavu, životních a stravovacích návyků. Specialistka také zhodnotí přinesený jídelníček. Celá konzultace trvá něco okolo 45 minut až jedné hodiny. Výstupem pro klienta jsou informace o složení jeho těla a pár základních rad od výživového speciality. Cílem speciality je pochopitelně přesvědčit klienta do nákupu jednoho z programů, nebo v případě potřeby komplexnější diagnostiky metabolismu.



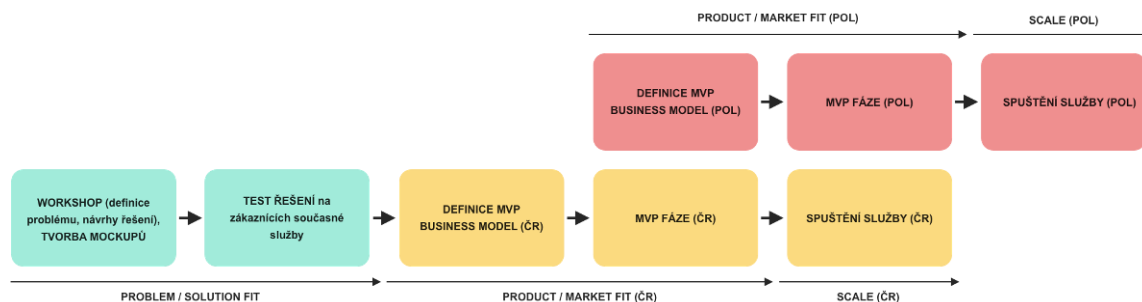
Obr. 11: Cesta uživatele úvodní konzultací
Zdroj: vlastní zpracování

5.3 Cíl a plán projektu

Cíl projektu:

Vytvořit online službu, která by pomohla řešit výše zmíněné problémy, uvést ji na trh a zjistit validitu vybraného řešení.

Každý projekt dle Lean Startupu začíná definicí problému a hledáním jeho řešení. Projekt proto začíná 3-denním kreativním workshopem. Snahou je přijít s obecným návrhem online služby. Z návrhů později vytvořit mockupy a ty otestovat na potenciálních zákaznících. Na základě výsledků testování přichází sestavení Business modelu pro Českou republiku, kde bude online služba fungovat ve spolupráci s již existujícími pobočkami. Od toho se také odvíjí vlastnosti minimálního životaschopného produktu (dále pouze MVP). Poté přichází období vývoje, uvedení na trh a několikaměsíční série experimentu s cílem ověřit obchodní model. Pokud by došlo k ověření Business modelu pro ČR, dojde ke spuštění již hotové služby v Čechách a na Slovensku. V opačném případě přijde na řadu Pivot. V průběhu testování českého MVP by se měly začít krystalizovat vlastnosti produktu pro zahraničí. Tento produkt bude pravděpodobně daleko komplexnější, jelikož bude muset být schopný zprostředkovat stejnou péči bez podpory poboček.



Obr. 12: Roadmap projektu

Zdroj: vlastní zpracování

5.4 Definice zákaznického problému

Výhodou tohoto projektu je, že již navazuje na stávající službu. Zákaznický problém je tak již znám a ověřen. Nadváha je globální problém. Trpí jí více než jeden ze dvou dospělých a jedno z šesti dětí. Obezitou podle zprávy Světové zdravotnické organizace z roku 2016 trpělo více než 13 % lidí (WHO, 2017). Nejvíce obézních je v Americe - více než 27 % a v Evropě - více než 23 %. Jde navíc o problém, který bude aktuální i v budoucnu. OECD (2017) očekává se, že tyto čísla do roku 2030 ještě zvýší. Michaela Jirková z odboru šetření v domácnostech ČSÚ v loňském roce uvedla, že v České republice „Mírnou nadváhou trpí 47 % mužů a 33 % žen. Obezita se týká bezmála 20 % mužů a 18 % jejich protějšků,“ (Báčová, 2018). Nejvíce postiženou skupinou jsou podle dat ČSÚ (2018) muži ve věku mezi 45 a 54 lety a ženy mezi 65 a 74 lety. Zkušenosti z poboček také říkají, že nejochotnější platit za řešení svého problému s váhou jsou ženy mezi 30 - 55 roky života.

6 Hledání řešení

Přestože zákaznický problém je stejný jako u současné služby, řešení bude oproti tomu stávajícímu výrazně odlišné. Hlavní otázkou je, zda vůbec je možné nabízet komplexní výživové poradenství online a jestli o něj bude zájem.

Standardní postup při všech projektech je pokusit se maximálně poznat společnost a jejich zákazníky. Jinak tomu nebylo ani v tomto případě. Člen teamu dokonce absolvoval jeden z

programů v rámci mystery shoppingu. Tyto informace byly využity hned na úvodním kreativním workshopu. Tím projekt oficiálně odstartoval.

6.1 Kreativní workshop

Projekt začal kreativním workshopem v Jesenici u Prahy. Workshop byl z velké části veden podle frameworku Design Sprint (2017) popsáno ve stejnojmenné knize od Jake Knappa a Johna Zeratskyho ze společnosti Google Ventures. Design Sprint je populární způsob, jak s malým týmem a přesně stanoveným rozvrhem najít řešení problému a otestovat ho. Po masivním úspěchu knihy je tato metoda používána firmami z celého světa. Design Sprint zabere celý pracovní týden. Pondělí je o sdílení informací, proto je velice důležité mít v teamu co nejpestřejší zastoupení profesí. Úterý i středa jsou ve znamení hledání řešení. To je v pojetí Design Sprintu paradoxně dosti samostatná práce. Jelikož každý přichází se svými nápady na řešení, píše je na lístečky a vylepuje je na stěnu. Po uplynutí času se nápady uspořádají do skupin a probíhá kolo hodnocení pomocí malých barevných nálepek nebo barevných fixů. Vše potichu a samostatně. Debata v této fázi není dovolená, protože má za následek upozadění nápadů méně průbojných lidí. Ta přichází na řadu až po ukončení hlasování. Čtvrtek a pátek jsou o tvorbě prototypů a jejich testování (Knapp a Zeratsky, 2017).

V případě tohoto projektu bylo třeba jej omezit na 3 dny. Důvodem bylo personální obsazení workshopu. Toho se zúčastnili: generální ředitel a majitel, marketingový ředitel, projektová manažerka pro rozvoj a výzkum, vedoucí IT a za UXF projektový manažer, designérka, vedoucí manažer a manažer inovací. Tvorba mockupů a jejich testování, které jsou náplní 4. a 5. dne Sprintu, byla naplánována na další týdny. Vzniklo tedy časové okno, během kterého se daly nápady rozvádět a konkretizovat. To bylo důvodem, proč se v některých fázích Sprintu od přesného postupu ustupovalo. Úkolem workshopu bylo spíše určit směr, kterým se služba bude ubírat, než ji konkretizovat. Tvorbou prototypů byla pověřena designerka a testování bylo přesunuto na jiný termín a již bez účasti většiny členů workshopu.

Snahou také bylo maximálně se inspirovat a poučit již stávajícími produkty na trhu. Knapp a Zeratsky (2017) tvrdí, že většina skvělých inovací vychází kombinací různých již

existujících nápadů. Proto je důležitá inspirace z již existujících řešení. Tou největší pro nás byla služba velice populární na západě. Ve Velké Británii a USA již několik let funguje online služba zvaná Weight Watchers, zaměřující se také na hubnutí a zdravý životní styl. Je hodně zaměřená na odstraňování výživových zlovyků na základě jednoduchého bodování jídla a vzájemnou podporu v početné komunitě.

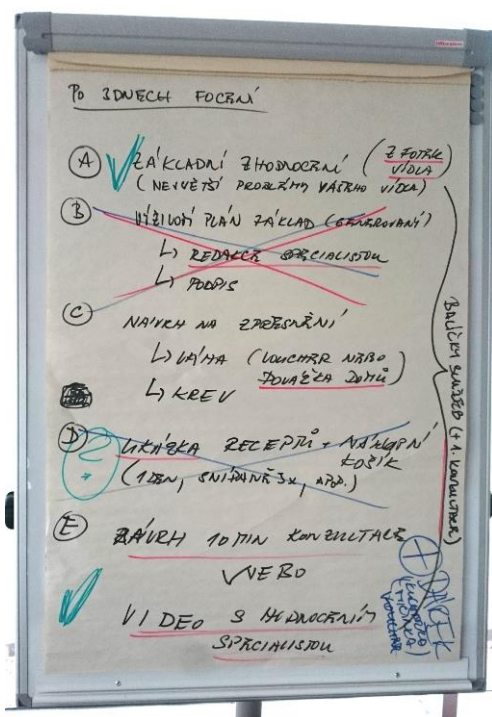
6.2 Návrh řešení

V Design Sprintu existuje koncept zvaný Sprintové otázky. Jedná se o jakési základními otázkami pro hledání řešení, v případě tohoto projektu to byly:

- Bude možné nabízet službu na míru?
- Bude možné poznat zákazníka?
- Co je první místo, kde zákazník rád zaplatí?
- Bude možné převést službu do fyzického světa?
- Bude možné nastavit komunikační kanály k výživovému poradci tak, aby nevznikala zbytečná prodleva a byly férově využívány?
- Bude možné aplikaci udělat zábavně, aby klienty motivovala?
- Bude možné nastavit ceny tak, aby byla služba profitabilní?

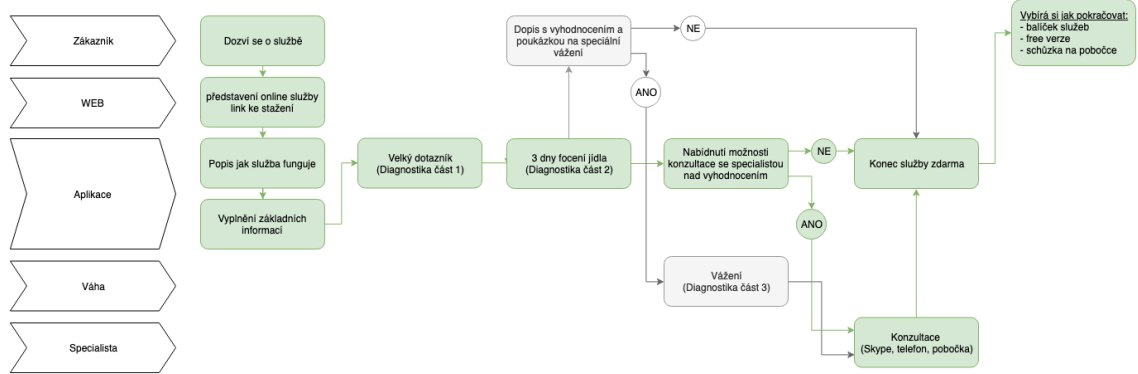
Na základě těchto otázek bylo na programu hledání vhodných vlastností nového produktu (viz. příloha A). Nejvíce nápadů spadalo do kategorie výživového poradce v aplikaci. Objevily se tu návrhy jako 24/7 odborná poradna, chat s odborníkem, výživový kouč a další. Tyto návrhy nakonec získaly i nejvíce hlasů. Rady výživového poradce nejčastěji vychází z jídelníčku, který si klient vede. Možná i proto bylo druhou nejúspěšnější kategorií vyhodnocování jídelníčku. Nejvíce hlasů zde získala analýza jídelníčku z fotek. Dalšími návrhy byla inspirace ve formě receptů, nákupní seznam, kontrola pitného režimu a questy. Právě questy, neboli výzvy, byly hodně populární.

Otázkou bylo, jak dlouhý má být úvodní zkušební program a co má obsahovat. Jelikož bylo rozhodnuto, že součástí aplikace bude komunikace s výživovým poradcem, snahou bylo, aby byla a co nejkratší. Bylo totiž jasné, že práce kouče bude hlavním variabilním nákladem. Dle názorů výživových specialistů jsou třeba alespoň 3 dny zaznamenávání jídla, aby se dal vyvodit závěr. Proto byl zvolen právě tento minimální časový úsek.



Obr. 13: Návrh prvních 3 dní v aplikaci
Zdroj: vlastní zpracování

Velkou otázkou bylo také, jak by mohla fungovat úvodní analýza bez podpory poboček. Chtěli jsme si tedy vytvořit mapu popisující průchod uživatele prvními dny online služby. Pravděpodobným způsobem propagace bude online marketingová kampaň, která bude směřovat na webovou stránku vysvětlující službu a odkazující ke stažení aplikace pro danou platformu. Po stažení by měl uživatel projít úvodním tutoriálem, nastavením a registrací. Na pobočce se úvodní diagnostika skládá z obsáhlého dotazníku, vážení a vyhodnocení stravovacích návyků. Hlavní otázkou tedy je, jak by tyto kroky bylo možné odehrát v aplikaci. Prvním bod, tedy dotazník, by neměl být technickým problémem. Otázkou bylo, zda lze přesvědčit klienta o důležitosti vážení a jak jej provést bez podpory pobočky. Jedním z návrhů bylo při vyhodnocení jídelníčku poslat uživateli voucher na vážení. Byla tu i varianta dopisu s vyhodnocením, tak by se dostala služba z online prostředí do reálného světa. To mělo být důležité pro důvěryhodnost služby. Výsledkem prvních 3 dnů by měla být konzultace s poradcem pomocí videohovoru, telefonu, chatu nebo pokud by to bylo možné, tak osobně. Zde by došlo k vyhodnocení dotazníku, vážení a hodnocení jídla z fotek. Tím by skončil úvodní program a bylo by zákazníkovi nabídnuto pokračování v programu, případně hlubší diagnostika s rozborem krve.



Obr. 14: Mapa online služby
Zdroj: vlastní zpracování

7 Test řešení

Pro první konfrontaci návrhu s reálnými lidmi bylo ideální využít aktuální klienty docházející na pobočky. Jednalo se o hlavní cílovou skupinu online služby. Bylo tedy osloveno několik poboček. Testování nakonec proběhlo v pobočce v Mladé Boleslavi. Snahou bylo na test získat 3 skupiny zákazníků. Prvním byli ti, kteří přišli na úvodní konzultaci, ale nepodařilo se je dostat do placeného programu. Druhou skupinou byli ti, kteří již výživový program absolvovali, ale pro další se již nerozhodli. Třetí skupinou byli věrní zákazníci, kteří žijí v “systému” společnosti již delší dobu a pravidelně využívají jejich produktů.

7.1 Test vlastností služby

Test vlastností služby byl rozhovor s testovanými, podpořený jednoduchou powerpointovou prezentací a popisující klíčové vlastnosti finálního produktu. Cílem bylo zjistit, co si pod daným popisem respondenti představují a je jejich názor. Testovaná funkcionalita vycházela z výsledku workshopu. Některé návrhy se však od té doby rozvinuly a v některých případech i trochu změnily. Výsledkem úprav byly 4 základní funkce. První byla komunikace s výživovým poradcem. Využili jsme jeden z návrhů a rozhodli použít název “výživový kouč”. Označení “kouč” dostalo přednost díky povaze jeho práce. Ta vypadala, že se bude daleko více blížit life koučinku. Jeho úkolem mělo být motivovat ke zdravému životnímu stylu, vzdělávat a vést. Jedním z důležitých návrhů byla analýza jídla z fotografií. Zde došlo asi k největší změně, jelikož jsme chtěli otestovat koncept inspirovaný bodovým systémem používaným společností Weight Watchers. Ten byl pojmenován FoodPoints a měl představovat jednoduchý systém hodnocení jídla. Návrhy na questy v komunitě a recepty byly spojeny do konceptu Komunita a inspirace. Z rozhovorů s výživovými specialisty vyznělo, že pro úvodní diagnostiku je důležité vážení na chytré váze. Komerčně dostupné chytré váhy nemají ani zdaleka takovou přesnost jako certifikovaná váha používaná na pobočkách. Jejich využití pro orientační kontrolu klientova stavu a sledování postupu je dostačující. Představovala by také jakýsi přesah online služby do fyzického světa, což byl jeden z úkolů workshopu. Jednotlivé návrhy v prezentaci tedy zněly:

- **Váš osobní online kouč**

“Vyberte si svého osobní online kouče, který s vámi bude komunikovat a vést vás. Sami si zvolíte způsob a frekvenci komunikace. Online kouč šetří váš čas. Je pouze na vás, kdy ho vyhledáte..”

- **FoodPoints**

“Naučte se jíst chytře a zdravě během pár dní. Unikátní systém bodování jídla, který si ihned osvojíte. Díky Food Points zapomenete na složité kalorické tabulky. Stačí jednoduché bodování jídla a surovin.”

- **Komunita a inspirace**

“Pokud chcete, můžete sdílet své zážitky, recepty a zkušenosti s ostatními. Inspirujte a nechte se inspirovat. Odborné přednášky, společné výlety i online komunita.”

- **Moderní váha doma**

“Zapůjčíme moderní váhu, která umí analyzovat všechny důležité ukazatele. Chytrou váhu může mít zákazník doma a díky propojení s aplikací má svá aktuální data neustále k dispozici.”

Překvapivě nejpoblárnější byl koncept bodování jídla FoodPoints, rezonoval u všech testovaných. Oceňovali hlavně zjednodušení složité problematiky počítání kalorií, hlídání poměru živin. Pro testované zákazníky bylo většinou složité zjistit, co mohou jíst a co ne, ve Foodpoints viděli řešení. Oceňovali ho také jako rychlý způsob, jak se naučit zdravě jíst. Polovina lidí si představovala, že se jim body přizpůsobí na základě výsledků diagnostiky. Očekávala, že budou zohledněny i jejich preference a návyky. Zapojení výsledků diagnostiky do výpočtu by znamenalo potřebu rozlišit 2 úrovně - obecnou a personifikovanou. Návrhem bylo využít bodování jako jakousi “kapesní kalkulačku”, která by sloužila při nakupování. V tomto případě dotázaní navrhovali možnost skenování čárových kódů v obchodě tak, aby mohli okamžitě zjistit, kolik má jídlo bodů a mohli se podle toho rozhodnout. Jako doplnění Foodpoints tu byl návrh i na takzvané Fitness Points, díky kterým by se dalo sledovat množství pohybu.

Koncept online kouče, který bude radit a motivovat se dotazovaným líbil. Hlavní výhodou byla časová úspora, díky tomu, že není nutné docházet na pobočku. Většina si představovala konzultaci jednou za 7-10 dní. Na komunitu byla odezva také kladná. Vždy

ale pouze na část z nabízených možností. Nejpopulárnější byly společné sportovní zážitky a workshopy s přednáškami. Online komunita podobná sociální síti rezonovala spíš jako forma inspirace.

Chytrou váhu doma chtělo přibližně 85 %. Dotazovaní oceňovali hlavně rychlý přístup k datům a sledování trendů v křivkách. Více analytické typy by rádi viděly propojení s Food a Fitness Points a grafické výstupy. Dotazovaní očekávali zapůjčení váhy jako součást balíčku, byli ale ochotni si ji pronajmout i zvlášť.

Hlavní otázkou bylo, zda by měli o takovou službu zájem a kolik by byli ochotni zaplatit. Jako reference se použila služba s vyhodnocením jídla jednou za 10 dní, online chatem s koučem, FoodPoints a dalšími výzvami. Chytrá váha by nebyla součástí balíčku. Zde se projevil rozdíl mezi jednotlivými skupinami respondentů. Skupina lidí, která se při návštěvě pobočky nerozhodla pro žádný z programů, oceňovala možnost si vyzkoušet péči výživového specialisty před nákupem programu na pobočce. Její cenové návrhy se pohybovaly mezi 200 a 1000 korunami. Podmínkou bylo často individuální nastavení. Lidé, kteří již prošli programem a povedlo se jim dosáhnout svých cílů, řešili cenu služby výrazně méně, jejich hlavní motivací byla snaha nevrátit se na původní váhu. Online “kontrolní” službu by uvítali. Lidé v programu uvažovali, zda by jim online služba pomohla a zda by jim stálo za to si připlatit. Oceňovali by lepší interakci se specialistou. Hodně řešili jednotlivé vlastnosti produktu a jak by jim pomohly. V jejich případech rozhodovala hlavně cena. U věrných zákazníků byl zájem o “udržovací” balíček. Za něj by byli ochotni zaplatit přibližně 250 Kč. Hlavním tahákem pro ně je komunita. Pro část lidí by byla online služba vhodnější než klasický program s nutností docházet na pobočku. Hlavně pro ty, kteří jsou hodně pracovně vytížení.

7.1.1 Test mockupů

Na základě výsledku úvodního workshopu (viz. příloha B) a prvního testování byly sestaveny mockupy aplikace. K vytvoření mockupu byla použita populární aplikaci Sketch, ta umožňuje jednotlivé screeny propojovat a následně použít na mobilním telefonu. Lze tak dosáhnout realisticky vypadajícího prototypu pro testování. Testování se zaměřilo hlavně na průchodnost úvodního nastavení aplikace, pochopitelnost a přehlednost. Cílem bylo také, aby uživatelé pochopili o čem služba je a co se od nich očekává.

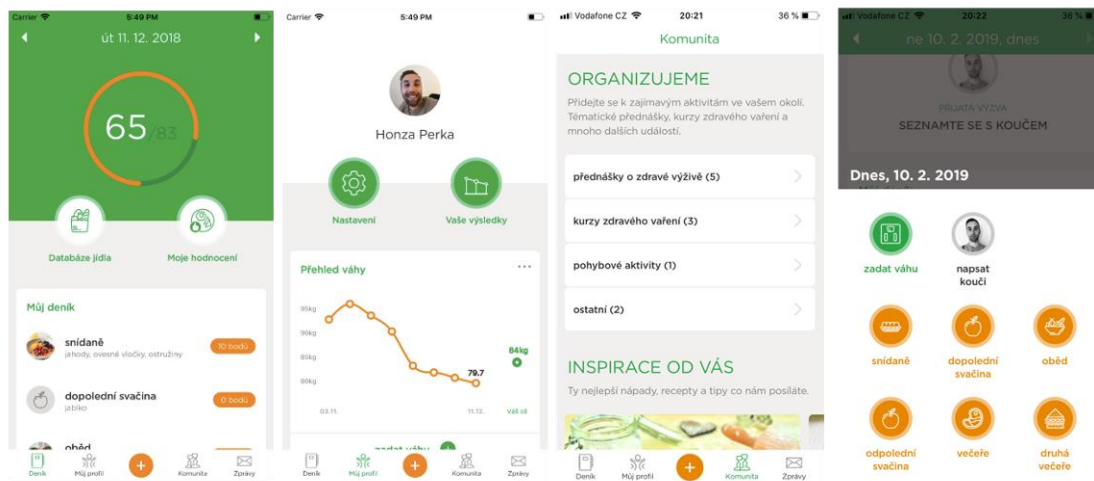
Další problém nastal s FoodPoints, kdy testování nevěděli jak zaznamenávat jídlo. V tuto chvíli se počítalo s modelem, kde uživatel jídlo fotí, či zapisuje a kouč ho po nějaké době hodnotí. Testování však očekávali okamžitou zpětnou vazbu.

Během testování mockupů se do návrhů vkládala i další funkcionalita, která řešila některé potenciální problémy. Jedním takovým byla motivace uživatele k aktivitě v aplikaci. Řešením byly takzvané Karma body, koncept inspirovaný populární aplikací. Jednalo se o body, které by uživatel sbíral za aktivitu v aplikaci. Tento koncept byl však testovanými odmítnut.

7.1.2 Závěr testování

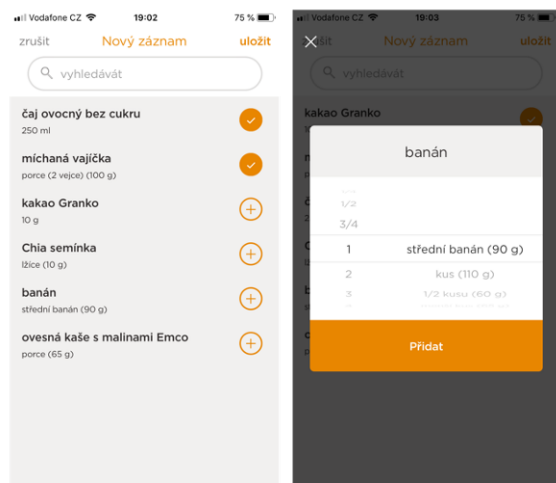
Z testování je jasné, že navržené řešení zákaznického problému je zajímavé pro všechny testované skupiny. Problémy byly s návrhy aplikace. Úvodní průchod aplikace jsme drobnými změnami dovedli do fáze, kdy uživatelé neměli problém jej projít a získat všechny potřebné informace. Samotná aplikace však vyžadovala změny zásadnější. Nejvíce se testování ztráceli na hlavní straně po příchodu z úvodního nastavení. Na základě tohoto poznatku byla navržena takzvaná úvodní výzva. Která prováděla aplikaci a vyzývala k aktivitě. Ta pomohla tento problém ve většině případů vyřešit.

Postupnými úpravami na základě zpětné vazby se jednotlivé screeny stávaly přehlednější. Navíc s tím jak se krystalizovaly klíčové vlastnosti aplikace, se zaměření celé aplikace stávalo jasnější. Hlavním problémem však bylo, že základní navigace, která kvůli spoustě testovaných funkcí byla značně složitá, v průběhu úprav nezaznamenala příliš změn. Celá aplikace tak působila složitě a někdy i chaoticky (viz. příloha C). Bylo také potřeba se zamyslet nad tím, co v mockupech chybí, jelikož existovala spousta věcí, které nebyly pro testování třeba, ale pro reálné používání důležité byly. Jednalo se například o nastavení aplikace a uživatelského profilu, detaily jídla v databázi, detaily zadaného jídla, mazání a případně změna zadaného jídla, nejrůznější chybové stavy a mnoho dalšího. Tyto nezbytné změny vyústily v relativně razantní redesign. Výsledkem bylo značné zjednodušení navigace a doplnění aplikace (viz. příloha D).



*Obr. 15: Nový design aplikace
Zdroj: vlastní zpracování*

Nečekaný byl úspěch bodování jídla FoodPoints. Zprvu se pracovalo s variantou, že hodnocení jídla bude dělat kouč z fotek jídla. To by dlouhodobě bylo neudržitelné, jelikož kouč představoval hlavní variabilní náklad služby. Z výsledků testování je také zřetelné, že lidé chtějí okamžitou zpětnou vazbu na zaznamenané jídlo. Na schůzkách po testování se rozhodlo, že zaznamenávání jídla bude fungovat výběrem z databáze na způsob aplikací jako Yazio, Lifesum či Kalorické tabulky. Toto řešení vyžaduje databázi jídla. Ta by musela být obsáhlá natolik, aby v ní mohl uživatel najít vše co běžně jí. Pro porovnání Kalorické tabulky mají téměř 150 tisíc položek. Tu se však nakonec získat povedlo. Povedlo se také dokončit první prototyp výpočtu FoodPoints. Bodový systém na rozdíl od počítání kalorií dává možnost přizpůsobení každému na míru na základě výsledků odborné metabolické diagnostiky. Diagnostiky se budou v té české verzi služby dělat na pobočkách. Jedná se o již existující produkt poboček.



Obr. 16: FoodPoints v aplikaci
Zdroj: vlastní zpracování

Testováním došlo k potvrzení konceptu navrženého na workshopu. Tedy, že středobodem služby se stane výživový kouč. Lidský přístup, pocit neustálého dohledu a důvěra v odborníka na výživu jsou hlavní taháky služby. Pro “výživového kouče” jsem se rozhodli proto, že z našeho pohledu jde o kombinaci výživového poradce a life kouče. Úkoly kouče je hodnotit stravovací návyky, motivovat ke zdravému životnímu stylu a učit jak žít zdravěji. Fyzický kouč je hlavním odlišujícím faktorem od podobných služeb na trhu. S koučem jsou spojeny i nástroje, které bude využívat:

- **Chat**

Chat je primárním komunikačním kanálem mezi koučem a klientem. Klient se má možnost se ptát na to co ho zajímá. Pro kouče je to hlavní nástroj pro motivaci.

- **Hodnocení**

Ke kontrole stravovacích návyků je to pravidelné hodnocení jídla. To se skládá z celkového slovního hodnocení za všechny hodnocené dny, komentáře k jednotlivým jídlům a závěrečného doporučení s možností přidat výzvu. Frekvence hodnocení je závislá na aktivním programu.

- **Výzvy**

K aktivnímu vedení jsou výzvy. Ty bude moci kouč tvořit a zadávat klientům na míru. Jde také o zábavný aspekt služby. To vše má motivovat k aktivnímu životnímu stylu, pomáhat odstraňovat zlovyky a objevovat nové způsoby stravování.

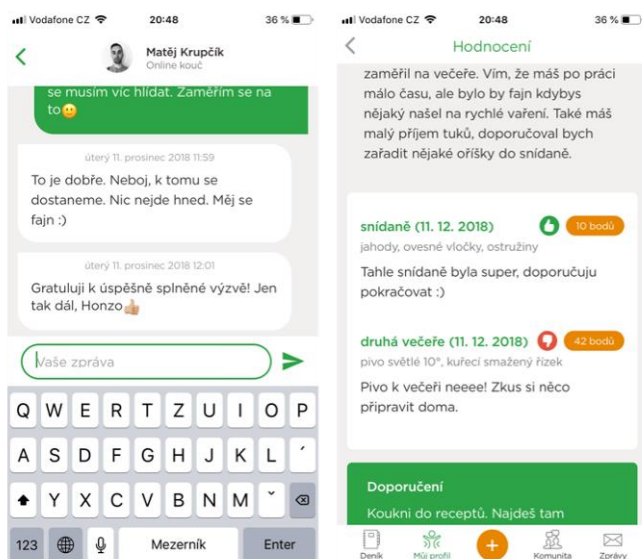
- **Recepty**

Recepty tu jsou jako inspirace pro klienta, ale zároveň jako nástroj pro kouče při hledání zdravějších alternativ k současnému klientovu jídelníčku.

- **Chytrá váha**

Napojení chytré váhy je důležitý přesah aplikace do fyzického světa. Představuje také pravidelnou kontrolu, jak pro kouče, tak pro uživatele.

V praxi pak bude vypadat práce kouče tak, že klient zadá do aplikace, co jedl, kouč mu na základě toho napíše hodnocení. Na největší problém v jeho návycích mu vytvoří výzvu, kterou dalších několik dní klient plní. Během toho času kouč radí a motivuje jej.



Obr. 17: Interakce s koučem v aplikaci

Zdroj: vlastní zpracování

Ve Weight Watchers, kteří byli naši velkou inspirací se stala komunita klíčem k úspěchu. Důležitá je pro udržení klientů v systému firmy a tak i možnost na ně cílit s dalšími produkty. Koncept komunity také vychází z příběhů klientů. Spousta klientů se cítí ve svém problému sama a ani v rodině často nemají dostatečnou podporu. Společné akce v komunitě by mohly být v těchto případech řešením. Počítáme, že část akcí by si pořádali klienti sami mezi sebou a část by byla uspořádána oficiálně. Oficiální akce by byly nejčastěji přednášky a kurzy. Jako jistou formu motivace chceme vytvořit i jakousi jednoduchou sociální síť, kde budou moci uživatelé sdílet své příběhy, tipy a mnoho dalšího.

8 Business model

Tento projekt je ideálním případem pro využití Lean Canvasu, jelikož jde o tvorbu nové služby v nejistých podmínkách. Navíc přímo vychází z Lean metodologie. Proto dostal přednost před známějším Osterwalderovým modelem. Pro pochopení celého modelu je nejdříve nutné popsat konverzní funnel služby, jelikož tvoří základ pro nákladový a cenový model. Důležité je také zmínit, že bylo rozhodnuto, aby současná popularita společnosti neovlivňovala výsledky testování, byla služba vyvíjena pod neutrálním brandem “Jednoduše”.



Jednoduše

*Obr. 18: Logo Jednoduše
Zdroj: vlastní zpracování*

8.1 Konverzní funnel

Již z úvodního workshopu vyšlo, že zkušební doba pro nové uživatele bude trvat 3 dny. Ty by měly stačit k tomu, aby si uživatel udělal na službu názor a kouč jej přesvědčili do nákupu, případně získal dostatečnou zpětnou vazbu na službu. U mobilních aplikací je dnes nejběžnější model Freemium. Model, kdy je služba nabídnuta uživateli zcela zdarma, pokud však chce službu plně využít, musí zaplatit. V delší zkušební době nám brání vysoké náklady na kouče, který je pro službu klíčový.

Akvizice

Tři dny začínají stažením aplikace z App Storu nebo Google Play. Po stažení uživatel projde úvodním seznámením se službou a vybere si jednoho z dostupných koučů. Vyplní krátký dotazník a zadá svůj email a heslo. V prvních dvou krocích se počítá s největším úbytkem uživatelů. Odhadem je, že 20 % lidí, co aplikaci stáhnou, ji buď vůbec neotevřou, nebo odejdou okamžitě. Dalších 20 % odejde při první překážce, kterou je výběr kouče

nebo nutnost vyplnění dotazníku. Tyto předpoklady jsou expertním odhadem na základě zkušeností z jiných aplikací. (úvod aplikace – viz. příloha E)

Aktivace

Po dokončení registrace uživatel přijde na hlavní stranu aplikace, kde se mu zobrazí uvítání, které ho navede do tak zvané první výzvy. Ta mu ukáže, jak komunikovat s koučem a motivuje ho ke kontaktu s ním. Kouč mu poté odepíše a vysvětlí mu, jak služba ve zkušební verzi funguje.

Retence

Uživatel si pak do interaktivního deníku vyplňuje, co jedl a vyplněné dny odesílá k hodnocení. Samotné odesílání jídla je důležité. Nutí uživatele poctivě vyplňovat opravdu vše, co za celý den snědl a kouče informuje o nutnosti vytvořit hodnocení. Vždy druhý den přijde uživateli notifikace o novém hodnocení s doporučením na zlepšení. Každý uživatel má možnost vyplnit 3 dny a odeslat je. Kouč se uživatele během této doby snaží motivovat k aktivitě. Uživatel má na druhou stranu možnost kontaktovat kouče s jakoukoliv otázkou. Zde se počítá s největším úbytkem po prvním zadání jídla. Předpokladem je, že celých 20 % si zkusí zadat jídlo do deníku, projde aplikací a opustí ji. Pokud uživatel vyplní celý den a odešle ho k hodnocení, tak je u něj velká pravděpodobnost dokončení celého programu.

Příjem

Po třetím hodnocení uživateli kouč oznámí, že končí jeho zkušební program. Pokusí se získat zpětnou vazbu na službu a motivovat ke koupi jednoho z balíčků. Zde předpokládáme, že 60 % uživatelů po dokončení 3. dne koupí alespoň základní balíček. Jde o velmi optimistický odhad, počítá však s významným zapojením kouče jako akviziční podpory.

Tab. 1: Konverzní funnel služby

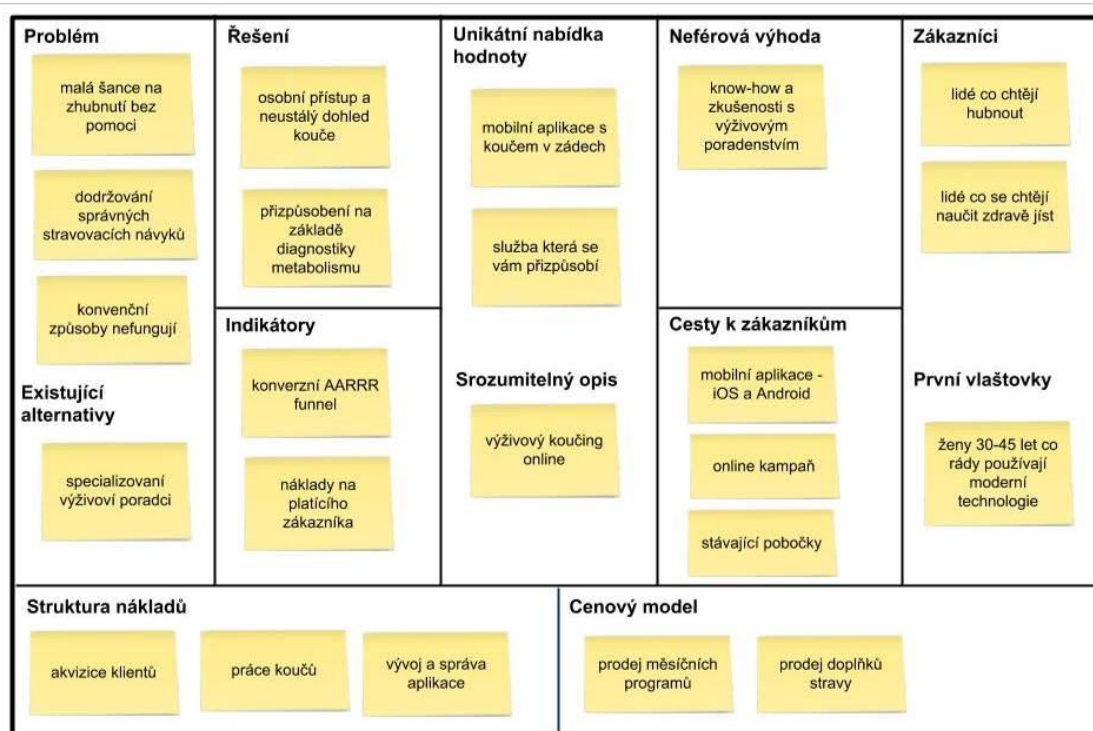
Akvizice	Stáhne aplikaci	100%
	Zvolí kouče	80%
	Dojde na dashboard	60%
Aktivace	Vyplní jídlo	50%
	Napíše kouči	40%
	Vyplní jídlo i napíše kouči	35%
Retence	Vyplní a odešle 1. den	30%
	Vyplní a odešle 2. den	28%
	Vyplní a odešle 3. den	25%
Příjem	Projde do nákupu	20%
	Koupí jeden z balíčků	12%

Zdroj: vlastní zpracování

8.2 Použité technologie

Použité technologie pro vývoj byly PHP a React Native. Z nákladového pohledu je důležitý hlavně React Native. To je programovací jazyk založený na Javascriptu vytvořený Facebookem. React Native umožňuje vytvoření nativních aplikací pro iOS a Android. To znamená, že stačí pouze jeden team vývojářů pro vytvoření aplikací pro obě platformy místo standardních dvou. To má za následek značné úspory.

8.3 Lean Canvas



Obr. 19: Lean Canvas

Zdroj: vlastní zpracování

Problém a Zákazníci

S rostoucím počtem obézních lidí roste i počet lidí, kteří jsou ochotni svůj problém řešit. Podle dat z poboček víme, že svůj problém nejvíce chtějí řešit ženy mezi 30 - 55 rokem života. Jsou také nejvíce ochotné za řešení svého problému platit. Vzhledem k online povaze služby cílí hlavně na spodní hranici tohoto rozpětí. Je to také možností pokusit se oslovit i o něco mladší klientelu. Cílovou skupinou jsou tak převážně ženy ve věku od 30 do 45 let.

Z rozhovorů s testovanými bylo znát, že největším problémem je dlouhodobě dodržovat správné stravovací návyky. Tento fakt potvrzují i zkušenosti z poboček. Motivace po rozhodnutí ke změně rychle klesá. Nejčastější příčinou je tlak okolí. Ti, kteří změnu vydrží a rapidně změni své stravovací návyky díky dietě, se po jejím skončení vrací ke svým starým návykům. Specialisté z poboček tvrdí, že z tohoto důvodu nejsou klasické diety dlouhodobým řešením. Jediným řešením je postupná úprava již stávajících stravovacích návyků a to nejlépe na základě metabolismu klienta. Tu bez odborné analýzy nelze získat, proto je šance na zhubnutí bez odborné pomoci výrazně nižší.

Současné řešení nabízejí výživoví poradci. Péče však bývá nákladná a zjistit, zda se jedná o zkušeného a schopného výživového poradce je často těžké. Proto lidé často zkoušejí svůj problém řešit sami na základě rad a tipů, které najdou na internetu.

Unikátní nabídka hodnoty

Ukazuje se, že klíčem k hubnutí je konzistence a personifikace. Proto nabízíme mobilní aplikaci s koučem v zádech a plně personifikovaný výživový program na základě unikátní diagnostiky metabolismu.



Obr. 20: Návrh unikátní nabídky
Zdroj: vlastní zpracování

Řešení

Srdcem služby je Online kouč. Pocit z neustálého dozoru kouče by měl být pro mnoho lidí potřebnou motivací k dodržování správných stravovacích návyků. Nadváha je také často spojená s psychickými problémy, proto jsme přesvědčení, že pozitivní motivace a lidský přístup kouče je pro službu klíčový.

Personifikace služby je klíčem úspěchu. Služba na míru již začíná osobním přístupem kouče. Nejvíce je zřetelná z bodového systému jídla Foodpoints. Bodový systém na rozdíl od počítání kalorií dává možnost přizpůsobit jej každému na míru na základě výsledků odborné metabolické diagnostiky. Důležité je také výrazné zjednodušení, který systém přináší.

Cesty k zákazníkům

K distribuci aplikace používáme standardní distribuční kanály mobilních aplikací, pro iOS aplikaci Apple App Store a pro aplikaci na Android Google Play Store. s aplikací je spuštěna webová stránka (viz. příloha H) vysvětlující službu a vyzývající ke stažení aplikace a online kampaň. Online kampaň využívá Facebook Ads, Sklik, Google AdWords. s tím, že cílem je zjistit, který z kanálů bude nejefektivnější.



Obr. 21: Banner online kampaně
Zdroj: vlastní zpracování

Nákladový model

Standardně se cena za jedno stažení aplikace nákladově pohybuje od 30 Kč do 200 Kč, podle cílení na relevanci. Čím je náklad na jedno stažení levnější, tím je horší konverze do aplikace a jejího použití. Na základě zkušeností z předchozích projektů je reálná cena 80 Kč až 120 Kč za jedno stažení se zacílením na vhodný segment. V modelu je použita dlouhodobě reálná hodnota ceny za jedno stažení 90 Kč a k ní vztažená konverze do použití na úrovni 60 % (viz. Konverzní funnel).

Tab. 2: Marketingové náklady

	Měsíc 1	Měsíc 2	Měsíc 3	Měsíc 4	Měsíc 5
náklady na 1 stažení [Kč]	150	130	110	100	90
náklady na email [Kč]	250	217	183	167	150
náklady na aktivaci [Kč]	429	371	314	286	257
náklady na dokončení programu [Kč]	600	520	440	400	360
náklady na nákup [Kč]	1,250	1,083	917	833	750

Zdroj: vlastní zpracování

Marketingové náklady na jednoho platícího zákazníka vychází 750 Kč. Druhou část variabilních nákladů tvoří čas strávený obsluhou jednoho zákazníka. Nevýhodou fyzického kouče v aplikaci jsou pochopitelně velké náklady spojené s časovou náročností této práce. Dlouhodobým cílem je maximálně optimalizovat čas kouče a co nejvíce procesů automatizovat, aniž bychom ztratili pocit lidského přístupu kouče. Otázkou je, zda je nutné, aby kouče dělal studovaný výživový poradce. Model počítá s variantou, kde nad proškolenými kouči bude dělat dozor výživový poradce. V akviziční fázi se s prací poradce nepočítá. Náklady na kouče jsou odhadovány na 200 Kč na hodinu. Jako předpoklad je odhad potřebného času na obsluhu zákazníka v dané fázi konverzního funnelu.

Tab. 3: Čas obsluhy jednoho uživatele

	Měsíc 1	Měsíc 2	Měsíc 3	Měsíc 4	Měsíc 5
čas strávený aktivací [min]	15	10	5	5	5
čas na obsluhu 1. dne [min]	25	20	15	15	15
čas na obsluhu 2. dne [min]	25	20	15	15	15
čas na obsluhu 3. dne [min]	25	20	15	15	15
čas strávený ukončením [min]	20	15	15	10	5
reakce na nákup [min]	10	5	5	5	0
Celkem	120	90	70	65	55

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledkem je odhadovaný průměrný čas na obsluhu jednoho stažení 55 minut. S dohledem specialisty v tomto případě nepočítá. Náklady na obsluhu jednoho platícího zákazníka vycházejí 195 Kč. Z nákladového modelu vyplývá, že celkové náklady na jednoho platícího uživatele jsou 945 Kč (viz. příloha F).

Cenový model

V nabídce budou 3 základní balíčky s pracovními názvy Basic, Standard, Intensive a diagnostikou metabolismu jako doplňkovou službou. Ceny jsou odrazem výsledků testování. Balíčky jsou odstupňovány, tak aby pokryly všechny cenové hladiny. Balíčky se

liší v množství otevřené funkcionality aplikace, hlavním odlišujícím faktorem je však péče kouče, případně výživového poradce (viz. příloha G).

Nejlevnější balíček Basic bude nabízen za 250 Kč. Balíček Basic by měl primárně sloužit jako doplňující služba k programům nabízeným na pobočkách. Měl by také sloužit jako udržovací režim po absolvování jednoho z programů. Péče kouče je zde minimální. Možností je, že by klient neměl přístup k chatu s koučem. Veškerá interakce by tak byla čistě jednostranná. Balíček Standard počítá s běžnou péčí kouče, to by mělo znamenat 110 minut měsíčně a minimální specialisty - 10 minutami. Intenzivní péče znamená takřka denní dohled kouče a 1x měsíčně konzultaci se specialistou. Časově to znamená alokování 190 minut kouče a 25 minut specialisty.

Tab. 4: Cenové balíčky

	kouč		specialista		celkové náklady	cena
	čas	náklady	čas	náklady		
Balíček BASIC	50 min	167 Kč	0 min	0 Kč	167 Kč	250 Kč
Balíček STANDARD	110 min	367 Kč	10 min	60 Kč	427 Kč	500 Kč
Balíček INTENSIVE	190 min	633 Kč	25 min	150 Kč	783 Kč	900 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Ceny balíčků jsou nastaveny tak, aby primárně pokryly náklady na kouče. Cenový model je založen na předpokladu, že zisk bude tvořit prodej doplňků stravy. Velice důležitou součástí cenového modelu je také diagnostika metabolismu, jejíž cena 1000 Kč by měla pokrýt náklady akvizici.

Indikátory

Pro získávání kvantitativních dat je využíván Google Analytics v kombinaci s daty z interního systému. Kvalitativní data budou sbírána prostřednictvím kouče. Klíčový pro vyhodnocení úspěšnosti MVP je konverzní funnel, respektive porovnání reálných dat s vytyčeným cílem.

Pro investora jsou nejdůležitější metrikou průměrné akviziční náklady na platícího zákazníka. Na pobočkách se pohybují kolem 1300 Kč. Po rozhovoru s ním bylo rozhodnuto, že hranice pro prohlášení MVP fáze za úspěšnou bude 1000 Kč za jednoho platícího zákazníka. Jedním z důvodů je i možnost pokrytí této části metabolickou diagnostikou.

Neférová výhoda

Výhody, které tento projekt odlišují od konkurence jsou odborné know-how a zkušenosti. Po ověření konceptu budeme mít k dispozici desítky výživových poradců a doktorů. Roky zkušeností z poboček, zavedený systém tvorby výživových plánů a diagnostik. Široká řada produktů na podporu hubnutí a mnoho dalšího.

9 Ověření Business modelu na trhu

Základní hypotéza:

“Fyzický kontakt s výživovým poradcem dokážeme nahradit online výživovým koučem.”

Zásadní otázky:

- Budou lidé ochotni za online službu platit?
- Jaké budou akviziční náklady na platícího zákazníka?
- Dokážeme pokrýt náklady na fyzického výživového kouče?
- Budeme mít dostatek nástrojů na aktivní vedení klientů?

9.1 Definice Minimálního životaschopného produktu

Ze základní hypotézy jasně vyplývá, že základem MVP bude kouč. Jeho prvořadými nástroji budou vestavěný chat a jednoduché hodnocení jídla. Jelikož odezva kouče nebude okamžitá, bylo rozhodnuto do MVP zařadit i bodování jídla FoodPoints. Toto rozhodnutí je podloženo výsledky testování, kde bodování bylo velice dobře hodnocené. Z testování také vyšlo, že uživatelé chtějí okamžitou odezvu na zadané jídlo. I přes výrazné omezení funkcionality bylo pro věrohodnost důležité, aby služba působila komplexním dojmem. Proto bylo rozhodnuto vytvořit iluzi fungující komunity, výzev, databáze receptů a napojení na chytrou váhu. Jednalo se většinou pouze o statické náhledy schované za hlášku “pouze s prémiovým balíčkem”. Nejde o nic neobvyklého, jde o celkem běžný způsob, jak slyšet názor uživatelů, bez nutnosti vývoje dané funkcionality.

V první fázi nejde o provozování služby jako takové, nýbrž pouze o zkoušku konverzního funnelu do bodu nákupu. Jde o nejrizikovější část služby. Proces nákupu je zakončen zprávou, že uživatel obdrží email s informacemi. V e-mailu mu je poděkování za zájem a vysvětlení, že jde zatím pouze o zkušební verzi služby.

Stejně jako funkcionality, tak i personální obsazení bylo výrazně omezeno. Na projektu pracoval manažer projektu, kouč, a variabilně k nim byli přiřazováni vývojáři, případně designerka. Co se týče podpory kouče, tak od toho tu byli poradci ze strany investora.

9.2 Uvedení na trh

Cílem bylo spuštění MVP před koncem roku 2018. Vzhledem k tomu, že nebylo jasné, jak dlouho bude trvat schvalování iOS aplikace do App storu. Byla tedy dána ke schválení s předstihem. To znamenalo, že některé drobnosti nebyly zcela dodělány včetně napojení na Google Analytics. To neměl být problém, jelikož landing page nezbytná pro spuštění marketingové kampaně ještě také nebyla připravena. Předpokladem bylo, že vlastně kromě interního používání aplikace nebude prozatím co měřit. Velkým překvapením proto bylo, že ihned po publikaci v Apple App Store začali do aplikace přicházet uživatelé. Znamenalo to, že bylo nutné urychleně doplnit nedokončené části aplikace. V Google Play Store se situace neopakovala.

Prvních 14 dní bylo ve znamení odstraňování drobných chyb, které vyplynuly z používání aplikace více uživateli. Organický trafik umožnil odstranit technické chyby, vyzkoušet si vedení služby a komunikaci s uživateli s výrazně nižšími náklady. Organický trafik, neboli přirozená návštěvnost, vyjadřuje návštěvnost webu nebo stahovanost aplikace, do které se nezapočítávají uživatelé přicházející na popud placené kampaně.

V tomto případě byla nevýhodou jeho malá kvalita. Většina uživatelů byla mladší 20 let, což nebyla cílová skupina služby. Bylo tedy pravděpodobné, že to výrazně ovlivňuje celkové výsledky. Celkově byla zaznamenána malá angažovanost uživatelů po příchodu do aplikace. Většina registrovaných přidala jídlo do deníku, kouči však napsal nebo alespoň reagoval na jeho zprávu pouze zlomek uživatelů.

Prvním pozitivem byl průchod úvodem aplikace. Ten vykazoval cílové hodnoty již v prvních týdnech. Hned první týden provozu 55 % uživatelů, které si stáhlo aplikaci, prošlo přes obsáhlé úvodní nastavení a registraci do aplikace. Po malé změně na uvítacím screenu v podobě prosté změny barvy tlačítka se v druhém týdnu toto číslo podařilo ještě o 5 procent zlepšit.

9.3 Spuštění online kampaně

V polovině prvního měsíce byla spuštěna placená online kampaň. Očekávanou odezvou bylo zvýšení věkového průměru tak, aby co nejvíce lidí spadalo do cílové skupiny. Věkový

průměr se povedlo zvýšit o 5 let. Podstatné bylo, že 46 % uživatelů bylo z cílové skupiny, oproti 15 % v prvních 14 dnech. Zásadní hypotézou bylo, že spolu se zvýšením počtu uživatelů v cílové skupině dojde ke zvýšení angažovanosti uživatelů.

Výsledkem bylo, že více lidí buď samo napsalo kouči, nebo reagovalo na úvodní zprávu. Vzrostl i celkový počet lidí, který absolvoval celé zkušební 3 dny. Tyto výsledky nejlépe dokládá porovnání jednotlivých segmentů rozdělených dle věku. Údaje v tabulce se vztahují k počtu registrací nikoliv k počtu stažení jako akviziční funnel. Nelze totiž určit kolik uživatelů z daného segmentu neprošlo do registrace. Výsledky ukazují, že uživatele mladší 20 let vykazují velice dobrou aktivitu v prvním dni. Kouči napsalo celých 42 % registrovaných a téměř tři čtvrtiny si přidalo jídlo do deníku. Jejich aktivita ale v dalších dnech výrazně klesá. Nejvíce aktivovaných uživatelů bylo zaznamenáno v naší cílové skupině 30 let a více. V tomto věkovém rozpětí také prošlo nejvíce uživatelů do třetího dne. Zajímavá je malá výkonnost segmentu 20-30 let.

Tab. 5: Angažovanost dle věku (vztaheno k počtu registrací)

	zpráva kouči	přidané jídlo	aktivace	odeslaný den	odeslaný 2.den	odeslaný 3.den
20 let a mladší	42.9%	71.4%	35.7%	40.5%	17.86%	14.3%
20-30 let	22.6%	58.1%	16.1%	35.5%	19.35%	14.5%
30 let a starší	45.6%	63.3%	38.0%	45.6%	30.38%	20.3%

Zdroj: vlastní zpracování

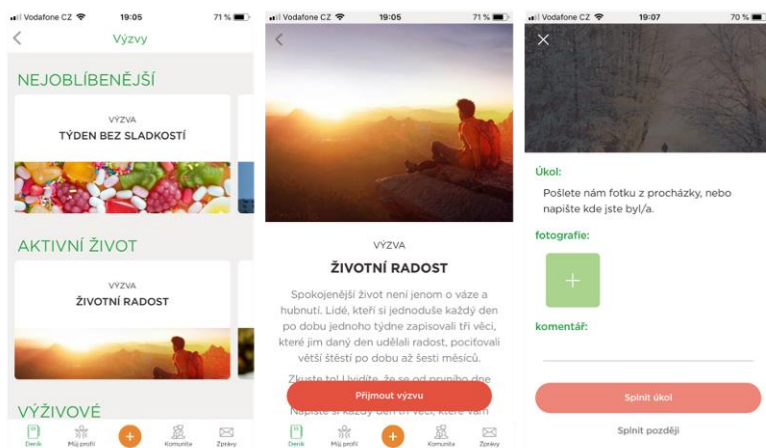
Po spuštění kampaně se ukázalo, že nejefektivnějším kanálem propagace je Facebook. Pozitivní byla také cena za jedno stažení, ta se pohybovala okolo 65 Kč, což bylo výrazně méně, než plánovaných 90 Kč. Zajímavé zjištění vyplynulo z chyby, kterou jsme udělali při spuštění kampaně. Několik dní reklama běžela z oficiálního účtu investora, a ukázalo se, že cena klesla dokonce až na 35 Kč za stažení. S tím byla spojená dobrá “průchodnost” webové stránky. Z těchto informací bylo možné vyvodit, že o službu tohoto typu byl mezi lidmi zájem. Z dat z webové stránky se také ukázalo, že největším tahákem služby byl online kouč.

9.4 Změna úvodní výzvy

V prvních 14 dnech bylo zjištěno, že úvodní výzva “Zeptejte se, jak služba funguje”, která vyzývala k napsání kouči neplnila svou funkci. Při komunikaci s klienty kouči tvrdili, že výzvu buď přehlédli, nebo ji považovali za průvodce aplikací, o které byli přesvědčeni, že ji nepotřebují. Z experimentů s jinými variantami se ukázala jako nejúspěšnější výzva “Seznamte se se svým koučem”. Ta měla v náhledu fotkou kouče, kterého si uživatel vybral během registrace. Díky nové výzvě napsalo kouči o přibližně třetinu více uživatelů. Navíc její úkol “napište kouči váš největší zlozvyk” v mnoha případech vedl k jednoduššímu “rozepsání” uživatelů.

9.5 Přidání výzev do aplikace

Přetrvávajícím problémem byla retence uživatelů. Jinými slovy, nedařilo se udržet uživatele v aplikaci po celou 3 denní zkušební dobu. Kouč také zjistil, že nemá dostatek nástrojů pro aktivní vedení svých klientů. Řešením obou problémů bylo přidat do aplikace výzvy. Do této doby byly v aplikaci pouze nafingované a z pohledu uživatele zamknuté. Což splnilo svůj účel, jelikož se na ně někteří ptali. Vytvořili jsme tedy jednoduchou šablonu na výzvy, která obsahovala název, popis výzvy a jednotlivé úkoly. Úkoly si jako splnění označoval uživatel s tím, že u některých byla podmínka přidat fotku, nebo komentář. Výzvy byly rozděleny do 3 kategorií. První motivovala k aktivnímu životnímu stylu, příkladem může být výzva “Procházka do přírody”. Druhá kategorie vyzývala k pestřejšímu jídelníčku. Třetí se snažila zaměřovat na nejčastější problémy, se kterými se kouč setkal. Objevily se tu výzvy jako “Týden bez alkoholu” nebo “Týden bez sladkostí”.



Obr. 22: Výzvy v aplikaci
Zdroj: vlastní zpracování

Výzvy se okamžitě po vydání staly populární, téměř všichni aktivní uživatelé přijali alespoň jednu výzvu. Problém však byl s jejím plněním. Pouze 54 % jich bylo dokončeno. Na retenci to tedy nemělo očekávaný vliv. Pro kouče byly výzvy zajímavým nástrojem. Měl možnost vytvářet soukromé výzvy a přiřazovat je uživatelům nebo je přidávat k hodnocení jídla.

Tab. 6: Reakce na výzvy

Doba po vydání	Přijali výzvu	Splnili výzvu
Týden 1	34.04 %	23.40 %
Týden 2	45.71 %	22.86 %
Týden 3	40.48 %	21.43 %
Týden 4	36.36 %	27.27 %

Zdroj: vlastní zpracování

9.6 Změna přístupu kouče

Změny v aplikaci neměly výraznější dopad. Přestože do této doby kouč hledal vhodné způsoby jak komunikovat s uživateli, byl na to vesměs sám s občasnou konzultací s výživovými specialisty. Zde byl prostor ke zlepšení.

Bylo rozhodnuto zaměřit se na menší počet vybraných uživatelů odpovídajících cílové skupině. Se zaměřením na omezený počet lidí, bylo jasné, že výrazně poklesnou celkové metriky, to však v tuto chvíli nebylo důležité. Důležité bylo najít ideální způsob komunikace s klienty, který by se dal později aplikovat na všechny. Na každý den byla naplánována krátká schůzka, kdy se v 3-4 členné skupině diskutovalo o tom, jak jednotlivým lidem psát. Snahou bylo zkvalitnit současný způsob komunikace kouče, tím, že každých několik dní přijdeme s novým způsobem komunikace. Byl uspořádán i krátký workshop, na kterém se s marketingovou manažerkou a vedoucí specialistů investora rozebíraly jednotlivé přístupy. Cílem bylo získat co nejvíce informací a zkušeností z poboček a pokusit se je implementovat na komunikaci s koučem. Hypotézou k otestování bylo, že způsob komunikace kouče výrazně ovlivní angažovanost uživatele.

Hypotézu se podařilo potvrdit. Lze tedy říci, že různé přístupy kouče mají zásadní vliv na angažovanost uživatelů. Jeden ideální však výsledkem nebyl. Prohloubením této hypotézy bylo najmout dvě mladé brigádnice se zájmem o zdravou výživu, aby si na 14 dní vyzkoušely práci kouče. První týden je ponechat pouze se základními informacemi, aby se pokusily přijít na vlastní způsob komunikace. Druhý týden s nimi více komunikovat a řešit s nimi naše zkušenosti. Jedna koučka po týdnu skončila, druhá absolvovala nakonec 3 týdny a výsledky byly zajímavé. Podařilo se jí hned v druhém týdnu dosáhnout nejlepších výsledků do té doby.

Tab. 7: Porovnání koučů

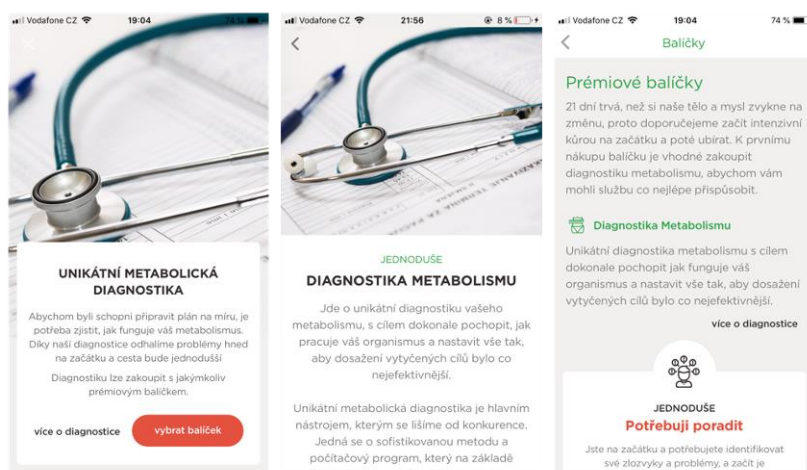
	akvizice	aktivace	1. den	2. den	retence	nákup
Kouč 1	61.70%	22.04%	22.04%	22.04%	13.22%	2,23%
Kouč 2	53.90%	26.90%	42.30%	30.80%	23.10%	2,48%

Zdroj: vlastní zpracování

9.7 Změna nákupního procesu

Bylo jasné, že počet nákupů bude pro úspěšnost business modelu klíčový. Bez toho, aniž by byl vyřešen problém s aktivací a retencí uživatelů nemělo význam se na tuto metriku více zaměřovat. První měsíc se tak procento lidí, které si koupilo balíček, pohybovalo

kolem 1 %. Se změnou přístupu kouče došlo v druhém měsíci k nárůstu na 2.2 %. Někteří zákazníci si však stěžovali na složitost nákupního procesu. Navíc bylo jasné, že ne všechny věci, které byly nabízeny, byly zcela dobře vysvětleny. Příkladem může být diagnostika metabolismu, která nebyla popsána téměř vůbec. Bylo tedy jasné, že nákupní proces bude třeba změnit.



Obr. 23: Nový design nákupního procesu
Zdroj: vlastní zpracování

Ze zpětné vazby jsme věděli, že hlavním tahákem služby je online kouč, proto jsme se rozhodli balíčky daleko více zaměřit na něj. Ceny balíčků zůstaly, změnilo se pouze jejich zaměření. Všechny obsahují odemknutou celou aplikaci a rozdíly jsou pouze v péči kouče. Doporučený postup je začít s intenzivním balíčkem, po čase přejít na střední a poté pokračovat se základním. Intenzivní je určený pro lidi, kteří si vůbec neví rady a potřebují pomoc. Základní je založen na vlastnostech aplikace a občasné kontrole kouče. Všechny funkce také podrobně popisujeme na separátních screenech. Ve finále je to však kouč, který doporučuje jeden z balíčků podle stavu a znalostí uživatele. Doporučený postup balíčku nám tedy dává šanci při doporučení levnějšího balíčku koučem a navázání tak důvěrnějšího vztahu s klientem. Hypotézou bylo, že jasným vysvětlením jednotlivých součástí balíčku dokážeme zvýšit celkový počet nákupů alespoň o několik procentních bodů. Tuto hypotézu se však nepodařilo potvrdit. I přesto, že uživatelé uváděli, že nákupní proces je pro ně přehlednější, k výrazně většímu počtu nákupů nevedl.

9.8 Zpětná vazba od uživatelů

Při uvádění aplikace jsme předpokládali, že díky chatu s koučem nebude se sběrem zpětné vazby problém. V prvním měsíci se ukázalo, že to nebude tak jednoduché. Tím, že byla většina úsilí věnována snaze aktivovat uživatele, na získávání zpětné vazby často nebyl v komunikaci prostor. Po zaměření na získávání zpětné vazby se stávalo, že zprávy s prosbou o ni uživatelé úplně ignorovali. Prvním řešením bylo vkládat odkaz na krátký dotazník do hodnocení. Bylo tak vcelku jednoduché pokrýt všechny aktivní uživatele. Očekávání bylo, že v místě, kde uživatel získává největší hodnotu od kouče, bude nejvíce ochotný dát zpětnou vazbu. V několika případech se tak opravdu stalo, vzorek ani vypovídající hodnota nebyly ale dostačující pro vyvození nějakého závěru. Druhým řešením bylo vložit do úvodního formuláře povinnou položku s telefonním číslem. Nadneseně řečeno se jednalo o jakýsi “obchod”. Bylo jasné, že na tomto kroku ztratíme mnoho uživatelů. Bez relevantní zpětné vazby od zákazníků však nebylo možné efektivně pokračovat. Byli jsme tedy ochotni obětovat několik procent uživatelů. Snahou bylo neztratit více než 15 % uživatelů. Telefonní číslo v úvodním formuláři se nakonec neukázalo jako takový blokátor. Z dlouhodobého hlediska klesla průchodnost úvodem aplikace o 7.3 %, z původních průměrných 61.7 % na 54.4 %. Pozitivní bylo, že uživatelé se nesnažili vyplnit falešná telefonní čísla. Bylo tedy možné je začít obvolávat.

Ve scénáři jsme vycházeli z doplňujících otázek Ellisova dotazníku, jelikož velice dobře popisuje aktuální stav projektu a celkové přijetí služby uživateli. Většina respondentů hodnotila službu velice kladně. Mnozí byli překvapeni, když jim kouč sám napsal a oni zjistili, že jde o člověka. Někteří předpokládali, že jde o robota. Na službě také oceňovali to, že nemusí nikam docházet. Aplikace se jim líbila a byla pro ně přehledná. Asi polovina lidí by ocenila jednodušší způsob zaznamenávání jídla. Většina si stěžovala, že nenašla, co hledala v databázi jídla, případně jim vadilo, že musí zadávat složitější jídla po surovinách. Na otázku, kdo si myslí, že by ze služby profitoval nejvíce, byla odpověď ženy ve středním věku s problémy s váhou. Což odpovídá naší cílové skupině. Ukázalo se, že uživatele výrazně ovlivňuje cena, než vyšlo z původního testování. Přibližně 60 % uživatelů uvádělo jako jeden z důvodů, proč si nekupují placený balíček, je jeho vysoká cena. Někteří z nich také tvrdili, že si balíček pořídit chtěli, ale z nějakého důvodu se k tomu nedostali. Otázkou je, jak relevantní tato odpověď je. Zásadním sdělením bylo, že většina dotázaných neměla pocit, že je v tuto chvíli služba pro ně. Jinými slovy, že pro ně kouč nepředstavuje

dostatečnou hodnotu. Paradoxně i pro ty, kteří jej chválili, a koncept služby se jim líbil. Většina z nich měla pocit, že dlouhodobé výživové poradenství nepotřebují a to i přes přetrvávající problémy s váhou a s dlouhodobou snahou o její redukci.

10 Zhodnocení projektu

Během fáze testování MVP bylo dokázáno, že je možné splnit velkou část funnelu. I po 2 a půl měsících testování klíčová metrika - počet nákupů, zůstala výrazně pod očekáváním. V tuto chvíli je velice málo pravděpodobné, že by bylo možné stanoveného cíle dosáhnout.

Pozitivem byly náklady na jedno stažení. Ty byly menší, než se předpokládalo. Bylo také zjištěno, že po zveřejnění aplikace pod oficiálním brandem by tyto náklady ještě výrazně poklesly. Nejefektivnějším kanálem propagace se stal Facebook. U něj se cena za stažení pohybovala kolem 65 Kč. Plánovanou cílovou hodnotou bylo 90 Kč. Velice dobrá byla i průchodnost úvodním nastavením a to i poté, co bylo do formuláře přidáno telefonní číslo. Malou angažovanost uživatelů vyřešila až změna přístupu kouče. Změny v aplikaci měly dopad minimální.

Procento uživatelů, které projevilo zájem o koupi placeného balíčku však i po těchto změnách zůstalo výrazně za očekáváním. Ukázalo se, že i přes velice kladné hodnocení služby, nejsou uživatelé ochotni za toto řešení zaplatit. Citlivost uživatelů na cenu se ukázala výrazně vyšší, než vyšlo z prvního testování. V mnohých případech se jim měsíční cena zdála vysoká. Nižší ceny však s náklady na kouče není možné dosáhnout. Pro některé uživatel kouč nepředstavoval dostatečnou hodnotu a to i přesto, že se jim koncept služby líbil. V mnoha případech ji ti samí i doporučili svým známým. Nejčastějším důvodem byl pocit, že zrovna oni tuto službu v danou dobu nepotřebují. Rady, které kouč uživatelům byly stejné, jako by dostali při návštěvě pobočky. Logickým výsledkem tedy je, že nejde tolik o naše řešení jako o výživové poradenství jako takové.

Tab. 8: Výsledný funnel

		Cílové hodnoty	Začátek kampaně	Dosažené výsledky
AKVIZICE	Stáhne aplikaci	100%	100.0%	100.0%
	Dojde na dashboard	60%	64.2%	53.9%
AKTIVACE	Vyplní jídlo	50%	35.8%	53.9%
	Napíše kouči	40%	26.8%	26.9%
	Vyplní jídlo i napíše kouči	35%	19.5%	26.9%
RETENCE	Vyplní a odešle 1. den	30%	24.4%	42.3%
	Vyplní a odešle 2. den	28%	12.2%	30.8%
	Vyplní a odešle 3. den	25%	8.9%	23.1%
NÁKUP	Koupí jeden z balíčků	12%	0.5%	2.5%

Zdroje: vlastní zpracování

Investorem stanovený mezník pro prohlášení fáze testování MVP za úspěšné bylo dosáhnout akvizičních nákladů na jednoho platícího uživatele nižšího než 1000 Kč. Ke splnění této metriky bylo vzhledem k nižším nákladům na jedno stažení a kratším časem na obsluhu nutné, aby 7.1 % uživatelů prošlo až do nákupu. Původním plánem bylo 12 %. V tuto chvíli je velice pravděpodobné, že výsledné 2.5 % by se ani po dalších měsících optimalizace ztrojnásobit nepovedlo.

Základní hypotéza zněla, zda lze dělat online výživového poradce a nahradit tak fyzický kontakt. Dělat výživového poradce online je zcela určitě možné. Navíc v mnoha případech daleko efektivněji než u klasických poboček. O tom vypovídá zpětná vazba od uživatelů. Je však velice náročné ji bez fyzického kontaktu s výživovým poradcem prodat. Většina lidí si od práce výživového poradce slibuje jednoduché řešení jejich problému. Pravdou je, že žádné takové řešení neexistuje. Výživoví poradci nabízejí dlouhodobé vedení, které klientovi pomůže se k řešení dopracovat. Tento rozdíl mezi očekáváním a realitou má za následek, že v momentě, kdy si klient službu vyzkouší, již za ni není ochoten zaplatit. Klasické výživové poradenství tohoto trendu využívá. Většina poradců se snaží prodat co nejdelší program při první návštěvě klienta. Tento systém funguje, protože když pomine prvotní motivace, drží klienta v programu to, že za službu zaplatil. To mu pomůže

překlenout nejtěžší období do chvíle, než na sobě začne pozorovat výsledky. Zde přichází problém online verze takovéto služby. V online světě jsou běžné modely jako freemium, nebo prémiové služby s obdobím na zkoušku. Pravděpodobnost, že bychom přiměli uživatele zaplatit za dlouhodobý online program, bez toho aniž by si jej vyzkoušel, je téměř nulová. A to obzvláště v případě neznámé služby. V případě modelu se zkušebním režimem uplatněným v tomto projektu, tak přichází akviziční moment ve chvíli, kdy je pravděpodobnost nákupu nejmenší. Čekat na moment, kdy na sobě začne uživatel pozorovat výsledky je zase nákladově neudržitelné.

Otázkou je, zda by model fungoval, kdyby byl podpořen velkou důvěryhodnou značkou. Ta sama o sobě by měla pomoci k vyzkoušení placené služby i bez zkušební doby. Tato hypotéza je založena na faktu, že během krátké doby, kdy byla naše kampaň spuštěná pod brandem investora, jsme zaznamenali nákupy přímo z našeho webu. Tedy od lidí, kteří byli ochotni zaplatit ještě před tím, než si aplikaci stáhli. To by znamenalo, že pokud by se služba spustila pod brandem investora v České republice, nepotýkala by se s těmito problémy. Pro tento projekt to však není řešení, jelikož hlavním cílem nebyl český trh, ale zahraničí, kde tento brand nic neznamena. Tam bez masivního investování do marketingu fungovat nebude.

10.1 Pivot

Velkou otázkou zůstává, co s projektem dále. Z pohledu Lean Startup metodologie není tato situace nic neobvyklého. Naopak jde o celkem přirozenou součást téměř každého startupu. Steve Blank tvrdí, že žádný business plán nepřežije konfrontaci s trhem. Bohužel z výsledku fáze testování MVP není zcela jasné, jakou podobu by měl Pivot mít a jakým směrem by se služba měla ubírat, aby na konci byla využitelná pro účely, pro které byla původně navržena. Z pohledu vývojářské firmy UXF, tedy spolumajitele projektu, by bylo nejvhodnějším řešením aplikaci nabídnout jako platformu pro výživové poradce. Know-how a zkušenosti nasbírané během MVP fáze by mohly vést k produktu, který by splňoval potřeby jak výživových poradců, tak jejich klientů. Na základě těchto zkušeností byl po dobu MVP fáze připravován koncept jednoduchého uživatelského rozhraní pro kouče, který by mohl poradcům zefektivnit jejich práci. Tato varianta by však tvořila konkurenci hlavnímu investorovi. Druhou variantou je nabídnout tento produkt jako doplňkovou

službu ke stávajícím programům nabízeným na pobočkách. Oba modely záměrně obcházejí největší problém tím, že přesouvají akviziční fázi z online prostředí. Oba zároveň opouští původní cíle projektu. Z obou řešení je zřejmé, že bude budoucnost tohoto projektu záležet na jednáních UXF a hlavního investora.

10.2 Zhodnocení využití Lean Startupu

Je znát, že metodologie Lean Startup vznikla ze světa vývoje softwaru. Sama je založena na vědeckém přístupu k testování podnikatelských hypotéz. I přestože Erick Ries tvrdí, že je využitelná na všechny podnikatelské projekty, pozorovali jsme, že přidáním lidského prvku v podobě kouče se vyhodnocování experimentů stalo výrazně složitě. Proměnlivost chování kouče ve spojení s dalšími faktory způsobila výraznou fluktuaci základních metrik. Jakékoliv vyhodnocení dopadu změn založené na reálných datech se tak stalo velice složitě. A jejich dopad byl často pozorovatelný až v delším časovém období. Právě čas hraje v této metodologii velkou roli. Cyklus zpětné vazby v malých teamech, kde všichni členové musí rozumět a aktivně se účastnit každé fáze cyklu, proces velice zpomaluje. Výsledkem je, že pokud se má každá změna opravdu pečlivě otestovat, aby se z ní dal vyvodit závěr, optimalizace postupuje extrémně pomalu.

Celý proces by se dal urychlit využitím A/B testování. Považuji za chybu, jeho nevyužití. Tento způsob testování by nám pravděpodobně dal daleko větší možnost experimentovat. Otázkou je, jak by v malém teamu bylo možné připravovat, nasazovat a vyhodnocovat více verzí. Nevedlo by to pouze k prohloubení problémů? Přes všechny tyto výtky budeme principy Lean Startupu využívat i nadále. Z našeho pohledu jde stále o nejlepší metodiku, jak předcházet některým rizikům plynoucích z řízení startupu. Ries popisuje Lean Startup spíše jako soubor principů, než exaktní metodiku. Z toho vyplývá, že odpovědnost leží na projektu, manažerovi a jeho kreativité v řešení problémů a schopnosti improvizovat v nastavení vnitropodnikových procesů. Tyto zkušenosti tak budou cenné v tomto nebo dalším projektu.

Závěr

Diplomová práce se věnovala uvedení nové online služby na trh. Službou byla mobilní aplikace s výživovým koučem vyvíjená ve spolupráci s přední českou firmou v oblasti výživového poradenství. Hlavní motivací ke vzniku projektu byla snaha expandovat na zahraniční trhy bez nutnosti výstavby husté sítě poboček.

K vývoji služby byla využita populární metodologie Lean Startup, podrobně popsána v první polovině práce. Lean Startup bere začínající podnik jako sérii neověřených hypotéz, které lze řadou experimentů potvrdit nebo vyvrátit. Je proto založen na cyklickém přístupu k vývoji nových produktů. Snahou je co nejrychlejší uvedení minimálního životaschopného produktu na trh a na základě Cyklu zpětné vazby jeho postupné zlepšování.

V druhé polovině diplomové práce byla popsána současná služba a její problémy. Z nich vyplynuly cíle projektu. Po vzoru Lean Startupu začal projekt definováním zákaznického problému a hledáním vhodného řešení. Snahou bylo, co nejrychleji přijít s řešením, které by bylo možné otestovat. K tomu posloužil kreativní workshop inspirovaný metodou Design Sprint. Během workshopu byly navrženy vlastnosti služby a základní návrhy aplikace. Na jejich základě byly vytvořeny mockupy mobilní aplikace.

Mockupy testovány během rozhovorů s potenciálními zákazníky. Výsledkem testování byly rozsáhlé změny v původním designu uživatelského rozhraní a zaměření služby. Problémy se projevíly hlavně v místech, kde měl uživatel více možností. Očekávanou snahu projít a prohlédnout si aplikaci nahradila jakási rozhodovací paralýza. Muselo se tedy přistoupit k výraznému zjednodušení navigace aplikace. Rozhovory s potenciálními zákazníky se ukázaly jako efektivní způsob získání zpětné vazby. V mnoha případech sami testovaní přicházeli s nápady, jak by se daly služby zlepšit. Na konci této kapitoly byly shrnuty výsledky a byl popsán výsledný produkt a jeho vlastnosti.

Po první fázi bylo třeba vytvořit plán uvedení služby na trh. Produkt pro zahraniční trhy snažící se zprostředkovat plnou péči bez podpory poboček, se ukázal jako značně komplexní. Plánem proto bylo vytvoření minimálního životaschopného produktu pro domácí trh a až po ověření konceptu začít s vývojem produktu pro zahraniční trhy.

S tím byl sestaven obchodní model. Jako nástroj byl zvolen Lean Canvas. Ten se ukázal jako ideální pro popsání začínajících produktů. K tomu, aby bylo možné sestavit cenový a nákladový model, bylo nejdříve nutné na základě zkušeností s minulých projektů sestavit akviziční funnel. Ten posloužil i jako kontrolní nástroj v analýze uvedení produktu na trh.

Realizace plánu začala definováním základní hypotézy. Ta vycházela z obchodního modelu. Dále byl sestaven minimální životaschopný produkt, tak aby s jeho pomocí bylo možné potvrdit či vyvrátit základní hypotézu a zodpovědět výzkumné otázky. Aby popularita současné služby nezkreslovala výsledky, bylo rozhodnuto, že celá služba bude vydána pod neutrálním brandem. To umožnilo i větší svobodu při experimentování, protože případné neúspěchy neměly vliv na současnou zavedenou značku.

K analýze uvedení produktu na trh byl využit McClurův AARRR funnel. Jako klíčové indikátory výkonnosti byly zvoleny průměrné akviziční náklady na platícího zákazníka. Po spuštění služby se projevilo, že Lean Startup pochází z oblasti vývoje softwaru. Po přidání lidského faktoru do obsluhy online služby stalo vyhodnocování značně složitě. To mělo za následek pomalý průběh jednotlivých experimentů.

Z výsledku online kampaně vycházelo, že o službu podobného typu je zájem. Po sérii optimalizací na základě Cyklu zpětné vazby se povedlo splnit většinu cílových metrik. Procento uživatelů, které projevilo zájem o koupi prémiového programu, však zůstalo pod očekáváním. Výsledkem tedy bylo zamítnutí hypotézy. Ukázalo se, že výživové poradenství online je možné dělat, v mnohých případech i výrazně efektivněji. Velice složitě je službu v online prostředí prodat.

Hlavním důvodem se ukázal rozdíl mezi očekáváním zákazníků a reálnou nabídkou. Většina zákazníků očekává jednoduché řešení jejich problému. Takové řešení v tomto oboru neexistuje. Výživoví poradci toho běžně v akvizici nových zákazníků využívají. Je však velice těžké tento proces zreprodukovat v online prostředí.

Po zamítnutí hypotézy se okamžitě začalo pracovat na tzv. Pivotu, tedy změně obchodního modelu. Jako nejlepší varianta se díky získaným zkušenostem ukázalo vytvoření platformy pro výživové poradce. Budoucnost projektu je však závislá na vyjednávání s hlavním investorem projektu.

Seznam použité literatury

Citace

APPELO, Jurgen, 2018. Pivot, Patch, or Persevere (I Patched the Lean Startup). In: *The Startup - Medium* [online]. 1.18.2018 [cit. 25.1.2019]. Dostupné z: <https://medium.com/swlh/pivot-patch-or-persevere-i-patched-the-lean-startup-206d63023b9c>

BÁČOVÁ, Petra, 2018. Průměrný Čech trpí mírnou nadváhou. In: *Český statistický úřad* [online] 11.4.2018. [cit. 28.1.2019]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/prumerny-cech-trpi-mirnou-nadvahou>

BLANK, Steven G., 2007. *The four steps to the epiphany: successful strategies for products that win*. Pescadero: K&S Ranch. ISBN 9780989200509.

BLANK, Steven G., 2012. *The startup owner's manual: the step-by-step guide for building a great company*. Pescadero: K&S Ranch. ISBN 978-0984999309.

BLANK, Steven G, 2013. Why the Lean Start-Up Changes Everything. In: *Harvard Business Review - Ideas and Advice for Leaders*. [online]. [cit. 5.4.2019]. Dostupné z: <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>

BLANK, Steven G, 2015. Why Build, Measure, Learn – isn't just throwing things against the wall to see if they work – the Minimal Viable Product. In: *Steve Blank Blog* [online]. [cit. 25.2.2019]. Dostupné z: <https://steveblank.com/2015/05/06/build-measure-learn-throw-things-against-the-wall-and-see-if-they-work/>

BLANK, Steven G, 2016. The Mission Model Canvas – An Adapted Business Model Canvas for Mission-Driven Organizations. In: *Steve Blank Blog* [online]. [cit. 20.1.2019]. Dostupné z: <https://steveblank.com/2016/02/23/the-mission-model-canvas-an-adapted-business-model-canvas-for-mission-driven-organizations/>

CB Insight. 2018. The Top 20 Reasons Startups Fail. *Machine Intelligence Platform* [online]. [cit. 20.1.2019]. Dostupné z: <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/>

Obezita: procento obyvatel starších patnácti let s indexem tělesné hmotnosti (BMI) nad 30. [online]. Český statistický úřad, 2007. [cit. 2019-01-27]. Dostupné z: <https://1url.cz/AMkeB>

DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ, 2008. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-003-4.

COOPER, Brant a Patrick VLASKOVITS, 2013. *The lean entrepreneur: how visionaries create products, innovate with new ventures, and disrupt markets*. Hoboken, N.J.: Wiley. ISBN 9781118295342.

CROLL, Alistair a Benjamin YOSKOVITZ, 2016. *Lean analýza: využijte data k rychlejšímu vybudování lepšího startupu*. Přeložil Viktor JUREK. v Brně: BizBooks. ISBN 978-80-265-0507-5.

E15.cz, 2015. Jak inovují velké firmy? Využívají startupů! [online]. [cit. 08.04.2019]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/magazin/jak-inovuji-velke-firmy-vyuzivaji-startupu-1223902>

ELLIS, Sean a Morgan BROWN, 2017. *Hacking growth: how today's fastest-growing companies drive breakout success*. New York: Crown Business. ISBN 9780451497215.

EREMENKO, Kirill, 2018. *Confident data skills: master the fundamentals of working with data and supercharge your career*. London: Kogan Page. Sales. ISBN 07-494- 8154-4.

FERRISS, Tim. RIES, Eric, 2009. Vanity Metrics vs. Actionable Metrics – Guest Post by Eric Ries. In: *Tim Ferriss Blog* [online]. 19.5.2009 [cit. 24.1.2019]. Dostupné z: <https://tim.blog/2009/05/19/vanity-metrics-vs-actionable-metrics/>

HADAR, Yonatan, 2019. My Best Tips for Agile Data Science Research. In: *Towards Data Science*. [online] [cit. 05.04.2019] Dostupné z: <https://towardsdatascience.com/my-best-tips-for-agile-data-science-research-b40365cc979d>

CHEN, Walter, 2016. AARRR! Dave McClure's "Pirate Metrics" And The Only Five Numbers That Matter. In: *Inc. - Small Business Ideas and Resources for Entrepreneurs* [online]. [cit. 01.02.2019]. Dostupné z: <https://www.inc.com/walter-chen/aarr-dave-mcclure-s-pirate-metrics-and-the-only-five-numbers-that-matter.html>

IRELAND, Duane R. a kolektiv. 2003. A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management* [online]. [cit. 12.02.2019]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/228171425_A_Model_of_Strategic_Entrepreneurship_The_Construct_and_Its_Dimensions/citations

ISAACSON, Walter, 2011. *Steve Jobs*. New York: Simon & Schuster. ISBN 978-1451648539.

KNAPP, Jake, 2017. *Sprint: jak vyřešit velké problémy a otestovat nové myšlenky v pouhých pěti dnech*. Přeložil Libuše MOHELSKÁ. Brno: Jan Melvil Publishing. Žádná velká věda. ISBN 978-80-7555-023-1.

KNIBERG, Henrik, 2016. Making sense of MVP (Minimum Viable Product) – and why I prefer Earliest Testable/Usable/Lovable. In: *Crisp's Blog* [online]. Dostupné z: <https://blog.crisp.se/2016/01/25/henrikkniberg/making-sense-of-mvp>

KOŠTURIÁK, Ján a Zbyněk FROLÍK, 2006. *Štíhlý a inovativní podnik*. Praha: Alfa Publishing. Management studium. ISBN 80-86851-38-9.

LASTOVETSKA, Anastasiia, 2019. What is MVP & What are the Key MVP Types?. In: *MLS: World-class mobile and web app development agency* [online]. [cit. 12.2.2019]. Dostupné z: <https://mlsdev.com/blog/50-types-of-mvp#How%20to%20Define%20Minimum%20Viable%20Product>

MAURYA, Ash, 2016. *Lean podnikání: přejděte od plánu a k plánu, který funguje*. Přeložil Lukáš DUŠEK. v Brně: BizBooks. ISBN 978-80-265-0506-8.

MOORE, Geoffrey A., 2014. *Crossing the chasm: marketing and selling disruptive products to mainstream customers*. Third edition. New York, NY: HarperBusiness, an imprint of HarperCollins Publishers. ISBN 9780062292988.

OECD Obesity update 2017. 2017. [online]. OECD. [cit. 27.1.2019]. Dostupné z: <http://www.oecd.org/health/obesity-update.htm>

OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR, 2015. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. 2. vydání. Přeložil Radek BLAHETA. v Brně: BizBooks. ISBN 978-80-265-0425-2.

A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide). 2013. Fifth edition. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute. ISBN 978-1-935589-67-9.

RIES, Eric, 2015. *Lean startup: jak budovat úspěšný byznys na základě neustálé inovace*. Přeložil Lukáš DUŠEK. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0389-7.

STELLMAN, Andrew a Jennifer GREENE, 2014. *Learning Agile*. Beijing: O'Reilly. ISBN 978-1-449-33192-4.

STOYAN, Tanev, 2017. Is There a Lean Future for Global Startups? *Technology Innovation Management Review* [online]. [cit. 24.1.2019]. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1963138106/D1C43F1042544FC4PQ/5?accountid=17116>

SVOZILOVÁ, Alena, 2011. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3938-0.

ŠIMEČEK, Pavel, 2013. Lean startup – síla je v ověřování. In: *CzechStarter - Blog Pavla Šimečka* [online]. [cit. 6.2.2019]. Dostupné z: <http://blog.pavelsimecek.cz/lean-startup-sila-je-v-overovani/>

ŠOCHOVÁ, Zuzana a Eduard KUNCE, 2014. *Agilní metody řízení projektu*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-4194-6.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

Prevalence of obesity among adults, BMI \geq 30, age-standardized, Estimates by WHO region [online] . World Health Organization. [cit. 2019-01-25]. Dostupné z: <http://apps.who.int/gho/data/view.main.REGION2480A?lang=en>

ZORKINA, Yulia, 2017. What is a Minimum Viable Product and How to Build an MVP for Your Startup. In: *Medium – a place to read and write big ideas and important stories* [online]. [cit. 6.2.2019]. Dostupné z: <https://medium.com/@sprocompany/what-is-a-minimum-viable-product-and-how-to-build-an-mvp-for-your-startup-9a02c0d4a56a>

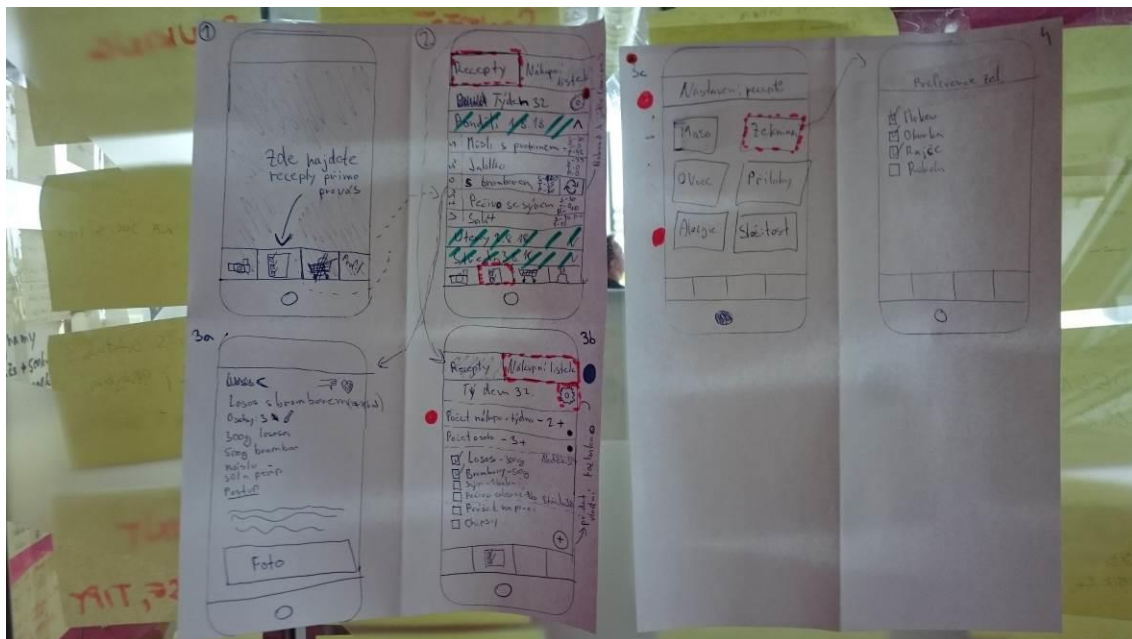
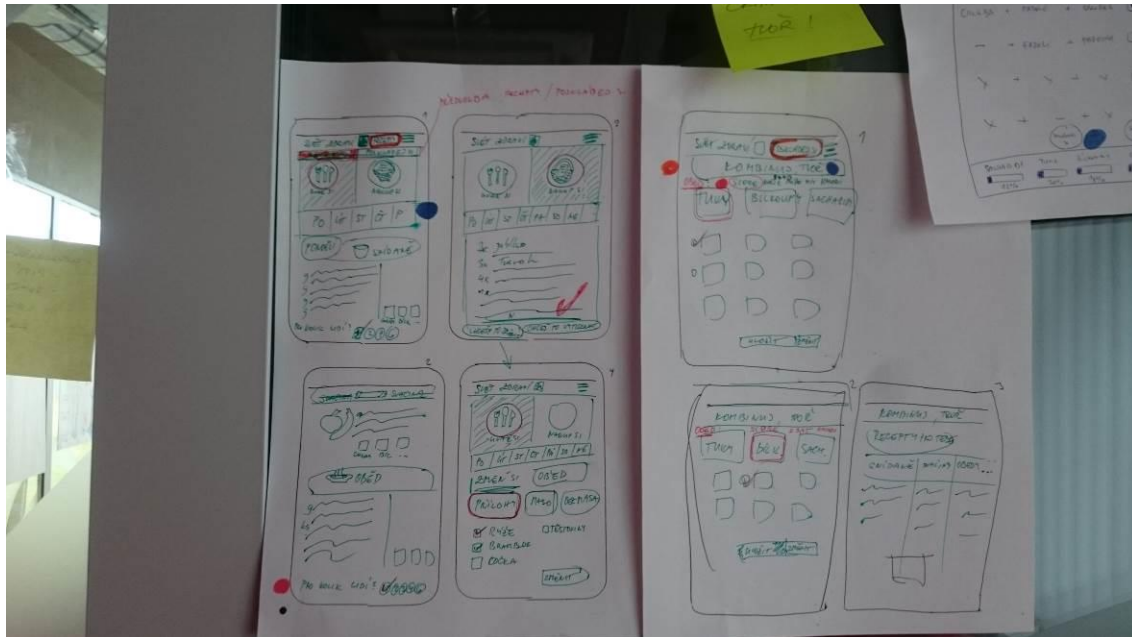
Seznam příloh

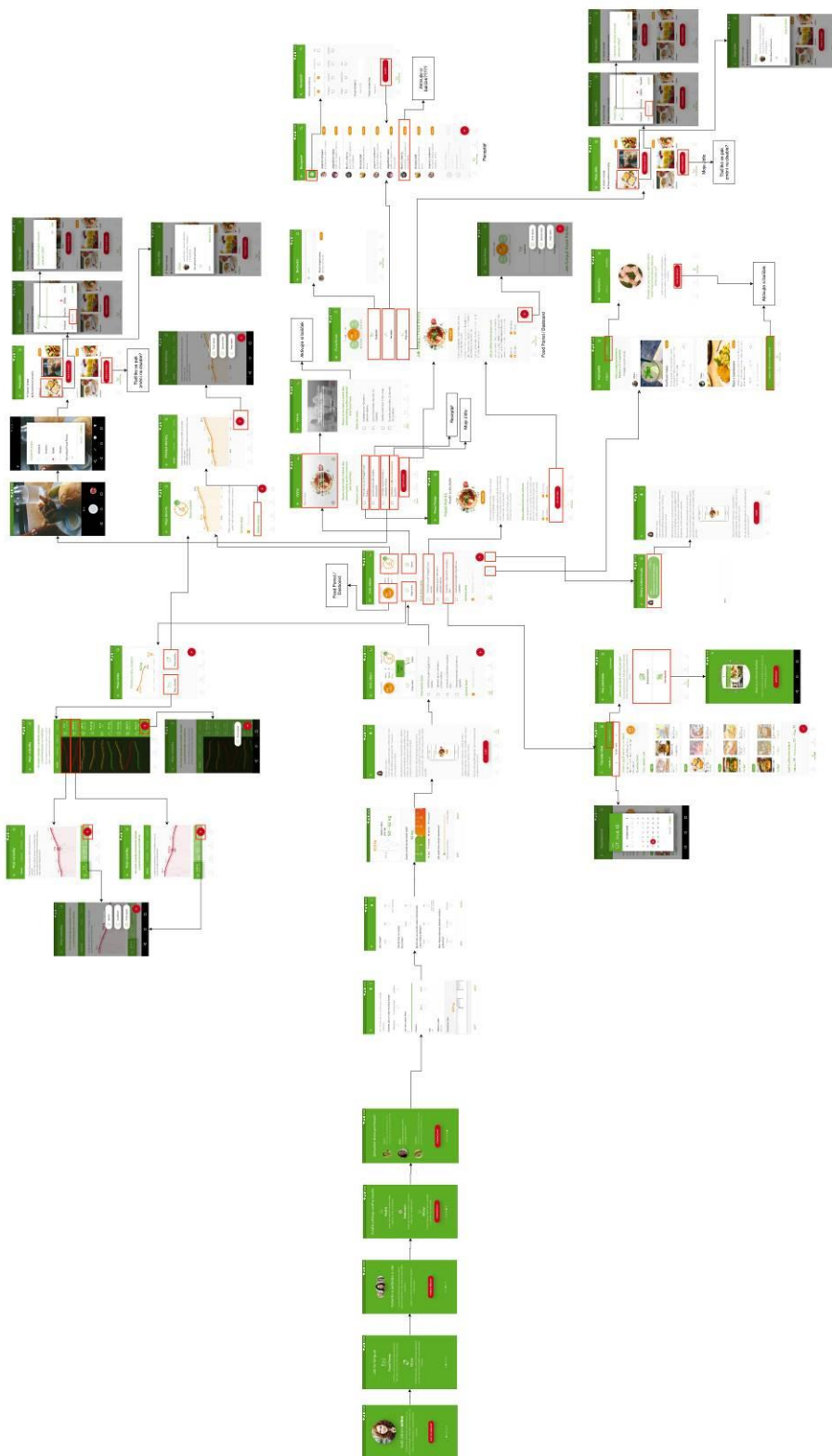
Příloha A - Fotodokumentace workshopu.....	87
Příloha B - Příklad návrhů aplikace z workshopu.....	88
Příloha C - Návrh aplikace před úpravou.....	89
Příloha D - Nová mapa aplikace	90
Příloha E - Úvodní nastavení aplikace	91
Příloha F - Nákladový model	91
Příloha G - Cenový model.....	93
Příloha H - Landing page služby (zdravejednoduse.cz).....	94

Příloha A - Fotodokumentace workshopu

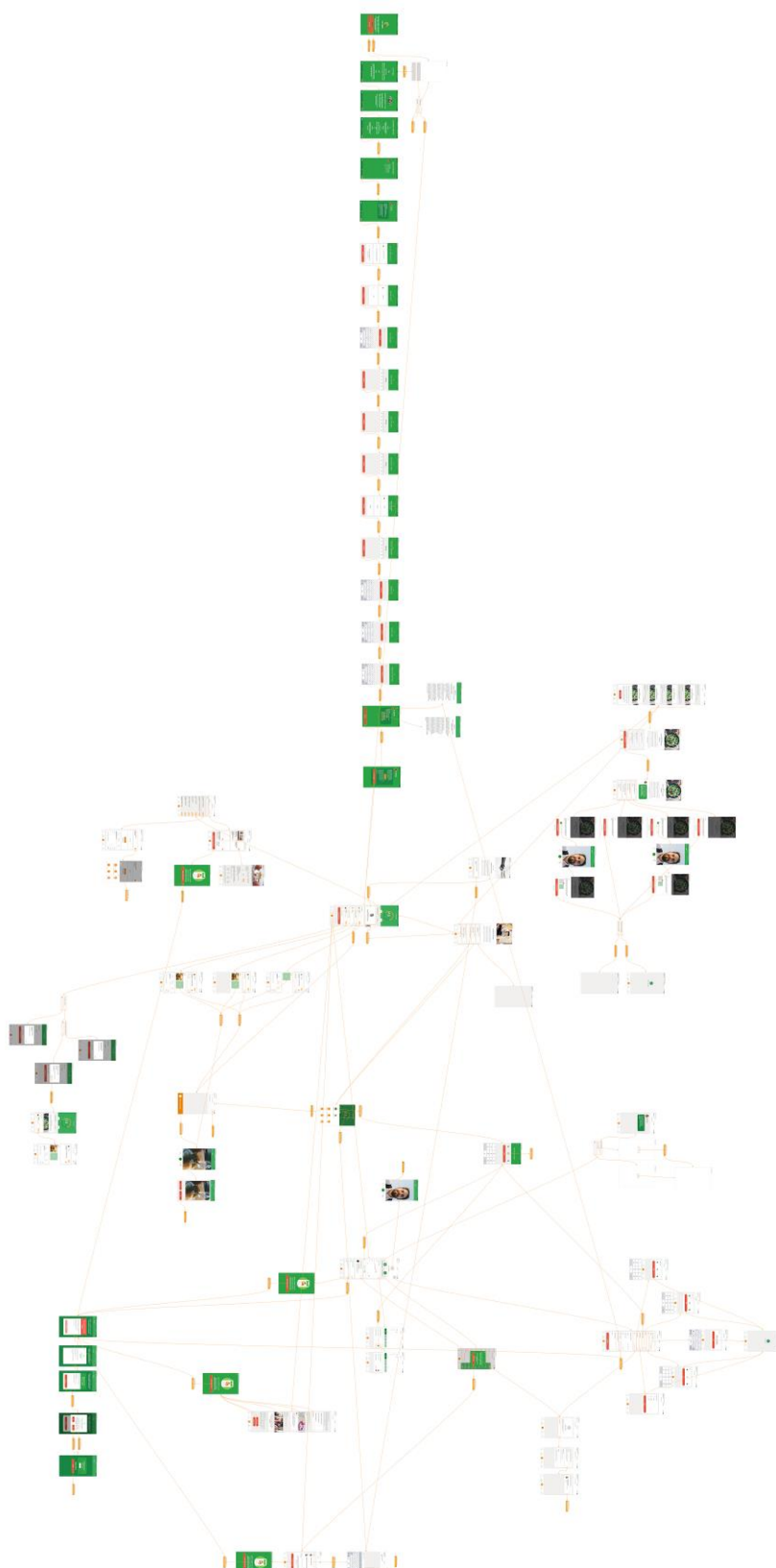


Příloha B - Příklad návrhů aplikace z workshopu

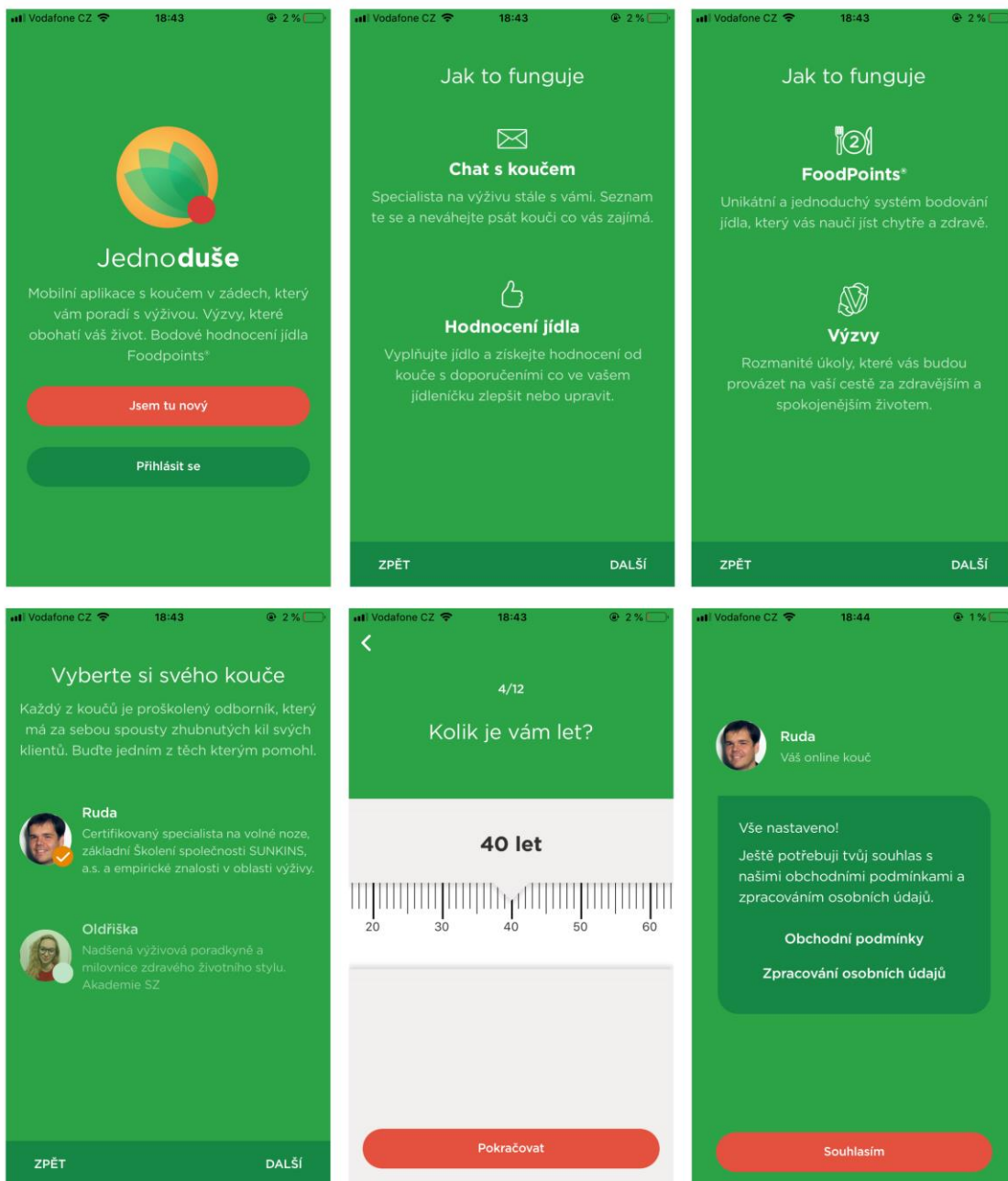




Příloha D - Nová mapa aplikace



Příloha E - Úvodní nastavení aplikace



Příloha F - Nákladový model

Konverzní funnel

	Stáhne aplikaci	100%
	Zvolí kouče	80%
AKVIZICE	Dojde na dashboard	60%
	Vyplní jídlo	50%
	Napiše kouči	40%
AKTIVACE	Vyplní jídlo i napiše kouči	35%
	Vyplní a odešle 1. den	30%
	Vyplní a odešle 2. den	28%
RETENCE	Vyplní a odešle 3. den	25%
	Projde do nákupu	20%
NÁKUP	Koupí jeden z balíčků	12%

Náklady na marketing

		M1	M2	M3	M4	M5
	náklady na 1 stažení	150	130	110	100	90
AKVIZICE	náklady na email	250	217	183	167	150
AKTIVACE	náklady na aktivovaného uživatele	429	371	314	286	257
	náklady na dokončení 1. dne	500	433	367	333	300
	náklady na dokončení 2. dne	536	464	393	357	321
RETENCE	náklady na dokončení programu	600	520	440	400	360
NÁKUP	náklady na nákup	1,250	1,083	917	833	750

Náklady na obsluhu

		M1	M2	M3	M4	M5
	čas strávený aktivací	15	10	5	5	5
	čas na obsluhu 1. dne	25	20	15	15	15
	čas na obsluhu 2. dne	25	20	15	15	15
	čas na obsluhu 3. dne	25	20	15	15	15
	čas strávený ukončením	20	15	15	10	5
	reakce na nákup	10	5	5	5	0
	Celkem	120	90	70	65	55
	náklad na 1 hodinu kouče	200 Kč				
	náklad na 1 minutu kouče	3.33 Kč				
		M1	M2	M3	M4	M5
AKTIVACE	náklady na aktivovaného uživatele	50	33	17	17	17
	náklady na odeslání 1. dne	146	108	71	71	71
	náklady na odeslání 2. dne	236	180	124	124	124
	náklady na odeslání 3. dne	232	177	122	122	122
RETENCE	náklady na dokončení programu	327	252	178	178	178
NÁKUP	náklady na nákup	394	302	228	211	195

Celkové náklady

		M1	M2	M3	M4	M5
AKTIVACE	náklady na aktivovaného uživatele	479	405	331	302	274
	náklady na dokončení 1. dne	646	542	438	404	371
	náklady na dokončení 2. dne	772	645	517	482	446
RETENCE	náklady na dokončení programu	927	772	618	578	538
NÁKUP	náklady platícího uživatele	1644	1386	1145	1045	945

Příloha G - Cenový model

	kouč	specialista
Náklady na měsíc	36000 Kč	57960 Kč
Náklady na hodinu práce	200 Kč	322 Kč
Náklady na minutu práce	3.33 Kč	6 Kč

Balíček "BASIC"

	Kouč			Specialista		
	počet	čas [min]	náklady [kč]	počet	čas [min]	náklady [kč]
Rychlá interakce	6	30	100	0	0	0
Střední interakce	2	20	67	0	0	0
Velká interakce	0	0	0	0	0	0
Celkem	8	50	167	0	0	0

Náklady na balíček
Cena

167
250

Balíček "INTENSIVE"

	Kouč			Specialista		
	počet	čas [min]	náklady [kč]	počet	čas [min]	náklady [kč]
Rychlá interakce	12	60	200	0	0	0
Střední interakce	4	40	133	1	10	60
Velká interakce	6	90	300	1	15	90
Celkem	22	190	633	2	25	150

Náklady na balíček
Cena

783
900

	Kouč			Specialista		
	interakce	čas [min]	náklady [kč]	interakce	čas [min]	náklady [kč]
Balíček BASIC	8	50	167	0	0	0
Balíček STANDARD	14	110	367	1	10	60
Balíček INTENSIVE	22	190	633	2	25	150
Balíček EXTRA	32	250	833	5	70	420

167

427

783

1,253

Rychlá interakce	5 Min
Střední interakce	10 Min
Velká interakce	15 Min

Balíček "STANDARD"

	Kouč			Specialista		
	počet	čas [min]	náklady [kč]	počet	čas [min]	náklady [kč]
Rychlá interakce	8	40	133	0	0	0
Střední interakce	4	40	133	1	10	60
Velká interakce	2	30	100	0	0	0
Celkem	14	110	367	1	10	60

Náklady na balíček
Cena

427
500

Balíček "EXTRA" *nebude dostupný v ČR

	Kouč			Specialista		
	počet	čas [min]	náklady [kč]	počet	čas [min]	náklady [kč]
Rychlá interakce	20	100	333	0	0	0
Střední interakce	6	60	200	1	10	60
Velká interakce	6	90	300	4	60	360
Celkem	32	250	833	5	70	420

Náklady na balíček
Cena

1253
1500

Příloha H - Landing page služby (zdravejednoduse.cz)

zdravejednoduse
Kouč Food Points Výzvy Komunita Balíčky

Zhubněte Jednoduše

Mobilní aplikace s koučem v zádech

OSOBNÍ KOUČ ONLINE

Zvolte si cíl a kouče s přístupem, který vám bude nejlépe vyhovovat.

esobní přístup

Kouč vám nastaví neefektivnější cestu k vašemu cíli s ohledem na váš metabolismus.

hodnocení jídla

Pravidelné hodnocení vašeho jídla vám ukáže, jak zlepšit svůj jídelníček.

chat s koučem

Díky chatu máte odborníka na výživu stále s sebou.

úkolky a výzvy

S úkolky a výzvami od kouče bude vaše cesta zábava.

FOOD POINTS®

Unikátní nástroj, který vám pomůže odhalit a odstranit vaše špatné stravovací návyky.

bodování jídla

Díky bodování nastavenému na míru vašemu metabolismu víte, co je pro vás vhodné a co ne. Zadaná jídla sleduje a komentuje i váš kouč.

denní limit

Odborně vypočítaný denní bodový limit vám ukazuje, kolik toho můžete ještě sníst.

VÝZVY

Přijíme úkolky, díky kterým nebudete hubnutí stereotypní nudou. Navíc vyzkoušíte sportovní nápadů, jak zlepšit svůj život.

KOMUNITA

NEJSI V TOM SÁM, OSTATNÍ TĚ PODPORUJÍ!

Poznejte nové přátele, se kterými se můžete vzájemně povzbuzovat, sdílet nápady, své oblíbené recepty a účastnit se společných aktivit.

BALÍČKY

Vyberte si balíček, který Vám bude nejlépe vyhovovat.

Jednoduše na oběd	Start	Standard	Intenzivně
Zdarma	250 Kč/měsíc	500 Kč/měsíc	900 Kč/měsíc
<ul style="list-style-type: none"> • Individuální přístup k jídlu • Individuální přístup k jídlu • Individuální přístup k jídlu • Chat s koučem 	<ul style="list-style-type: none"> • 3 týdne hodnocení jídelníčku • Přístup do komunity • 10 výzev 	<ul style="list-style-type: none"> • 3 týdne hodnocení jídelníčku • Přístup do komunity • 20 výzev 	<ul style="list-style-type: none"> • Individuální přístup k jídlu • 3 týdne hodnocení jídelníčku • Přístup do komunity • 30 výzev • Přístup k chatu s koučem • Individuální přístup k jídlu • Individuální přístup k jídlu • Individuální přístup k jídlu
zvolit	zvolit	zvolit	zvolit

Statistika a výzkumy ukázaly, že šance na úspěch u jednotlivce na zhubnutí je necelých 30%. Naši klienti dosahují úspěchu v 68% případů.

Stáhněte aplikaci JEDNODUŠE

zdravejednoduse
Provozováno SUNKINS