

Rizika tvorby business modelu startup společností

Bc. Jan Pořízek

Diplomová práce



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Jan Pořízek
Osobní číslo:	M20888
Studijní program:	N0413A050023 Ekonomika podniku a podnikání
Specializace:	Podnikání a ekonomika podniku
Forma studia:	Kombinovaná
Téma práce:	Rizika tvorby business modelu startup společností

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Proveďte literární rešerši a sestavte systematický přehled z poznatků ke startupovým společnostem a standardních metodologií souvisejících s jejich plánováním a zakládáním.

II. Praktická část

- Představte dvě zaniklé startup společnosti, jejichž účinkování na trhu skončilo neúspěchem.
- Analyzujte příčiny neúspěchu těchto startup společností s důrazem na chyby, kterých se dopustily ve svém plánování.
- Navrhněte metodiku pro začínající podnikatele, která bude reflektovat analýzu a proveďte její aplikaci na tvorbu business modelu uvedených firem.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- KEŘKOVSKÝ, Miroslav a Petr NOVÁK et al. *Finanční strategie: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2015, 222 s. ISBN 978-80-7400-562-6.
- RIES, Eric. *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York: Currency, 2017, 320 s. ISBN 978-15-247-6240-7.
- SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011, 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
- SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika. 6., přeprac. a dopl. vyd.* V Praze: C.H. Beck, 2015, 560 s. ISBN 978-80-7400-274-8.
- WOODS, Patrick. *The Brand Strategy Canvas: A One-Page Guide for Startups*. New York: Apres, 2019, 142 s. ISBN 978-14-8425-159-1

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Karel Slinták, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: **11. února 2022**
Termín odevzdání diplomové práce: **27. dubna 2022**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 11. února 2022

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen přípouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: Jan Pořízek

.....

podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá tematikou startupových společností, jejich životními fázemi, metodikami plánování business modelů a rizikům, která souvisí s plánováním business modelů startup společností. V teoretické části se práce věnuje obecnému pojetí společností v ČR a jejich základnímu legislativnímu rámci, teorii startupu jako celku a jednotlivým obvyklým canvas plánovacím metodám. Praktická část práce popisuje dvě společnosti, které nedosáhly na předpokládané cíle a skončily dříve, než se stihly rozvinout. Práce zkoumá, jestli by projektové plánování skrze Lean Canvas již v úvodní fázi odhalilo možná rizika a nabízí vlastní, drobně upravenou metodiku takového plánování.

Klíčová slova: Startup, Lean Canvas, Business Canvas, neúspěšný startup, investiční riziko

ABSTRACT

The thesis deals with the topic of startup companies, their life stages, methodologies for planning business models and risks related to planning business models of startup companies. In the theoretical part, the thesis deals with the general concept of companies in the Czech Republic and their basic legislative framework, the theory of startup as a whole and individual common canvas planning methods. The practical part of the thesis describes two companies that did not reach their expected goals and ended before they could develop. The thesis investigates whether project planning through Lean Canvas would have revealed possible risks at an early stage and offers its own, slightly modified methodology for such planning.

Keywords: Startup, Lean Canvas, Business Canvas, failed startup, investment risk

Chtěl bych poděkovat mému vedoucímu práce, Ing. Karlu Slintákovi, Ph.D., za cenné odborné rady při kompletaci práce. Dále bych chtěl poděkovat oběma podnikatelům, jejichž neúspěšné startupy v této práci rozebírám; oceňuji, že umožnili nahlédnout pod pokličku neúspěchu, který může být velice cennou zkušeností pro nás ostatní.

„Trhu, který neexistuje, je úplně jedno, jak jste chytří.“

— Marc Andreessen, Netscape

OBSAH

OBSAH	6
ÚVOD.....	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	11
TEORETICKÁ ČÁST.....	12
1 FIRMY A PODNIKÁNÍ.....	13
1.1 PODNIKÁNÍ A ZÁKLADNÍ POJMY	13
1.1.1 PODNIK A PODNIKATEL.....	13
1.1.2 PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ	13
1.1.3 PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ	14
1.2 SPOLEČNOST A PLÁNOVÁNÍ.....	15
1.2.1 ŽIVOTNÍ CYKLY	15
1.3 MARKETING	16
1.3.1 MARKETINGOVÝ MIX – 4P.....	16
1.3.2 MARKETINGOVÝ MIX – 7P.....	17
1.4 INOVACE A ROZVOJ	18
1.4.1 PRODUKTOVÁ INOVACE.....	18
DESIGN THINKING.....	19
SPECIFIKA INTERNETOVÝCH FIREM	20
2 STARTUP	21
2.1 PODNIKATELSKÝ PLÁN? ČÁSTEČNĚ.....	21
2.2 APLIKACE STARTUP PRAVIDEL VE FIRMÁCH	23
2.2.1 ADAPTIVNÍ ORGANIZACE.....	23
2.3 MOTORY RŮSTU	25
2.3.1 LOAJÁLNÍ MOTOR.....	25
2.3.2 VIRÁLNÍ MOTOR	25
2.3.3 PLACENÝ MOTOR.....	26
2.4 ŽIVOTNÍ CYKLY STARTUPU.....	26
2.4.1 IDEA	27
2.4.2 FÁZE RŮSTU	28
2.4.3 ZRALOST	28
2.5 PLÁNOVACÍ NÁSTROJE A METODOLOGIE	29
2.5.1 ZÁKLADNÍ PŘEDPOKLADY ÚSPĚCHU.....	29
2.5.2 FORMULACE PŘEDPOKLADŮ A HYPOTÉZ.....	31
2.5.3 OMTN	31
2.6 NEÚSPĚCHY	32

2.6.1	OSOBA ZAKLADATELE A CHYBNÁ PARTNERSTVÍ	32
2.6.2	FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ	32
2.6.3	ZÁKAZNICKÁ ZPĚTNÁ VAZBA	33
2.6.4	PIVOT	33
2.6.5	NEEXISTUJÍCÍ TRH	34
3	FINANCOVÁNÍ STARTUPŮ	35
3.1	ANALÝZA MOŽNÉ INVESTICE	35
3.2	ZPŮSOBY FINANCOVÁNÍ	36
3.2.1	VLASTNÍ FINANCOVÁNÍ	37
3.2.2	ANDĚLŠTÍ INVEŠTOŘI	38
3.2.3	RIZIKOVÝ KAPITÁL (VENTURE CAPITAL)	38
3.2.4	CROWDFUNDING	40
3.2.5	BANKOVNÍ INVESTICE	42
3.3	PROGRAMY PODPORY STARTUPŮ	43
3.3.1	STÁTNÍ PODPORA	43
3.3.2	FIREMNÍ INKUBÁTORY	43
3.3.3	FIREMNÍ AKCELERÁTORY	44
4	STARTUP METODIKY	45
4.1	LEAN STARTUP	45
4.1.1	STRATEGIE TVORBY PRODUKTU V LEAN STARTUP	46
4.1.2	CUSTOMER-DRIVEN DEVELOPMENT (VÝVOJ SE ZÁKAZNÍKY)	46
4.1.3	MVP – MINIMUM VIABLE PRODUCT	47
4.1.4	BUILD – MEASURE – LEARN – (VYTVOŘ – MĚŘ – POUČ SE)	48
4.1.5	VALIDATED LEARNING – (OVĚŘENÉ UČENÍ)	48
4.1.6	INNOVATION ACCOUNTING – (INOVATIVNÍ ÚČETNICTVÍ)	48
4.1.7	PIVOT	49
4.1.8	LC – LEAN CANVAS	49
4.1.9	ÚSKALÍ LEAN STARTUP	52
4.2	JINÉ METODY STARTUP PLÁNOVÁNÍ	52
4.2.1	BMC – BUSINESS MODEL CANVAS	53
4.2.2	BSC – BRAND STRATEGY CANVAS	54
4.2.3	SWOT ANALÝZA	55
	PRAKTICKÁ ČÁST	57
5	ANALÝZA NEÚSPĚCHU	58
5.1	WEBTIO	58

5.1.1	IDEA	58
5.1.2	BUSINESS MODEL SPOLEČNOSTI	59
5.1.3	MARKETING	63
5.1.4	PROJEKTOVÉ PLÁNOVÁNÍ	64
5.1.5	MVP	65
5.1.6	FINANČNÍ PLÁN	65
5.1.7	DODATEČNÁ ANALYTIKA	67
5.1.8	REALIZACE.....	70
5.1.9	VÝSLEDKY	72
5.1.10	UKONČENÍ PROJEKTU	72
5.1.11	PŘÍČINY NEÚSPĚCHU	73
5.2	D-TICK	74
5.2.1	IDEA	74
5.2.2	BUSINESS MODEL SPOLEČNOSTI	76
5.2.3	MARKETING	80
5.2.4	PROJEKTOVÉ PLÁNOVÁNÍ	80
5.2.5	MVP	80
5.2.6	FINANČNÍ PLÁN	80
5.2.7	DODATEČNÁ ANALYTIKA	82
5.2.8	REALIZACE.....	84
5.2.9	VÝSLEDKY	85
5.2.10	UKONČENÍ PROJEKTU	85
5.2.11	PŘÍČINY NEÚSPĚCHU	85
6	FOLD CANVAS	86
6.1	OBECNÝ POPIS	86
6.2	FYZICKÉ PROVEDENÍ.....	88
6.3	VZHLED BUSINESS MODEL FOLD CANVAS.....	89
6.3.1	VYPLŇOVÁNÍ SEKČÍ.....	90
	ZÁVĚR	96
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	97
	ONLINE ZDROJE	99
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	99
	SEZNAM OBRÁZKŮ	102
	SEZNAM TABULEK.....	103
	PŘÍLOHY.....	104

ÚVOD

Málokdo by si ještě nedávno dokázal představit, že si zavolá taxi na přesnou pozici svého mobilního telefonu – to oceníme v situaci, kdy jsme v naprosto cizím městě a, v horším případě, nevládneme tamním jazykem. Bez znalosti přesné adresy, bez potřeby dohledávat vůz. Na jediný klik. A co rezervace celého bytu v lokalitě, kterou jste nikdy neviděli, u někoho, s kým se vůbec neznáte? Nezněla ještě nedávno možnost pronájmu vlastní nemovitost cizím lidem jako naprostá utopie? A co třeba svět elektronické komunikace? Přenos souborů na jeden klik, multiplatformní komunikátor mezi telefonem a desktopem, okamžité odesílání obrázků, sdílení vlastní polohy v reálném čase, videohovor...

Řeč je samozřejmě o Uberu (nebo jeho konkurentovi Lyftu), AirBnB a WhatsAppu, což jsou mnohokrát skloňované společnosti, které z malých startupů vyrostly v obří firmy. Nestalo se tak ze dne na den a vznik každé z těchto firem byl motivován zcela odlišnými důvody. Stejně tak jejich cesty po založení se různí: WhatsApp byl prodán a je nyní součástí společnosti Meta, Uber i AirBnB jsou dále v rukou investorů a listovány na burze, přičemž druhá zmiňovaná společnost roste skrze velké akvizice svých „klasických“ konkurentů.

Dvě věci mají ovšem všechny tyto firmy společné: v řadě první inovaci. Přistoupily k řešení naprosto obvyklého produktu (tedy k cestování taxíkem, ubytování, potažmo ke komunikaci) jiným, neotřelým způsobem. Použily k tomu nových nástrojů a efektivně dokázaly nalézt vhodné technologické řešení. Dokonce ovlivnily legislativu, protože jejich model podnikání je natolik inovativní, že zatřásl rigidními zákonnými rámci v jednotlivých zemích působnosti, včetně České republiky¹. Druhým společným elementem je úzké spektrum řešené problematiky. Zaměřily na jeden konkrétní problém, který v dané chvíli potřeboval řešit nezřídka sám zakladatel společnosti. A protože měl vizi, možnost spojit se s technologickými špičkami a také možnost přesvědčit o svém plánu investory, mohly tyto společnosti vyrůst do dnešní podoby.

Úspěchy těchto firem denně motivují tisíce lidí, aby zakládali své společnosti s vizí rychlého růstu a budoucí globální působností, tedy startupy. Někdy nově zakládaným firmám říkájí „startup“ aniž by vlastně věděli, co tento pojem skutečně znamená. Knižní svět je plný příruček a knih zaručujících jednoduchý start podnikání, některé knižní tituly obsahují sliby

¹ V Praze například od 1. 7. 2020 nejsou zapotřebí zkoušky z místopisu pro získání licence taxislužby, Praha plánuje regulace ubytovací služby AirBnB.

snadného podnikání přímo ve svém názvu. Novým zájemcům o podnikání jsou k dispozici relativně snadné a přehledné návody „na jednu stránku“, které mají, i bez hlubších znalostí businessu, umožnit rychlý a úspěšný start.

Nabízí se tedy otázka: Proč přes 90 % z těchto pokusů končí neúspěchem? Leccos může naznačit i fakt, že knihy o podnikatelských úspěších jsou mnohem čtenější, než ty hovořící o podnikatelských chybách a přešlapech.

Existuje nějaký konkrétní a měřitelný společný jmenovatel podobného neúspěchu? Kde dělají zakladatelé nových společností chybu? Není vše tak snadné, jak se to na první pohled zdálo být? Stačí opravdu plán na jednu stranu A4, který by dokázal postihnout nejčastější rizika a varoval včas nového podnikatele, že jeho plán není dobrý nápad? Nejen tyto, ale i a další otázky související se startup společnostmi si klade tato práce a ve své praktické části se na ně snaží najít odpověď.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

V průběhu studia jsem v rámci seminární práce zpracovával téma Lean Canvas. Celá problematika Lean startup a Lean canvas je velmi zajímavá: business model na jedinou stránku v prostředí velké nejistoty, žádné velké predikce, a přesto možnost rychlé a úspěšné expanze. Zní to velice slibně, dokud jsem se, v rámci rešerše, nedostal ke statistikám úspěšnosti startupů. Je opravdu nízká, v závislosti na zdrojích kolem 5–10 % startupů se dočká ziskovosti, což z nich dělá velice rizikovou investici. To mě vedlo k nápadu analyzovat startup schémata a zjistit, jestli při jejich aplikaci nedochází k chybné interpretaci jejich užití, nedostatečné pozornosti k jednotlivým aspektům, či jestli v nich něco nechybí.

Hlavním cílem diplomové práce je tvorba nové metodiky, která souvisí s tvorbou business modelů startup společností, specificky se práce zaměří na práci s modelem Lean Startup, který se pokusí rozvinout. Na praktickém příkladu dvou společností, bude analyzovat konkrétní situace, které by model Lean nemusel odhalit, a přitom je lze považovat za problematické.

Cílem teoretické části bude provedení literární rešerše a souhrn poznatků o startupech, prohloubení znalostí o celé problematice. Bude pojednávat o životních cyklech startupů založených na principu Canvas, velmi detailně a specificky se pak bude věnovat metodě Lean Startup a plánovací metodě pro tvorbu business modelu Lean Canvas. Postihne i dvě další plánovací metody, které se k jejich tvorbě a zakládání používají.

Praktická část práce sestává z analýzy dvou startupových neúspěchů technologických firem. První z nich byla založena jako vyčleněná společnost ze společnosti původní, druhá z nich vznikla od počátku jako nová. U obou firem bude představen původní business plán, pokusím se ho replikovat pomocí Lean Canvas, provedu dodatečnou SWOT analýzu daných společností, zhodnotím marketingovou strategii a pokusím se odhalit příčinu neúspěchu.

Výstupem diplomové práce bude vlastní návrh canvasu pro obchodní model startup společnosti, který by v sobě nesl některé z rizik eliminujících elementů a jeho aplikaci na obě společnosti. Východisko aplikace takového řešení je samozřejmě teoretické; nelze přejímat, jak by se pozice společností na trhu dále vyvíjela.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 FIRMY A PODNIKÁNÍ

1.1 Podnikání a základní pojmy

Podnikáním, z čistě ekonomického hlediska, rozumíme transformaci vstupů na výstupy, které jsou následně předmětem prodeje na trhu (Čížinská, 2018).

Lze se zaměřit i na jiná pojetí podnikání: Psychologické, kdy je podnikání motivováno potřebou dosažení libovolné mety, splněním si svého snu, kdy je samo podnikání prostředkem seberealizace. Sociologické, kdy dochází k vytváření dalších hodnot pro všechny zainteresované, vytvářením pracovních míst příležitostí, hledání dokonalejších zdrojů (Veber a kol., 2012). A v neposlední řadě pak můžeme hovořit o právní definici, kdy se podnikáním rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku (Zákony pro lidi, 2021).

1.1.1 Podnik a podnikatel

Pojmem „podnik“ rozumíme, v intencích aktuálně platné zákonné úpravy z roku 2014, synonymické spojení „obchodní závod“, který je definován v § 502 zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku. „*Obchodní závod (dále jen „závod“) je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.*“ (Zákony pro lidi, 2021)

Podnikatelem pak rozumíme, dle § 420 zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku toho, kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem a se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku (Čížinská, 2018).

Pokud bychom hovořili o hlubším významu slova „podnikatel“, hovořili bychom o jeho specifických vlastnostech, které by mu neměly scházet. Veber (2012) zmiňuje například umění nacházet příležitost, vytyčovat si nové cíle, schopnost organizace podnikatelských aktivit, zajištění finančních prostředků, schopnost učit se, ochotu riskovat vložený kapitál apod. (Veber a kol., 2012).

1.1.2 Podnikatelské prostředí

Jednoduchost podnikání a celé podnikatelské prostředí v rámci České republiky se stále zlepšuje, byť stále není zázemí na špičkové evropské úrovni. Statisticky vzato, v žebříčku

jednoduchosti podnikání (World Bank Group, 2020)² patří podle reportu za rok 2020 České republice 41. místo. Žebříček je složen na základě vyhodnocení 12 specifických metrik, od samotné složitosti založení společnosti, přes procedurální náročnost vymáhání závazků, až po jednoduchost kontaktu se státní správou. Evropským státům vévodí Dánsko, které je na 4. místě tohoto žebříčku. Za povšimnutí stojí 18., potažmo 19. místo Estonska, potažmo Lotyšska, které velice intenzivně digitalizují a soustředí se na moderní technologie. (World Bank Group, 2020).

1.1.3 Právní formy podnikání

V souladu s platnou legislativou lze podnikat:

- podle živnostenského zákona,
- podle zvláštních předpisů (advokáti, daňoví poradci apod.),
- v nezávislém povolání (herci, spisovatelé),
- v zemědělské výrobě, lesním a vodním hospodářství (oproti registraci)

Ve všech výše uvedených případech se jedná o právní formu osoba samostatně výdělečně činná (Svobodová a kol., 2017).

Druhou možností je podnikat jako osoba právnická. V takovém případě dochází k založení společnosti tak, jak jsou definovány podle zákona č 90/2012 Sb. o obchodních korporacích.

- Veřejná obchodní společnost
- komanditní společnost (obě „osobní společnosti“)
- společnost s ručením omezeným
- akciová společnost (obě „kapitálové společnosti“)
- evropská společnost
- evropské hospodářské zájmové sdružení
- družstvo
- evropská družstevní společnost

O způsobu vhodné volby formy podnikání rozhoduje několik faktorů. Primárně jde o výši podnikatelského rizika (způsob a rozsah ručení), v další řadě počet zakladatelů, nároky na počáteční kapitál, účast na zisku, daňové zatížení atd. (Synek, 2012) Například u s.r.o. je

² World Bank Group poskytuje financování, politické poradenství a technickou pomoc vládám a zaměřuje se také na posilování soukromého sektoru v rozvojových zemích.

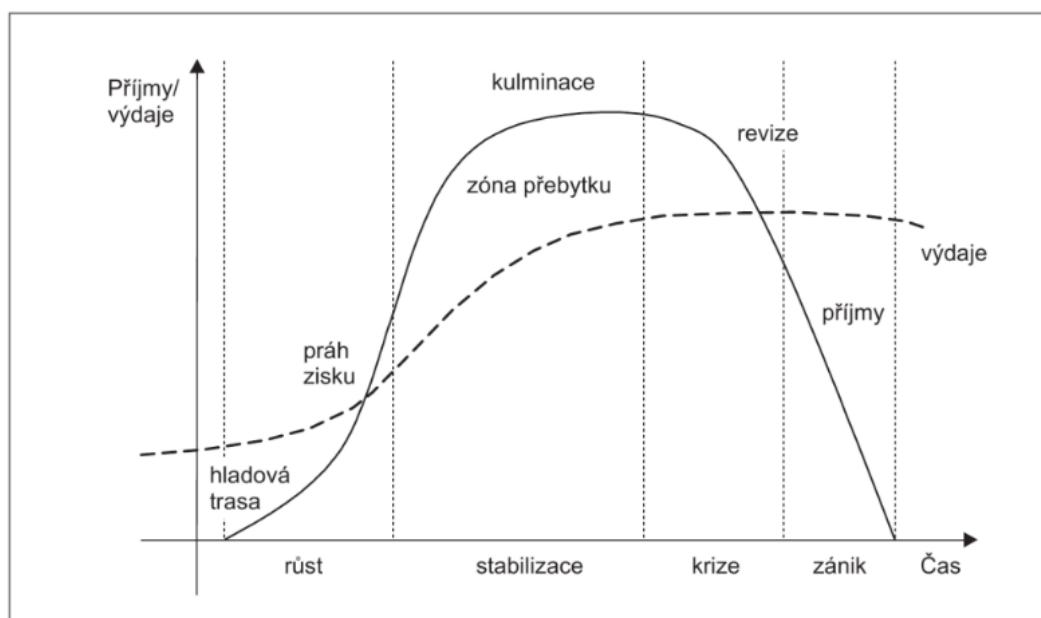
zisk daně daní z příjmu právnických osob, vyplacené podíly se dále daní srážkovou daní, což odpadá u osobních společností. Na stranu druhou, například veřejné obchodní společnosti i komanditní společnosti v obou případech ručí za svou činnost kompletně, včetně majetku společníků, potažmo komplementářů, kdežto společnost s ručením omezeným, jak sám název naznačuje, ručí za svou činnost pouze do výše vkladu (Veber a kol., 2012).

1.2 Společnost a plánování

1.2.1 Životní cykly

Existují desítky definic životních cyklů společnosti – od jednoduchých tří fází, které zahrnují počáteční fázi, základní růst společnosti a následné zpomalení (např. Downs, 1967), až po komplexní schémata životních cyklů velkých organizací, která jsou dokonce 10stupňová (např. Adizes, 1979).

Jedním z nejpoužívanějších modelů, které se zabírají životní fází společnosti, je model z roku 1984, který počítá celkem s 5 fázemi života společnosti. Ne všechny společnosti musí samozřejmě projít všemi fázemi, principem podnikání je dlouhodobé fungování (Srpková a kol., 2010).



Graf 1 – Životní cykly společnosti dle Millera a Friesena. převzato, (Srpková a kol., 2010, s. 42)

Z grafu vyplývá nelineární závislost nákladů a příjmů, zejména pak v iniciálním období podnikání, které je v grafu nazváno jako „hladová trasa“³.

1.3 Marketing

Marketing je jednou z nosných částí firemní strategie a je zde explicitně zmiňován – pro svou důležitost při plánování obchodních procesů. Samotná marketingová strategie totiž může sama zásadně rozhodnout o směřování podniku. V principu znamená „...uvědomělé, na trh orientované vedení firmy a organizace, kdy zákazník je do jisté míry alfa a omegou podnikatelského procesu.“ (Jakubíková, 2013., s. 51)

1.3.1 Marketingový mix – 4P

Marketingový mix je popisován zkratkou „4P“. Každé „P“ definuje jedno původní anglické slovo, které vyjadřuje jeden ze 4 pilířů pro tvorbu marketingových plánů tak, jak byly definovány E. J. McCarthyem, v roce 1960:

- Product (produkt, služba, popřípadě proces)
- Price (cena)
- Place (distribuce - místo, kde lze službu či produkt získat, prostředky k realizaci)
- Promotion (propagace, marketingová komunikace)



Obrázek 1: „4P“ marketingového mixu (dle Jakubíková, 2013, s. 190)

³ Leach a Melicher (2012) používají v angličtině slovní spojení „capital-hungry“, tedy hladové po kapitálu, což přesně odpovídá situaci, ve které taková společnost je.

Vedle „4P“ mixu, lze využívat i marketingový mix sestavený z hlediska kupujícího (Jakubíková, 2013). Takový mix bývá označován zkratkou „4C“, kdy písmeno odkazuje na anglické slovíčko zákazník (customer).

Tabulka 1: Vztah složek 4P a 4C (dle Kotler, 2007, s. 71)

4P	4C
Produkt (Product)	Potřeby a přání zákazníka (Customer needs and wants)
Cena (Price)	Náklady na straně zákazníka (Cost to the customer)
Distribuce (Place)	Dostupnost (Convenience)
Komunikace (Promotion)	Komunikace (Communication)

1.3.2 Marketingový mix – 7P

Tzv. rozšířený marketingový mix, který souvisí zejména s neuchopitelností online světa, obsahuje tři další body (Vašítková, 2014, s. 22):

- Physical evidence (materiální prostředí)
- People (osoby přicházejí do přímého kontaktu se zákazníkem)
- Processes (procesy – definují způsob nabízení služby)

7P je vnímán jako přímá interakce lidí, procesů a materiálního prostředí, přičemž se týká zejména světa služeb, kde je zákazník středem pozornosti v průběhu celého procesu, tedy nejde jen o samotný prodej produktu. Specifické je pak zejména uvědomění si nehmotnosti produktu služby – to souvisí s digitálním světem a přímo s částmi „distribuce“ a „materiální prostředí“. *„Produkt v marketingovém mixu služeb má nehmotnou povahu. Stejně jako fyzické produkty, jako je mýdlo nebo prací prostředek, nelze produkty služeb měřit. Výborným příkladem může být odvětví cestovního ruchu nebo vzdělávání. Zároveň jsou produkty služeb heterogenní, pomíjivé a nelze je vlastnit.“* (Jagwan, 2017)



Obrázek 2: Marketingový mix „7P“ (dle Jagwan, 2017, Professional Shiksha, BlogSpot.com)

1.4 Inovace a rozvoj

Právě inovace je obvykle za myšlenkou nového produktu či služby. V kontextu celého podnikání pak může být inovace samotným důvodem vzniku nové společnosti, pokud je produkt výrazně odlišný od původního. „*Inovace je proces tvorby či přijetí nového nápadu a následné úsilí rozvinout ho do nového produktu, služby, procesu nebo byznys modelu s očekávanou přidanou hodnotou pro potenciálního uživatele.*“ (Svobodová a kol., 2017, s. 20)

1.4.1 Produktová inovace

Bez inovací nemůže firma dlouhodobě růst. Produkty zastarávají jak morálně, tak technologicky. Důvody inovací shrnuje Jakubíková (2013, s. 228):

- *Nasycenost trhů;*
- *snaha obnovit ziskovost produktu;*
- *snaha výrobců eliminovat podřízené postavení ve vztahu k distributorům;*
- *ekologické aspekty.*

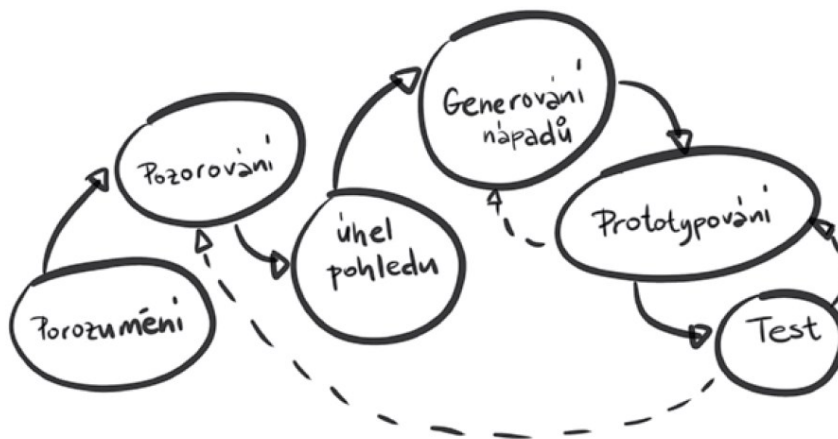
Z výše uvedeného výčtu se může zdát, že inovace v klasickém slova smyslu postrádají aktivní motivaci sledovat trh a konkurenci. V rámci tohoto pohledu pak přináší další definiční rámce např. Kawasaki (2017), kdy si pokládá následující otázky:

- *Existuje lepší způsob?*
- *Kde je slabina subjektu ovládajícího trh?*

Žádná z těchto otázek nesměřuje dovnitř firmy, táží se existujícího trhu na existující produkty. Zejména druhá otázka je častým motorem inovací technologických (Kawasaki, 2017).

Design Thinking

Příkladem inovačních technik, kdy se společnosti snaží proaktivně reagovat na životní cyklus svých produktů, je Design Thinking. Původní koncept společnosti IDEO⁴, který se rozšířil v obecnou inovační, ale i tvůrčí metodu, je založen na metodách a přístupech produktových designérů. Je aplikovatelná v širokém spektru oborů a je poměrně univerzální metodu založenou na cyklickém pozorování a úzké komunikaci v týmu. Jednotlivé odbornosti v týmu se vzájemně doplňují.



Obrázek 3 – Schéma procesu Design Thinking – převzato, (Svobodová a kol., 2017)

- Porozumění – Snažíme se pochopit danou oblast, procházíme dostupná data.
- Pozorování – Kontaktujeme potenciální zákazníky a formujeme si vlastní pohled na data, detekujeme slabé stránky produktů a přání zákazníků.
- Úhel pohledu – Shromážděná data se diskutují v týmu, probíhá probírání poznatků.

⁴ IDEO je oceňovaná globální designéřská společnost ze San Franciska, která využívá přístup zaměřený na člověka a designové myšlení, aby pomohla organizacím inovovat a růst.

- Generování nápadu – Snaha nalézt co nejvíce řešení, která řeší výzvu (challenge), probíhá brainstorming.
- Prototypování – Tvorba iniciálního prototypu daného produktu.
- Test – Prototyp je testován zákazníky, sbíráme zpětnou vazbu.

Proces je živý, funkční, proto je vysoce pravděpodobné, že bude opakován několikrát v průběhu vývoje i v dalším životním cyklu produktu (Svobodová a kol., 2017).

Specifika internetových firem

V souvislosti s internetovými firmami je nutnost adaptace a inovace ještě výraznější. Bez možnosti rychlého přizpůsobení se trhu nemohou technologické firmy růst. Právě štihlost („lean“) firem je považována za jeden ze základních faktů při tvorbě startupových scénářů. Firmy by měly být co nejštíhlejší, aby si udržely pružnost: *„Neměli byste předem vědět, jak vaše podnikání dopadne, plánování je arogantní a nepružné. Místo toho byste měli zkoušet, iterovat a k podnikatelské činnosti přistupovat jako k agnostickému experimentování.“* (Thiel a kol., 2015, s. 22)

2 STARTUP

Pokud bychom hledali učebnicovou definici, nabízí nám ji Ries (2011):

„Startup je lidská organizace založená s cílem vytvořit nové produkty a služby v podmínkách extrémní nejistoty.“

Za nejdůležitější fakt považuje Ries to, co v dané definici úmyslně naprosto pomíjí; vůbec nejde o velikost společnosti, nejde o konkrétní průmysl. Dokonce nemusí jít ani o specifickou právní formu podnikání – je stejně tak možné vytvořit startup v prostředí čistě komerčním, ale lze stejně projektově postupovat i v prostředí například neziskové organizace. Častý předpoklad, že startup je firmou technologickou, je tedy lichý.

Globálně, v měřítku mezinárodním, pak definuje startup Svobodová (2017, s. 20): *„Startup je rychle rostoucí mladá firma nabízející takový produkt, který má potenciál ovlivnit lidi na větším území – ideálně na celém světě. Nejčastěji jsou to technologické firmy, jejichž růst je podpořen rizikovým kapitálem.“*

Další definice klade důraz na trvalý a dynamický proces související s životními cykly společnosti. Popisuje vlastně stálé hledání a nalézání vhodného modelu služby či produktu a tím nikdy nekončící inovaci: *„Startup je organizace vytvořená za účelem hledání škálovatelného a opakovatelného obchodního modelu.“* (Croll a kol., 2016, s. 19)

Ne každá firma může být startup. Malý, lokální krámk nebude nikdy startupem, pokud nemá žádné myšlenky na expanzi a neusiluje o inovaci. Stejně tak nemůže být startupem franšíza společnosti, která je svázána vnitřními korporátními pravidly, tedy neumožňuje ani inovovat, ani ovlivňovat dění ve své „matce“. Startup má tři základní pilíře: Vysoký potenciál dopadu, vysokou úroveň inovace a vysoký stupeň nejistoty (Norris, 2018).

2.1 Podnikatelský plán? Částečně.

Klasickým předpokladem plánování každého nového podnikatele je podnikatelský plán. Jeho klasická forma, kterou předpokládá odborná literatura, je pro opravdového laika poměrně složitá a jeho vypracování může být náročné. Srpová (2011) například popisuje jako základní sestavu podnikatelského plánu 13bodový scénář, který obsahuje vše od základních informací, přes cenotvorbu, marketingovou analýzu, analýzu ziskovosti, až po

distribuční kanály, přičemž už v sekci cílů používá klasickou metodiku SMART⁵, která však vyžaduje znalost veličin a proměnných, které v modelu „vysoké nejistoty“, ve kterém jsou startupy modelovány, není možné plně specifikovat.

Právě nutná flexibilita podnikatelského plánu je důvodem, proč se startup firmy upínají ke štíhlejšímu plánování a nahrazují ho zjednodušeným obchodním plánem, který je však neodmyslitelně spojen se zvýšeným rizikem, právě kvůli množství proměnných. Start podnikání není dnes nezbytně nutně vysoce nákladným, velká část nových nápadů nepotřebuje nezbytně nutně komplexní plánování ani zásadně složitou metriku pro vyhodnocení úspěšnosti; nízké jsou náklady na cloudová úložiště, facebookové profily firem jsou zdarma, informace o konkurenci na dvě kliknutí. Lze tedy volit metodu opakovaného experimentu s nižším rizikem (Croll a kol., 2016).

Platí pak v přímé úměře, že čím náročnější je vypracování podnikatelského plánu, tím je menší ochota pro jeho změnu (nízká variabilita) a tím i možnost reagovat na změny nečekané. Klasické podnikatelské plány se tak, vzhledem ke svým rozsahům, stávají nepružnými a v principu mohou negativně ovlivnit flexibilitu společnosti.

Pokud bychom měli vypíchnout základní diferenci mezi startup podnikem a klasickou firmou, bude rozdíl v pohledu na přístup k řízení: základem běžných postupů je předpovídání a plánování, postupy (zejména Lean) startup jsou založeny na pozorování a cyklickém ověřování předem stanovených hypotéz (Ries, 2019).

Je samozřejmé, že nelze začít úplně bez plánu, jen s čirou vizí. Určitá definiční minima pro základní start literatura samozřejmě nabízí, např. metoda MATT⁶ (Kawasaki, 2017), kdy je třeba definovat čtyři základní oblasti:

- milníky (místa, která je potřeba dosáhnout),
- předpoklady (seznam typických předpokladů, od základních nákladů až po např. způsob platby),
- testy (reálné hypotézy pro užívání výrobků zákazníky),
- úkoly (kroky potřebné k naplnění předchozích tří bodů).

⁵ Akronym z SMART je utvořen z anglického Specific, Measurable, Achievable, Realistic a Time-bound

⁶ Akronym MATT je utvořen z anglického „Milestones, Assumptions, Tests a Tsks“

Bez ohledu na šíři a tvorbu podnikatelského plánu lze tvrdit, že jakýkoliv podnik, bez ohledu na to, jestli se jedná o startup, nebo ne, potřebuje minimálně: (Čižinská, 2018, s. 8)

- *Manažerskou (řídící) práci*
- *Výkonnou práci*
- *Externí kapitál vložený do dlouhodobého majetku*
- *Externí kapitál vložený do čistého pracovního kapitálu*

Metodám, jak ideálně postupovat a připravit svůj business plán pro strategii startup společností, se práce věnuje v kapitole 2.5.

2.2 Aplikace Startup pravidel ve firmách

Startupová schémata lze aplikovat obecně, i na úrovni větších organizací, ve smyslu spolupráce jednotlivých menších týmů. Nezávisí v principu na velikosti jako takové, dokonce nezávisí na oboru podnikání. Jedním z nejdůležitějších kritérií a hledisek je inovace. Samotná filozofie startupu je opozicí tradičnímu managementu, kdy startup pracuje (a počítá) s nejistotou (Ries, 2019).

Pokud budeme aplikovat principy startupu na větší společnosti (kdy budeme např. restrukturalizovat týmy), nelze předpokládat, že dojde k zázračné transformaci oddělení do stavu, který bude půdou pro nové myšlenky a koncepty. Ries definuje jako cíl samotné umožnění takového dění, kdy z podobné změny v rámci týmu mohou krystalizovat silné vůdčí osobnosti: „*Skutečným cílem je, aby týmy fungující jako startup dostaly příležitost spolehlivě pracovat a aby měl každý zaměstnanec možnost chovat se jako podnikatel. Díky tomu se pak dostanou do popředí lidé, pro něž je přirozené pracovat tímto způsobem.*“ Ries (2019, s. 15)

2.2.1 Adaptivní organizace

Adaptace na menší a spolu komunikující celky umožňuje mnohem preciznější cílení na specifické body výroby či výzkumu. Extrémní je v posledních letech zejména vývoj inovací v rámci technologických firem, potažmo jejich rychlost. Velké korporátní společnosti mají stále častěji problém reagovat na tyto trendy. Souvisí to nejen s nízkou flexibilitou inovace výrobního portfolia těchto společností, ale i se systémem řízení, který může být do značné míry rigidní: byrokratické, mnohastupňové. Jinými slovy neadaptivní. Tato nízká adaptivita se pak projevuje i směrem dovnitř těchto společností – společnosti mají problém podporovat

vlastní zaměstnance v otázkách inovací, tvořivosti, nezávislého myšlení a sebeřízení (Podskřan, 2016).

O tzv. „Digitální adaptivní organizaci“ pak hovoří PwC⁷, který následně definuje tyto organizace s ohledem na cestu jejich digitalizace interních procesů a adaptability. Velký důraz klade na konkrétní změny v myšlení lidí a zavedení adaptivního leadershipu (PricewaterhouseCoopers, 2020).

Strukturálně lze u digitálních adaptivních organizací hovořit o 5 základních pilířích, na kterých podobné organizace stojí (PricewaterhouseCoopers, 2020):

- Strategie a vize – Jasná a ideálně originální vize kam a jak se společnost chce dostat. Spojení vize, originality a strategie tvoří základní stavební „DNA“ společnosti.
- Kultura a leadership – Setkání humanitního a technologického přístupu je komplexním pilířem, kdy podpora nejvyššího managementu, pochopení a akceptace každého jednotlivce vede k úspěchu.
- Řízení a struktura – Směřování společnosti a její struktura musejí být vzájemně reflektující od organizačních celků, toku informací až po kompetence manažerů. Dodržování platných předpisů a zákonů je samozřejmostí.
- Procesy a informace – Pilíř soustředící se na efektivitu plnění každodenních úkolů, které zaměstnanci společnosti musí řešit. Cílem je eliminovat čas strávený neefektivně a ten uspořené směřovat do aktivit s přidanou hodnotou.
- Technologie a inovace – Volba startovních bodů pro inovace a implementaci nových klíčových technologií.

Společným jmenovatelem těchto změn směrem adaptivitě organizací je schopnost integrovat nové technologie a zbavovat se těch starých. Právě malé a flexibilní technologické celky jsou schopny konkurovat svou schopností adaptability, pružností a podnikavostí svých zaměstnanců (Podskřan, 2016).

Organizace, které splňují výše definovaná kritéria pak mají, tzv. „štíhlé myšlení“. Jde o organizaci (Podskřan, 2016, online):

- *která má pracovníky oprávněné vidět a realizovat změnu;*

⁷ S pobočkami ve 156 zemích a více než 295 000 zaměstnanci patří je PwC mezi přední světové sítě profesionálních služeb v oblasti auditu, daní a poradenství.

- *kde jsou produkty nebo služby, poptávky a nabídky za všech okolností sladěné a synchronizované;*
- *která optimalizuje využívání svých zdrojů (včetně informačních technologií), vždy používá jen ty, které potřebuje, a platí jen za to, co efektivně použije, a také zajistí, že zdroje jsou dostačující k pokrytí poptávky;*
- *která je kreativní, inovativní a propojená;*
- *která se rozumně přizpůsobuje svým zákazníkům.*

Od štíhlého myšlení je pak již jen krok ke štíhlému startupu, přičemž Podskřan v principu definuje Riesovy myšlenky na tvorbu lean startupu (Ries, 2011) který může vzniknout na platformě původní společnosti, jako vyčleněný podnik.

2.3 Motory růstu

Každý úspěšný startup je poháněn v principu třemi základními veličinami: týmem, ideou růstu a inovací (Ries, 2011).

Lépe a detailněji lze o tom, co startup skutečně pohání, přemýšlet, když jsou jednotlivé oblasti rozděleny podle toho, kde a jak působí. Byť úspěšné firmy používají všechny z těchto motorů, je na počátku žádoucí soustředit se na jednotlivé z nich, podle charakteru budovaného podniku (Croll a kol., 2016).

2.3.1 Loajální motor

Tento motor je důležitý pro podnikání, ve kterém je nutná stálá zákaznická klientela. Pokud chceme, aby se k zákazníci vraceli. Základní KPI pro loajalitu je míra retence zákazníků, přičemž v úvahu je potřeba brát i frekvenci s jakou zákazníci službu využívají.

2.3.2 Virální motor

Klíčový motor pro marketingová snažení, pro šíření povědomí o produktu. Virální motor je velice lákavý, protože sdílení rostou geometrickou řadou při relativ nízkých nákladech. Klíčovou metrikou virálního motoru je koeficient virality – počet nových uživatelů, které vygeneruje nově příchozí uživatel, přičemž za pozitivní je logicky považováno číslo vyšší než jedna.

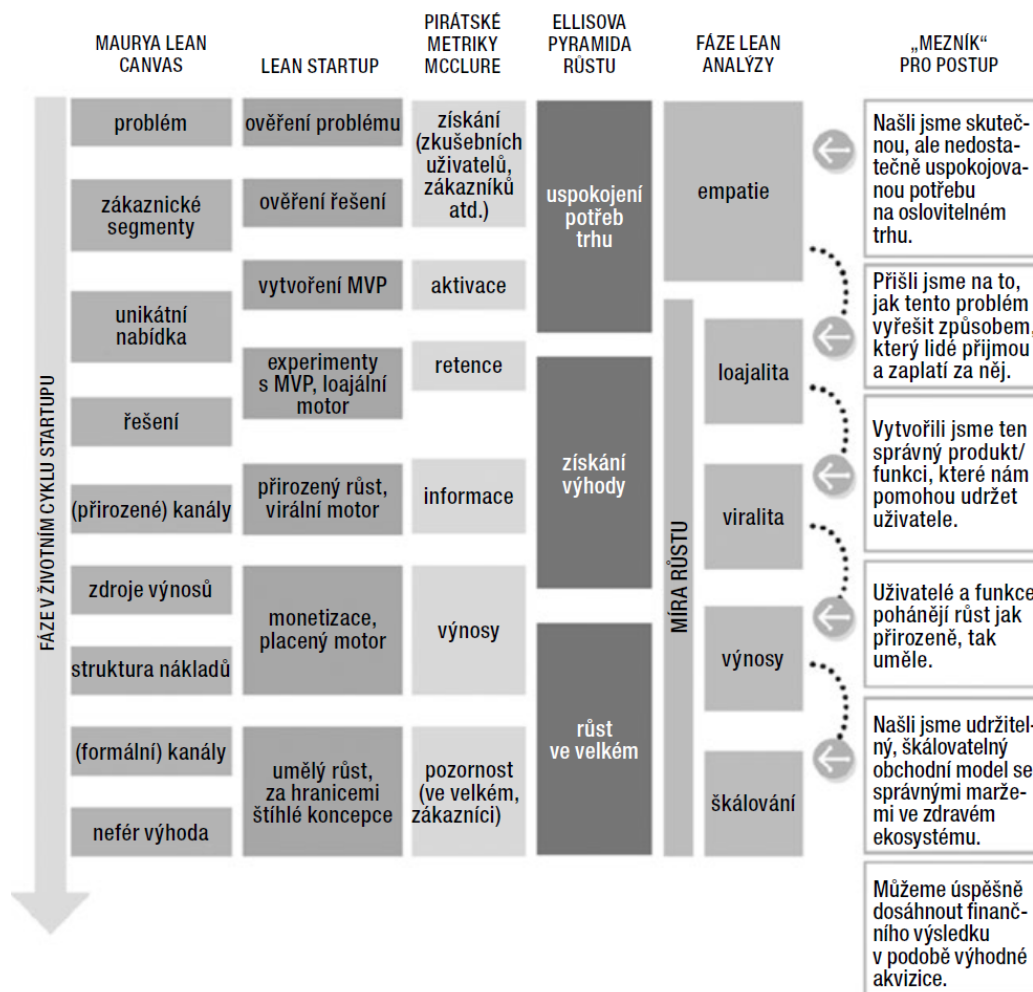
2.3.3 Placený motor

Jako klíčové metriky tohoto motoru určuje Croll (2016) CLV – Customer Lifetime Value, hodnota životnosti zákazníka a CAC – Customer Acquisition Cost (CAC). Zjednodušeně popsáno, náklady na získání zákazníka musí být statisticky co nejnižší a nesmí být vyšší než zisk, který ze zákazníka plyne.

2.4 Životní cykly startupu

Na začátku plánování startup společnosti bude vždy základní myšlenka, idea. Ta bude následně konfrontována s trhem pomocí analytických metod, následně přejde do fáze ověřování se zákazníky a může resultovat ve změnu obchodního modelu, tedy přeměnu na klasickou společnost bez silných inovačních trendů.

Následující schéma popisuje jednotlivé fáze rozvoje tak, jak je zachycuje metodika Lean, která bude detailně vysvětlena v příštích kapitolách. Za povšimnutí stojí zejména závislost jednotlivých analytických fází (fáze Lean analýzy) a Lean Canvasu (Croll a kol., 2016).



Obrázek 4 – Typické fáze startup společnosti – Převzato (Croll a kol., 2016)

2.4.1 Idea

Ideálním způsobem plánování je samozřejmě analýza dané problematiky, zjištění, jestli je konkrétní věc skutečně neřešená alternativním způsobem. Mezi takové metody lze zařadit i tzv. painstorming, kdy analyzujeme zákaznické „bolesti“, tedy co zákazníci skutečně trápí. Jde o metodu profesora Jonatana Weavera⁸ správně analyzovat potřeby zákazníků: „Když se rozhodneme hledat nápady na podnikání, přirozeně tihneme k návrhu nových produktů a služeb. Místo toho v painstormingu uděláme krok zpátky a hledáme trápení a problémy v našem okolí.“ (Svobodová a kol., 2017, s. 35)

Právě důraz na zákazníky a zákaznická řešení, ruku v ruce s inovacemi, je nejvhodnějším způsobem startu. Pro správný start je potřeba uvědomění si cíle, který je hned zpočátku

⁸ Jonathan Weaver, profesor strojího inženýrství na University of Detroit Mercy. Metoda, kterou používá, aby pomohl studentům technických oborů rozpoznat příležitosti a identifikovat problémy.

potřeba správně definovat: „*Cílem startupu je co nejrychleji přijít na správnou věc, kterou chcete vytvořit – věc, kterou zákazníci chtějí a za kterou zaplatí. Jinými slovy, Lean Startup je nový způsob pohledu na vývoj nových inovativních produktů, který klade důraz na rychlé iterace a poznání zákazníků, obrovskou vizi a velké ambice zároveň.*“ (Ries, 2011)

Idea startu společnosti by se neměla soustředit primárně na osobní cíle. Pokud bude kdokoliv přemýšlet o startupu jako o možnosti rychlého zbohatnutí, je velice pravděpodobné, že celý projekt skončí fiaskem (Kawasaki, 2017).

2.4.2 Fáze růstu

Startupová filozofie snadného startu je ovšem pevně spojena ještě s jedno z filosofí – rychlým růstem. Startupové společnosti mají mít „*Velké cíle, začít v malém, vyrůst rychle*“ (Ries, 2019).

Startupy jsou utvářeny pro podobný výkon – s relativně co nejužším týmem je možno dosáhnout velkých výsledků. Důvodem je nejen motivace jednotlivců a malých týmů, ale i nalezení nových metod pro pohled na metriky, nových metod pro řízení společnosti, jiného přístupu k vývoji produktu a – co je hlavní – jiného přístupu k zákazníkovi (Ries, 2011), (Eisenmann, 2021).

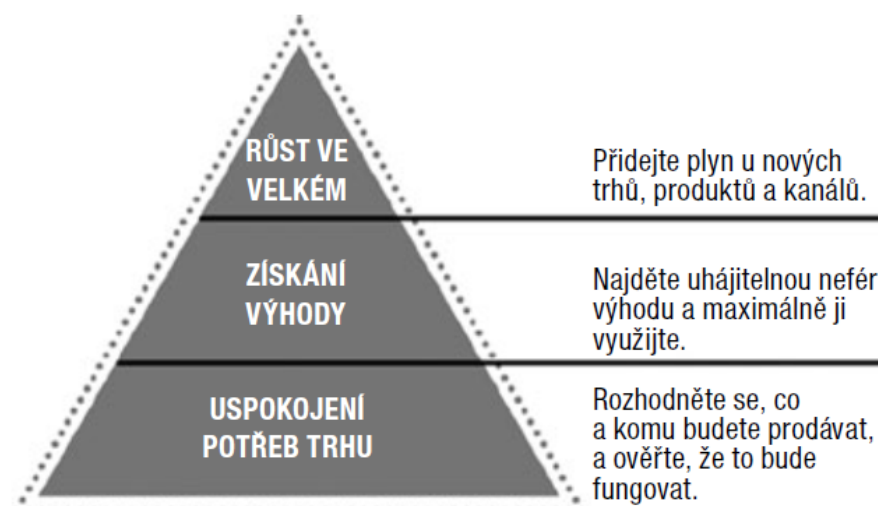
2.4.3 Zralost

Pro fungující startup stále platí stále stejné metody rozvoje. Je stále potřeba trvale opakovat celý proces ověřování užívání produktu či služby a nepřestávat s inovačním tlakem (Ries, 2011).

Při škálování podniku je třeba klást důraz na jeho následný růst, nicméně samotný scaling s ohledem na výrobu a následnou produkci by měl mít stále na paměti realistická data a být založen na pečlivém sledování základních metrik. Přílišný důraz na scaling může rezultovat v zanedbanou péči o produkt. „*Nikdy jsem neviděl, že by startup zanikl jen proto, že by dostatečně rychle nezvládal scaling.*“ (Kawasaki, 2017)

Sean Ellis⁹, podnikatel a odborník na marketing, definoval pro zralé startupy, které již dosáhly uspokojení trhu, jednoduchou pyramidu, která odpovídá na otázku „Co teď?“

⁹ Sean Ellis je podnikatel, spisovatel a autor do 16 jazyků přeložené publikace „Hacking Growth“, který byl u vývoje firem jako Dropbox, Lookout nebo Eventbrite. Je autorem pravidelného podcastu The Breakout Growth.



Obrázek 5 – Ellisova pyramoda růstu – převzato z (Croll a kol., 2016)

V rámci analytické metody Ellis stanovil, že čas na škálování, tedy přechod na vrchol pyramidy, nastává ve chvíli, kdy by bylo nad 40 % uživatelů produktu či služby jejím ukončením zklamáno (Croll, a další, 2016).

Startupy vedle svého dynamického růstu i velmi dynamicky mění svou vlastnickou strukturu. Velice často, zejména v souvislosti s financováním, do nich vstupují investoři, u těch nejúspěšnější následuje příchod na burzu. Pro samotné majitele startup společnosti je již na začátku důležitá otázka, jak velkou část společnosti si ponechat, případně je-li jeho pravděpodobnou strategií setrvání ve společnosti či její následný odprodej (exit strategie). V případě technologických startupů může i malý podíl tvořit výrazný následný zisk (Svobodová, a další, 2017).

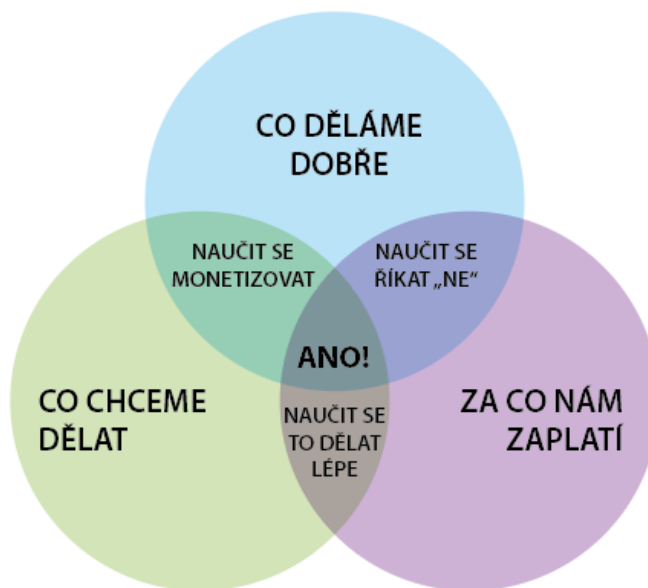
2.5 Plánovací nástroje a metodologie

2.5.1 Základní předpoklady úspěchu

Za naprostý základ úspěchu považuje Ries (2011) tým. Tým je podle něj základní stavební jednotkou každého startupu a bez precizního rozdělení úloh (delegace) je startup odsouzen k zániku.

Specifikem startup firem je požadavek na velmi vysoký výkon v prvních letech jeho budování. Právě při výběru týmu by měl být tento požadavek zmiňován novým kolegům: „Realistický popis zní, že startupy vyžadují čtyři až pět let dlouhých pracovních dnů při nízkém platu se vzlety do neuvěřitelných výšin a depresivními pády dolů při trvalém strachu, že vám dojdou peníze. A to v případě, že všechno půjde dobře.“ (Kawasaki, 2017)

Dalším předpokladem bude dostatek sebekritiky. Podnikatel si musí být si být jist, v čem jsou jeho silné a slabé stránky, na čem (nebo na kom) je zapotřebí zapracovat, jak správně složit tým. Za tímto účelem byl vytvořen velice jednoduchý, ale efektivní diagram, který nabízí řešení ke zlepšení (Caddell, 2009). Diagram je volně inspirován Mayurovým „Innovation Trinity“ modelem (Mayura, 2012), nicméně na rozdíl od něj nabízí i východiska.



Obrázek 6 – Diagram vlastních schopností – dle (Caddell, 2009)

Vychází ze tří nejobvyklejších situací, které nastávají v případě nevyvážených obchodních schopností:

- Nedokážeme určit, jak vydělat dost peněz na věcech, které chceme dělat a které děláme opravdu dobře.

Je vhodné lépe cílit trh a klienty a experimentovat s cenou.

- Našli jsme věci, které chceme dělat a za které se dá zaplatit, ale nejsme v nich těmi nejschopnějšími.

Průměrnost není strategie. Naopak. Možnost lépe definovat své slabiny a zapracovat na nich je cesta směrem dopředu. Alternativně lze nalézt někoho, kdo je v dané věci esem – a přetáhnout ho na svou stranu

- Setkali jsme se s věcmi, které po nás lidé chtějí, které děláme dobře (nebo alespoň lépe než konkurence), ale které ve skutečnosti dělat nechceme.

Čirá past. Vždy se po čase dostaví ztráta vášně, nedostatek energie, nakonec i ztráta lidí a podniku samotného (Caddell, 2009, online).

Při rozhodování o budoucí investici obvykle dochází k jedné z pěti konkrétních chyb, které mají závažný dopad na výsledek podnikání:

- tlak na optimistické scénáře,
- podcenění konkurence,
- potlačení pesimistických názorů
- rychlejší růst nákladů oproti prodejním cenám
- nízká nebo žádná rozpočtová rezerva (Keřovský a kol., 2015)

2.5.2 Formulace předpokladů a hypotéz

Formulovat předpoklad nebo hypotézu na začátku vývoje produktu je samo o sobě výbornou metrikou. Na svém vlastním výroku si může kdokoliv ověřit dvě věci – realističnost svých předpokladů a jejich naplňování. Předpokladů může být celá škála, například předpokládající určité zákaznické chování nebo zákaznická přání¹⁰. Veškeré formulované předpoklady je nutno testovat experimentem.

Hypotézy, které je vhodné testovat se dělí na dvě skupiny: hypotézy hodnoty a hypotézy růstu (Ries, 2019).

Hypotéza hodnoty testuje, jestli bude nový produkt nebo služba pro zákazníka vytvářet hodnotu. Hypotéza růstu testuje, jak budou noví zákazníci produkt nebo službu přijímat.

Je smysluplné začít nejprve ověřováním hypotéz hodnoty, až potom pokračovat k hypotézám růstu. „*Dává smysl se nejdříve ujistit, že alespoň malá skupina zákazníků má zájem o to, co se jim nabízí, a až pak se zamýšlet nad tím, jakým způsobem zvýšit dosah vašeho úsilí.*“ (Ries, 2019, s. 89)

2.5.3 OMTN

Zkratka OMTN je vyjádřením anglického sousloví „One Metric That Matters“, v překladu tedy „jedna podstatná metrika“. Její princip je důležitý zejména v iniciální fázi projektu (potažmo v době po založení startupu). Po svém startu se společnost potřebuje soustředit na další rozvoj a úpravy produktu a klasická KPI hodnocení mohou být zavádějící, nehledě k faktu, že ve saze postihnout co nejvíce parametrů, je datová analýza složitá, přehlčená¹¹. Pokud firma správně zvolí vhodný ukazatel výkonu, byť to bude jedna jediná veličina, je

¹⁰ Ries zmiňuje jako příklad situace, kdy by zákazník například ocenil zpětný telefonát či jinou zpětnou vazbu.

¹¹ Croll se nebojí citovat datového analytika Avinasha Kaushika, který používá ostřejší termín „zvracení dat“.

možné efektivně a objektivně hodnotit danou metriku. Je však nesmírně důležité odpovědět si správně na otázku která metrika je skutečně tou důležitou (Croll a kol., 2016).

2.6 Neúspěchy

Startup společnosti mohou končit neúspěchem. Ve své studii Kotch (2017) uvádí, že neúspěšnými je v důsledku bezmála 95 % startup společností. S tím, že neúspěch je jedním z možných výsledků snažení, by měl podnikatel počítat od začátku. Umožní mu to tak být připraven na ne úplně optimistický konec a ukončit své snažení včas, dříve, než se finančně vyčerpá natolik, že skončí v hlubokém mínusu. Ries (2019) připomíná, že startup je projekt v nejistém podnikatelském prostředí, s vysokou mírou rizika. Toto by měli brát všichni, kdo o startupu přemýšlí, na vědomí.

Podle průzkumu z roku 2019 končilo do roka 21.5 % startupů, 30 % pak skončí do dvou let, polovina neoslaví páté výročí. Mezi důvody neúspěchu patří podle majitelů firem nedostatek peněz, působení na špatném trhu, nedostatečný průzkum, špatné partnerství, neefektivní marketing a, paradoxně, nedostatek vlastních zkušeností v daném oboru. (Investopedia, 2020). Tento poznatek akcentuje důležitost sebeuvědomění si svých schopností, viz. Cadellův diagram v kapitole 2.5.1.

2.6.1 Osoba zakladatele a chybná partnerství

Osoba zakladatele má na úspěch a neúspěch projektu poměrně zásadní vliv. Na jednu stranu je vůdčí osobností startupu, nicméně on je tím, kdo vybírá jednotlivé zaměstnance, on je realizátorem vlastní vize a zejména v iniciální fázi závisí zejména na něm, jakým způsobem bude takovou vizi uplatňovat. Podobná pravidla platí při volbě obchodních partnerů či investorů. Mělo by jít o takové osobnosti, které se v dané problematice orientují a jsou schopny přinést více než jen samotné finanční prostředky (Kotsch, 2017).

2.6.2 Finanční plánování

Jedním z logiky věci nejčastějším problémem je finanční plánování startup firem. Velice často je podceněn nejen zdroj financování, ale i jeho výše. Je vhodné kalkulovat s vyšším množstvím finančních prostředků, než vychází z běžných analýz (Eisenmann, 2021).

Celé problematice financování a finančního plánování se věnuje kapitola 3.

2.6.3 Zákaznická zpětná vazba

Jednou z častých chyb je nedostatečné sledování feedbacku zákazníků na vytvořený nebo dodávaný produkt, který je uváděn na trh. Firma může trvat na své původní vizi a může předpokládat, že má být produkt používán určitým způsobem, který ovšem neodpovídá představě zákazníků o takovém produktu. Firma se pak snaží setrvat na své původní obchodní strategii a ignoruje směr (trend) kterým se vydal trh. Může se to stát nejen proto, že se vývojový tým do svého produktu „zamiluje“ a je mu líto, že zákazníci nevyužívají jeho původně plánovaných vlastností, popřípadě plánují použití produktu pro úplně jinou skupinu zákazníků (Kotsch, 2017).

Příkladem, že nezměnit svou původní vizi a nereagovat na přání zákazníků může být fatální, může být společnost UNIVAC¹², která se, jako jeden z průkopníků, soustředila na vývoj počítačů. Předpokládala, že jejich cílovou skupinou jsou vědci. Dodávat jim počítače byla jejich primární vize. Nevěřili možnosti prodeje počítačů do obchodní sféry. Té ovšem věřilo IBM¹³. A to je důvodem, proč se dnes o společnosti UNIVAC můžeme dočíst jen v encyklopediích (Kawasaki, 2017).

2.6.4 Pivot

Pivot (změna strategie bez změny vize) je pozitivním pouze v případě, pokud v souvislosti s ním dochází k pozitivním změnám ve společnosti a změny jsou návazné. Woods (2019) popisuje situaci, kdy společnost změnila svou strategii a odchýlila se od původního záměru pro crowdfundingovou platformu založenou na datové analýze blíže právě k analytickým metodám a strojovému učení. Společnost ovšem stále ponechávala ve svém názvu slovo „crowd“, tedy její ředitel strávil úvodní část každého investorského meetingu vysvětlováním, proč se společnost jmenuje jinak, než je předmět jejího obchodního zájmu. Nemělo to pro společnost pozitivní důsledky, nedlouho po prvních potížích s investicemi se rozhodla pro kompletní rebranding (Woods, 2019 str. 7).

¹² Akronym pro Universal Automatic Computer. Založená v roce 1951, ukončila své obchodní aktivity v roce 1986.

¹³ Akronym pro International Business Machines Corporation, založena v roce 1911, dodnes činná.

2.6.5 Neexistující trh

Příliš mnoho lidí se snaží založit firmu zaměřenou na všechny, s příliš širokým spektrem působnosti. To ale nefunguje. Čím úžeji bude výseč pro začátek definována, tím snadněji se ověřovat, že se podnikatel snaží prodávat správnému publiku (Investopedia, 2020).

3 FINANCOVÁNÍ STARTUPŮ

3.1 Analýza možné investice

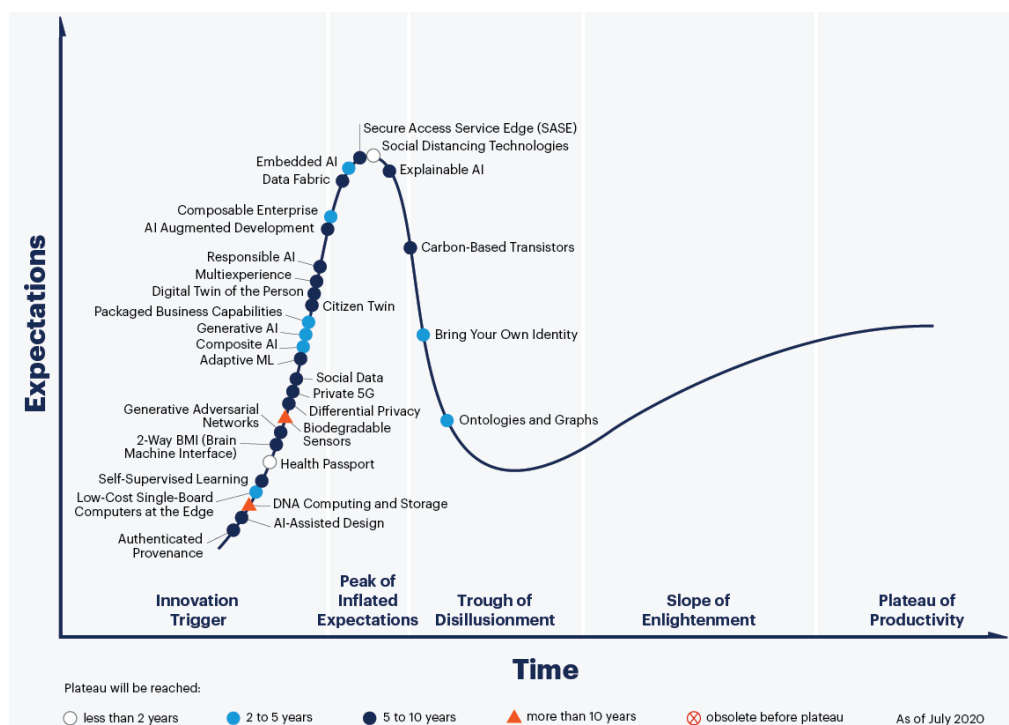
Pokud je potřeba získat investici pro startupovou společnost, existuje způsob, jak předvídat, jestli je aktuálně řešená problematika pro investory zajímavá či nikoliv. Společnost Gartner¹⁴ přišla v roce 2011 se zajímavým zjištěním o investorském zájmu a možném investorském riziku. V případě startupových trendů definovala specifickou křivku, která zobrazuje obvyklý vývoj „hype“ (přílišného hřebu, nadměrného až neopodstatněného zájmu) kolem technologických společností. Ty totiž hned od začátku velice často slibují velké a vysoké cíle (což je v kontextu startupu obvyklé), následované buď reálným využitím investic, nebo pozvolným úpadkem a pádem investice. Čím výše na „hype“ křivce se daný obor nachází, tím větší jsou očekávání, nicméně lineárně roste i množství investic a s tím i výše rizika ztráty vysokého objemu prostředků. Vyznat se v takovém množství technologií a, v neposlední řadě, v perspektivě jejich praktického uplatnění, může být složité, celou problematiku vyjadřuje grafem, který nazývá „Hype Cycle“. Dělí investiční cykly investorů do 5 fází (Gartner, 2011).

- Innovation trigger (spouštění inovace) – První příběhy o ověření konceptu a zájem médií vyvolávají značnou publicitu. Často neexistují žádné použitelné produkty a komerční životaschopnost není prokázána.
- Peak of inflated expectation (vrchol nadsazeného očekávání) – Zvýšená popularita je často doprovázena úspěšnými příběhy. Znalost roste společně s očekáváními.
- Trough of disillusionment (údolí rozčarování) – Zájem klesá, protože experimenty a implementace nepřinášejí výsledky. Výrobci technologie se vyčerpají nebo zkrachují. Investice pokračují pouze tehdy, pokud přeživší poskytovatelé vylepšují své produkty ke spokojenosti prvních uživatelů.
- Slope of enlightenment (svah osvětlení) – Začne se rozšiřovat povědomí o tom, jak může být tato technologie pro podnik přínosná. Objevují se produkty druhé a třetí generace od dodavatelů technologií. Více podniků financuje pilotní projekty; konzervativní společnosti zůstávají opatrné.

¹⁴ Gartner je výzkumná a poradenská společnost v oblasti informačních technologií (IT), dříve známá jako Gartner Group. Mezi firemní divize společnosti Gartner patří výzkum, manažerské programy, poradenství a odborné konference. Dva hlavní nástroje společnosti pro vizualizaci a analýzu dat jsou „Magické kvadranty Gartner“ a právě „Hype Cyklus“.

- Plateau of productivity (plošina produktivity) – Řešení se začíná prosazovat do mainstreamu. Kritéria pro posouzení životaschopnosti poskytovatele jsou jasněji definována. Široká použitelnost a význam technologie na trhu se zjevně vyplácí.

Gartner přímo do grafu vkládá každoročně informaci, ve které fázi se určitá technologická inovační oblast podnikání se právě nachází. Byť je tento graf určen zejména investorům, je možné ho použít pro vlastní účely a znát tak své šance na možnou investici. Čím výše je společnost k „vrcholu očekávání“, tím více je investice považována za rizikovou, nicméně potenciálně nejefektivnější.



Obrázek 7 – Gartnerův „Hype Cycle“ pro nové technologie 2021 - (Gartner, 2021)

Účelem celého grafického vyjádření je oddělit reklamní „šumy“ od skutečných faktorů, které jsou komerčním příslibem technologie, snížit riziko při rozhodování o investicích do technologií a porovnat chápání obchodní hodnoty technologie s objektivitou zkušených IT analytiků (Gartner, 2011).

3.2 Způsoby financování

Hledání vhodné investice je složitým procesem a investor by měl důsledně zvažovat, jeho formu. Jak s ohledem na plány, které se společností má, tak s ohledem na možnost ovlivňovat jejich chod v budoucnu. Přímé investice s podílem na společnosti mohou do značné míry omezovat jeho schopnost spolurozhodovat, na stranu druhou, bez relevantní

investice může být i potencionálně úspěšný projekt odsouzen k zániku. „Efektivní partnerství může urychlit vstup do nové geografické oblasti či tržního segmentu, otevřít další distribuční kanály, urychlit vývoj nového produktu a snížit náklady.“ (Kawasaki, 2017 str. 221)

Leach a Ronald (2012) dělí fáze startupu na pět základních fází, ke kterým řadí patřičné obvyklé zdroje financování.

Tabulka 2: Fáze vývoje startupu a financování – dle (Leach, et al., 2012)

Fáze	Finanční situace	Zdroj financí
Vývojová fáze	Ve fázi vývoje se podnik vyvíjí od nápadu ke slibné podnikatelské příležitosti. Většina nových podniků začíná nápadem na potenciální produkt, službu nebo proces.	<ul style="list-style-type: none"> • Vlastní majetek • Rodina a přátelé
Fáze spuštění	Druhou fází životního cyklu úspěšného podniku je fáze spuštění, kdy podnik je organizován, rozvíjen a je zaveden počáteční model příjmů.	<ul style="list-style-type: none"> • Vlastní majetek • Rodina a přátelé • Business Angels • Venture Capital
Fáze přežití	Ve fázi přežití začínají příjmy růst a pomáhají pokrýt některé, (ale obvykle ne všechny), výdaje. Mezera je pokryta půjčkami nebo umožněním ostatním vlastnit část podniku.	<ul style="list-style-type: none"> • Obchodní činnost • Venture Capital • Dodavatelé a zákazníci • Programy státní podpory • Banky
Fáze rychlého růstu	Peněžní toky z provozní činnosti rostou mnohem více rychleji než peněžní odliv, což vede k velkému zhodnocení podniku.	<ul style="list-style-type: none"> • Obchodní činnost • Dodavatelé a zákazníci • Komerční banky • Investiční bankéři
Fáze rané zralosti	Růst příjmů a peněžních toků pokračuje, ale mnohem pomaleji než v případě rychlého růstu. ve fázi rychlého růstu.	<ul style="list-style-type: none"> • Obchodní činnost • Komerční banky • Vstup na burzu

3.2.1 Vlastní financování

Jak vyplývá z prvního bodu, je v úvodních fázích obvyklým způsobem financování startup společnosti sáhnout do vlastní kapsy, na vlastní úspory. Zejména v iniciální fázi lze

předpokládat, že ještě před samotným založením společnosti bude velmi pravděpodobné financování buď z vlastních úspor, prostředků rodiny nebo přátel. Samozřejmě do značné míry závisí na druhu podnikání (Leach, et al., 2012).

Je samozřejmé, že pokud je financování realizováno skrze rodinu a přátele, může být taková investice do značné míry emočně ovlivněna a strach z neúspěchu bude značný. „*Považovat peníze rodiny a přátel za akceptovatelný vstupní kapitál nelze z obecného hlediska doporučit, osobní zainteresovanost na investici může vést ke konfliktům a dalším potížím.*“ (Kotsch, 2017 p. 28)

3.2.2 Andělstí investoři

Jeden z druhů investic do startup společností mohou být tzv. andělstí investoři (v angl. „Business Angels“ nebo „Angel Investor“). Jedná se obvykle o jednotlivce s vysokým čistým jměním, kteří mají zájem investovat do růstu startupových společností. Vedle klasického finančního příspěvku nabízejí andělstí investoři i své know-how, orientaci v oboru nebo odborné znalosti (Srpková a kol., 2011). Vzhledem k vysokému riziku investic do startup společností je obvyklé, že podíl podobných investic daného jednotlivce nepřesahuje objem 10 procent jeho investičního portfolia (Ghati, 2022).

S ohledem na investiční rizikovost podobné aktivity a s ohledem na mnohem efektivnější způsoby investování, kdy jednotliví „andělé“ získávají lepší přehled o ostatních investičních projektech, vznikají andělské sítě. Jedná se o volná sdružení investorů, kteří mají zájem investovat finanční prostředky do konkrétního způsobu podnikání. Příkladem takové sítě v ČR může být v roce 2020 založená Czech Business Angel Association (CBAA), která sdružuje investory se zájmem vložit své peníze a znalosti do nově se rozvíjejících firem. Ne vždy musí být vidinou business angels jen vysoký teoretický zisk. Mnoho z nich investuje do oblastí, kterým se dlouhodobě profesně věnuje a jsou prostě jejich vášní (Czech Business Angel Association, 2020).

3.2.3 Rizikový kapitál (Venture Capital)

Dle Srpkové (2011) je český překlad rizikový kapitál poněkud nepřesný. Synek (2012) upřesňuje: „*Původně se jednalo o investice jen do rizikových projektů spojených se zakládáním podniků, dnes je chápána definice širěji, a sice jako financování rozvojových*

projektů.“ (Synek, 2012, s. 29) Principem investice venture capital (nebo private equity¹⁵) je finanční vstup venture kapitálu (fondu), formou navýšení základního jmění investované společnosti. Spojení venture fondu a majitele firmy je pak oboustranně výhodným podnikem – z jedné strany získává společnost investici, na straně druhé je pravděpodobné, že investor má s daným oborem zkušenosti, ze kterých je možné čerpat (Srpková a kol., 2011).

Investiční vstup do společnosti (vždy jde o společnosti, které nejsou veřejně obchodované) je obvykle doprovázen vysokým podílem takového kapitálu, běžně je vysoce nadpoloviční. Po uplynutí určité doby (obvykle 3-7 let)¹⁶, kdy je podnik trvale kontrolován tímto fondem, prodává fond svou investici – buď samotnému majiteli, dalšímu investorovi anebo realizuje burzovní prodej (Synek, 2012).

Vstupní kapitál v rámci venture kapitálu je obvyklý ve třech fázích:

- Předstartovní financování (seed capital) – zaměřeno na vývoj výrobku či služby, typicky ve fázi business plánu, ještě před založením společnosti,
- startovní financování (start-up capital) – financování záměru, který je v pokročilejší fázi realizace, popřípadě v časném období po startu, kdy je záměrem investice zejména zrychlení cesty produktu na trh,
- rozvojové financování (expansion capital) – podpora firmy s ohledem na další růst (expanzi), zejména s ohledem na marketing a zlepšení či zrychlení distribuce produktu či služby.

Stejně jako v případě andělských investorů, i investoři, kteří chtějí investovat touto formou do společností či startupů, mají své sítě, skrze které jsou schopni investice optimalizovat. Investoři do startup společností se sdružují do různých společných projektů, kde nabízejí novým startupům investice. Byť je samotná platforma nekomerční subjekt, jednotlivé společnosti zúčastněné na takovém spojení vždy přichází s vizí zhodnocení investice. V České republice působí například Czech Private Equity & Venture Capital Association. Organizace nabízí startup firmám, ale i investorům, podporu ať už formou pořádání eventů, na kterých se tematicky věnuje problematice financování startup společností, ale i praktickou

¹⁵ Oba termíny se do značné míry kryjí, venture capital vstupuje na scénu častěji v úvodních fázích, private equity investoři preferují méně rizikové, pozdější investice do již stabilnějších společností. (Investopedia, 2022)

¹⁶ Tato doba závisí na druhu odvětví. Některá literaturu uvádí (Srpková a kol., 2011) období 5-7 let, přičemž zejména pro strojírenskou výrobu toto období 5 let běžně přesahuje.

poradenskou činnost, možnost financování nejen v národním, ale i v evropském měřítku (CVCA, 2022).

At' už v případě Business Angels nebo Venture Capital, jde vždy o více než jen samotnou investici. Vždy se očekává, že nad rámec finančních prostředků bude probíhat další blízká spolupráce. „*Jde tedy mnohem více o společný projekt, kde míra osobní angažovanosti, rizika, ale také požadované návratnosti vložených prostředků je podstatně vyšší než u dluhových forem financování. Proces prvního kontaktu, schválení našeho podnikatelského záměru, budování firmy a posléze jejího zhodnocení probíhá formou úzké osobní spolupráce obou stran.*“ (Srpková a kol., 2011, s. 40)

Primární diferencí mezi bankovním financováním a financováním formou private equity je forma podílu na dané investici jak z pohledu firmy, tak z pohledu investora. Zatímco pro banku je ziskem z financování úvěr, a to bez ohledu na to, jestli je projekt úspěšný, nebo ne, pro investory je ziskem následný prodej podílu (CVCA, 2022).

Ne vždy jsou investorské společnosti dostatečně transparentní ve smyslu poskytnutí informace o formě poskytovaných investic a jejich určení. Příkladem je například Česká asociace startupů kvalifikovaných k investici, z.s. Cílem tohoto spolku je spojovat možné investory a startupové podnikatele, kteří se do systému se svým projektem přihlásí. „*Účelem je vrátit slovu startup zaslouženou váhu a definovat základní charakter startupu kvalifikovaného k investici. Pomáhat svým členům dostat se včas k relevantním informacím, a tím i k jejich dlouhodobému udržení na trhu kvalifikovaných startupů, dále podpořit vznik nových firem a jejich dlouhodobou udržitelnost na trhu.*“ (Česká asociace startupů kvalifikovaných k investici, z.s., 2020) Dle svých webových stránek nabízí navíc služby akcelérátoru a mentoringu. Z prezentace společnosti však není úplně jasné, jakou formu financování je organizace schopna nabídnout nebo zprostředkovat – jedná-li se o formu Business Angels či Venture Capital, popřípadě o jinou formu financování.

3.2.4 Crowdfunding

Crowdfundingem (z angl. spojení slov crowd, tedy publikum, skupina lidí) rozumíme financování na základě komunitní dárcovské kampaně, kdy buď relativně malé částky přispívá velké množství lidí, popřípadě je požadavek na financování otevřen velké skupině možných investorů, kteří mohou investice zvážit i ve vyšším objemu. Je to jeden ze způsobů, jak nejen celý produkt a jeho vývoj financovat, ale navíc je tímto způsobem možno

vybudovat komunitu, která bude produkt či službu dále propagovat tím, že jej bude využívat. (Matticks, 2018).

Obvykle je crowdfunding dělen na 4 základní modely:

- Donation model – dárcovství, obvykle se týká humanitárních projektů
- Reward-based model – odměna jako protiplnění. Odměnou dárcům je obvykle přednostní přístup k produktu, zvýhodněná cena produktu pro přispěvatele apod.
- Debt-based model – model na základě půjček, často označovaný jako P2P lending.
- Equity-based model – podílový model, kdy za svou investici získá investor podíl na dané investici (Svobodová, a další, 2017).

Samotný úvodní úspěch crowdfundingu nemusí být příznakem následného komerčního úspěchu produktu či služby. Často jsou totiž mezi přispěvateli tzv. „early adopters“, tedy entuziastičtí uživatelé, kteří zejména u technických produktů mohou být geeky na míle vzdálenými od běžných uživatelů, které by měl produkt zaujmout v masovém měřítku (Eisenmann, 2021).

Crowdfundingové kampaně jsou obvykle spouštěny na specializovaných platformách, které se touto činností zabývají. Mezi nejznámější patří např. Kickstarter, Indiegogo nebo GoFundMe. Že jde o perspektivní způsob získání prostředků je možné sledovat na příkladu Serveru Kickstarter, od doby svého založení, zprostředkoval investice ve výši 5.7 miliardy amerických dolarů (přes 95 miliard korun) (Investopedia, 2021).

Zdaleka ne všechnu crowdfundingové stránky jsou vhodné pro účel financování startup projektu. Jednotlivé platformy jsou do značné míry profilovány tématicky – od podpory jednotlivců v rámci např. charitativních sbírek, až po stránky, které se soustředí právě na investice do startup společností. Přehled níže obsahuje šest hlavních crowdfundingových platform podle oblastí jejich činnosti. Startup totiž nemusí být výhradně komerčním projektem, je možné vytvořit i startup v neziskovém sektoru.

Tabulka 3: Top 6 Crowdfunding společností dle způsobu užití – dle (Investopedia, 2022)

Název platformy	Aktivní od	Obecné informace
Indiegogo (entrepreneur. indiegogo.com)	2008	<ul style="list-style-type: none"> • Obecně nejlépe hodnocená platforma (např. Investopedia 2020). • Obsahuje specifickou sub-platformu pro podporu podnikatelských záměrů (Entrepreneur) • Měsíčně je spuštěno přes 19 000 kampaní

Název platformy	Aktivní od	Obecné informace
SeedInvest Technology (seedinvest.com)	2012	<ul style="list-style-type: none"> • Specifická platforma pro startup společnosti, které hledají podporu pro svůj podnikatelský plán • 600+ investorů v projektu • Bez poplatků v případě neúspěchu kampaně
Mightycause (mightycause.com)	2006	<ul style="list-style-type: none"> • Technologické zajištění sbírek a poradenství, nikoliv přímá online platforma (od mobilních aplikací, přes speciální linky na sociálních sítích, až po speciální softwarové widgety) • Určeno výhradně pro fundraising kampaně neziskových firem • Lze umístit kampaně od jednotlivých eventů, denních kampaní, až po celoroční sbírky • Firma podpořila přes 150 000 komunitních projektů
StartEngine (startengine.com)	2014	<ul style="list-style-type: none"> • Investiční portál, který umožňuje komukoliv investovat • I drobný investor zde může vložit min. 100 USD a investovat do startup společností • Server podpořil 500 000 finančních příležitostí • V systému je registrováno 750 000 uživatelů • Systém je primárně orientován na investory, ale samozřejmě je možné vložit svůj projekt a investici poplat
GoFundMe (www.gofundme.com)	2010	<ul style="list-style-type: none"> • Investiční platforma umožňující jednotlivcům žádat o financování nekomerčních činností • Široké spektrum – od žádostí o pomoc s lékařskými účty, až po investice do projektů na záchranu zvířat • Populární platforma pro neziskové startupy • Za dobu existence vybrala platforma přes 9 miliard dolarů od 120 milionů dárců
Patreon (patreon.com)	2013	<ul style="list-style-type: none"> • Speciální platforma soustředící se na umělce a podporu kultury • Princip patronů, kteří „svému“ umělci mohou darovat jednorázově, nebo měsíčním paušálem • Vybrány bezmála 2 miliardy dolarů pro 200 000 tvůrců

3.2.5 Bankovní investice

Podpora startupů v České republice směrem od bankovních institucí se postupně zlepšuje. Jak uvedl ekonomický magazín Business info (Business Info, 2020), banky postupně mění svůj přístup k mladým a progresivním firmám, které se profilují jako nové startupy. Kromě

úvěrů se banky začínají do podpory startupů angažovat také z pozice mentorů a akceleračních programů (Business Info, 2020).

Z produktů, které jsou aktuálně k dispozici lze jmenovat například produkty Profi úvěr Start od Komerční banky, nebo produkt Inostart České spořitelny. Oba tyto produkty jsou shodně udělovány v rámci garance Evropského investičního fondu – tak je umožněno čerpat úvěr za zjednodušených podmínek, bez historie společnosti, od dne jejího založení až do tří let jejího věku (Česká spořitelna, 2022).

3.3 Programy podpory startupů

3.3.1 Státní podpora

Možností, jak naplnit typické poslání startupu – tedy jeho expanzi – je spolupráce se státní agenturou pro podporu podnikání a investic CzechInvest¹⁷. Mezi jednu z klíčových bodů, a které se chce CzechInvest soustředit, jsou inovace, schopnost propojovat globální trendy, a právě podpora startup a spin-off společností (CzechInvest, 2022). Spin-off společnost je taková firma, která vznikne odtržením od své firmy původní, přičemž si ponechá technologické know-how jednoho či více produktů a ty dále nezávisle rozvíjí. Typicky se tohoto principu využívá nejen u firem, ale i při komercializaci duševního vlastnictví pocházejícího z výzkumu, vývoje apod. (Fotr, a další, 2020) Ve svém počínání se tedy může chovat podobně jako startup a sdílí jeho filozofii: existující trh pro svůj produkt, inovaci i expanzi.

CzechInvest pomáhá nejen v začátcích, ale i „...s uvedením prvních prototypů na trh, se správnou obchodní strategií, s oslovováním tuzemských i zahraničních partnerů, zákazníků a investorů nebo se zakládáním poboček po celém světě.“ (CzechInvest, 2022) Podle vlastního vyjádření skrze vlastní projekt CzechLink StartUp pomohl bezmála 4 stovkám startupů, přičemž každý měsíc pomůže do zahraničí průměrně 5 novým. Na stránkách projektu je možno se zaregistrovat jak investor, tak jako startup.

3.3.2 Firemní inkubátory

Služby firemních inkubátorů jsou k dispozici jak na komerční, tak nekomerční bázi. Obvykle souvisejí s vědeckotechnickým backgroundem, kdy vědeckotechnické parky plní jednu ze

¹⁷ CzechInvest je státní příspěvkovou organizací podřízenou Ministerstvu průmyslu a obchodu ČR. Založen byl v roce 1992.

tří klasických rolí: inkubační, inovační nebo transfer technologií (Veber a kol., 2012). Firemním inkubátorem se rozumí podpora startup společnosti, zejména o mentoring, může však jít i o přísun dodatečných investic, networking (rozšiřování kontaktů) apod.

Příkladem podobného inkubátoru může být například Moravskoslezské inovační centrum (ms-ic.cz), které poskytuje programy a služby právě v souvislosti s podporou startup projektů. Je také pořadatelem pravidelného business kempu pro studenty středních škol, kteří si již ve velmi nízkém věku mohou teoreticky ověřit své podnikatelské nápady a jejich možnou životaschopnost.

Počet firemních inkubátorů dále roste. Kotsch (2017) uvádí, že v roce 2012 bylo ve Spojených státech přes 1000 firemních inkubátorů, přičemž 90 % z nich byly inkubátory zřizované neziskovými organizacemi.

3.3.3 Firemní akcelerátory

V sekci 3.2.5 jsou popisovány bankovní investice a jejich postupné rozšiřování při podpoře startupů. Dalším rozšířením jsou, kromě finanční podpory, i akcelerátory. Základním rozdílem mezi inkubátorem a akcelerátorem je doba podpory jednotlivých projektů. Akcelerátor nabízí kratší dobu podpory. Akcelerátory mohou být spojeny jak s prostředím akademickým, odkud v drtivé míře pocházejí, tak se subjekty komerčními. Jeden takový založila ČSOB, nazvala ho „Start it @ČSOB”. Akcelerátor pomohl, do konce roku 2020, více než 17 startupům, které s podporou banky, získaly potřebné investice (Business Info, 2020).

4 STARTUP METODIKY

4.1 Lean Startup

Lean startup je termínem tvůrce myšlenky „štíhlého startupu“, Erika Reise. Je založena na sekvenci důležitých kroků, které jsou v symbióze a nezbytně nutně se doplňují: vývoj na základě zkušeností zákazníků, v případě technologických společností pak agilní softwarové metody a samotné „Lean strategie“ (Mayura, 2022).

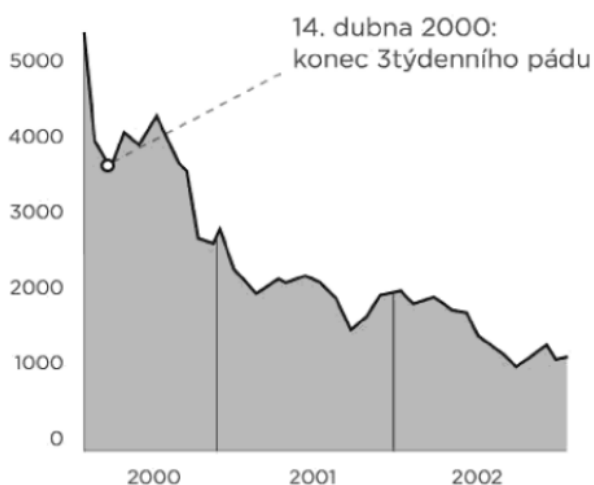
Podle Kentona (2021) je Lean Startup založen na myšlence, že spotřebitelé po produktu, který vyvíjíme, již touží; tedy trh bude existovat již v okamžiku uvedení produktu, na rozdíl od vývoje produktu a následného očekávání, že se poptávka objeví.

Nutnosti hledání dynamické metody spatřuje Ries na začátku nového tisíciletí, kdy se sám stal „obětí“ vlastní nevědomosti, kdy, jak sám uvádí: „*V té době se zdálo, že děláme všechno správně: máme skvělý produkt, skvělý tým, úžasnou technologii a správný nápad ve správný čas. A opravdu jsme někam směřovali: vytvářeli jsme způsob, jakým si vysokoškoláci mohou vytvářet online profily za účelem sdílení... se zaměstnavateli. Ups. I přes slibný nápad jsme však byli od prvního dne odsouzeni k záhubě, protože jsme neznali proces, který budeme muset použít, abychom z našich poznatků o produktu vytvořili skvělou firmu.*“ (Ries, 2011)

Pokud bychom se pídili po původní inspiraci Lean modelů, našli bychom ji v modelu Lean Manufacturing (štíhlá výroba), ze které si bere filozofii optimalizace a odstranění plýtvání. Za největší plýtvání (jak penězi, tak potenciálem) považuje metoda Lean Startup produkty nebo služby, které nikdo nepotřebuje. Právě proto se snaží Lean Startup aplikovat metody zákaznické odpovědi již ve fázi vývoje produktu a tím se snaží minimalizovat riziko neúspěchu – je pravděpodobné, že si zákazník zboží koupí, pokud ho produkt zaujme (Svobodová a kol., 2017).

Byť nepřímo, spatřuje Thiel (2015) souvislost i s událostmi na přelomu století, kdy si změny ve všech oborech technologických firem – od způsobů sledování metrik, způsobů řízení, až po způsoby, jak k zakládání firem přistupovat – vyžádala tzv. „Dot-com-bubble“, tedy splasknutí „internetové bubliny“ a s tím související strmý burzovní pád na začátku roku 2000. Toto období nelze nazvat jinak než obdobím nejistoty (Thiel a kol., 2015).

Graf 2 dot-com-bubble a pád burzovního trhu



Převzato z (Thiel a kol., 2015)

Někdy je pojem „lean“ chybně chápán jako synonymum pro „levný“, což je nepochopením dané filozofie. Ta se snaží odstranit věci, které jsou nadbytečné, nikoliv nahrazovat kvalitativně nosné části vývoje něčím levnějším. Štíhlosti je dosaženo efektivitou využití daných zdrojů, nikoliv pomocí drakonických úspor (Mayura, 2022).

4.1.1 Strategie tvorby produktu v Lean Startup

Pokud je celá logika tvorby produktů obrácena směrem k zákazníkovi, je nezbytné, aby byl zákazník tím, kdo bude po celou dobu vývoje produktu v hledáčku firmy. A dvojice zákazník – produkt pak bude po celou dobu v symbióze. Ries (2019) tvrdí, že se opakovaně setkával s firmami, které při strategii tvorby nového produktu přemýšlely směrem dovnitř namísto směru ven, tedy jejich motivace k tvorbě nového produktu byl nesmyslné – například „zvýšení podílu na trhu“. Zákazníka podíl na trhu skutečně nezajímá, pro něj má rozhodování o nákupu naprosto odlišné parametry (Ries, 2019).

4.1.2 Customer-driven Development (Vývoj se zákazníky)

Extrémní soustředění se na zákazníka je u dynamicky vyvíjených produktů naprosto zásadním faktem. Zejména ve světě dynamických inovací není možné zákazníka pominout ani na moment. „V tomto novém světě je jediným způsobem, jak zajistit, abyste vytvářeli to, co zákazníci chtějí, jejich neustálé zapojování.“ (Mayura, 2022)

Klasickou metodou vývoje bývalo vnitřní zhodnocení produktu a jeho finální uvedení na trh ještě před tím, než produkt vůbec potkal reálného zákazníka. Prof. Steve Blank v roce 2005 definoval nový směr vývoje produktu, kdy se rozhodl původní metodu „když to postavíš,

oni přijdou“ a klasické vodopádové modely zpochybnit a nahradit je neustálou, cyklickou zpětnou vazbou od zákazníků, která má následně naprosto přímý vliv na výsledný produkt. Nebál se tak učinit v libovolné fázi vývoje (Croll a kol., 2016).

S myšlenkou nefunkčnosti konceptu „když to vytvoříme, oni přijdou“ pak někteří autoři (Kawasaki, 2017) polemizují. Dávají do kontextu vývoj produktů, které byly vyloženě vizionářské a nemohly si tedy získat dostatečně široké publikum. Jedním z takových produktů je třeba mobilní telefon, který vynalezla Motorola v 70. letech a širokého uplatnění se dočkal mnohem později.

4.1.3 MVP – Minimum Viable Product

Základem tvorby nového produktu je, s přihlédnutím k výrobní nákladům i vývoji, ideální tvorba produktu v jeho „základní verzi“. Jsou tak možné dvě důležité změny: je možné produkt inovovat a zároveň získat rychlý zákaznický feedback. Další výhodou tohoto postupu je pak možnost zrychlit uvedení iniciální verze produktu na trh a získat tak prostředky i čas pro další vývoj (Eisenmann, 2021).

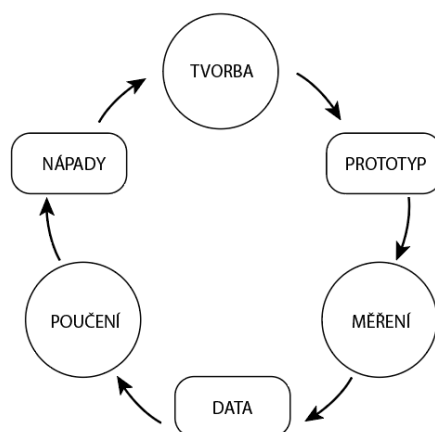
Je naprosto obvyklé, že se startup společností soustředí na jeden či několik málo produktů, který vyrábí v minimálním množství modifikací. Důvodem je právě správně proběhnutí fáze MVP, kdy produkt vyhovuje zákazníkům. Že tento přístup může mít i jiné, nečekané konsekvence prokazuje i praktický výzkum, kdy Dib (2020) na základě experimentu¹⁸ konstatuje, že příliš široká nabídka může znamenat zásadně ztížené rozhodování v případě, kdy má zákazník příliš mnoho možností volby. Podvědomý strach z nevhodné volby blokuje jeho finální rozhodnutí. Pokud aplikujeme toto pravidlo na úspěšné startupy, můžeme velice často vidět shodu – produktová nabídka bývá úzká, přesto je úspěšná. Některé společnosti jako Apple se vydaly podobnou cestou a je patrné, že je tento přístup funkční (Dib, 2020).

V rámci tvorby MVP je potřeba změnit celé výrobní myšlení. Je potřeba potlačit touhu produkt cizelovat k úplné dokonalosti. Pokud existuje několik nejasných cest, je žádoucí v rámci MVP vytvořit hned několik produktů a ty ověřovat nezávisle na sobě (Ries, 2019).

¹⁸ Prof. S. Iyengarov8 (University of Columbia) a M. Leppera (University Stanford) a jejich průzkum zákaznického chování v souvislosti s množstvím zákaznických voleb z roku 2000.

4.1.4 Build – Measure – Learn – (Vytvoř – Měř – Pouč se)

Cokoliv v rámci výše uvedeného MVP vytvoříme, musí být pravidelně validováno. Nejlepším způsobem, jak tak učinit, je trvalé analytické schéma popsatelné jako B-M-L.



Obrázek 8 – Schéma hodnocení MVP – vytvoř – změř – pouč se – dle (Ries, 2011)

4.1.5 Validated Learning – (Ověřené učení)

Jedná se velice důležitý proces, který nám umožňuje mnohem lépe, rychleji a konkrétně pracovat s trhem. Cyklicky, pomocí experimentů zjišťujeme, které konkrétní strategie produktu či služby fungují. Lze tak ověřit, jestli zákazníci opravdu používají produkt či službu tak, jak jsme zamýšleli, popřípadě jestli je náš předpoklad jejich přání správný (Ries, 2011).

4.1.6 Innovation Accounting – (Inovativní účetnictví)

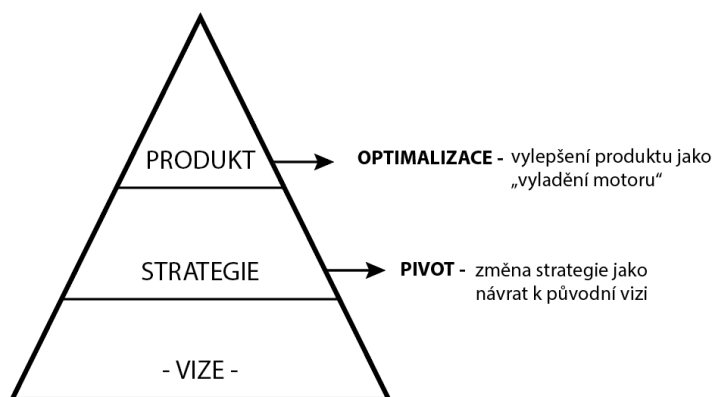
V českých překladech¹⁹ je pojem Innovation Accounting překládán jako „inovativní účetnictví“. Tento pojem může být poněkud zavádějícím, protože pojem účetnictví bývá spojen s finanční stránkou věci. Výsledkem Innovation Accounting je ovšem cokoliv sledovatelného, měřitelného. V důsledku jde tedy o metriky inovací než jen o účetní položky.

Přesnou definicí inovativního účetnictví je „...způsob, jak vyhodnotit míru pokroku v případech, kdy se všechny metriky používané v zavedené firmě (výnosy, počet zákazníků, ROI, tržní podíl) blíží nule.“ (Ries, 2019, s. 245)

¹⁹ Veškerá v této práci citovaná literatura v souvislosti s Lean

4.1.7 Pivot

Při tvorbě libovolného produktu může dojít k situaci, kdy je potřeba, po mnoha nezdařených pokusech o zdokonalení produktu, zásadnější změna. Pivot je definován jako „*změna strategie bez změny vize*“ (Ries, 2011) a (Ries, 2019).



Obrázek 9 – Změna strategie bez změny vize – vlastní zpracování dle (Ries, 2019, s. 102)

Nejsložitějším momentem je určit okamžik, kdy je vhodné ukončit i celou vizi a zřít se jí. Ries (2019) tento moment nazývá slovním spojením „upivotovat se“. V takovém případě provádí vlastník startupu takové množství nových iterací, že začnou být nesmyslné a kontraproduktivní. Vhodným indikátorem smysluplnosti pivotu je moment, kdy se minimálně některá z klíčových metrik vyvíjí pozitivním směrem. Pokud ani opakované pokusy neuspějí, nemá vize velmi pravděpodobně pozitivní budoucnost (Ries, 2019).

4.1.8 LC – Lean Canvas

Tvůrcem Lean Canvasu je Ash Mautya, který se snažil najít zjednodušenou cestu k plánování společnosti tak, aby nepominul žádné z důležitých kritérií. Celá plánovací metoda Lean Canvas je založena na zjednodušeném principu „jednoho archu papíru“. Vychází z původní metody Alexe Osterwaldera nazývané Business Model Canvas. V principu je jednoduchou metodou, která má pomoci rychle a správně formulovat hypotézy, které se týkají podnikatelského nápadu, ovšem s přihlédnutím ke specifickým Lean metody a nabízí princip souvislostí „problém – řešení“ (Svobodová a kol., 2017).

PROBLÉM Uvedte tři nejzásadnější problémy. 1	ŘEŠENÍ Načrtněte možné řešení pro každý problém. 4	UNIKÁTNÍ NABÍDKA Jedna jasně formulovaná zpráva, která z náhodného návštěvníka udělá zaujatého zájemce. 3	NEFÉR VÝHODA Něco, co konkurence nemůže snadno zkopírovat či zakoupit. 9	SEGMENTY ZÁKAZNÍKŮ Uvedte svoje cílové zákazníky a uživatele. 2
STÁVAJÍCÍ ALTERNATIVY Uvedte, jak se tyto problémy řeší v současnosti.	KLÍČOVÉ METRIKY Uvedte seznam klíčových čísel, která vám říkají, jak na tom vaše firma je. 8	KONCEPCE VE VELKÉM Uvedte svoje přirovnání k velké existující službě typu: je to jako X pro Y. (Například YouTube je jako Flickr pro videa.)	KANÁLY Uvedte svoji cestu k zákazníkům. 5	PRVNÍ ZÁKAZNÍCI Uvedte vlastnosti svých ideálních prvních zákazníků.
STRUKTURA NÁKLADŮ Uvedte svoje fixní a proměnlivé náklady. 7			ZDROJE VÝNOSŮ Uvedte svoje zdroje výnosů. 6	

Obrázek 10 Lean Canvas. Převzato z (Croll a kol., 2016)

Canvas má svou jednoduchostí umožňovat co nejlepší orientaci v tématu a tím postihnout všechny body, které jsou pro tvorbu nového business plánu startupu potřeba.

- První pole umožňuje definovat problém, jaký je řešen a stávající alternativy. Zde je možné přímo postihnout případný neúspěch kvůli neexistujícímu problému, popřípadě problému, který efektivně řeší jiná, alternativní služba.
- Druhým bodem, který je na pravé straně canvasu a vyvažuje ho informace, pro koho bude daná služba nabízena, přičemž je důležité postihnout specificky i cílovou skupinu zákazníků. Ideální je přemýšlet nad tzv. early adopters, tedy úplně prvními zákazníky. Pokud není možné uspokojivě vyplnit tuto část, je pravděpodobné, že neexistuje trh, nebo nemá dostatečnou velikost.
- Třetí částí je spojení unikátní nabídky (čím je služba nebo produkt speciální, inovativní) a jaký je koncept následného růstu. Zde je nutné porovnat informace

s první sekcí – tj. je možné, že firma chce růst do segmentu, který je plně obsazen jinou službou a inovace (unikátní nabídka) nebude unikátní.

- Ve čtvrté části se objevují specifická řešení problémů z první sekce. Pokud není možné sekci vyplnit, je vhodné zamyslet se nad schopností dosáhnout předpokládaných cílů. Může dojít k situaci, že „...jste řešení, které hledá problém.“ (Kawasaki, 2017, s. 217), tj. k momentu, kdy je problematika vnímána perspektivou samotné firmy, která má znalost a vizi řešení, ale skutečný problém existuje jen v její představě, zákazníci ho neřeší.
- Pátá část přibližuje produkt či službu zákazníkům a definuje způsoby distribuce produktu či služby. Chybějící nebo nedostupný distribuční kanál je klíčovým problémem zejména u online řešení.
- Šestá část přibližuje zdroje financování. V této fázi je předčasné spekulovat o budoucích příjmech, protože se firma nalézá na samém počátku svého rozvoje, před počátkem vývoje svého produktu.
- Sedmá část přibližuje nutné náklady na vývoj produktu či služby, ale i na celý běh společnosti. Pokud není možné vyplnit tuto část, je nutné znovu zvážit náročnost vývoje produktu či služby s ohledem na předpokládané náklady.
- Osmá část se zabývá jedním z nejdůležitějších bodů, který následně pomůže definovat situaci v rámci života firmy – co je základní metrikou úspěšnosti. Metrika nemusí být nikterak komplexní, stačí správně definovat, co je základním stavebním kamenem úspěchu, tj. hranici počtu uživatelů, prodaných produktů apod. Je nezbytné zohlednit čas, v jakém má být daná metrika dosažena. Nesplnění metrik umožňuje včas pivotovat.
- Poslední, devátou částí, je výhoda, kterou disponuje zamýšlená firma oproti své konkurenci. Obvykle to je znalost nebo vědomost, která je v daném oboru neobvyklá a zamýšlená firma ji může efektivně aplikovat jako inovační výhodu. Pokud není možné vyplnit toto pole, je pravděpodobné, že konkurenční a inovační výhoda není oproti existujícím produktům taková, jakou předpokládáme.

Nejdůležitějším poselstvím Lean Canvasu je jeho dynamičnost. Jeho vyplnění by nemělo být úlohou, kterou si lze odškrtnout. Je potřeba ho neustále aktualizovat na základě nových poznatků. Pro vyplňování Lean Canvasu má Mayura (2022) několik velice důležitých tipů:

- Canvas by neměl být vyplňován v týmu, naopak, vícero názorů a myšlenek jednotlivců je přínosnějších

- Některé boxy mohou být prázdné. A je to správně. Vědomá nejistota je mnohem bezpečnější než chybný předpoklad.
- Žádné stránky navíc. Pokud se se vše nevejde na jednu stranu A4, pravděpodobně je myšlenka příliš komplexní – jak pro autora, tak pro investora.
- Přemýšlet v přítomnosti, klasické business plány se snaží o velké predikce, o které se pak opírají jako o fakta. Definice hypotéz by měla být činěna na podkladě přítomnosti, společně s metodami, jak je ověřit.

Nezáleží na pořadí. Canvas je puzzle, neexistuje vhodné místo, kde začít. Začít je nejlepší tam, kde je nejvyšší jistota odpovědi. Ostatní věci vyplynou (Mayura, 2022).

4.1.9 Úskalí Lean Startup

Jednou z potíží, která tato metoda rozhodně přináší, je tlak, kterou sama vytváří na samotného plánujícího. Velice často celé urychlené plánování vede k selektivnímu ignorování rizik a souvislostí. Typicky se může jednat o přílišné upnutí se na MVP, kdy se snaží příchod produktu na trh co nejvíce urychlit, kdy se spoléhá na feedback od zákazníků. Může se ovšem snadno stát, že příliš uspěchaná vývojová fáze znamená naprosté selhání, kdy produkt v iniciální formě nikdo nechce. Právě důrazem na dynamiku plánování, změny na základě zákaznického feedbacku a rychlostí uvádění produktů na trh, celý model Lean Startup v podstatě podporuje nesynchronizované podnikatelské chování v pořadí „připravit – vystřelit – zamířit“ (Eisenmann, 2021).

Dalším úskalím je pak situace, kdy se firma příliš zaměří na pojem „lean“ – tedy na svou štíhlost. Samotná štíhlost společnosti nikdy nebyla cílem, ale jen jednou z metod, jak cíle dosáhnout (Thiel a kol., 2015).

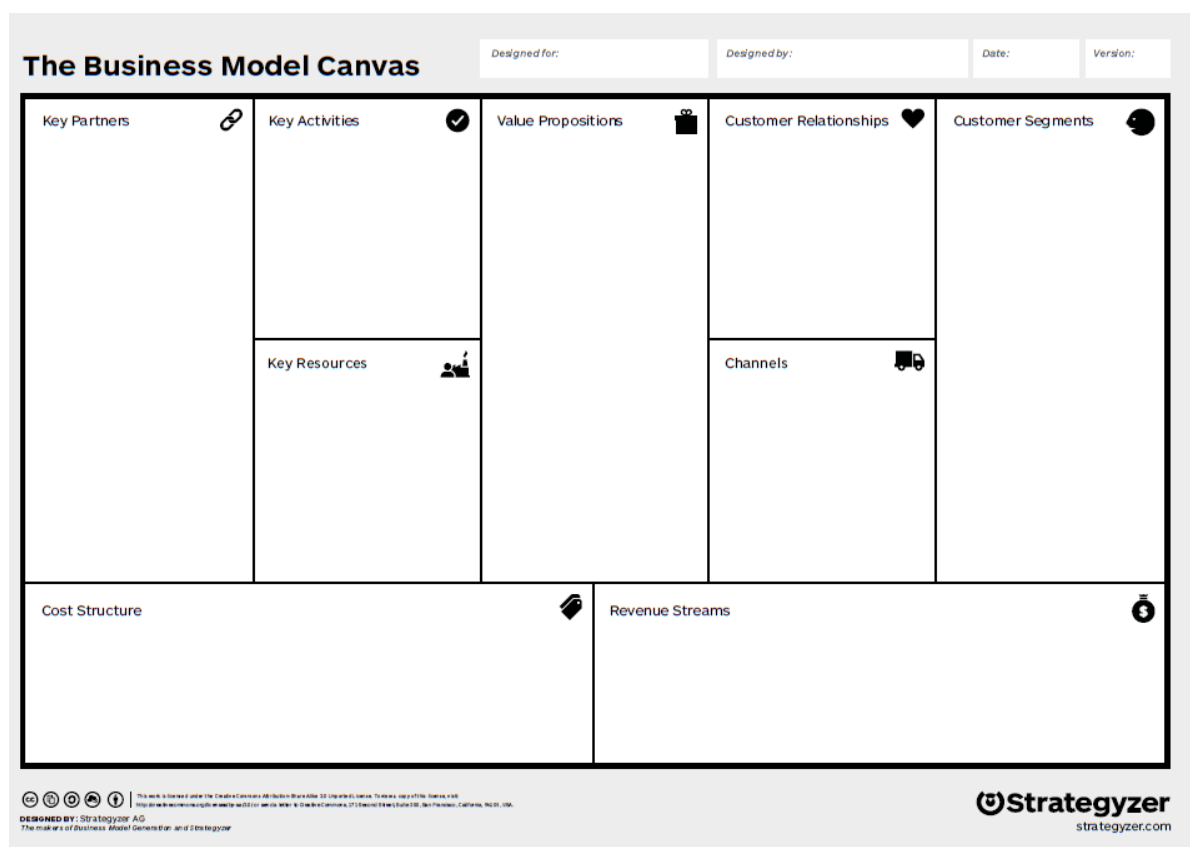
4.2 Jiné metody startup plánování

Pokud hovoříme o Startup společnostech, nemůžeme pominout ani jiné druhy Canvasů, které se při jejich plánování používají. Mezi ostatní „jednostránkové plány“ můžeme zařadit ty následující:

4.2.1 BMC – Business Model Canvas

Business Model Canvas je dílem Alexe Osterwaldera²⁰, který hledal jednoduchý nástroj k zachycení business modelu firmy. Je to výchozí model pro plánování startup společností, který byl zdrojem pro metodu Lean Canvas. Jde o metodu rychlou, ale s ohledem na některé chybějící části, ve srovnání s Lean Canvas, je aktuálně považována spíše za metodu vhodnou k hledání inovací již existující formy než k založení firmy úplně nové, k čemuž je vhodnější právě metoda Lean (Svobodová a kol., 2017).

Pokud bychom rozdělili Business Canvas na dvě poloviny, pak levá strana Business Canvasu odpovídá zaměření produktovému, pravá pak zaměření tržnímu.



Obrázek 11 – Business Model Canvas – převzato ze strategyzer.com (2022)

²⁰ Alex Osterwalder je švýcarský podnikatel a „business thinker“, který se zabývá otázkami růstu startup společností a zjednodušováním složitých obchodních schémat. Společnost Strategyzer, kterou spoluzaložil, poskytuje technologické inovační služby předním organizacím, včetně korporátních. (alexosterwalder.com, 2021)

4.2.2 BSC – Brand Strategy Canvas

Třetím představeným jednostránkovým řešením je Brand Strategy Canvas. Stejnomenou publikaci napsal v roce 2020 Patrick Woods. Samotné znázornění BSC je přílohou této práce.

„Jádro strategie však nakonec vychází z tvrdých rozhodnutí o tom, čím se vaše značka stane a čím ne. A právě o tom je Brand Strategy Canvas: provede vás řadou rozhodnutí, která vám pomohou objevit a upřesnit strategii vaší značky. Provede vás procesem vyprecizování podstaty vaší značky.“ (Woods, 2019)

Velký důraz klade Woodsův canvas definici strategie. Sám ve své knize poznamenává, že drtivá většina startupů nepřemýšlí o své strategii. Nejprve se snaží pozicovat svůj brand, ale naprosto pomíjí základní body, které by měly být zdrojem takového snažení, to znamená zejména zákaznický pohled, okolní konkurence, pozicování a segment trhu apod. (Woods, 2019, s. 6)

Canvas se vyplňuje ve dvou fázích, po jednotlivých blocích.

Prvním blokem k vyplnění je trojice otázek v záhlaví, která má za úkol definovat zákazníka, jeho potencionální problémy, které pro něj chce firma řešit, benefity, jaké mu naše řešení dají a to, co podle nás nejvíce ovlivňuje jeho volbu, definuje konvence a definici oblasti podnikání, kdo jsou konkurenti, kde je na trhu prostor a jestli do něj může firma vstoupit. Na závěr je zde stručný popis produktu či služby a jejich odlišení se od ostatních.

Druhým blokem je dvojice otázek v levém sloupci, které definují největší benefity produktu či služby po hmotné (rational) a nehmotné (emotional) stránce.

Třetím blokem k vyplnění je pak Positioning Statement, tedy v překladu „Strategický výrok“. Sám Woods v bílém tiskopisu uvádí, že strategie musí být *„důležitá, unikátní, uvěřitelná, proveditelná a udržitelná“* (Woods, 2019, s. 19). Protože je tato část definována jako výrok, je třeba ji, počínaje bodem „B“, číst jako jednu větu. V prvním poli definuje tužbu zákazníků, proč takovou službu vlastně chtějí použít a kdo takoví zákazníci jsou²¹. V poli B je jednoslovný popis, co je vlastně onen produkt a tím začíná onen výrok: <jméno produktu> je <typ produktu> který <výhoda produktu> protože <důvod proč, důkaz> takže

²¹ Wood zmiňuje jako příklad „Rostoucí společnosti se zásadovým postojem“.

<emocionální výhoda pro klienta>. Zde výrok končí. V posledním poli je jednoduše definován, pomocí 3-4 slov, koncept značky.

Druhá fáze vyplnění tohoto canvasu souvisí s procesem, který Woods nazývá „destilací myšlenek“. Souvisí to se stavem, ve kterém se každý plánující snaží podvědomě pokrýt více segmentů trhu, než by bylo skutečně efektivní. Destilací tedy myslí moment, kdy se spojují ty nejvíce relevantní části z jednotlivých sekcí – principem vyplnění canvasu je pak spojení písmene „A“ v záhlaví s písmenem „A“ v Brand positioning sekci, přičemž zvolíme tu shodu, která je pro nás klíčová. Tímto způsobem je možné se lépe soustředit na části, které jsou opravdu důležité (Woods, 2019, s. 22).

Poslední fází je definice klíčových hodnot společnosti – tak jak je cítí zakladatel. Konkrétně vztah mezi vizí, posláním a hodnotami, na kterých stojí (Woods, 2019, s. 89).

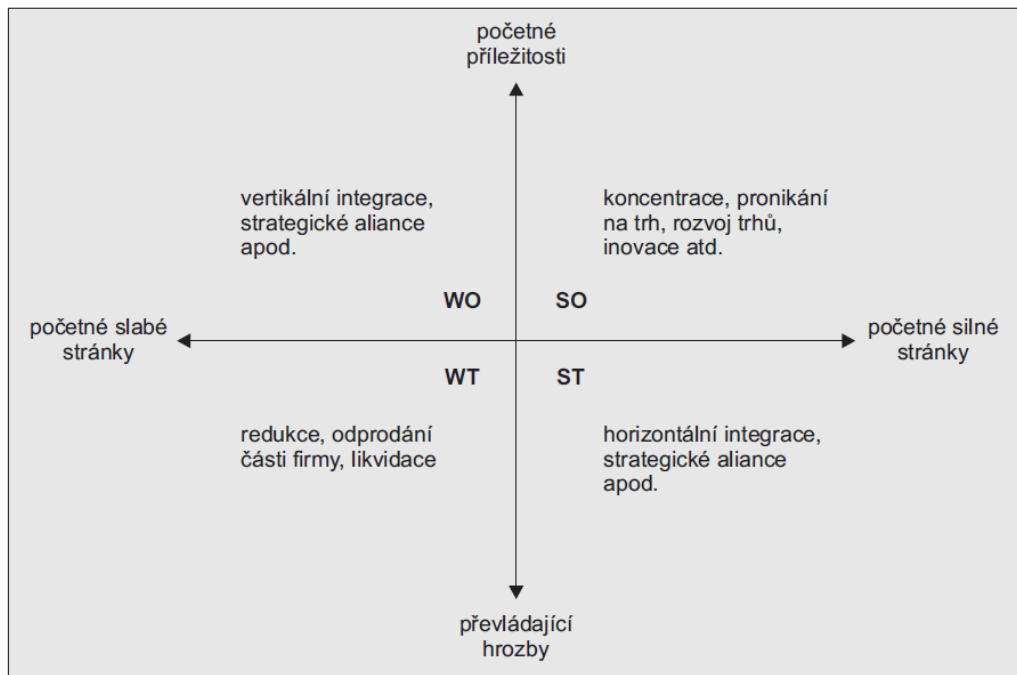
4.2.3 SWOT analýza

Ani jeden z výše uvedených nástrojů analýz se nesoustředí na možná negativa projektů. V principu hovoří o možnostech inovace, o cílové skupině, o vhodnosti té či oné alternativy a segmentu trhu. Právě možná negativa postihuje SWOT analýza. Název je tvořen počátečními písmeny SWOT, odvozených od slov strengths (silné stránky), weakness (slabé stránky), opportunities (příležitosti) a threats (hrozby) (Srpková a kol., 2011). Body „S“ a „O“ se kryjí se všemi modely zmíněných canvasů, body „W“ a „T“ se v nich ovšem přímo nevyskytují.

Sestavená SWOT analýza by měla obsahovat a zvažovat minimálně 6 základních bodů, které detailněji rozpracuje:

- *Aktuální konkurence*
- *Velikost trhu/tržní podíl*
- *Možnost náhrady služby/produktu někým jiným*
- *Nové technologie*
- *Nedávná nebo pravděpodobně nová zákonná omezení*
- *Možnosti mezinárodního trhu* (Leach, et al., 2012)

SWOT analýza není jen iniciálním nástrojem pro plánování. Je důležitým nástrojem při plánování změn a následných strategií: „Cílem SWOT analýzy je identifikovat to, do jaké míry jsou současné strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopna se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí.“ (Jakubíková, 2013)



Obrázek 12 – Využití SWOT při koncipování strategií – převzato (Jakubíková, 2013, s. 130)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 ANALÝZA NEÚSPĚCHU

V této části budou představeny dvě společnosti, které jsou v rámci této práce analyzovány. V obou případech se jedná o společnosti zakládané jako startup společnosti, v obou případech se jednalo o společnosti, které byly založeny jako společnosti technologické.

Podobnost obou společností souvisí i s jejich zánikem – oba podnikatelské záměry nebyly v konečném důsledku úspěšné. Důvody ukončení činnosti obou společností byly ovšem rozdílné.

Informace o společnostech byly získány přímo od tehdejšího vedení společností, dodatečné informace, které nebylo možné dohledat, byly poskytnuty formou osobních konzultací s tehdejšími zaměstnanci v lednu a únoru 2022.

5.1 Webtio

Společnost Webtio byla koncipována jako startup projekt vyčleněný z původní společnosti Titio s.r.o., která se zabývá vývojem velkých a vysoko zátěžových webových sídel (portálů) a ve druhém pilíři své činnosti pak systémy vysokokapacitní zákaznické komunikace skrze CMS (Content Management Systémy).

Značka Webtio byla provozována pod hlavičkou společnosti Titio, jako samostatný projekt. Po úspěšné první fázi projektu bylo zamýšleno změnit tento model a za účelem rychlejší expanze a pružnějšího fungování vyčlenit společnost jako samostatné s.r.o. Pro zjednodušení formulací v této práci používám výraz „společnost“ pro Webtio i v jeho iniciální fázi, kdy ještě vyčleněno nebylo.

5.1.1 Idea

Projekt Webtio, založený v roce 2014, měl v rámci podnikání mateřské firmy fungovat jako další z pilířů. Webtio mělo být technologickým protipólem – mělo se soustředit na vývoj menších webových aplikací, pro přesně opačnou část spektra zákazníků. Cílem byly menší webové projekty pro menší a střední firmy i živnostníky, které nejsou náročné svým obsahem. Důvodem, proč byl projekt vyčleněn jako startup bylo hned několik:

- Naprosto odlišná cílová skupina zákazníků
- Jiný způsob marketingové propagace
- Jiné schéma a způsob řízení (bez korporátních standardů)
- Separátní skupina webových vývojářů

- Pravděpodobnost růstu

Problém, který mělo Webtio v té době za úkol řešit, se týkal nesnadného a drahého přístupu firem k tvorbě zbrusu nových webových stránek, které by svým vzhledem odpovídaly moderním požadavkům a netrpěly obvyklými nedostatky, které weby vykazovaly při tvorbě svépomocí. Webtio v rámci svých služeb garantovalo provoz webu na vlastní doméně zadavatele, odpadala tak obvyklá starost o doménu třetího řádu, které v té době nebyly neobvyklé (například WebNode, eStránky apod), na vlastních serverech pak Webtio nabízelo hostingové služby.

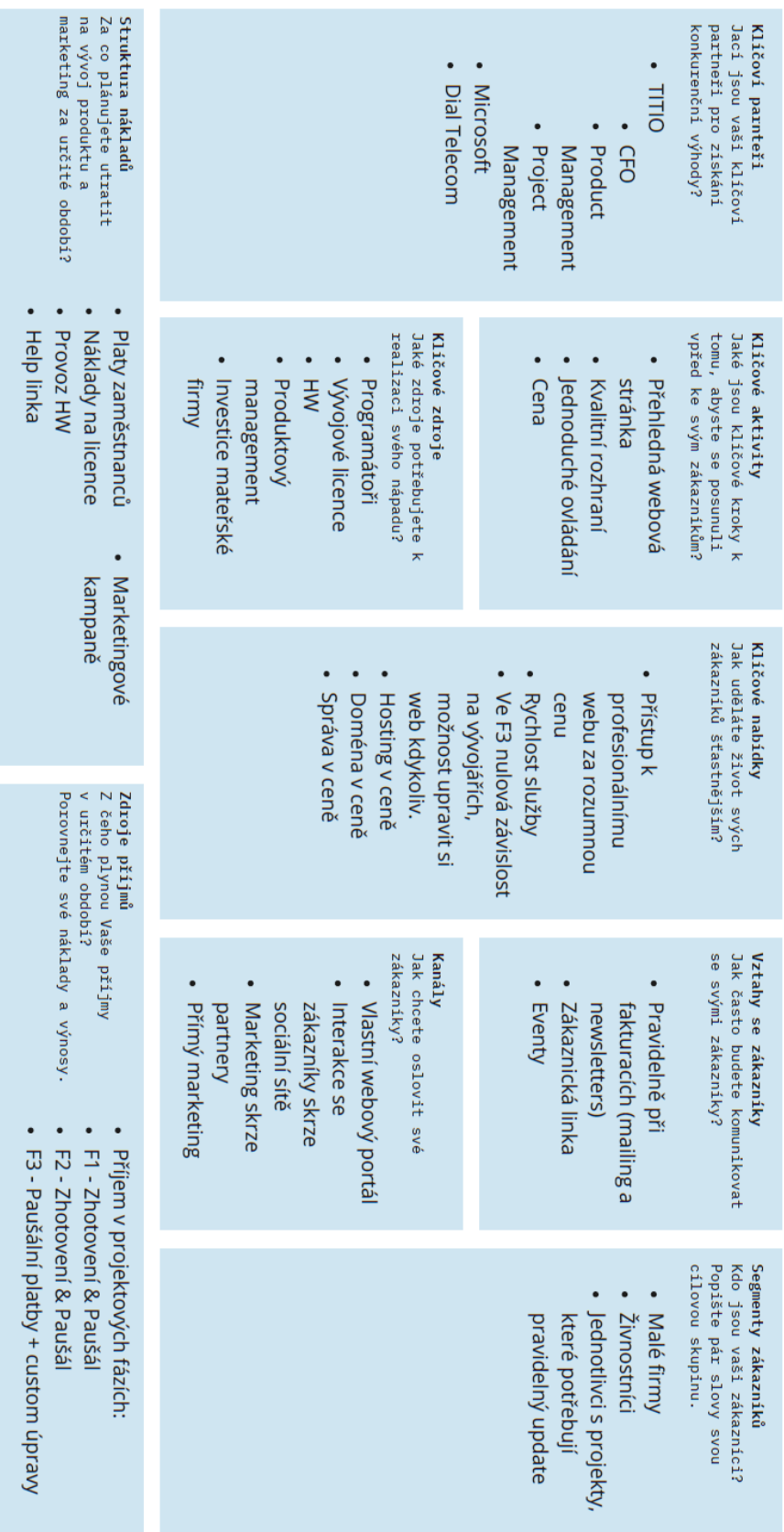
Cílem, ke kterému měl projekt vést, byla tvorba vlastního webového vývojářského prostředí, ve kterém by si i netechnický klient dokázal vytvořit vlastní webové stránky co nejrychleji. Takové prostředí bylo následně zpoplatněno paušální platbou, ve které by byly zahrnuty veškeré poplatky, které by s takovým projektem souvisely.

5.1.2 Business model společnosti

Pomocí plánovacího a designového nástroje Miro²² byl, ve spolupráci s tehdejšími produkt manažerem, znovuvytvořen původní Business Canvas, který byl při iniciálním plánování projektu managementem společnosti použit jako výchozí plánovací metoda pro tvorbu business modelu.

²² www.miro.com

The Business Model Canvas



Obrázek 13 – Rekonstrukce Business Model Canvasu pro Webtio – vlastní tvorba

Klíčoví partneři

Klíčovými partnery byla investorská společnost (Titio) a její zaměstnanci, kteří na investici participovali, společnost Microsoft, která byla dodavatelem platformy C#, potažmo ASP.net na které se projekt vyvíjel a společnost Dial Telecom, která hostuje serverová řešení na svých serverech v Praze.

Klíčová aktivita

Klíčovými aktivitami pro společnost byly přehledná webová stránka, která umožní snadnou orientaci příchozímu zákazníkovi a jednoznačně popíše všechny nabízené služby a její jednoduché ovládání. V dalších fázích potom kvalitní a jednoduše pochopitelné rozhraní, které by zákazníkům umožňovalo samostatné navrhování vlastních internetových stránek.

Klíčové zdroje

Klíčovým zdrojem (ve smyslu obchodním a finančním) byly investice mateřské firmy do celého projektu. Pro vývoj produktu jsou nezbytné softwarové licence, relevantní hardware a samozřejmě lidské zdroje. Pro vývojovou fázi projektu jsou to tedy programátoři, projektové a produktové vedení a oddělení testingu.

Klíčové nabídky

Z analýzy trhu vzešly tři základní parametry, které jsou zákazníky důležité v případě, že chtějí využít podobné služby: možnost vývoje webu, který netrpí neduhy amatérských projektů, zejména s důrazem na vzhled. Důležitá byla i rychlost tvorby, kdy klient nechce participovat na vývoji nikterak intenzivně, protože se chce soustředit na své podnikání (tedy množství informací na jeho novém webu je relativně nízké), bezstarostná správa všech ostatních elementů tvorby webu, kterým klienti mimo oblast IT nemusí rozumět, typicky nákup domény, její směrování, informace o hostování stránek apod. V poslední řadě je důležitá cena, kterou by zákazník platil; mělo by se jednat o jednu platbu, která by transparentně obsahovala veškeré nabízené služby v jediném balíčku, který lze snadno vysvětlit a propagovat.

Vztahy se zákazníky

Zákazníci měli být oslovováni při pravidelném měsíčním mailingu, kdy by jim společně s fakturačními podklady byly zasílány informace o novinkách v produktu. V dané době platila jiná pravidla pro rozesílání jednotlivých komerčních sdělení, než je tomu dnes, celý proces by tak byl jednodušší. Existoval předpoklad, že zákazníci budou moci v pracovní době

kontaktovat zákaznickou linku, firma plánovala organizovat eventy (semináře), na kterých by prezentovala, na konkrétních případových studiích, důležitost tvorby vlastního webového sídla na vlastní doméně a vliv obsahu takového webu na rozvoj podnikání dané společnosti. Zákazníci mohli společnost oslovit i klasickými kanály, přes Skype (tlačítko přímo na stránce) Facebook nebo přes Twitter.

Kanály

Primárním distribučním kanálem služby byla vlastní webová stránka, která službu nabízela, interakce skrze sociální sítě a přímý prodej služeb skrze obchodní zástupce, kteří měli vytipovávat možné zákazníky a oslovovat je. Jedním z předpokladů bylo, že zákazníci, kteří byli již zavedenými firmami, ale nemají odpovídající webové stránky, nepracují s internetem v takové míře, aby sami vyhledávali podobné služby. To naopak neplatí o nových firmách, které se o založení webových stránek snaží proaktivně.

Společnost zvažovala i prodej skrze Affiliate marketing, ale tato část nebyla nikdy rozpracována do větších detailů.

Segmenty zákazníků

Typickým cílovým zákazníkem služby byla malá společnost, která podniká v non-IT segmentu a nemá složitě strukturovanou nabídku svých služeb. Proti jí stačí i velice jednoduchá prezentace, která postihne základní aspekty jejích obchodních aktivit a není tak potřeba investovat do složitých a drahých webových stránek.

Dalším cílovým segmentem byli živnostníci, kteří rovněž potřebují na stránce minimální množství informací, nicméně je pro ně důležité, aby na stránce byly aktualizované reference, informace o aktuálních kontaktech a v případě provozoven služeb i možnost online rezervace přímo ze stránek, pokud by o takovou možnost měl zákazník zájem.

Poslední a podle předpokladů nejmenší cílovou skupinou byli jednotlivci, kteří potřebují vytvořit webovou prezentaci za účelem např. sdružování v rámci sportovních organizací (sportovní kluby, turistické oddíly apod), kdy poskytované množství informací vyžaduje aktualizaci v rádech týdnů a nejedná se tedy reportovací web.

Struktura nákladů

Struktura nákladů byla rozdělena v čase. V iniciální fázi bylo potřeba větší množství vývojářů, kteří připravovali první weby zákazníků a souběžně s tím by vyvíjeli iniciální komponenty. Ve druhé fázi, po dokončení deseti základních projektů, byla potřeba vývojářů

nižší, protože vývoj je výrazně efektivnější. S tím klesaly i požadavky na odbornost takových vývojářů, kdy by pro tvorbu webu z komponent dostačovala i juniorská znalost programování. V případě poslední fáze se počítalo již jen s omezeným počtem vývojářů, nicméně seniorních, kteří budou řešit následný rozvoj aplikace, vytvářet zakázkové úpravy a moduly, případně vyvíjet e-shop řešení, které by mohlo být na závěr také změněno v produkt. Produktizace e-shop řešení však nebyla v záměru obsažena.

Neméně důležité byly vývojové licence určené pro samotný provoz vývojových stanic, náklady na hardware (počítače, monitory, dokovací stanice) a provoz jednotlivých webů (náklady na hosting u společnosti Dial Telecom), náklady na marketingové kampaně a na kontakt se zákazníky v podobě help linky, na které je pracovní době k dispozici iniciálně sales, v pozdější fázi i technická podpora projektu. Mezi náklady vynaložené na software bude patřit i pořízení samotných domén pro klienty.

Zdroje příjmů

Společnost předpokládala, v souvislosti s rozdílnými fázemi projektu, rozdílné obchodní modely pro každou z jeho fází. V první a druhé projektové fázi by iniciální tvorbu webové stránky zaplatil zákazník pevnou cenu, která by byla jednorázová (6 000 Kč). Následně by byl po dobu 12 měsíců osvobozen od jakýchkoliv paušálních poplatků. 13. kalendářním měsícem by za správu webu (a úpravy v intencích smlouvy) zaplatil pevnou měsíční platbu 500 Kč. To by společnosti umožnilo mírně narovnat cashflow, kdy by už v iniciální fázi vyvíjela za úplatu a v principu platila svůj vlastní vývoj komponent pro následné použití.

Ve třetí projektové fázi by byl projekt výhradně paušálně placený. Zákazník by si za paušální platbu zakoupil přístup do konzole, ve které by si mohl web vyvinout i spravovat sám. Jakékoliv vývojové práce nad tento rámec, které by provádělo Webtio, by byly spadaly mimo paušální platbu a jednalo by se o zakázkový vývoj.

5.1.3 Marketing

Z cílení v rámci Business Canvasu bylo jasné, jakým směrem musí marketing směřovat. Byl rozdělen na dvě části, na část přímou a nepřímou.

V rámci nepřímé marketingové kampaně bylo cíleno, skrze sociální sítě, přímo na koncové uživatele, kteří by o službu mohli mít zájem. Byl zřízen jak firemní Twitter účet, u kterého se předpokládalo informování o novinkách v produktech a nabídkách, tak servisní správa (support), kdy obsluha účtu bude moci odpovídat na zmínky a jednotlivé tweety.

Nepřímý marketing byl spuštěn i skrze následující platformy:

- Google Ads (typicky služba AddWords)
- Facebook
- Bannerové sítě (dnes neexistující)

Přímý marketing byl soustředěn na adresné oslovování klientů, kteří by mohli chtít nové webové stránky, typicky formou e-mailových oznámení o možné spolupráci.

5.1.4 Projektové plánování

Projekt byl původně rozčleněn na tři projektové fáze.

První projektovou fází byla zamýšlena tvorba vlastních webových stránek a příprava marketingu. Hned po spuštění by docházelo k vývoji webů „ve standardním režimu“, kdy by Webtio dodávalo pro první z klientů na zakázku – ještě by si sami nemohli weby vytvářet ve webovém designéru. V úvodní fázi byl předpokládán pomalejší postup, protože měly být vyvíjeny znovupoužitelné komponenty (bloky), které byly plně škálovatelné. Jejich škálovatelnost měla umožnit jejich snazší a rychlejší použití pro další zákazníky, ve druhé fázi projektu. Tato fáze měla trvat tři měsíce.

Ve druhé fázi měly být nové stránky stavěny modulárně, s využitím velké částí komponent z první fáze, kdy se jednotlivé části případně dále rozšíří o nové funkcionality. Vniklo by tak jakési jednoduché lego, které by umožnilo mnohem rychlejší vývoj, protože s přibývajícím počtem jednotlivých univerzálních komponent klesá časová náročnost tvorby nových jednotlivých stránek. Trvání této vývojově nejnáročnější fáze bylo stanoveno na 4 měsíce a představuje v kontextu Lean jakýsi MVP. Na závěr druhé fáze měl být spuštěn plný webový portál, který obsahuje základní verze veškerých potřebných komponent.

Ve třetí fázi měl probíhat následný vývoj, kdy by byly jednotlivé komponenty dostatečně variabilní, by byl zákazníkům zpřístupněn plný portál, který umožňuje tvorbu vlastních webových stránek právě s použitím již předdefinovaných modulů. Tento přístup umožňuje tvorbu vlastních webových stránek i naprostým laikům. Této potřebě je vždy potřeba přizpůsobit vývojové prostředí.

Nad rámec těchto projektových fází společnost existoval předpoklad poptávky po vývoji malých e-shop řešení, která by se realizovala ad hoc, další možností byla úprava produktů na zakázku pro klienty, kteří by měli komplexnější požadavky na zhotovení webu než jen základní provedení v jedné z předdefinovaných šablon.

5.1.5 MVP

Za MVP, tedy minimální výchozí produkt, byla považována verze webové stránky, která možní klientovi vytvořit si svépomocí základní webovou stránku z předpřipravených komponent. K této fázi měl systém dospět skrze úvodní vývojovou fázi, kdy budou zákazníkům nabízeny výrazně levné služby tvorby webových stránek, které v rámci vnitřních nákladů pokryjí část vývoje sdílených modulů a komponent, se kterými budou v pozdější fázi zákazníci fungovat.

5.1.6 Finanční plán

Finanční plán společnosti byl zpracován detailně, obsahoval informace o většině nákladových položek, v následující kapitole jsou položky sloučeny do jednotlivých bloků, kdy např. v rámci hardware či software nejsou vyjmenovávány jednotlivé typy specificky.

Společnost měla v plánu financovat veškeré aktivity formou přímé investice, přičemž byla ochotna akceptovat návratnost investovaných prostředků v horizontu tří let.

Tabulka 4 – Zřizovací výdaje společnosti (vlastní zpracování)

Položka	Částka
Doména, serverový prostor	4 500 Kč
Grafika, základní marketingové materiály	15 000 Kč
Web Webtio	60 000 Kč
Tvorba back-end části pro vývoj webových komponent	150 000 Kč
Sdílené vývojové prostředí (rezpozitáře zdrojového kódu)	3 000 Kč
Softwarové licence (programové vybavení, Win, Office 365 apod.)	25 000 Kč
Hardware (část z původního vybavení, nové 3 pracovní stanice)	85 000 Kč
Právní služby (obchodní podmínky užití online služby pro klienty apod.)	25 000 Kč
Celkem	367 500 Kč

Z tabulky je patrné, že celkové zřizovací náklady společnosti byly sníženy o iniciační náklady na přijetí zaměstnanců, kdy společnost začala v první fázi vytěžovat vývojáře mateřské firmy, následně pak náklady na zřízení s.r.o., které by bylo zřizováno až ve druhé fázi projektu a také náklady na kancelářské prostory, kdy v první fázi byly sdíleny prostory mateřské společnosti.

Plánované běžné náklady společnosti související s jejím chodem jsou v následující tabulce rozpracovány na období první fáze, která měla trvat 3 měsíce a měla být úvodním cyklem před tvorbou MVP. V principu tvorba prvních webů pro zákazníky, která ještě nebyla modulární a neumožňovala jim plnou funkcionalitu systému. Po tvorbě MVP by byla plná funkcionalita „odemčena“ i stávajícím klientům, pro které byly weby tvořeny v iniciální fázi.

Tabulka 5 – Finanční plán – měsíční náklady v čase (měsíčně) (vlastní zpracování)

Položka	1. – 3. měsíc	4. – 8. měsíc	Další měsíce
Náklady na programátory *	45 000 Kč	135 000 Kč	45 000 Kč
Přímé obchodní zastoupení	35 000 Kč	35 000 Kč	35 000 Kč
Reklama (kontextová)	5 000 Kč	20 000 Kč	5 000 Kč
Ostatní marketingový budget	15 000 Kč	15 000 Kč	15 000 Kč
Účetní a právní služby	15 000 Kč	8 500 Kč	8 500 Kč
Náklady na prostory **	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Celkem	115 000 Kč	213 500 Kč	108 500 Kč

* V průběhu prvních 3 měsíců jsou vytěžováni existující programátoři mateřské společnosti, je počítán jeden programátor na full-time, v intenzivní vývojové fázi 3 programátoři, ve fázi běžného provozu je počítáno opět s jedním programátorem.

** Sdílené prostory s mateřskou společností

Z výše uvedené tabulky je patrné, že celý projekt v jednotlivých fázích předpokládal náklady ve výši 345 000 Kč, 854 000 Kč a 434 000 Kč. V souhrnu předpokládal náklad na první rok běhu společnosti ve výši 1 633 000 Kč. Lze předpokládat, že následné roční náklady by pak odpovídaly poslednímu sloupci, tedy byly by 12násobkem hodnoty 108 500 Kč.

Následující tabulka zobrazuje předpokládané výnosy společnosti, v závislosti na jednotlivých etapách a počtu uživatelů tak, jak vyplynulo z původního podnikatelského plánu.

Tabulka 6 – Plán tržeb a první rok provozu (měsíčně) (vlastní zpracování)

Položka	1. – 3. měsíc	4. - 8. měsíc	9. měsíc	10. měsíc	11. měsíc
Vývoj webů, zakázkový	30 000 Kč	135 000 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
- Počet zákazníků	5	15	0	0	0

Položka	1. – 3. měsíc	4. - 8. měsíc	9. měsíc	10. měsíc	11. měsíc
Měsíční předplatné, modul „Web Designer“	0 Kč	0 Kč	50 000 Kč	100 000 Kč	150 000 Kč
- Počet přihlášených uživatelů	0	0	100	+ 100	+ 100
Příjem z nadstandardních úprav	0 Kč	0 Kč	25 000 Kč	50 000 Kč	50 000 Kč
Celkem	30 000 Kč	135 000 Kč	75 000 Kč	150 000 Kč	200 000 Kč

Společnost předpokládala růst o 100 uživatelů měsíčně, konstantním tempem.

Z tabulky je patrné, že samotný provoz předpokládal ziskovost oproti nákladům již 10. měsíci své existence. Plné pokrytí veškerých vynaložených nákladů by při tomto tempu růstu dosáhla společnost v 15. měsíci existence, přičemž měsíční zisk, po odečtení všech nákladů, by v 15. měsíci činil 291 000 Kč.

5.1.7 Dodatečná analytika

Při plánování tvorby nové společnosti nebyly využity všechny analytické metody, které by bylo možné předpokládat. Tato kapitola obsahuje dodatečnou analýzu informací, které byly při zakládání společnosti k dispozici. Pokouší se odpovědět na otázku, byli-li při zakládání společnosti k dispozici informace, které indikovaly, že projekt může být neúspěšný.

Lean Canvas

Pro potřeby dodatečné analýzy provedeme rozbor částí, které nejsou kryty klasickým Business Canvasem a nalézají v Lean Canvasu. Lean Canvas pro původní plánování projektu užit nebyl, jedná se tedy o kompletní rekonstrukci. Je vytvořen v podobě, v jaké by byl k dispozici v případě, kdy by byl tvořen v roce započetí služby. Při tvorbě jsem spolupracoval s tehdejšími produktovými vedoucími.

Lean Canvas v sobě obsahuje, ve srovnání s Business Model Canvasem, více informací, zejména s ohledem na plánované metriky a alternativy, které ke službě existují. Již ze samotného canvasu vyplývá několik důležitých detailů:

- Alternativy, které existují k řešení, jsou zdarma. To je velice kritický element, který je potřeba zvážit.
- Zákaznické segmenty obsahují obrovskou šíři trhu – od malých firem, přes živnostníky.

- Neférová výhoda není úplně neobvyklá – IT společnost by měla mít znalost IT. Dotace vývojového týmu (schopnost tým doplnit z řad „matky“), je nespornou výhodou, i nákladově. Ale muselo by dojít k rychlé expanzi, tedy je to podmíněná výhoda.

Problém	Řešení	Unikátní nabídka	Nečíslová výhoda	Zákaznické segmenty
<ul style="list-style-type: none"> Nemožná tvorba webu svépomocí Vysoké ceny www Neprofesionální řešení 	<ul style="list-style-type: none"> Přehledná webová stránka Kvalitní rozhraní Jednoduché ovládání Cena 	<ul style="list-style-type: none"> "Kvalitní web nemusí být dražší!" 	<ul style="list-style-type: none"> Znalost IT Schopnost dotovat vývojový tým 	<ul style="list-style-type: none"> Malé firmy Živnostníci Jednotlivci s projekty, které potřebují pravidelný update
Existující alternativy	Klíčové metriky	Obecný koncept	Distribuční kanály	První vlašťovky
<ul style="list-style-type: none"> Wicks Webzdarma 	<ul style="list-style-type: none"> Počet klientů Počet předplatného 	<ul style="list-style-type: none"> Rychlý způsob, jak vytvořit web. Webto = Webová polévka v sáčku 	<ul style="list-style-type: none"> Vlastní webový portál Interakce se zákazníky skrze sociální síť Marketing skrze partnery Přímý marketing 	<ul style="list-style-type: none"> Zákazníci zakládající společnosti
Struktura nákladů		Zdroje příjmů		
<ul style="list-style-type: none"> Platy zaměstnanců Náklady na licence Provoz HW Help linka 		<ul style="list-style-type: none"> Marketing 		<ul style="list-style-type: none"> Dotace společnosti Příjem v projektových fázích

Obrázek 14 – Lean Canvas Webtio – vlastní tvorba

SWOT Analýza

V souvislosti s podnikáním společnosti provedeme SWOT analýzu business plánu celé společnosti. Je zajímavé, že tato analytika nebyla iniciálně vůbec provedena. Společnost si byla sebejistá svou znalostí v IT a svými schopnostmi.

SWOT analýzu provedu, s ohledem na aktuální znalosti o firmě, dle vlastního úsudku, kdy se pokusím posoudit jednotlivé stránky tak, jak vyplývají z Canvasů – z původního Business Canvasu, tak z upraveného Lean Canvasu.

Tabulka 6 – SWOT analýza Webtio (vlastní zpracování)

	Pozitiva	Negativa
Interní	<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zajímavý produkt • Předpoklad technické vyspělosti produktu • I pro netechnické uživatele • Škálovatelné řešení • Silné finanční zázemí • Znalosti v oboru 	<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Příliš mnoho zacílených segmentů • Jiný přístup k prvním a následným zákazníkům (paušál vs. Pevná platba) • Omezený počet šablon • Omezená funkcionalita, cíleno na jednodušší webová řešení
Externí	<p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vzrůstající počet společností, žádající webové řešení • Expanze na nové trhy • Možnost kooperace s dalšími platformami (např. na modulech 3. stran) 	<p>Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> • Společnosti se službami zdarma jsou silnými konkurenty • Konkurence na trhu (jednotlivci, drobné firmy) • Nedostatek uživatelů a z toho rezultující neúspěch úvodní fáze • Neochota uživatelů platit paušální platby a web „nevlastnit“

5.1.8 Realizace

V první fázi realizace byla vytvořena základní webová prezentace. Šlo o statickou prezentaci, která nabízela a prezentovala služby, které Webtio nabízelo. V té době se jednalo především o:

- Tvorbu webů,
- Content management (správu obsahu webu na zakázku).
- Grafické práce v rámci zakázkových webů
- Poradenskou činnost v oboru webů
- SEO (Search Engine Optimization) – Optimalizace internetového vyhledávání
- Zakázkové programování



Obrázek 15 – Screenshot webové prezentace – archiv společnosti

Prezentace obsahovala několik základních částí, které samy o sobě akcentovaly zaměření společnosti:

- Úvodní logo a kontaktní údaje (dnes jsou obvyklé v patičkách webů)
- Velký marketingový banner, který jednoduchým heslem upozorňoval na nabízenou službu tvorbu nových webových stránek a další služby, které společnost nabízela
- Níže na stránce byly vyjmenovány výhody spolupráce s Webtio, včetně informací o dalších nabízených službách.

Po spuštění webové stránky byl zahájen vývoj vlastních funkčních prvků, o kterých se bylo známo, že budou určité použity pro další vývoj. Sdílené komponenty byly schraňovány v komponentovém repozitáři.

Ihned po spuštění služby odešla první dávka e-mailového marketingu s využitím služeb třetí strany pro rozesílání hromadné korespondence.

5.1.9 Výsledky

Společnost byla schopna z velké části naplnit očekávání obou prvních fází. Za dotovanou cenu 6 000 Kč byla společnost schopna získat klienty, kterým vytvořila jednorázový web, byť ve druhé fázi byl počet klientů nižší.

Tabulka 7 – Tržby společnosti (vlastní zpracování)

Položka	Fáze 1 (3 měsíce)	Fáze 2 (4. – 8. měsíc)
Počet klientů	5	9
Tržba	30 000 Kč	54 000 Kč

Společnost pokračovala ve vývoji webového designera a předpokládala, že se i přes nižší druhou fází podaří naplnit předpoklady.

Jako naprosto fatální se ovšem ukázala situace, kdy se zákazníci neregistrovali a nekupovali si službu po tom, co byla na trh uvedena první verze Web designéru. V prvním měsíci společnost zaznamenala pouze 7 platících klientů, což bylo výrazně pod původním očekáváním (7 % zamýšleného stavu). V následujícím měsíci se situace nezlepšila. Zákazníci se registrovali, ale nepřešli do fáze, kdy by chtěli za svůj web platit. Zákazníci, ve chvíli, kdy byli dotazováni na důvody, uváděli, že základní služby, které jsou srovnatelné s touto, je možné jinde získat zdarma, popřípadě, pokud sečtou roční náklady, je jim schopen podobný web ve statické formě (byť s horší grafikou), schopen vytvořit někdo z jejich blízkosti (student apod.).

5.1.10 Ukončení projektu

Projekt byl po dalších 3 měsících zastaven a bylo rozhodnuto o změně původního záměru. Vnitřní modul designera adoptovala mateřská společnost a použila ho pro své účely, kdy vylepšila uživatelské prostředí vlastní webové administrace, kterou používala pro velké komerční subjekty.

Celková výše investovaných prostředků bez návratu činila bezmála 1,5 mil. korun. Nedá se ovšem přesně klasifikovat výše ztráty, protože část projekty byla použita pro jiné účely.

5.1.11 Příčiny neúspěchu

Analýza příčin neúspěchu se sama nabízí. Celý vývoj byl výrazně nakloněn výrobě produktu bez komunikace se zákazníky, s vizí příjmu již v iniciální fázi. Pokud by se mělo selhání shrnout v bodech, bylo by následovné:

- Společnost neotevřela svůj MVP včas. Byla přesvědčena, že souběžný vývoj MVP se zákaznickým vývojem ušetří vývojové prostředky. Zatímco příjmy dosahovaly desítek tisíc korun, samotné MVP se vyvíjelo zbytečně komplexní. Kdyby bylo spuštěno na začátku (a byla hlídána potřebná metrika), mohlo jasně ukázat, že zvolená cesta je nevhodná a nešťastná.
- Pro společnost neexistoval široký zákaznický segment (řádově stovky kusů předplatného). Malé společnosti se v této době spokojily s málem, statická prezentace jim dostačovala.
- Společnost neměla nastaveny metriky. Sledovala splnění počtu uživatelů, které nalákala nízkou cenou, ale to nebyla metrika, která byla důležitá pro samotnou životnost projektu. Důležité metriky se začaly sledovat až po tvorbě MVP, což je velmi pozdě.
- Firma nedodržela jedno z pravidel startup společností – opakované testování produktu v kooperaci se zákazníkem, ignorovala zpětnou vazbu (potažmo žádnou neměla). S tím souvisela i nedostatečná práce s Business Canvasem, který se po jeho vyplnění stal statickým dokumentem.

5.2 D-Tick

Společnost D-Tick (pro účely diplomové práce bylo jméno drobně pozměněno) byla založena v roce 2016 čtveřicí společníků. Soustředila se na vývoj aplikace pro školy, potažmo pro žáky a učitele, která by v sobě integrovala komunikátor, informace k přípravě do hodin (odtud Tick), informace pro žáky, zadání úloh apod. Primárním nositelem informace by byla mobilní aplikace, komunikace byla možná mezi žáky a byla by schopna připojit se na standardní produkty, které se aktuálně používají skrze API.

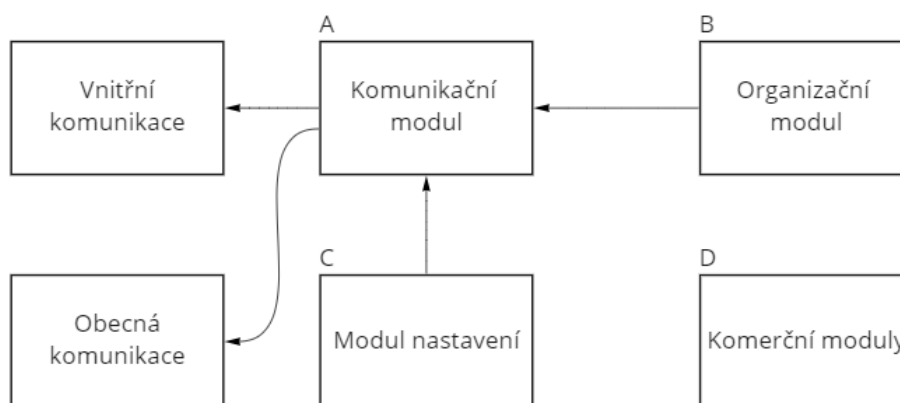
Byla zakládána jako startup, s vidinou expanze mimo Českou republiku, iniciálně na slovenský trh. Jednalo se o společnost, který byla založena jako naprosto nová, s předpokladem investičního vstupu partnera ve fázi hotového produktu za účelem dokončení a dalšího rozvoje.

Společnost fungovala jako s.r.o., kdy za účelem úspory času a prostředků byla zakoupena již existující ready-made společnost s historií. Výhodou tohoto kroku je i fakt, že společnost s historií nabízí větší pravděpodobnost bankovního financování než nově založené společnosti.

5.2.1 Idea

Společnost, založená v roce 2016, chtěla vytvořit mobilní aplikaci, která by umožňovala intenzivnější kontakt učitelů a žáků, zlepšila by přehled o probírané látce, informovala by žáky o předpokládaných změnách organizace výuky apod.

Základní architektura produktu společnosti byla následující:



Obrázek 16 – Blokové schéma aplikace – Archiv společnosti

Aplikace měla být vytvořena jako bloková, kdy by jednotlivé bloky byly vzájemně logicky provázány.

Komunikační modul A, měl být středobodem celé aplikace. Mělo jít o komunikátor na způsob klasického messengeru, který by byl ovšem rozšířen o funkcionality vazeb na jednotlivé bloky v organizačním modulu (B). Pomocí klíčových slov by bylo možné označovat nejen osoby, ale například i konkrétní předměty, jejich učebny, vyučující apod. Těm by se v rámci komunikátoru podobná zmínka (ang. mention) zobrazila jako notifikace a mohli by se pak, pokud byli zmíněni, vložit do komunikace. Klasickým příkladem může být:

`@karel_vala`, kde máme zítra `@CJ`, je to v `@L2`, nebo ne?

Jednotlivé mentions (zmínky) se barví podle svého typu: osoby modře, předměty červeně, učebny zeleně apod. Barevné schéma mělo být nastavitelné. Každá osoba, ke které byla příslušná zmínka, je notifikována. Jednotlivé předměty, třídy a ostatní objekty bylo možno definovat v Organizačním modulu (B).

Komunikátor měl dvě úrovně – mohlo být možné komunikovat na instituce, tj. tak, že se mentions přenášely i k vyučujícímu, ke kterému patřil např. daný předmět, aby mohl hned odpovídat, nebo formou komunikace „třída“, kdy byly konverzace soukromé a mají do nich viditelnost pouze samotní žáci, nikoliv vyučující. Ty je možné označit, ale nedostane se jim v tomto režimu komunikace žádná notifikace.

Technický modul (B) umožňoval i nastavení jednotlivých částí, jako rozvrhu hodin, důležitých dat, jako například uzávěrek odevzdání podkladů, písemných prací apod.

Modul (C) umožňoval nastavení aplikace jako celku – bylo možné v aplikaci aktivovat jednotlivé parametry, např. zapínat a vypínat PUSH notifikace (notifikace odesílané na displej).

Modul (D) byl od počátku aplikace zamýšlen jako komerční. Společnosti třetích stran (ale i samotní autoři aplikace) by mohli programovat rozšíření, která by se dala do aplikace přidávat. V plánu byl například modul „Testy“, kdy by si v rámci aplikace mohl žák spustit test na dané téma, v rámci procvičování konkrétní látky, nebo modul „Reminder“, který by umožňoval nastavit konkrétní připomenutí na základě lokace. Tj., pokud má být žák v určitou dobu na určitém místě a není tam, modul ho bude notifikovat, že je např. v jiné budově apod.

Aplikace měla řadu dalších plánů a rozšíření, která se, pokud přemýšlíme o studentském životě, vyloženě nabízejí – od rozšíření např. o sdílení elektronických knih, notifikací žáků o nečekaných událostech (včetně například změn ve výuce), až po vazbu na existující moduly v rámci školních softwarů jako je např. Moodle.

5.2.2 Business model společnosti

Business model společnosti byl vytvořen pomocí Lean Canvas modelu už ve své první verzi. Společnost iterovala s příjmovou stránkou, kdy vytvořila několik verzí Cavasu, ve kterých předpokládala různé způsoby financování. Na závěr byla zvolena varianta, která předpokládala nalezení investora hned po dokončení úvodní fáze projektu či jeho případný odprodej další společnosti, která by ve vývoji produktu pokračovala (exit strategie).

<p>Problém</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nedostatečná komunikace žáka a učitelů • Neefektivní komunikace mezi žáky k látce 	<p>Řešení</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mobilní aplikace • Webové rozhraní 	<p>Unikátní nabídka</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Vše na jednom místě a online." 	<p>Neférová výhoda</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pedagog členem týmu 	<p>Zákaznické segmenty</p> <ul style="list-style-type: none"> • Školy a vzdělávací instituce • Žáci • Dodavatelé mikro-obsahu
<p>Existující alternativy</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bakaláři • Moodle • Škola Online 	<p>Klíčové metriky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Počet přihlášených uživatelů • Počet spolupracujících škol 	<p>Obecný koncept</p> <ul style="list-style-type: none"> • D-Tick je jako WhatsApp s obsahem a linky ke konkrétním objektům. 	<p>Distribuční kanály</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marketing na sociálních sítích • Marketing na školách • Přímé oznámení žákům 	<p>První vlastovky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Základní školy a jejich žáci
<p>Struktura nákladů</p> <ul style="list-style-type: none"> • Platy vývojářů • Náklady na návštěvy škol • Nákup vybavení 		<p>Zdroje příjmů</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vlastní úspory na základ projektu • Vstup investora po úspěšném testu • Platby třetích stran • Licence placená školou + mikroplatby 		

Obrázek 17 – Rekonstrukce Lean Model Canvasu pro D-Tick

Problém

Jako základní problém, který by aplikace měla řešit, byla komunikace žáků mezi sebou, ovšem v přímé vazbě ke škole, jejich povinnostem, možnosti oslovit vyučující, možnosti vázat komunikaci ke konkrétním objektům. V době kompletace této aplikace nebyl autorům znám žádný podobný systém, který by podobnou komunikaci umožňoval.

Řešení

Jako řešení byla navržena mobilní aplikace, která by byla multiplatformní a mohla běžet na obou variantách operačních systémů (iOS i Android), přičemž nad celým systémem by byla uživatelská konzole vyrobená jako webové rozhraní. To, aby bylo možné aplikaci a celou její instanci kontrolovat a editovat v rámci školy. Práce s webem je v případě tvorby seznamů, tabulek či jiných materiálů pohodlnější než ovládání malého displeje telefonu.

Vývoj mobilní aplikace byl svěřen třetí straně, která aplikaci vytvářela a upravovala na základě specifikací a informací s tím spojených.

Obecný koncept

Obecným konceptem v Lean Canvasu rozumíme přirovnání k něčemu existujícímu a zdůraznění konkurenční výhody. V tomto případě tvůrci viděli aplikaci jako „WhatsApp pro školy a vzdělávací instituce“. Velmi důležitá podle nich byla právě vazba na další objekty, které běžné komunikátory nenabízí (ani ve skupinových konverzacích).

Unikátní nabídka

Autoři spatřovali unikátnost projektu právě v tom, že bude možné složit komunikaci o všech subjektech do jednoho jediného místa. Vzájemně na ně odkazovat a neztratit tak přehled o tom, kdo o jakém subjektu hovořil, k čemu byla vedena diskuse apod. Spojení školy a podobného typu komunikace považovali autoři za unikátní.

Neférová výhoda

Jeden z členů týmu je pedagogem, tedy mohl do aplikace již v její vývojové fázi přinést řadu zásadních poznatků, které potom byly dále přenášeny do vývoje.

Zákaznické segmenty

Cíleno bylo na školy a žáky. Jedním ze zákaznických segmentů byli dodavatelé obsahu třetích stran, kdy by za možnost přidat svůj modul do aplikace platili licenční poplatek, tedy z pohledu D-Ticku se stávali zákazníci.

První vlašťovky

Prvními společnostmi, které měly být uživateli tohoto řešení byly základní školy a jejich žáci. Právě žáci druhého stupně jsou velmi techničtí a patří mezi ochotné „early adopters“, kteří rádi experimentují. Právě jejich zpětná vazba by mohla aplikaci posunout.

Distribuční kanály

Tvůrci aplikace spoléhali, že bude distribuována klasickým způsobem, skrze „obchody“ na jednotlivých platformách, přičemž jejich marketing měl být zaměřen na sociální síť (odkazy ke stažení demo verze „testovací školy“), popřípadě by informaci žákům přímo předávala škola, která daný produkt licenčně zakoupila a provozuje ho.

Klíčové metriky

Klíčovou metrikou stanovenou při vývoji produktu byl počet přihlášených uživatelů a počet škol, které si zakoupily licenci.

Existující alternativy

Mezi základní existující alternativy patřili Bakaláři (koncept, který umožňuje komunikaci se školou, ale soustředí se spíše na předměty a jejich hodnocení), Moodle (obecný nástroj, nicméně s omezenou přímou komunikací) a Škola Online (rovněž nabízí možnosti komunikace, ale ne tímto způsobem).

Zdroje příjmů

Prvotním zdrojem finančních prostředků měly být vklady společníků, kteří se na projektu podíleli. Následně byl plán vstup strategického investora. Předpokládalo se také, že by si jednotliví žáci v aplikaci kupovali moduly. Platba za modul by byla nízká (tzv. mikro platba), což zvyšuje pravděpodobnost takového nákupu. V případě tisíců instalací by se pak jednalo o výraznou položku.

Zásadním zdrojem příjmu by byl licenční poplatek, který by za užívání software hradila škola. Jeho výše by byla taková, aby školu nenutila k vypisování výběrových řízení na dodavatele podobného řešení, ale mohla by být kryta z operačních nákladů.

Struktura nákladů

Struktura nákladů spočívala zejména ve vývoji samotné aplikace a její mobilní nadstavby a nákupu nezbytného vybavení. Zpočátku společníci neplánovali vyplácet si žádnou mzdu.

5.2.3 Marketing

Společnost plánovala marketingové aktivity na úrovni zejména internetového marketingu. Marketingový plán ovšem nebyl detailněji zpracován, vše se soustředilo na vývoj mobilní aplikace a její následné testování.

5.2.4 Projektové plánování

Projekt měl dvě vývojové fáze.

První vývojovou fází byl vývoj beta verze produktu, který by byl nasazen ve zvoleném školním zařízení, následně pak, ve fázi dvě, kompletního MVP, který by byl prezentován investorům, aby mohl být vývoj dále rozšířen a produkt se dostal do fáze tzv. monetizace (na jeho existenci lze vydělávat peníze). Toto období bylo stanoveno na 3 měsíce.

Druhou fází by byl investiční vstup, kdy by se rozšířila aplikace nad rámec MVP, podle původního plánu a aplikaci dále rozšiřovat.

Společníci nepředpokládali, že by po investičním vstupu projekt úplně opustili, měli vizi, kterou chtěli i nadále naplňovat, nicméně předpokládali, že po investičním vstupu budou mít spíše poradní hlas.

5.2.5 MVP

Za minimální produkt byla považována aplikace, která bude zvládat vše, co bylo deklarováno v úvodním schématu, mimo bloku „D“ s tím, že nebude mít k dispozici webové rozhraní pro konfiguraci a nebude zvládat vícevrstvou komunikaci (výhradní komunikace mezi žáky a veřejná komunikace).

5.2.6 Finanční plán

Finanční plán společnosti byl načrtnut do úrovně konce vývoje, s předpokladem prodeje konkrétního počtu uživatelských licencí v rámci školních institucí.

Tabulka 8 – Zřizovací výdaje společnosti (vlastní zpracování)

Položka	Částka
Tvorba mobilní aplikace	175 000 Kč
Tvorba základního webu	20 000 Kč
Nákup techniky (2x laptop, vývojový server)	60 000 Kč

Položka	Částka
Základní vývojové prostředí s verzováním (GitHub)	2 000 Kč
Doména a e-mail (hosting i Forpsi.cz)	800 Kč
Náklady související se založením společnosti	20 000 Kč
Celkem	277 800 Kč

Náklady na založení společnosti do velké míry pokryly i náklady na provoz v období prvních tří měsíců. Veškerá práce, která se na aplikaci odváděla, byla placena na základě vydaných faktur společností, která na vývoji aplikace komerčně spolupracovala. Měsíční náklady se tedy smršly jen na platbu běžných účtů.

Po dokončení MVP předpokládala společnost dokončení mobilní a webové aplikace s měsíčním vývojovým budgetem zhruba 130 000 korun. Předpokladem bylo, že bude nutno zaměstnat minimálně dva zaměstnance kvůli technické podpoře aplikace a jejímu dalšímu rozvoji. Samotné mzdy (odměny) společníků nebyly v této fázi kalkulovány, což je samo o sobě velice nezvyklé. Společníci pravděpodobně předpokládali, že budou schopni společnost zainvestovat tak, že se na svých odměnách dohodnou v budoucnu. Pro investory ovšem není takový přístup dobrým signálem.

Tabulka 9 – Finanční plán – měsíční náklady projektu (měsíc) (vlastní zpracování)

Položka	Náklady při vývoji	Náklady po vývoji
Pronájem sdílených kancelářských prostor	5 000 Kč	9 000 Kč
Telefon a internet	4 000 Kč	4 000 Kč
Zaměstnanci společnosti	0 Kč	100 000 Kč
Vývojové práce	V rámci investice	130 000 Kč
Celkem	9 000 Kč	243 000 Kč

Je důležité zmínit, že dva ze společníků se projektu věnovali (z časového úhlu pohledu) na plný úvazek, nicméně nepobírali za tuto činnost žádnou odměnu. V tabulce by se tedy mohl jejich přínos vykázt jako nepeněžní plnění.

Za účelem investice a jejího zajištění zpracovala společnost investiční plán, který následně obsahoval tento předpokládaný plán tržeb po úplném dokončení aplikace:

Tabulka 10 – Plán tržeb a první půlrok provozu (vlastní zpracování)

Položka	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Počet škol	2	5	8	15	20	25
*Počet uživatelů	440	1100	1760	3300	4400	5500
Licence za školu	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč
Licence za uživatele	7 Kč	7 Kč	7 Kč	7 Kč	7 Kč	7 Kč
Moduly 3. stran	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Celkem	4 080 Kč	10 200 Kč	16 320 Kč	30 600 Kč	40 800 Kč	51 000 Kč

* Kalkulace vycházela ze statistiky, že průměrně připadá na jednu ZŠ cca 220 žáků.

Na první pohled mohou tržby vypadat velice nízké. Je ovšem zapotřebí si uvědomit, že v ČR bylo v době vývoje aplikace přes 4 000 základních škol na kterých studovalo přes 850 000 žáků. Pokud by aplikace fungovala i na vyšších stupních výuky, hovoříme už o další tisícovce vzdělávacích subjektů.

Pro průměrnou školu by užívání aplikace neslo licenční náklad zhruba 24 480 Kč, což autoři projektu považovali vzhledem k přidané hodnotě za vhodné.

Právě faktor dlouhodobosti byl důvodem hledání investora, protože sama o sobě nemohla společnost ze svých prostředků financovat dlouhodobý rozvoj.

Jednoduchou kalkulací pak zjistíme, že bodem zvratu je moment, kdy bude aplikace používána na cca 120 základních školách průměrné velikosti, přičemž toto číslo činí necelá tři procenta všech základních škol.

5.2.7 Dodatečná analytika

Protože společnost měla pro svůj start plánován Lean Canvas, není v této sekci, na rozdíl od společnosti Webtio, provádět dodatečnou novou analýzu Canvasu.

SWOT Analýza

Pro projekt nebyla zpracována SWOT analýza, tedy její zpracování je založeno na interpretaci výše uvedených hodnot.

Samotný fakt, že SWOT analýza nebyla součástí nabídky pro investory je pro další vývoj tohoto projektu důležité a může ukazovat na nedostatečné povědomí o tom, jaké informace jsou pro samotné investory důležité.

Tabulka 1112 – SWOT analýza D-Tick (vlastní zpracování)

	Pozitiva	Negativa
Interní	<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produkt, který nemá aktuálně konkurenci • Jednoduchá mobilní aplikace • Snadno rozšiřitelné řešení • Přínos pro školu i žáky 	<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Problematika mikroplateb u dětí (etické otázky) • Přílišný optimismus stran výše příjmu, školy nemusejí mít dostatek financí • Není kalkulována cena dokončení celého produktu
Externí	<p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rozvoj aplikace o moduly třetích stran • Možnost vyvinout v rámci aplikace zakázkový modul přímo pro školu (např. stravování apod.) • Spojení se stávajícím systémem pomocí API 	<p>Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> • Školy mohou používat jiné školní softwary, které nejsou tak fundované, ale komunikaci umožňují. Nebudou software adaptovat. • Vývoj závislý na třetí straně (sw společnost)

Z analýzy vyplývá, že velmi vysoká nejistota panuje zejména v souvislosti se samotným zákazníkem. Žáci by pravděpodobně podobný produkt ocenili, ale je potřeba si uvědomit, kdo je v tomto projektu *skutečný* zákazník. Tím nejsou žáci, na kterých se projekt testuje, ale je jím škola jako instituce, která o nasazení projektu rozhoduje.

Dalším sporným bodem jsou příjmy za aplikace třetích stran (nákup modulů). Podobná aktivita by musela být podřízena funkci rodičovského zámku, protože samo dítě by nemělo být schopno o takové investici vůbec rozhodnout.

Už jen možná neakceptace produktu kupujícími a s tím spojená nejistota výtěžnosti aplikace je pro možné investory varovným signálem.

5.2.8 Realizace

Protože byl jeden ze společníků sám učitelem, byl produkt realizován ve spolupráci se základní školou v Praze, která se uvolila k testování aplikace. Aplikace byla testována v cyklech, vždy po jednom měsíci vývoje.

- Měsíc 1: Komunikační modul samostatně
- Měsíc 2: Komunikační modul ve vazbě na třídy
- Měsíc 3: Nastavení aplikace

Společnost zaručující vývoj by dodržela termínově veškeré závazky a aplikaci doručila do slibovaného data, vždy v iteraci pro ten daný měsíc. Komplikací vývoje byl fakt, že z předchozích iterací se vracely poznatky, které znamenaly zvýšené vývojové úsilí na části, která již byla vyvinuta a tím narušovala schválený hodinový fond, který byl v původních plánovaných rozpočtech.

Nejčastější výtky z testování byly následující:

- Formát zobrazení komunikátoru – málo plochy pro zprávy
- Příliš mnoho barev, nepřehledné zobrazení na malých displejích
- Příliš mnoho notifikací v reálném čase – pokud spolu hovořilo více osob souběžně, stala se z telefonu, jak bylo v jedné z výtek uvedeno „permanentní zvonkohra“.

Změnit body, které mířily na samotné jádro aplikace (základní vzhled, nastavení notifikací apod.) byly vývojově složité, protože na nich samotná aplikace stála. Zároveň se změnou těchto částí ovlivňovala sekce „Nastavení“, která se několikrát přepracovávala.

Aplikace byla dokončena do plánované úrovně MVP o měsíc a půl později, za zvýšených nákladů, které společnost vyčíslila na zhruba 110 000 korun.

5.2.9 Investice

Již v průběhu dokončování produktu do verze MVP započali společníci s hledáním investora, který by do aplikace chtěl vstoupit. Jejich požadavek na investiční vstup byl zhruba 3.5 milionu korun, ze kterých měly být kryty následující aktivity:

- Vývoj aplikace
- Vývoj webové verze
- Výchozí náklady na zaměstnance
- Náklady na fyzický marketing a prodej aplikace a oslovování škol

- Náklady na online reklamu

Společníci neplánovali, že by součástí tohoto investičního vstupu měla být jejich fixní odměna, předpokládali rozvoj aplikace a odprodej licence na produkt (exit) v pozdější fázi.

5.2.10 Výsledky

Vzhledem k tomu, že společnost nebyla schopna sama produkt ve fázi MVP dostatečně rychle prodat a s jeho dalším rozvojem (ale i dalším prodejem) se vázaly další náklady, společnost nebyla schopna garantovat údržbu produktu. V takové situaci nezapočala prodej, protože by velmi pravděpodobně nebyla schopna dostát svým závazkům.

Společnost z produktu nerealizovala žádné tržby ani zisk.

5.2.11 Ukončení projektu

Projekt byl ukončen 7 měsíců po svém startu, kdy se ani přes veškerou snahu nepodařilo nalézt investora, který by do projektu chtěl investovat.

5.2.12 Příčiny neúspěchu

Příčiny neúspěchu jsou v tomto případě poměrně patrné. Velký investiční optimismus na startu projektu a investice finančních prostředků do projektu samotného jsou u startupu obvyklé. Nicméně logika Lean nám říká, že je potřeba počítat s tím, že se projekt cyklicky opakuje, že fáze vývoje bude opakována tolikrát, dokud nedosáhneme kýženého úspěchu.

Pokud neúspěch shrneme do bodů:

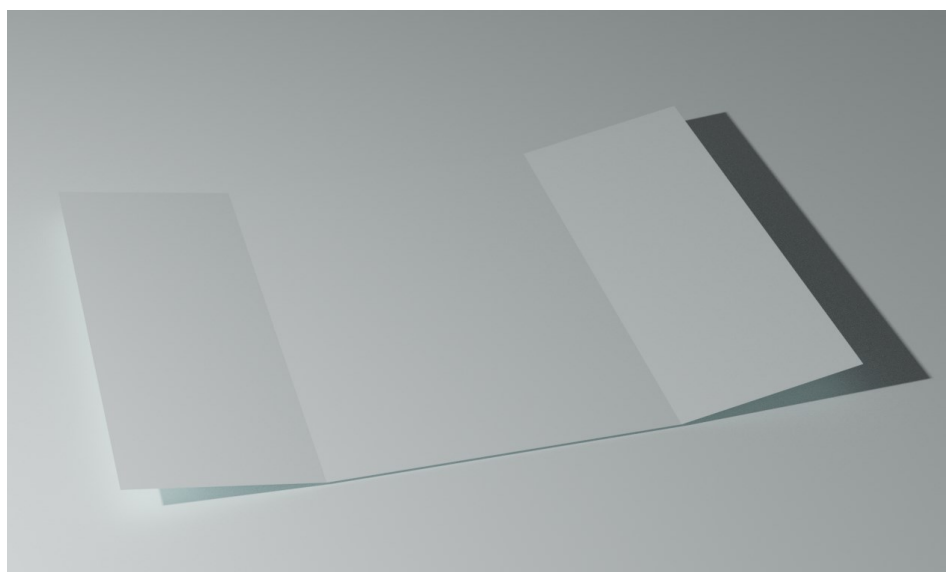
- V průběhu MVP došlo k odhalení chyb úvodního prototypu v zamýšlené verzi
- Projekt neměl dostatečnou finanční zásobu na cyklické opakování testů
- Hledání investora proběhlo pozdě, oslovit investora již se samotným záměrem „na papíře“ je jednou z variant
- Veškeré finance byly použity pro tvorbu MVP, nic nezůstalo pro distribuci (kanály) a následný chod firmy.
- MVP není finální produkt, zde tak k němu bylo přistupováno
- Metriky nebyly stanoveny. Společnost sledovala jako metriku „počet uživatelů“, ale při vývoji taková metrika vůbec nebyla relevantní.

6 FOLD CANVAS

Předcházející kapitoly jsou příklady neúspěchu. Byť je startup obecně projektem v prostředí velké nejistoty, hledal jsem cesty, jak tuto nejistotu alespoň částečně minimalizovat, ale bez omezení pravidel Lean. Pro tuto diplomovou práci byl zvolen, jako jeden z jejích výstupů, návrh nového typu canvasu, vycházející z metodiky Lean. Při přípravě podkladů pro tuto práci se ukázalo, že nejde o jednoduchý cíl, protože samotná Lean metodika je léty ověřená a alternativní formáty se v širokém pojetí neujaly.

6.1 Obecný popis

Na základě informací z analýzy společností výše, jsem navrhl vlastní řešení Canvasu. Nejedná se o revoluci, ale spíše o evoluci aktuálního Lean modelu. Kvůli prostoru, ale i kvůli logickému uspořádání jednotlivých veličin a jejich vzájemné souvztažnosti, jsem zvolil rozšířenou formu, kdy je canvas sice na jedné stránce, ale jeho boční části se dají složit, takže je částečně oboustranný. Odtud jsem odvodil i jeho název a nazval jsem ho *Fold Canvas Business Model*.



Obrázek 18 – Princip složení Fold Canvas – vlastní zpracování

Do Fold Canvasu jsem, nad rámec běžných canvasů, doplnil čtyři části, které lze při plánování označit za klíčové – čas a projektové fáze. Hlavními body Fold Canvasu se tak staly dvě otázky: „Kdy?“ a „Co když ne?“ Ani jedna z těchto otázek obvykle pokládána není a výstupy z canvasů se tak stávají poměrně idealistickými.

Pro účely canvasu jsem projekty rozděleny do tří fází – prvotní (F1) demo produkt, kdy vyvineme funkční „mulu“, ve druhé fázi vyvineme MVP (F2), ve třetí fázi pak produkt, ke kterému směřujeme jako cílovému. Je logické, že procesy se mohou cyklicky opakovat několikrát. V principu (v rámci F2), tolikrát, dokud MVP na trhu neuspěje.

Oproti Lean Canvasu se na Fold Canvasu jsem do Fold Canvasu přidal navíc tyto oblasti:

- Zdroje rozpočtu – z jakých zdrojů financování budou jednotlivé projektové fáze financovány?
- Předpoklad příjmů – lze financovat další rozvoj už i z prodeje MVP?
- Rozložení nákladů – kolik procent rozpočtu můžeme investovat na kterou z projektových fází?
- Selhání metrik – metriky jsou označeny v pořadí priorit, je potřeba dopředu promyslet krok, který učiníme, pokud příslušná metrika selže.

Samotné časové rozčlenění investice považuji za důležité. Již z teoretické části vyplývá, že zakladatelé nesmějí zapomínat, že projektové fáze F2 (a při neúspěšných pivotech i F1) se mohou opakovat a je potřeba mít k dispozici dostatek prostředků i na tyto opakované pokusy. Totéž se ovšem týče i zdrojů financování: je nepravděpodobné, že bude ze stejného zdroje financována první i poslední fáze (například sériová výroba produktu), v této fázi lze očekávat vstup investora nebo externí zdroj z komerčních půjček.

Dodržování metrik je pak samostatnou důležitou kapitolou. Lean Canvas sice metriky zmiňuje, ale neuděluje jim žádné priority. Přitom sledovat více parametrů (ne však příliš mnoho) může být přínosné. Lean Canvas neoperuje s případným nedodržením (chcete-li selháním) metrik, nedefinuje ani kroky, které by bylo vhodné v takovém případě učinit. Dynamické řešení metrik a jejich důležitostí přiměje podnikatele pracovat s canvasem ve stejném duch – tedy dynamicky: vracet se k němu, sledovat plnění metrik v případě pivotů, opakování procesu apod. Zakladatelům startupu to umožní připravit se na takovou situaci dříve, než k ní dojde. Pokud vyjdeme z již citovaných statistik, kdy se start nezdaří více než 90 % startupů, není důvod pochybovat o tom, že je vhodné být na takovou připraven.

Řešit dopředu selhání metrik částečně supluje část SWOT analýzy a jsou zde v roli „ďáblová advokáta“, kdy nutí dopředu přemýšlet nad tím, jakým směrem by se mohlo v budoucnu uvíjet případné alternativní řešení.

6.2 Fyzické provedení

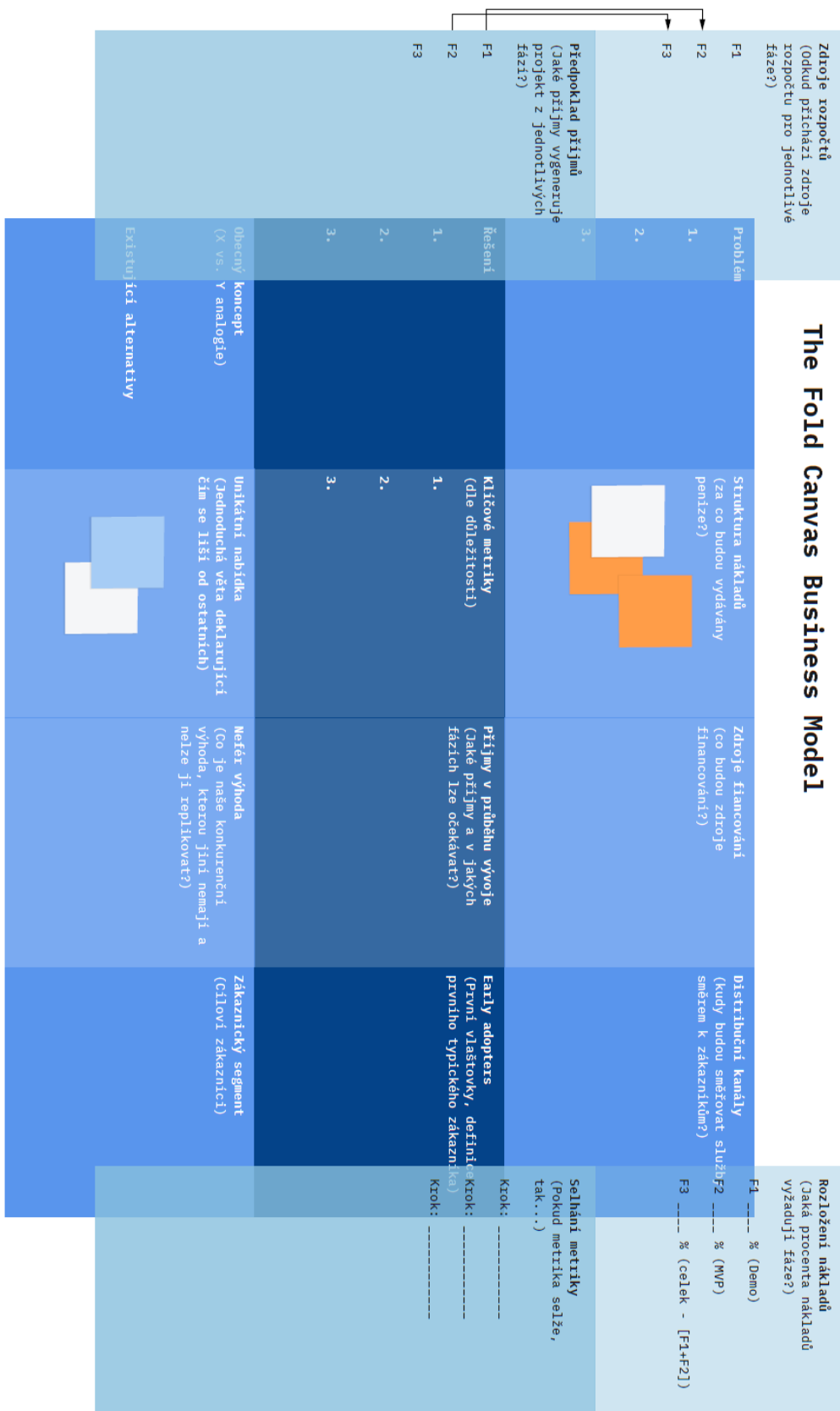
Základní plátno jsem rozdělil na 6 sloupců, přičemž 4 ze sloupců jsou k dispozici na titulní straně Canvasu, dva ze sloupců jsou na zadní straně.

Canvas logikou pohledu na projektovou otázku odpovídá záměru klasického Lean Canvasu, takže v jednotlivých sloupcích můžeme nalézt sekce, které jsou právě z Lean canvasu důvěrně známé (viz kompletní popis Lean Canvasu v kapitole 4.1.8).

Plátno je skládací ze dvou důvodů: první z nich je čistě praktický, kdy potřebujeme na informace více prostoru, druhý z nich je naprosto funkční: vedle sebe se ocitají veličiny, které spolu naprosto přesně souvisí.

Původní Lean Canvas byl zamýšlen, jak název napovídá, jako „štíhlý“, tedy neobsahuje části, které Lean nepovažuje za nezbytné. Při tvorbě Fold Canvasu jsem proto citlivě balancoval snahu integrovat časovou linku i linku následných metrik tak, abych samotný canvas udržel právě co nejštíhlejší a nenutil vyplňovat pole, která nelze predikovat. Bylo by to proti logice samotného canvasu i logice Leanu.

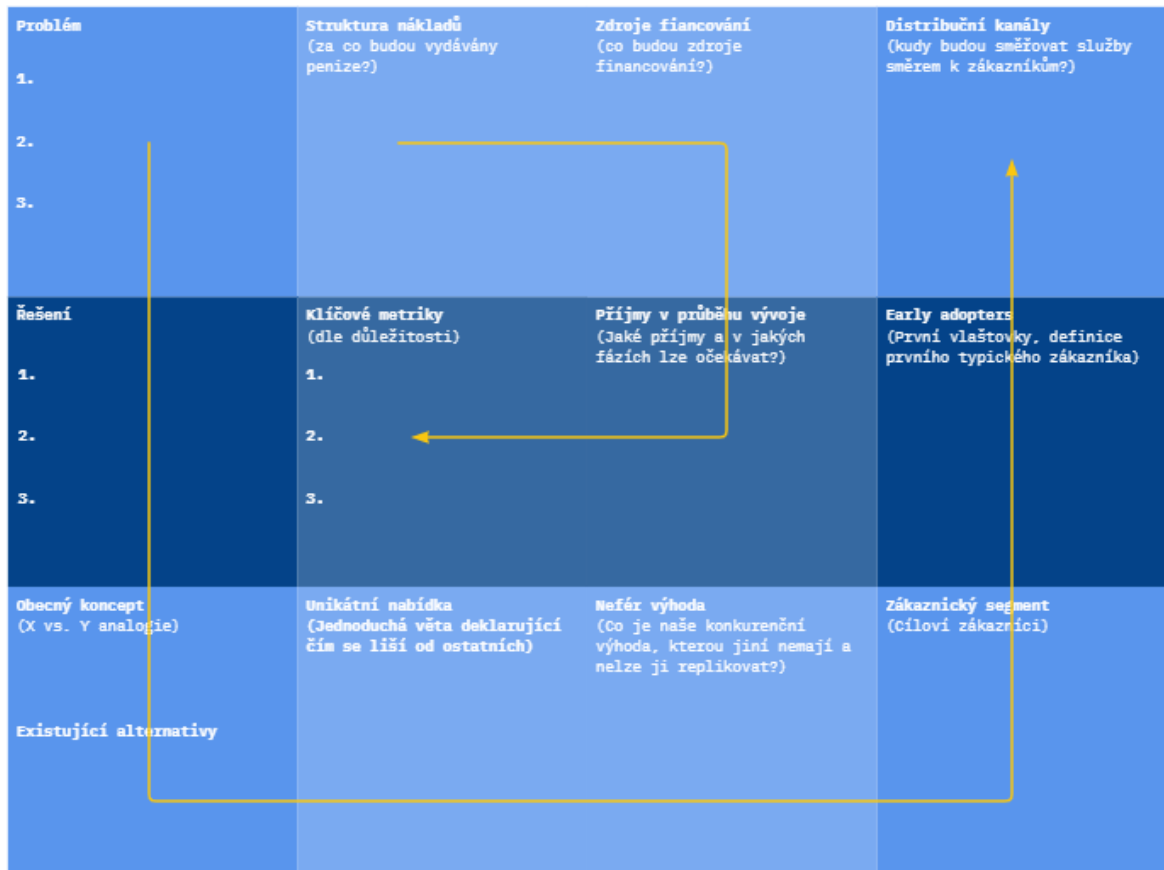
6.3 Vzhled Business Model Fold Canvas



Obrázek 19 – Fold Business Model Canvas – vlastní zpracování

6.3.1 Vyplňování sekcí

Plátno může být vyplňováno v libovolném směru, nicméně je navrženo pro pohodlné a postupné vyplňování v posloupnosti z levého horního rohu, proti směru hodinových ručiček, do pravého horního rohu, kdy oddělujeme zákaznický a komerční pohled, u komerčního je směr vyplňování opačný.



Obrázek 20 – Doporučený směr vyplňování Fold Canvasu – vlastní zpracování

První jsou pole, která se týkají zákaznického pohledu na navrhované řešení, tedy celá problematika z pohledu zákazníka:

- Problém
- Řešení
- Obecný koncept
- Existující alternativy
- Unikátní nabídka
- Nefér výhoda
- Zákaznický segment

- Early Adopters (První vlaštovky)
- Distribuční kanály

Další jsou dílce rozpočtové, u těch probíhá vyplňování v opačném směru, než u zákaznický orientovaných bloků:

- Struktura nákladů
- Zdroje financování
- Příjmy v průběhu vývoje
- Klíčové metriky

Příjmy v průběhu vývoje nejsou klasickou Lean metodou užívány. Jsou do schématu zasazen úmyslně, aby nebyla opomenuta možnost financovat další fáze i z prodeje prvotních výrobků (MVP), nicméně i jako varování, kdy může být naprosto nerealistické s takovým příjmem pracovat, protože bude naprosto zanedbatelným a financování vývoje skrz něj by bylo absurdní. V poslední fázi vyplňování uzavřeme „klopy“ Canvasu a vyplníme **postupně** levou a pravou stranu protilehlé klop; tedy klopky nebudou uzavřeny současně:

<p>Zdroje rozpočtů (Odkud přichází zdroje rozpočtu pro jednotlivé fáze?)</p> <p>F1 F2 F3</p>	<p>Zdroje financování (co budou zdroje financování?)</p>	<p>Struktura nákladů (za co budou vydávány peníze?)</p>	<p>Rozložení nákladů (Jaká procenta nákladů vyžadují fáze?)</p> <p>F1 ____ % (Demo) F2 ____ % (MVP) F3 ____ % (celek - [F1+F2])</p>
<p>Předpoklad příjmů (Jaké příjmy vygeneruje projekt z jednotlivých fází?)</p> <p>F1 F2 F3</p>	<p>Příjmy v průběhu vývoje (Jaké příjmy a v jakých fázích lze očekávat?)</p>	<p>Klíčové metriky (dle důležitosti)</p> <p>1. 2. 3.</p>	<p>Selhání metriky (Pokud metrika selže, tak...)</p> <p>Krok: _____ Krok: _____ Krok: _____</p>
<p>Nečár výhoda (Co je naše konkurenční výhoda, kterou jiní nemají a nelze ji replikovat?)</p>		<p>Unikátní nabídka (Jednoduchá věta deklarující čím se liší od ostatních)</p>	

Obrázek 21 – Canvas po „foldu okrajů“ – vlastní zpracování

Z přiloženého obrázku je patrné, že související sekce se rozepisují, začneme levou klopou:

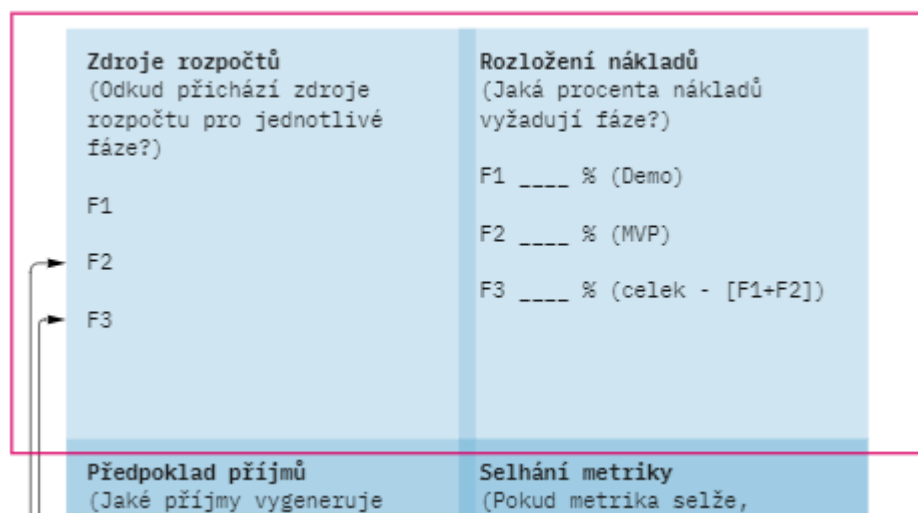
Zdroje rozpočtů budou souviset se **Zdroji financování**: k jednotlivým projektovým fázím připíšeme, z jakého zdroje financování bude která část projektu financována.

Předpoklad příjmů v průběhu vývoje, je-li nějaký, opět rozepíšeme na jednotlivé fáze, F1 – F3, přičemž logika velí, že ve fázi F3 by se jednalo o běžný provoz. Proto z této fáze nevede šipka příjmů do **vývojových** fází.

Na pravé straně diagramu leží **Struktura nákladů**, vpravo je pak blok **Rozložení nákladů**. To znamená odhad celkové výše nákladů na jednotlivé projektové fáze. Struktura nákladů je zamýšlena jako procentuální rozložení na jednotlivé fáze.

Klíčové metriky se pak ocitnou vedle svých možných selhání. Do sekce **Selhání metriky** můžeme poznamenat, jakou akci velmi pravděpodobně zvažujeme v případě, že se danou metriku nepodaří naplnit.

Pokud uzavřeme obě klopou současně, dostanou se do horního řádku vedle sebe bloky **Zdroje rozpočtů** a **Rozložení nákladů**. Pokud jsou sekce vyplněny smysluplně, mělo by srovnání fází a nákladů vůči zdrojům rozpočtu vycházet realisticky. Jako příklad můžeme užít situace, kdy celkový náklad ve výši např. 1.5 mil. Kč nemůže být rozložen tak, že druhou fází MPV, která by mohla zkonsumovat až 60 % rozpočtu, zafinancujeme student z vlastních zdrojů.



Obrázek 22 – Canvas po plném složení – vlastní zpracování

6.4 Aplikace Fold Canvas

V této kapitole provedu aplikaci business plánovací metody Fold Canvas na projekty Webtio a D-Tick. Budu se při tom držet způsobu, jakým byly projekty plánovány a vyplním do jednotlivých polí canvasu reálné hodnoty, tak jak by byly vyplňovány v době jeho vzniku.

Účelem je zjistit, jestli by metoda Fold Canvas, pokud by byla správně použita, pomohla odhalit některé zjevné nedostatky v plánování.

Všech 5 nových polí, které Fold Canvas používá, je vyplněno pro jednodušší orientaci v Canvasu červenou barvou.

6.4.1 Webtio

Pokud budeme aplikovat Fold Canvas na společnost Webtio, velmi pravděpodobně bychom se zasekli u metrik, kdy jsou definovány pouze dvě, Fold canvas předpokládá i třetí metriku. Zde je dobré začít přemýšlet projektově – není vhodné stanovit si nějakou metriku i pro vývojovou fázi? Není metrika definovaná až pro samotný běh hotového produktu málo? Právě proto je ve Fold Canvasu k dispozici trojice polí, které mohou pomoci stanovit metriku pro každou z fází projektu.

<p>Zdroje rozpočtů (Odkud přichází zdroje rozpočtu pro jednotlivé fáze?)</p> <p>F1</p> <ul style="list-style-type: none"> Investice <p>F2</p> <ul style="list-style-type: none"> Investice & vývoj <p>F3</p> <ul style="list-style-type: none"> Investice & vývoj 	<p>Zdroje financování (co budou zdroje financování?)</p> <ul style="list-style-type: none"> Dotace společnosti Příjem v projektových fázích 	<p>Struktura nákladů (za co budou vydávány peníze?)</p> <ul style="list-style-type: none"> Platy zaměstnanců Náklady na licence Provoz HW Help linka Marketing 	<p>Rozložení nákladů (Jaká procenta nákladů vyžadují fáze?)</p> <p>F1 <u>35</u> % (Demo)</p> <p>F2 <u>35</u> % (MVP)</p> <p>F3 <u>30</u> % (celek - [F1+F2])</p>
<p>Předpoklad příjmů (Jaké příjmy vygeneruje projekt z jednotlivých fází?)</p> <p>F1</p> <ul style="list-style-type: none"> Ano 1/5 <p>F2</p> <ul style="list-style-type: none"> Ano 4/5 <p>F3</p> <ul style="list-style-type: none"> Provoz 	<p>Příjmy v průběhu vývoje (Jaké příjmy a v jakých fázích lze očekávat?)</p> <ul style="list-style-type: none"> Z prodeje základních řešení pro uživatele. 	<p>Klíčové metriky (dle důležitosti)</p> <ol style="list-style-type: none"> Počet klientů Množství klientů na předplatném 	<p>Selhání metriky (Pokud metrika selže, tak...)</p> <p>Krok: <u>Ověřit cílení</u></p> <p>Krok: <u>Zlepšení marketingu</u></p> <p>Krok: _____</p>

Obrázek 23 – Aplikovaná metrika Fold na Webtio – vlastní zpracování

V původním Canvasu chyběla informace o užití části prostředků ze zisku, z vývojové fáze, na zpětnou investici do vývoje. Důrazně s tím počítal i projektový plán, který na tomto faktu část projektu založil. Pokud vidíme z výše uvedeného Canvasu, že by ze zisku šla do vývoje 1/5 prostředků (tedy objektivně jednotky tisíc), není úplně rozumné na takovém faktu stavět

projektový plán, potažmo mu ho přizpůsobovat. Je zřejmé, že obchodní model by se měl soustředit na dodání produktu samotného, nesnažit se ho vytěžit za každou cenu.

V ostatních polích nelze nalézt zásadnější nesrovnalosti a můžeme tvrdit, že Fold Canvas by v této fázi asi nebyl schopen předejít té nejzákladnější komplikaci – neexistujícímu trhu pro tento produkt.

6.4.2 D-Tick

Už při pouhém pohledu na jednotlivé části Canvasu je jasné, že takto by ho společníci při založení společnosti pravděpodobně vědomě nevyplnili.

Zdroje rozpočtů (Odkud přichází zdroje rozpočtu pro jednotlivé fáze?) F1 F2 F3	<ul style="list-style-type: none"> • Vlastní zdroj • Vlastní zdroj • Investice 	Zdroje financování (co budou zdroje financování?) <ul style="list-style-type: none"> • Vlastní úspory na základ projektu • Vstup investora po úspěšném testu • Platby třetích stran • Licence placená školou + mikroplatby 	Struktura nákladů (za co budou vydávány peníze?) <ul style="list-style-type: none"> • Náklady vývoje • Náklady na návštěvy škol • Nákup vybavení 	Rozložení nákladů (Jaká procenta nákladů vyžadují fáze?) F1 20 % (Demo) F2 80 % (MVP) F3 0 % (celek - [F1+F2])
Předpoklad příjmů (Jaké příjmy vygeneruje projekt z jednotlivých fází?) F1 F2 F3	<ul style="list-style-type: none"> • Ne 	Příjmy v průběhu vývoje (Jaké příjmy a v jakých fázích lze očekávat?) <ul style="list-style-type: none"> • 0. 	Klíčové metriky (dle důležitosti) 1. Počet uživatelů 2. Počet spolupracujících škol 3.	Selhání metriky (Pokud metrika selže, tak...) Krok: Zlepšit komunikaci Krok: Prodejní kanály Krok:

Obrázek 24 – Aplikovaná metrika Fold Canvas na D-Tick – vlastní zpracování

Canvas ve své levé horní části „přiznává“, že veškeré prostředky na vývoj produktu jsou vlastní, a to až do finální fáze MVP. Vpravo nahoře pak můžeme vidět, že pro obě fáze předpokládá s užitím veškerých finančních prostředků, což by velmi pravděpodobně žádná společnost dobrovolně neučinila. Znamená to totiž, že by pro jakékoliv testování a „druhé pokusy“ nebyly k dispozici žádné finanční prostředky. Je to jednoznačný varovný signál, že by společnost měla myslet i na následující fázi, nejen na dokončení výchozího produktu.

Opět se dostáváme k metrikám – v rámci metrik je zde jednoznačně nedostatek, který má dvě roviny: v řadě prvé je zde jako nejdůležitější metrika (prioritní) definován počet stažení aplikace. To je ovšem číslo, které není důležité, protože k žádným stažením aplikace nedojde, pokud nebude relevantní druhá metrika – spolupráce se školami. Skutečným zákazníkem jsou školy, a právě tento nesoulad metrik a „následných akcí“ by mohl pomoci uvědomit si při plánování kam skutečně firma cílí.

Zdá se, že v případě projektu D-tick by mohla metoda plánování Fold Canvas změnit směr myšlení zakladatelů a nabídnout jim jasný pohled na časovou linku projektu, kterou naprosto jednoznačně podcenili – jak s ohledem na investice, tak s ohledem na testování a vývoj samotného produktu.

ZÁVĚR

Canvas metody pro tvorbu business modelů jsou jednou z opravdu efektivních metod, jak business plán uchopit, aby hned v úvodu plánování projektu bylo možné zachytit jeho nevhodné směřování.

Práce zdůrazňuje jeden ze zásadních principů canvas metod – samotný canvas není návodem, jak firmu postavit, ale je prostředkem, jak změnit myšlení. Jak myslet nikoliv jako podnikatel s vizí, ale jako někdo, kdo přináší přidanou hodnotu trhu, potažmo zákazníkům. Hodnotu, kterou skutečně požadují, v provedení, o které mají zájem. V tom správném místě a v ten pravý čas.

V teoretické části práce definuje, co vlastně startup znamená, jaká jsou jeho specifika ve srovnání s běžným firemním plánováním nebo plánováním lokálního businessu. Definuje způsoby, jak startup zakládat, jaké jsou základní kameny úspěchu, bez kterých není vhodné se do startupu pouštět. Popisuje, že inovace je základní stavební kámen startup společnosti, akcentuje nutnost vývoje produktu v přímé kooperaci se zákazníkem, nutnost definice hypotéz a jejich cyklické ověřování, vyjmenovává některé z běžných příčin neúspěchu.

V praktické části jsou detailně rozebrány příčiny neúspěchu dvou startup společností, které měly na první pohled funkční a inovativní řešení pro svůj business. Na daných společnostech ilustrujeme možnosti využití Lean analytických metod a pokoušíme se najít některé typické znaky, které by mohly být varováním již v úvodních fázích projektu.

Právě slovo „čas“ a „metrika“ byly motivátorem záměru stvořit „lepší“ verzi canvasu, která postihne i oblasti, které se v původní verzi mohou zdát nepostihnuté. Je pravděpodobné, že pokud by podnikatel správně provedl i další analýzy, dobral by se ke stejnému výsledku například i s Lean či Brand Canvasem. Množství podnikatelů, kteří pracují s omezenými metodami plánování, je ovšem vysoké (mimořádně, stálo by za průzkum, kolik procent podnikatelů zakládajících startupy skutečně pracuje s canvasy cyklicky a vrací se k nim, nebo se snaží na trh hned na začátku vývoje doručit bezvadný a hotový produkt).

V úplném závěru práce aplikujeme Fold canvas na business model obou společností a hledáme konkrétní varovné signály.

Věřím, že právě skupina těch, kteří preferují praktické zkoušení před velkou matematikou, mohou nově navržený Fold Canvas ocenit – už jen proto, že budou lépe pracovat s metrikami a nebudou je podceňovat.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Čížinská, Romana. 2018. *Základy finančního řízení podniku.* Praha : Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0194-8.

Croll, Alistair a Yoskovitz, Benjamin. 2016. *Lean analýza: využijte data k rychlejšímu vybudování lepšího startupu.* Brno : BizBooks, 2016. ISBN 978-80-265-0507-5.

Dib, Allan. 2020. *Marketingový plán na jednu stránku.* Praha : Grada, 2020.

Eisenmann, Tom. 2021. *The Fail-Safe Startup.* New York : Penguin Random House, 2021. ISBN 978-0-241-98778-0.

Fotr, Jiří, a další. 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe.* Praha : Expert (Grada), 2020. ISBN 978-80-271-2499-2.

Jakubíková, Dagmar. 2013. *Strategický marketing.* Praha : Grada, 2013. ISBN 978-80-247-8706-0.

Kawasaki, Guy. 2017. *Úmění začít.* Praha : Blue Vision, 2017. ISBN 978-80-87672-62-4.

Keřovský, Miloslav a Novák, Petr. 2015. *Finanční strategie: krk za krokem.* Praha : C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-562-6.

Kotler, Philip. 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání.* Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

Kotsch, Christoph. 2017. *Which Factors Determine the Success or Failure of Startup Companies?* Hamburg : Anchor Publishing, 2017. ISBN 978-3-96067-175-6.

Leach, Chris J. and Melicher, Ronald W. 2012. *Entrepreneurial Finance: Fourth Edition.* Mason : South-Western Cengage Learning, 2012. ISBN 978-0-538-47815-1.

Matticks, Jerome. 2018. *The A to Z of Crowdfunding.* s.l. : Babelcube, 2018. ISBN 9781547520497.

Mayura, Ash. 2012. *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works.* Sebastopol : O'Reily Media, 2012. ISBN 978-1-449-30517-8.

—, **2022.** *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works, 3rd edition.* Sebastopol : O'Reily Media, 2022. ISBN 978-1-098-10877-9.

Norris, Dan. 2018. *Startup za 7 dní.* Praha : Blue Vision, 2018. ISBN 978-80-87672-68-6.

Ries, Eric. 2019. *Startup jako princip podnikání.* Praha : Management Press, 2019. ISBN 978-80-7261-573-5.

—, **2011.** *The Lean Startup.* New York : Currency, 2011. ISBN 9780307887917.

Srpová, Jitka a Řehoř, Václav. 2010. *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů.* Prag : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

Srpová, Jitka, a další. 2011. *Podnikatelský plán a strategie.* Praha : Grada, 2011. ISBN 978-80-247-7076-5.

Svobodová, Ivana a Andera, Michal. 2017. *Od nápadu k podnikatelskému plánu.* Praha : Grada, 2017. ISBN 978-80-271-9984-6.

Synek, Miroslav. 2012. *Manažerská Ekonomika.* PRaga : Grada, 2012. ISBN 978-80-247-7528-9.

Thiel, Peter a Masters, Blake. 2015. *Od nuly k jedničce: úvahy o startupech, aneb, jak tvořit budoucnost.* Brno : Melvil Publishing, 2015. ISBN 978-80-87270-82-0.

Veber, Jaromír a Srpová, Jitka. 2012. *Podnikání malé a střední firmy.* Praha : Expert (Grada), 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.

Woods, Patrick. 2019. *The Brand Strategy Canvas.* San Francisco : Apress, 2019. ISBN 978-1-4842-5158-4

ONLINE ZDROJE

alexosterwalder.com. 2021. About Alex. *alexosterwalder.com*. [Online] 2021. [Cited: 02 13, 2022.] <https://www.alexosterwalder.com/>.

Business Info. 2020. Financování startupů se v Česku zlepšuje. Banky začínají být vstřícnější. *BusinessInfo*. [Online] 02. 03 2020. [Citace: 04. 04 2022.] <https://www.businessinfo.cz/clanky/financovani-startupu-se-v-cesku-zlepsuje-banky-zacinaji-byt-vstricnejsi/>.

Caddell, Bud. 2009. whatconsumesme.com. *whatconsumesme.com*. [Online] 3. 6 2009. [Citace: 22. 3 2022.] <https://whatconsumesme.com/page/7/>.

Česká asociace startupů kvalifikovaných k investici, z.s. 2020. Asociacestartupu.cz. *Stanovy*. [Online] 2020. [Citace: 3. 04 2022.] www.asociacestartupu.cz.

Česká spořitelna. 2022. Prostor českým startupům. *Česká spořitelna*. [Online] 2022. [Citace: 4. 4 2022.] <https://www.csas.cz/cs/firmy/articles/ceska-sporitelna-a-mashup-davaji-prostor-ceskym-startupum>.

CVCA. 2022. Co je PE & VC. *CVCA.cz*. [Online] 2022. [Citace: 3. 14 2022.] <https://cvca.cz/co-je-pe-vc/>.

Czech Business Angel Association. 2020. O Angel investování. *Czech Business Angel Association*. [Online] 2020. [Citace: 28. 3 2022.] <https://www.cbaa.cz/o-angel-investovani.html>.

CzechInvest. 2022. CzechInvest. *Služby pro startupy*. [Online] 2022. [Citace: 3. 4 2022.] <https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-startupy>.

Gartner. 2011. Gartner Hype Cycle. *Garner*. [Online] 2011. [Cited: 4 3, 2022.] <https://www.gartner.com/en/research/methodologies/gartner-hype-cycle>.

—. **2021.** Hype Cycle for Emerging Technologies 2021. *Gartner*. [Online] 23. 8 2021. [Citace: 4. 4 2021.] <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/3-themes-surface-in-the-2021-hype-cycle-for-emerging-technologies>.

Ghati, Akhilesh. 2022. Angel Investor. *Investopedia*. [Online] 3 22, 2022. [Cited: 4 3, 2022.] <https://www.investopedia.com/terms/a/angelinvestor.asp>.

Investopedia. 2020. How Many Startups Fail and Why? *Investopedia*. [Online] 09 2020. [Cited: 2 7, 2022.] <https://www.investopedia.com/articles/personal-finance/040915/how-many-startups-fail-and-why.asp>.

—, **2021.** Investopedia. *Crowdfunding*. [Online] 5 15, 2021. [Cited: 4 6, 2022.] <https://www.investopedia.com/terms/c/crowdfunding.asp>.

—, **2022.** Private Equity vs. Venture Capital: What's the Difference? *Investopedia*. [Online] 1 27, 2022. [Cited: 3 26, 2022.] <https://www.investopedia.com/ask/answers/020415/what-difference-between-private-equity-and-venture-capital.asp>.

Jagwan, Surendra Sigh. 2017. Service Marketing Mix 7 P's of marketing. *Professional Shiksha Blog*. [Online] 29. 7 2017. [Citate: 2. 4 2022.] <https://professionalshiksha.blogspot.com/2017/10/marketing-mix-in-services.html>.

Kenton, Will. 2021. Lean Startup. *Investopedia*. [Online] 10 17, 2021. [Cited: 3 29, 2022.] <https://www.investopedia.com/terms/l/lean-startup.asp#citation-1..>

Podskřan, Adrián. 2016. Být či nebýt adaptivní organizace? *MM Průmyslové spektrum*. [Online] 16. 11 2016. <https://www.mmspektrum.com/clanek/byt-ci-nebyt-adaptivni-organizace>.

PricewaterhouseCoopers. 2020. PwC. *Digitální adaptivní organizace*. [Online] 2020. [Citate: 16. 2 2022.] <https://www.pwc.com/cz/cs/temata/digital-adaptive-organization.html>.

World Bank Group. 2020. The World Bank. *Doing Business Legacy*. [Online] 2020. [Cited: 03 12, 2022.] <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/32436/9781464814402.pdf>.

Zákony pro lidi. 2021. Zákony pro lidi - Sbírka zákonů. *Zákon č. 89/2012 Sb.* [Online] 1. 7 2021. [Citate: 3. 29 2022.] <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89#p502>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

UTB	Univerzita Tomáše Bati
s. xy	Strana publikace
4P	Základní marketingový mix
7P	Rozšířený marketingový mix
LC	Lean Canvas
BC	Business Canvas
API	Application Programming Interface – komunikační rozhraní aplikace
PUSH	Definice datového přenosu, který je iniciován („tlačen“, odtud PUSH) směrem k zařízení uživatele serverem, na základě eventu (události), bez akce provedené uživatelem (například notifikace doručení). Opakem je datový přenos na úrovni PULL, kdy si zákazník data „dotáhne“ na základě vlastní interakce.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: „4P“ marketingového mixu.....	16
Obrázek 2: Marketingový mix „7P“	18
Obrázek 3 – Schéma procesu Design Thinking.....	19
Obrázek 4 – Typické fáze startup společnosti	27
Obrázek 5 – Ellisova pyramoda růstu.....	29
Obrázek 6 – Diagram vlastních schopností	30
Obrázek 7 – Gartnerův „Hype Cycle“ pro nové technologie 2021	36
Obrázek 8 – Schéma hodnocení MVP – vytvoř – změř – pouč se	48
Obrázek 9 – Změna strategie bez změny vize	49
Obrázek 10 Lean Canvas	50
Obrázek 11 – Business Model Canvas	53
Obrázek 12 – Využití SWOT při koncipování strategií	56
Obrázek 13 – Rekonstrukce Business Model Canvasu pro Webtio	60
Obrázek 14 – Lean Canvas Webtio	69
Obrázek 15 – Screenshot webové prezentace.....	71
Obrázek 16 – Blokové schéma aplikace	74
Obrázek 17 – Rekonstrukce Lean Model Canvasu pro D-Tick.....	77
Obrázek 18 – Princip složení Fold Canvas	86
Obrázek 19 – Fold Business Model Canvas	89
Obrázek 20 – Doporučený směr vyplňování Fold Canvasu	90
Obrázek 21 – Canvas po „foldu okrajů“	91
Obrázek 22 – Canvas po plném složení.....	92
Obrázek 24 – Aplikovaná metrika Fold Canvas na Webtio	93
Obrázek 24 – Aplikovaná metrika Fold Canvas na D-Tick	94

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Vztah složek 4P a 4C.....	17
Tabulka 2: Fáze vývoje startupu a financování	37
Tabulka 3: Top 6 Crowdfunding společností dle způsobu užití	41
Tabulka 4 – Zřizovací výdaje společnosti	65
Tabulka 5 – Finanční plán – měsíční náklady v čase (měsíčně).....	66
Tabulka 6 – SWOT analýza Webtio	70
Tabulka 7 – Tržby společnosti.....	72
Tabulka 8 – Zřizovací výdaje společnosti	80
Tabulka 9 – Finanční plán – měsíční náklady projektu (měsíc).....	81
Tabulka 10 – Plán tržeb a první půlrok provozu	82
Tabulka 11 – SWOT analýza D-Tick	83

PŘÍLOHY

PŘÍLOHA 1: Brand Strategy Canvas

Customer/User Insight A		
Competitive Environment C		
Company/Product Features B		
Rational Benefits C D	Brand Positioning Statement <small>Must meet all five criteria: important, unique, believable, actionable, sustainable.</small>	Company Values
	A Audience For:	
	B Description _____ is:	
	C Benefit that:	
Emotional Benefits E	D Proof because:	Brand Personality
	E Payoff so that:	
	Brand Essence	
Key Messages		