

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta informatiky a statistiky

Startup: kritické faktory business modelu

Diplomová práce

ve studijním programu Aplikovaná informatika
oboru Informační management

Autor: Bc. Josef Pindák
Vedoucí práce: Ing. Mgr. Ondřej Matušík, Ph.D.
Praha, Duben 2018

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci *Startup: kritické faktory business modelu* vypracoval samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury.

V Praze dne 20. 4. 2018

.....
Bc. Josef Pindák

Poděkování:

Rád bych poděkoval Ing. Mgr. Ondřeji Matušíkovi, Ph.D. za cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích a vypracování diplomové práce. Mé poděkování patří též Ing. Janu Kašturovi za možnost podílet se na zajímavém startupovém projektu Triphood.

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá problematikou business modelů ve specifickém prostředí startup společností.

Cílem diplomové práce je popsat problematiku klíčových faktorů úspěchu business modelu startup společnosti, ze zjištěných znalostí identifikovat kritické faktory úspěchu business modelu a ty poté aplikovat na existující startup projekt Triphood a ověřit jejich platnost.

Metoda práce se skládá z analýzy dosavadních postupů, analýzy provedených průzkumů start-up společností a analýzy procesu vytváření business modelu. Následuje sestavení modelu kritických faktorů úspěchu business modelu start-up společnosti a jeho ověření na existujícím startupu.

Práce ve své teoretické části vymezuje základní pojmy související se start-up společnostmi. Následující část se zabývá problematikou business modelů, ve které klade velký důraz na popis nástroje business model Canvas. V této části je též popsán doporučený postup tvorby business modelu ve specifickém prostředí start-up společností. Další část se věnuje kritickým faktorům úspěchu. Zde jsou popsány dosavadní pohledy na kritické faktory úspěchu a jejich využitelnost v rámci business modelu start-up společnosti. Dále je popsán proces sestavování hypotézy v podobě modelu kritických faktorů úspěchu pro business model start-up společnosti. Následující části jsou věnovány bližšímu popisu financí a marketingu v prostředí start-up společnosti.

V úvodu praktické části je představena startup společnost Triphood. Následující části jsou věnovány aplikaci modelu kritických faktorů úspěchu business modelu start-up společnosti definovaného v teoretické části práce.

Klíčová slova

Startup, kritické faktory úspěchu, obchodní model.

Abstract

This diploma thesis is about the problems of business models in startup companies.

The aim of the thesis is to describe the key factors of success of the business startup model of the company. From the found knowledge to identify the critical success factors of the business model, those then apply to the existing Triphood project startup and verify their validity.

The work method consists of an analysis of the previous procedures, analyzes of surveys of startup companies, analysis of the business model creation process. Then build a model of critical success factors of the business model of a startup company and its validation on the existing startup company.

The work in its theoretical part defines the basic concepts related to startup companies. The following section deals with business model issues, which puts great emphasis on the description of the Canvas business model. This section also describes the recommended business modeling process in a specific startup company environment. The next part deals with the critical factors of success, here are described the critical factors of success and their usability in the business startup model of the company. Then thesis describes the process of assembling the hypothesis as a model of critical success factors for business startup. The following sections are devoted to a more detailed description of finance and marketing in the company's startup environment.

In the beginning of the practical part is introduced startup company Triphood. The following sections are dedicated to the application of the model of critical factors of success in the business model startup, defined in the theoretical part of the thesis.

Key words

Startup, critical success factors, business model.

OBSAH

OBSAH	6
ÚVOD	1
1 STARTUP	2
1.1 DRUHY STARTUPŮ	3
1.1.1... Individualistické startup společnosti.....	3
1.1.2... Malé a střední startup společnosti.....	3
1.1.3... Škálovatelné startup společnosti.....	4
1.1.4... Komerční startup společnosti	4
1.1.5... Velké startup společnosti.....	5
1.1.6... Sociální startup společnosti	5
1.2 INTERNETOVÁ STARTUP SPOLEČNOST	5
1.2.1... Startup inkubátor	7
1.3 ŽIVOTNÍ CYKLUS STARTUP SPOLEČNOSTI.....	8
1.4 PODNIKATELSKÝ PLÁN	10
1.4.1... Tým.....	10
1.4.2... Business model.....	11
1.4.3... Finanční analýza	11
1.4.4... Vnější prostředí.....	11
1.4.5... Analýza rizik.....	12
2 BUSINESS MODEL Y	13
2.1 CANVAS	14
2.1.1... Key partners.....	15
2.1.2... Key activities	15
2.1.3... Key resources	16
2.1.4... Value propositions	16
2.1.5... Customer relationship	16
2.1.6... Channels	17
2.1.7... Customer segments.....	17
2.1.8... Cost structure.....	17
2.1.9... Revenue Streams	17
2.2 PROCES VYTVÁŘENÍ BUSINESS MODELU.....	18
2.2.1... Mobilizace	18
2.2.2... Porozumění.....	19
2.2.3... Návrh	19
2.2.4... Realizace.....	19
2.2.5... Řízení.....	19
3 KLÍČOVÉ FAKTORY ÚSPĚCHU STARTUP SPOLEČNOSTI	21
3.1 ANALÝZA DOSAVADNÍCH POSTUPŮ A NÁSTROJŮ	21
3.1.1... McKinsey 7S	21
3.1.2... Leavittův diamant.....	23
3.1.3... model mit 90's	23

3.1.4...	Porterův hodnotový řetězec	24
3.1.5...	SWOT.....	27
3.1.6...	Ostatní metody.....	32
3.1.7...	Shrnutí	33
3.2	KRITICKÉ FAKTORY ÚSPĚCHU BUSINESS MODELU STARTUP SPOLEČNOSTI.....	33
3.2.1...	Analýza průzkumů.....	33
3.2.2...	Analýza faktorů úspěšných startup společností	36
3.2.3...	Analýza procesu vytváření business modelu.....	39
3.3	SHRUTÍ	40
3.3.1...	Tým.....	41
3.3.2...	Vize.....	41
3.3.3...	Plán	41
3.3.4...	Finance	42
3.3.5...	Produkt	42
3.3.6...	Marketing	42
3.3.7...	Lokalita.....	42
3.3.8...	Změna.....	42
4	FINANCE STARTUP SPOLEČNOSTI.....	43
4.1	ANALÝZA PRÁVNÍ FORMY STARTUP SPOLEČNOSTI.....	43
4.1.1...	Fyzická osoba podnikatel	44
4.1.2...	Veřejná obchodní společnost.....	44
4.1.3...	komanditní společnost	44
4.1.4...	Společnost s ručeným omezením.....	44
4.1.5...	Akciová společnost.....	45
4.1.6...	Kritéria výběru.....	45
4.2	SESTAVENÍ FINANČNÍHO PLÁNU	46
4.2.1...	Počáteční kapitál.....	46
4.2.2...	Analýza nákladů a výnosů.....	47
4.2.3...	cashflow.....	47
4.2.4...	finanční ukazatele	47
4.2.5...	rozvaHA	47
4.3	POSTUP PRO ZÍSKÁNÍ INVESTIC	47
4.3.1...	Investor	47
4.3.2...	Dokumenty pro investory	48
5	MARKETINGOVÁ STRATEGIE STARTUP SPOLEČNOSTI.....	51
5.1	INTERNETOVÁ MARKETINGOVÁ STRATEGIE	51
5.1.1...	SEO.....	51
5.1.2...	SMM.....	52
5.1.3...	Reklamní Bannery	53
5.1.4...	BLOGY	54
5.1.5...	PR články.....	54
5.1.6...	Youtube	55
5.1.7...	E-mailing	55
6	PŘEDSTAVENÍ STARTUP SPOLEČNOSTI TRIPHOOD	59

6.1	VÝLETOVÁ APLIKACE TRIPHOOD.....	59
6.2	REALIZOVANÉ APLIKACE PRO KONCOVÉ KLIENTY	59
7	BUSINESS MODEL TRIPHOODU	60
7.1	BUSINESS MODEL ZALOŽENÝ NA UŽIVATELÍCH.....	60
7.1.1...	Aplikace Business modelu canvas.....	60
7.1.2...	Aplikace Hypotézy kritických faktorů úspěchu.....	61
7.1.3...	Shrnutí	62
7.2	BUSINESS MODEL ZALOŽENÝ NA POSKYTOVATELÍCH SLUŽEB	62
7.2.1...	Aplikace business modelu Canvas.....	62
7.2.2...	Aplikace Hypotézy kritických faktorů úspěchu.....	63
7.2.3...	Shrnutí	63
7.3	BUSINESS MODEL ZALOŽENÝ NA VÝVOJI UNIKÁTNÍCH APLIKACÍ	64
7.3.1...	Aplikace business modelu Canvas.....	64
7.3.2...	Aplikace Hypotézy kritických faktorů úspěchu.....	65
7.3.3...	Shrnutí	66
7.4	BUSINESS MODEL ROZŠÍŘENÍ O POSKYTOVÁNÍ OBSAHU.....	66
7.4.1...	Aplikace business modelu Canvas.....	67
7.4.2...	Aplikace Hypotézy kritických faktorů úspěchu.....	67
7.4.3...	Shrnutí	68
7.5	MOŽNÝ VÝVOJ V BUDOUCNU	68
7.6	SHRUTÍ VÝSLEDKŮ	68
	ZÁVĚR	69
	SEZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZŮ	70
	INTERNETOVÉ ZDROJE	70
	PRÁVNÍ PŘEDPISY	73
	SEZNAM OBRÁZKŮ	74
	SEZNAM TABULEK.....	74

Úvod

Význam a počet startup projektů neustále narůstá. Pojem startup už nesouvisí pouze s využitím informačních technologií, ale proniká i do nejrozličnějších oblastí lidských činností. Stává se tak významnou součástí současné světové ekonomiky. Jednou z nejvýznamnějších činností v rámci startup společnosti je sestavení a realizace business modelu. Přestože má business model často rozhodující vliv na tržní úspěch startup společnosti. V současné době neexistuje žádný ucelený pohled na kritické faktory business modelu startup společnosti. Má motivace pro vypracování diplomové práce vychází z faktu, že se již několik let pohybuji na českém startup trhu a osobně se podílím na startup projektu Triphood. V současnosti je vytvoření a realizace business modelu jednou z mých kompetencí. Z těchto skutečností vychází zamyšlený cíl diplomové práce. Cílem diplomové práce je popsat problematiku klíčových faktorů úspěchu business modelu startup společnosti. Ze zjištěných znalostí identifikovat kritické faktory úspěchu business modelu, ty posléze aplikovat na existující startup projekt Triphood a ověřit jejich platnost. Mnou zvolená metoda vypracování se skládá z několika částí. První částí je analýza dosavadních přístupů k problematice klíčových faktorů úspěchu s cílem posoudit jejich použitelnost na specifické prostředí business modelu startup společnosti. Dalším krokem je sestavení hypotézy v podobě modelu kritických faktorů úspěchu. Poslední částí je aplikace sestaveného modelu na existující startup projekt. Struktura práce je pak následující. Práce ve své úvodní kapitole popisuje obecnou problematiku startup společnosti. Ve své další kapitole se soustředí na vymezení a popis business modelu, v této části se též věnuje popisu nástroje pro tvorbu business modelu, a to nástroji Business model Canvas. V následující kapitole je rozebráno jádro diplomové práce, proces identifikace klíčových faktorů úspěchu business modelu. Prvním krokem této části je popis a zhodnocení dosavadních pohledů na kritické faktory úspěchu vzhledem ke specifikům business modelu. Dalším krokem je postup sestavení kritických faktorů úspěchu business modelu, který se skládá z provedení tří analýz. První analýza se zaměřuje na důvody neúspěchu startup společností, ze zjištěných skutečností se snaží identifikovat možné kritické faktory úspěchu. Druhá analýza k problematice přistupuje skrze analýzu dosavadních pohledů na kritické faktory úspěchu startup společnosti jako celku s cílem identifikovat faktory, které mají zásadní vliv na obchodní model. Poslední analýza se pak zaměřuje na proces tvorby business modelu. Výsledkem této kapitoly je sestavení modelu kritických faktorů úspěchu startup společnosti. Další kapitola je věnována specifikům financí v prostředí startup společnosti. Následující kapitola se zabývá specifikami marketingu startup společnosti. Kapitola šest je věnována představení startup společnosti Triphood. V následující kapitole jsou rozebrány jednotlivé business modely Triphoodu a aplikace modelu kritických faktorů úspěchu na zmíněné modely

1 STARTUP

Přestože je startup poměrně známé běžně užívané označení pro společnost, první použití se datuje již do roku 1996. Do dnešních dnů neexistuje jednotná definice tohoto pojmu. Při zkoumání různých definic uvedu alespoň dvě, které z mého pohledu nejlépe vystihují pojem startup. První definice je od Natalie Robehmed, která v časopise Forbes definovala startup následovně: „*Startup je společnost zabývající se problémem, na který neexistuje v současné době jednoznačné řešení a jehož úspěšné vyřešení není zaručeno*“¹, další uváděnou definicí je definice Erica Riese guru startup společností: „*Startup je uvedení do provozu nového produktu nebo služby vytvořeného v podmínkách extrémní nejistoty*“². Obecně lze z definic vypožorovat, že se jedná o začínající společnost, jež přináší nové řešení, nový produkt, zkrátka něco originálního a nového.

Jak již bylo zmíněno, pojem startup se poprvé objevuje v roce 1996 během tzv. dot com boule neboli internetové bubliny. Jednalo se o období, kdy investice do informačních a internetových společností byly enormní a často postrádaly jakoukoliv racionalitu. V období, kdy začala bublina splaskávat, se ukázalo, že startup společnosti měly sice zpravidla na první pohled velmi zajímavý nápad, pro který získaly značné investice, nicméně časem se ukázalo, že většina startup společností postrádala promyšlený a dobře nastavený business model. Právě proto období splasknutí bubliny dokázaly přežít pouze společnosti s dobře nastaveným business modelem, například společnosti Amazon, e-Bay, Priceline. Dnes jsou zmíněné společnosti leadery ve svém odvětví.³

V současnosti neuspěje až 90 % startup projektů. Neil Patel ve svém článku v časopise Forbes poukazuje na odlišnosti neúspěšných a úspěšných startup společností. Rozdíl vnímá především ve dvou oblastech.⁴ První oblastí, na kterou se zaměřuje, je potřeba trhu. Úspěšné startup společnosti se zaměřují na potřeby trhu a před realizací svých projektů provedou jeho důkladný průzkum a nastaví business model podle zjištěných skutečností. Druhá oblast pojednává o důležitosti zvažování všech faktorů a procesů dotýkajících se společnosti. Dobrý nápad a silná technická podpora se neobejdou bez obchodních procesů. Internetový portál CB Insights uvádí mezi nejčastějšími důvody neúspěchu startup společností nepotřebnost produktu na trhu. Tento problém se podle společnosti CB Insights týká až 42 % neúspěšných startup společností.⁵ Z toho vyplývá vysoký podíl business modelu na úspěšnosti startup společnosti.

Následující podkapitola bude věnována vymezení druhů startup společností.

¹ ROBEHMED, Natalie. *What Is A Startup?* [online]. USA: Forbes, 2013 [cit. 2018-02-04]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/nalierobehmed/2013/12/16/what-is-a-startup/#fb2900240440>

² RIES, Eric. *Lean startup: jak budovat úspěšný byznys na základě neustálé inovace*. Přeložil DUŠEK, Lukáš. Brno: BizBooks, 2015. ISBN 978-80-265-0389-7.

³ 5 Successful Companies That Survived The Dotcom Bubble. *Sharper Insight* [online]. Investopedia, LLC, 2011 [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/financial-edge/0711/5-successful-companies-that-survived-the-dotcom-bubble.aspx>

⁴ PATEL, Neil. *90% Of Startups Fail: Here's What You Need To Know About The 10%*. [online]. USA: Forbes, 2015 [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/neilpatel/2015/01/16/90-of-startups-will-fail-heres-what-you-need-to-know-about-the-10/#6edd31d36679>

⁵ *The Top 20 Reasons Startups Fail* [online]. USA: CB Insights, 2018 [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/>

1.1 DRUHY STARTUPŮ

Startup společnosti jsou nejčastěji vnímány pouze jako technologické nebo internetové společnosti. Nicméně existuje i řada úspěšných startup společností, které nelze označit za technologické ani internetové. Ze současného pohledu je nutné pojem startup poněkud upravit. Nejpresněji definuje podle mého názoru pojem startup Steve Blank, který je známý zakladatel více než osmi úspěšných startup společností. Blank definuje startup společnost takto: „*Startup je pouze dočasná forma společnosti, během které společnost hledá škálovatelnou a opakovatelnou podobu business modelu*“. Dále ve své definici uvádí: „*Během vývoje společnosti se vyvíjí i její business model*“. Podle Blanky jsou protikladem startup společností standardní korporátní společnosti, které využívají ověřené časem vyzkoušené business modely.⁶

Startup společnosti lze dělit podle mnoha kritérií. Možným kritériem je rozdělení na ne-technologické a technologické startup společnosti. Dalším možným je rozdělení podle cílů startup společností, motivací jejich vzniku, velikosti, počtu zaměstnanců a rozdílných přístupů k jejich financování, podle těchto kritérií rozděluje startup společnosti Blank. Další podkapitoly jsou věnovány popisu druhů startup společností podle Blanky.⁷

1.1.1 INDIVIDUALISTICKÉ STARTUP SPOLEČNOSTI

Individualistické startup společnosti jsou charakteristické nadšeným podnikatelem, který založil startup společnost s cílem uspokojit své osobní cíle často spjaté se seberozvojem ve využití určité technologie. Typickými zakladateli toho typu startup společností jsou individuální grafici, programátoři a další technologičtí nadšenci podnikající na základě živnostenského oprávnění. Samotný startup je často jejich životní náplní, jediný zdroj jejich příjmů a financování startupu je často spojeno se soukromými úsporami zakladatele.

1.1.2 MALÉ A STŘEDNÍ STARTUP SPOLEČNOSTI

Malé a střední podnikání je nejčastější formou podnikání ve Spojených státech amerických, kde podíl malých a středních podniků představuje 99,7 % a celkově zaměstnává 48 % zaměstnanců.⁸ V rámci Evropské unie je situace následující: podíl malých a středních podniků 99,8 %, tyto podniky zaměstnávají 67 % zaměstnanců v EU. V České republice je situace obdobná, podíl podniků je 99,9 % a počet zaměstnanců v nich je 69,8 %.⁹ Nicméně je nutné uvést, že definice malého a středně velkého podniku se liší. Zatímco ve Spojených státech amerických je za malý nebo střední podnik považován podnik s menším počtem zaměstnanců než 500,¹⁰ v Evropské unii je určení

⁶ BLANK, Steva. *What's A Startup? First Principles* [online]. USA: steveblank.com, 2010 [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <https://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>

⁷ BLANK, Steve. *Why Governments Don't Get Startups*. [online]. USA: steveblank.com, 2011 [cit. 2018-04-06]. Dostupné z: <https://steveblank.com/2011/09/01/why-governments-don-t-get-startups/>

⁸ *Small Business Profile* [online]. USA: U.S. Small Business Administration, 2013 [cit. 2018-04-09]. Dostupné z: https://www.sba.gov/sites/default/files/advocacy/United_States.pdf

⁹ *Statistics On Small And Medium-sized Enterprises* [online]. Brusel: Eurostat, 2018 [cit. 2018-04-09]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Statistics_on_small_and_medium-sized_enterprises

¹⁰ Nařízení Komise (ES) č. 800/2008. In: *Úřední věstník L-214*. [online]. Eur-Lex, 2008 [cit. 2018-04-06]. Dostupné z: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:214:0003:01:C S:HTML>

velikosti podniku popsáno v nařízení Evropské komise č. 800/2008, které udává počet zaměstnanců v malých a středních podnicích menší než 250.¹¹

Z uvedených dat vyplývá, že v rámci euroatlantického světa je malé a střední podnikání nejčastější formou podnikání. Není tomu jinak ani v případě startup společností, nejpočetnější skupinou startup společností jsou malé a střední podniky. Mezi typické zástupce toho typu startup společnosti patří drobní zakládající vlastníci malé firmy pro vlastní obživu, kteří nechtějí dále pracovat pro zaměstnavatele. Cílem těchto startup společností zpravidla nebývá ovládnutí trhu nebo generování stamilionových obrátů, přestože se to ve výjimečných případech stane, ale vytvoření soběstačně fungující společnosti, která bude schopna finančně zajistit zakládajícího podnikatele. Hlavní zdroje financování těchto společností představují mimo vlastních příjmů zejména podnikatelské bankovní úvěry, úspory zakladatele, případně čerpání dotací pro malé a střední podnikání. Společnost Triphood, na jejímž chodu se podílím, spadá do tohoto druhu startup společností.

1.1.3 ŠKÁLOVATELNÉ STARTUP SPOLEČNOSTI

Cílem zakladatelů škálovatelných startup společností je prostřednictvím své myšlenky změnit svět. Veškerou svou činnost směřují k naplnění tohoto cíle. Škálovatelné startup společnosti jsou kategorií startup společností, o kterou usilují podnikatelé a investoři v největších technologických centrech světa například v Silicon Valley. Představiteli škálovatelných startup společností jsou například společnosti Google, Skype, Facebook, Twitter.

Na rozdíl od předchozího druhu startup společností není cílem vydělávat na obživu zakladatele a zaměstnanců, ale vytvářet vlastní kapitál společnosti s cílem vytvořit veřejně obchodovatelnou společnost, která několikanásobně zhodnotí vložené investice. Je nutné zmínit, že škálovatelné startup společnosti tvoří jen malé procento vzhledem k počtu startup společností, přesto na sebe ale navazují převážnou většinu investic do startup společností. Blank tvrdí, že úkolem těch nejlepších a nejchytřejších pracovníků je právě nalezení škálovatelného business modelu.¹² Pokud se podaří nalézt vhodný škálovatelný business model, startup společnost začne zpravidla vyhledávat dodatečné investice, aby pokryla náklady svého růstu. Z důvodů efektivnějšího získávání investic často ve formě rizikového kapitálu se škálovatelné startup společnosti často sdružují do inovačních clusterů. Mezi světově nejvýznamnější inovační clustery patří Silicon Valley v Kalifornii, Shanghai, New York, Boston, Izrael. Nicméně v posledních letech většina škálovatelných startup společností neuspěla. Neúspěch je připisován především špatnému přístupu ke startup společnostem spočívajícím ve vidění startup společnosti jako malé verze velkých známých společností včetně zmenšené verze jejich business modelu. Tento přístup však nerespektuje základní definici startup společnosti, že se jedná o dočasnou organizaci hledající škálovatelný a opakovatelný obchodní model. Respektování této skutečnosti v konečném důsledku, vede k rozdílnému přístupu k metodice podpory a financování startup společností.

1.1.4 KOMERČNÍ STARTUP SPOLEČNOSTI

Komerční startup je nejčastější forma pro společnosti zabývající se tvorbou webových a mobilních aplikací. Zakládají se za účelem prodeje větší společnosti. Jejich cílem není vybudovat miliardovou

¹¹ *Statistika malých a středních podniků* [online]. Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 2005 [cit. 2018-04-06]. Dostupné z: <http://download.mpo.cz/get/31460/34779/374247/priloha004.pdf>

¹² BLANK, Steve. *Why Governments Don't Get Startups* [online]. USA: steveblank.com, 2011 [cit. 2018-04-06]. Dostupné: [https://steveblank.com/2011/09/01/why-governments-don't-get-startups/](https://steveblank.com/2011/09/01/why-governments-don-t-get-startups/)

společnost, ale vyvinout zajímavý produkt nebo službu, kterou poté prodají větší společnosti. Společnost Triphood také poslední dobou usiluje o prodej svého řešení dalším společností, lze ji zahrnout do tohoto druhu startup společností.

Rozvoj a úspěšnost komerčních startup společností umožnily především následující faktory: klesající náklady potřebné k vývoji produktu, radikální zkrácení doby uvedení produktu na trh, dostupnost a vzrůstající zájem angel investorů investovat do toho druhu startup společností. Oproti investicím do tradičních forem startupů v hodnotách běžně okolo 4 mil. dolarů preferují investoři investování nižších částek v řádech 100 tis. až 1 mil. dolarů do komerčních startupů.

1.1.5 VELKÉ STARTUP SPOLEČNOSTI

Velké společnosti, pokud si chtějí zachovat svoje tržní postavení, musí samy sebe neustále inovovat. Nutnost inovací vychází především ze změny zákaznických preferencí, nových technologií na trhu, legislativních změn, příchodu nové konkurence atd. Tato nezbytnost inovací nutí podniky vytvářet zcela nové produkty a služby nabízené zákazníkům na nových trzích. Příkladem globálních inovačních společností jsou například Apple, Google, Tesla, Amazon.

Pro velké společnosti existují dva možné přístupy, jak realizovat inovace. Prvním přístupem je individuální vývoj inovací v rámci společnosti, nicméně v tomto případě velikost a podniková kultura zpravidla ztěžují inovační procesy, a to i v případech kdy sama společnost začínala jako startup. Inovační procesy jsou samy o sobě poměrně náročné jak finančně, tak nároky na lidské zdroje a nesou s sebou i velké riziko neúspěchu. Druhý přístup je založen na nákupu inovačních společností, de facto na nákupu komerčních startup společností a jejich inovativních produktů a služeb s relativně jistým úspěchem v porovnání s prvním přístupem a v konečném důsledku zpravidla i s nižšími náklady.

1.1.6 SOCIÁLNÍ STARTUP SPOLEČNOSTI

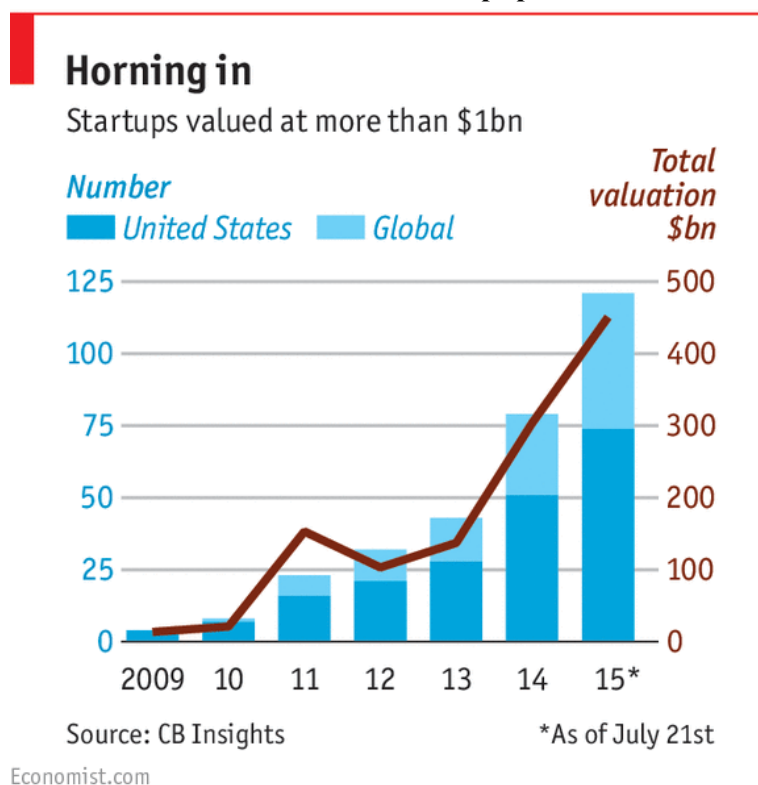
Sociální startup společnosti se zabývá poskytováním sociálních služeb. Cíle těchto společností se liší od předchozích druhů, jejich cílem není generování zisku ani zisk tržního podílu. Nejčastějším cílem je udělat svět lepším místem pro život. Využívanou právní formou těchto společností je zpravidla nezisková společnost a typickým kritériem úspěchu může být počet obslužených klientů apod. Nutné je však zmínit, že přes cíle podnikání rozhodně nelze říci, že by tyto společnosti byly méně ambiciózní nebo méně orientované na výkon než předchozí druhy.

1.2 INTERNETOVÁ STARTUP SPOLEČNOST

Vzhledem k praktické části diplomové práce je nutné blíže specifikovat internetovou startup společnost. Internetová startup společnost je společnost, která nabízí své softwarové služby prostřednictvím internetové sítě. Může se jednat například o klasickou webovou aplikaci, provoz webového portálu, sociální sítě, online her apod. V poslední dekádě jsou na vzestupu startup společnosti poskytující mobilní aplikace. Jak již je zmíněno v úvodu diplomové práce, trh s internetovými startup společnostmi zažil začátkem milénia velký pád, nicméně v současnosti jsou internetové startup společnosti opět na vzestupu. Jak uvádí the Economist, počet startup společností s tržní hodnotou větší než jedna miliarda amerických dolarů vzrostl z řádů jednotek v roce 2009 na více než sto

startup společností v roce 2015. Přitom i celková tržní hodnota těchto společností vzrostla až téměř k pěti stům miliard amerických dolarů, viz následující graf.¹³

Obrázek 1: Hodnota startup společností



zdroj: economist.com

Nárůst důvěry a obluby je v poslední dekádě spojen především s výrazným úspěchem několika startup společností. Mezi tyto společnosti patří Facebook, který má dnes tržní hodnotu 407 miliard amerických dolarů¹⁴, Twitter s tržní hodnotou 23 miliard amerických dolarů¹⁵, LinkedIn koupena Microsoftem za 26 miliard amerických dolarů¹⁶. V reakci na úspěch těchto společností se opět razantně zvýšily investice do internetových startup společností. Další faktory, které vedly k nárůstu investic do startup společností shrnul zakladatel jednoho z nejvýznamnějších startup inkubátorů 500 startups Dave McClure, který ve svém článku shrnul změny, jež proběhly v technologických startup společnostech oproti období dot com buble. Podle McClura spočívají rozdíly především v nižších počátečních nákladech, snadnějším získání zákazníků prostřednictvím online/sociálních

¹³ *To Fly, To Fall, To Fly Again* [online]. San Francisco: The Economist, 2015 [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <https://www.economist.com/news/briefing/21659722-tech-boom-may-get-bumpy-it-will-not-end-repeat-dotcom-crash-fly>

¹⁴ *Facebook* [online]. USA: Forbes, 2017 [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/companies/facebook/>

¹⁵ *Twitter Market Cap* [online]. USA: Ycharts, 2018 [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: https://ycharts.com/companies/TWTR/market_cap

¹⁶ COHAN, Peter. *4 Reasons Microsoft Wasted \$26.2 Billion To Buy Linked* [online]. USA: Forbes, 2016 [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/petercohan/2016/06/13/4-reasons-microsoft-wasted-26-2-billion-to-buy-linkedin/#56347ef8a3cd>

medií a také v nové formě investic do startup společností. Nová forma investic do startup společností probíhá v rámci tzv. startup inkubátorů, lze se setkat i s termínem startup farma.¹⁷

Následující kapitola bude věnována vymezení pojmu startup inkubátor.

1.2.1 STARTUP INKUBÁTOR

Startup inkubátor představuje novou formu diversifikace investic do startup společností. Investoři do startup společností již neinvestují pouze do jedné startup společnosti, ale sestaví si celé portfolio startup společností, kterým v rámci inkubátoru nabídnou nejen finanční prostředky, ale také případnou technickou podporu, obchodní mentoring, nejrůznější školení a další služby s cílem zvýšit šance úspěchu startup společností. Podpora v inkubátoru je zpravidla nabízena za podíl ve společnosti, investor očekává návrat svých investic v podobě podílu z očekávaného zisku podporované startup společnosti.

Za první startup inkubátor je považován inkubátor Y Combinator založený v roce 2005 Paulem Grahamem, Jessicou Livingston, Trevorem Blackwellem a Robertem Tappan Morrisem.¹⁸ Y Combinator pomohl do současnosti vzniknout více než třem stům úspěšných technických startup společností, včetně společností Dropbox a Airbnb. Startup inkubátory se staly poměrně oblíbeným způsobem investování a v současné době se jejich počet pohybuje v řádech tisíců, přesné číslo není známé, jelikož se neustále mění. Podle průzkumů se odhaduje počet startup inkubátorů v Severní Americe a Velké Británii jako dva až tři na každý milion obyvatel dané země. V kontinentální Evropě jsou to pak dva inkubátory na jeden milion obyvatel a ve zbytku světa je číslo odhadováno na jeden startup inkubátor na milion obyvatel.¹⁹ Přestože jsou tisíce startup inkubátorů, existují mezi nimi značné rozdíly, některé startup inkubátory nevyprodukovaly jediný úspěšný startup, jiné startup inkubátory vyprodukují ročně stovky úspěšných startup společností. Dále uvádím přehled nejvýznamnějších startup inkubátorů podle časopisu Forbes²⁰:

- Y Combinator
- Techstars
- Exelerante
- 500 startups
- Capital factory
- Dream IT
- I/O Ventures
- Tech Wildcaters
- Angel Pad

¹⁷ MCCLURE, Dave. *Silicon Valley 2.0: Lean Startup, Lean VC*. [online]. USA: slideshare.net, 2012 [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <https://www.slideshare.net/dmc500hats/silicon-valley-20-lean-startup-lean-vc-12956096>

¹⁸ *About Y Combinator* [online]. USA: ycombinator.com, 2014 [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <http://www.ycombinator.com/about/>

¹⁹ HASSAN, Kamal. *How Many Business Incubators Are There In The World?* [online]. UK: Quora, 2013 [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <https://www.quora.com/How-many-business-incubators-are-there-in-the-world>

²⁰ COLAO, J., J. *Eight Reasons Startup Incubators Are Better Than Business School* [online]. USA: Forbes, 2012 [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/jjcolao/2012/01/12/eight-reasons-startup-incubators-are-better-than-business-school/#5f4080de7bc6>

- Entrepreneurs Roundtable Accelerator

Mezi zástupce startup inkubátorů působící v České republice patří: Prague startup centre, Business innovation Centre Plzeň, ESA BIC, dále pak inkubátory spolupracující s českými univerzitami například xPORT VŠE působící při Vysoké škole ekonomické v Praze.

V současnosti se ukazují nedostatky startup inkubátorů pro určité případy. Následující podkapitola je věnována řešení nedostatku inkubátorů v podobě startup akceleratorů.

1.2.1.1 STARTUP AKCELERÁTOR

Hlavní rozdíl mezi startup inkubátorem a startup akcelátorem spočívá ve formě podpory a vytyčených cílů. Zatímco inkubátor je fyzické místo, ve kterém se rozvíjí po dlouhou dobu zpravidla několik startup společností, jež sdílejí mentory, investory, prostory a školení. Startup akcelerator je mnohem intenzivnější forma podpory startup společnosti.

V rámci inkubátoru startup společnosti komunikují mezi sebou s cílem vzájemně podpořit realizaci svých projektů. Postupem času se ukázalo, že startup inkubátor není nejvhodnější formou podpory pro všechny startup společnosti. Hlavní slabinou inkubátoru je právě ono sdílení zdrojů a dlouhodobý plán rozvoje. Ukázalo se, že pro řadu společností, zejména těch, které přicházejí s novou technologií, je vhodnější intenzivnější forma podpory. Tyto poznatky vedly ke vzniku startup akceleratoru. Základní principy fungování startup akceleratoru jsou shodné s fungováním startup inkubátoru. Zásadní rozdíl je v intenzitě podpory. Účast ve startup akceleratoru je zpravidla omezena na dobu tři až čtyř měsíců, během této doby akcelerator intenzivně rozvíjí startup společnost s cílem posunout ji od nápadu až po hotový produkt, se kterým se může startup společnost ucházet o další investice.

Principy startup akceleratoru se ukázaly jako velmi efektivní a mnoho startup společností začínajících v inkubátoru, poté co svůj nápad dostatečně rozvine, přechází do akceleratoru, kde svůj záměr dokončí. Některé významné inkubátory nabízejí i akceleratorové služby, příklady těch neznámějších jsou Y combinator a Tech stars.²¹

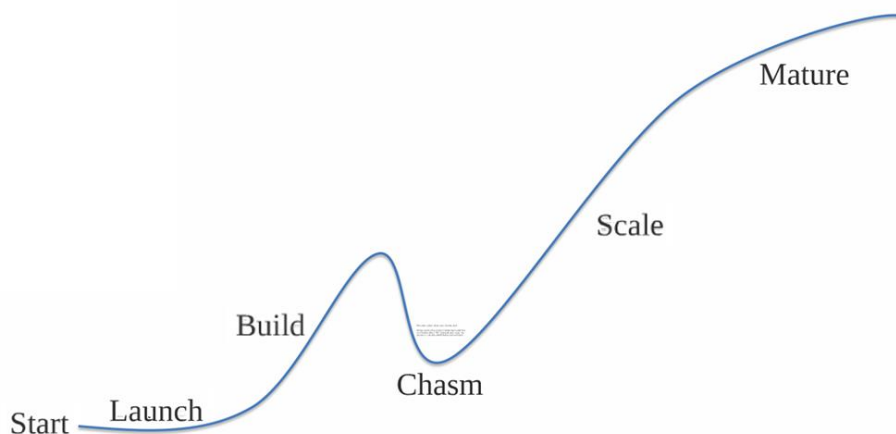
1.3 ŽIVOTNÍ CYKLUS STARTUP SPOLEČNOSTI

Životní cyklus startup společnosti může mít mnoho podob. Nicméně nejvýznamnější modelovou situaci popsal Paul Graham ze zkušeností získaných během působení v inkubátoru Y Combinator. Jeho vytvořený modelový případ dále rozvíjel Fred Destin, který definoval onu typickou křivku vývoje startup společnosti. Destin ukazuje různé fáze vývoje, období, ve kterém startup společnost roste a ve kterém klesá. Je nutné podotknout, že Wilson uvažuje ve svém modelu typického vývoje pouze úspěšné a prosperující startup společnosti. Z uvedených dat, viz výše, nejčastější vývoj končí poměrně brzy, a to zánikem startup společnosti. K průběhu, který je znázorněn v grafu, dospěje pouze malá část startup společností. Neexistují sice přesné statistiky, kolik startup společností do-

²¹ DEEB, George. *Is A Startup Incubator Or Accelerator Right For You?* [online]. USA: Forbes, 2014 [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/georgedeeb/2014/08/28/is-a-startup-incubator-or-accelerator-right-for-you/#4ef266cc3d7a>

spěje až do fáze maturity, ale odhady odborníků se pohybují v jednotkách procent.^{22 23} Model typického vývoje startup společnosti, viz graf.²⁴

Obrázek 2: Životní cyklus startup společnosti



zdroj: <https://www.blossom.co/blog/lifecycle-of-a-startup>

Start

Ve fázi start je nejdůležitější sestavit správný tým. Dále vybrat vhodné počáteční zakládající investory. V této fázi je též vhodné zaměřit se na využití již existujícího. Například využití osvědčeného vývojového prostředí, známých marketingových postupů apod., „neobjevovat kolo“ znovu. Díky tomu se ušetří zdroje, které je vhodné zaměřit na úpravu core produktu.

Launch

Česky fáze zahájení, ve které je nejpodstatnější soustředit se na poskytování přidané hodnoty zákazníkovi. Toho lze dosáhnout za využití lean technik, například lean startup, running lean a business model canvas.

Build

Ve fázi vývoje je nutné nastavit způsoby měření a metriky, neboť co nelze měřit, nelze řídit. Správně nastavené ukazatele napomohou pružně reagovat na případné problémy při vývoji a také umožní správné nastavení rozhodovacích procesů. Rozhodovací procesy se doporučuje navázat na získávaná data, nicméně nedoporučuje se je navázat čistě na získávaná data, ale zvážit určitou míru začlenění podnikatelské intuice do rozhodovacích procesů.

²² *The Stages Of A SaaS Company: When To Scale For Success* [online]. Chargify, 2018 [cit. 2018-05-04]. Dostupné z: <https://www.chargify.com/blog/the-stages-of-a-saas-company/>

²³ *What Percentage Of Startups Fail?* [online]. Quora, 2015 [cit. 2018-05-04]. Dostupné z: <https://www.quora.com/What-percentage-of-startups-fail>

²⁴ SCHRANZ, Thomas. *Lifecycle of a Startup* [online]. USA: Blossom, 2011 [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <https://www.blossom.co/blog/lifecycle-of-a-startup>

Chams

Fáze propasti je pro většinu startup společností předposlední fází před fází zániku. V této fázi se doporučuje masivní investování a plné využití období, ve kterém trvá konkurenční výhoda plynoucí z inovace, kterou společnost přináší.

Scale

Fáze má za cíl vytvoření opakovatelného procesu dodání produktu zákazníkovi. Tedy vytvořit návod, respektive posloupnost kroků, které je třeba učinit, aby se uspokojila potřeba zákazníka.

Maturity

Fáze vyspělosti; v této fázi se startup společnost zpravidla rozroste natolik, že již musí k dalšímu rozvoji změnit formu a přetransformovat se do podoby korporátní společnosti.

1.4 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Pro vypracování podnikatelského plánu je nejprve nutné vysvětlit pojem plánování. Plánování je jednou z hlavních činností managementu společnosti. Jeho cílem je efektivní využití zdrojů a minimalizace tržního rizika. Proces plánování v sobě zahrnuje vytyčení cílů a způsobů jejich dosažení. Výsledkem procesu plánování je seznam cílů a cest, jak jich dosáhnout, sestavený plán.

Existuje mnoho definic plánu. Například Jaromír Veber definuje plán takto: „*jedná se o racionální cestu (vymezení postupů, aktivit, opatření) k dosažení stanovených cílů. Nedílnou součástí plánu by mělo být i stanovení struktury a rozsahu zdrojů a určení časových dispozic realizace plánu (harmonogram).*“²⁵

Sestavení podnikatelského plánu souvisí s plánováním, jak je již zmíněno výše, jedná se o jeden z hlavních úkolů managementu společnosti. Podnikatelský plán má nejčastěji podobu strategického dokumentu společnosti a měl by vzniknout před samotným založením společnosti. Účelem podnikatelského plánu je podle Clarka, Osterwaldera a Pigeneura především popsat a prezentovat ziskový projekt, jež zamýšlí společnost realizovat. Dále naplánovat postup realizace toho projektu, včetně naplánování využitých zdrojů. Motivací k vypracování podnikatelského plánu zpravidla bývá vytvoření „průvodce“ realizací cílů, neboť z pohledu startup společností je podnikatelský plán dokument, který má přesvědčit potenciální investory k investici do společnosti.

Podle Clarka, Osterwaldera a Pigeneura tvoří vypracování promyšleného business modelu základ k vytvoření správného podnikatelského plánu. Podnikatelský plán se má skládat ze šesti základních komponent: z týmu, business modelu, finanční analýzy, vnějšího prostředí, plánu realizace a analýzy rizik.²⁶ V dalších podkapitolách rozeberu stručně jednotlivé komponenty podnikatelského plánu.

1.4.1 TÝM

Jedním z prvků podnikatelského plánu, na který berou zřetel zejména investoři, je manažerský tým. V podnikatelském plánu je třeba zpravidla odpovědět na následující otázky:

²⁵ VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Vyd. 2. Praha: Management Press, 2011. ISBN 9788072612000.

²⁶ OSTERWALDER, Alexander, PIGNEUR Yves, CLARK, Tim. *Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, And Challengers*. USA: John Wiley & Sons Inc., 2010. ISBN 978-0470-87641-1.

- Je daný tým dostatečně zkušený pro realizaci startup projektu?
- Má daný tým dostatečné znalosti v oboru, ve kterém bude startup realizován?
- Má daný tým zkušenosti z minulosti, aby mohl doložit svá tvrzení?

Na tyto otázky je zpravidla nutné investorovi odpovědět, nicméně i pokud je podnikatelský plán využíván primárně pro účely „průvodce“, je si na výše zmíněné otázky vhodné odpovědět. Jelikož cílem této části podnikatelského plánu je zjistit, zdali je tým schopen realizovat zamýšlený startup projekt.

1.4.2 BUSINESS MODEL

Business model představuje v podnikatelském plánu „návnadu“ pro investora. Zpravidla je pro investora business model tou nejdůležitější částí podnikatelského plánu. Vzhledem ke skutečnosti, že problematika business modelu je v diplomové práci řešena v kapitole business modely, uvedu zde pouze stručné vymezení. Business model představuje abstraktní vyjádření společnosti zachycující propojení jednotlivých oblastí společnosti a způsobu, jak tyto oblasti dodávají hodnotu zákazníkům.

1.4.3 FINANČNÍ ANALÝZA

Finanční analýza je nejvýznamnější část business modelu. Zahrnuje v sobě předběžné kalkulace nákladů, tržního potenciálu, výnosů, cash flow a dalších finančních ukazatelů. Výstupem finanční analýzy je pro investory i velikost a forma požadované investice s jasně určenou protiváhou zpravidla ve formě velikost podílu ve společnosti. Dále je dobré ve finanční analýze zmínit a stručně popsat metody a nástroje, které jsou ve startup společnosti využívány.

1.4.4 VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ

Vnější prostředí organizace je charakterizováno působením čtyř sil:

- Síly průmyslového odvětví
- Makroekonomické síly
- Tržní síly
- Aktuální trendy

Síly průmyslového odvětví představují specifika daného průmyslového odvětví, ve kterém startup společnost působí. Makroekonomické síly působí napříč odvětvími v místě působnosti startup společnosti a patří mezi ně například výše průměrné mzdy, míra nezaměstnanosti, velikost koupí schopné poptávky atd. Mezi tržní síly patří síly, jež působí na trhu, například počet a velikost konkurentů, podíl trhu, jenž ovládá startup společnost apod. Aktuální trendy se rozdělují do dvou oblastí. První oblast tvoří trendy v odvětví, ve kterém působí startup společnost. V případě informačních technologií je to například obliba cloud řešení. Druhou skupinu tvoří všeobecné trendy působící napříč odvětvími, například ekologicky šetrné podnikání.

1.4.5 ANALÝZA RIZIK

Analýza rizik představuje poslední oblast, která má být popsána v podnikatelském plánu. Analýza rizik popisuje omezení, překážky a kritické faktory úspěchu.²⁷

²⁷ OSTERWALDER, Alexander, PIGNEUR Yves, CLARK, Tim. *Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, And Challengers*. USA: John Wiley & Sons Inc., 2010. ISBN 978-0470-87641-1.

2 BUSINESS MODELY

Úvodem je třeba zmínit, že správně navržený a funkční obchodní model je kritickým faktorem jakéhokoliv podnikatelského záměru. Bez jeho správného návrhu a ověření funkčnosti nemůže dnes žádná společnost úspěšně podnikat. Bohužel neexistuje jednotná definice pojmu obchodní model. Nicméně po procházení jednotlivých definic jsem dospěl k závěru, že obchodní model je abstraktní reprezentace organizace vyjádřené koncepčně, textově nebo graficky. Vyjadřuje propojení jednotlivých oblastí organizace (např. finanční opatření, klíčové produkty a služby, opatření k dosažení cílů organizace atd.). Obchodní model popisuje, jak organizace vytváří, dodává hodnotu v ekonomických, sociálních, kulturních či jiných kontextech. Obchodní model je dnes součástí podnikatelské strategie. Obchodní modely se rozdělují do následujících kategorií:

Freemium

Tento typ obchodního modelu je založený na tom, že uživatel dostane základní verzi zdarma a prémiovou verzi za poplatek. Tento typ obchodního modelu předpokládá, že pouze malá část uživatelů přejde na placenou verzi. Příkladem může být obchodní model uplatňovaný pro aplikaci Skype. Každý uživatel dostává volání zdarma v rámci sítě Skype, pokud ovšem chce volat někam mimo síť, musí zaplatit poplatek.

Vícestranné platformy

Tento typ obchodního modelu se snaží propojit více rozdílných a nezávislých skupin zákazníků. Realizace má smysl pouze pro dvě a více skupin zákazníků. Platforma vytváří hodnotu prostřednictvím zprostředkování interakce mezi rozdílnými skupinami. Hodnota platformy je přímo úměrná počtu uživatelů.

Long tail

Long tail se jak obchodní model zaměřuje na využití tzv. long tailu, tzn. na prodej velkého množství různých produktů v malém počtu kusů. Předpokládá široký nabízený sortiment. Za cílení na specifické produkty, které se neprodávají často, nicméně kumulací různých specifických produktů do jednoho nabízeného sortimentu může být výnosné.

Otevřený business model

Otevřený obchodní model využívá spolupráce mezi smluvními partnery společnosti. Díky této skutečnosti realizuje hodnotu. Nejčastější realizace je sdílením znalostí firmy a jejich partnerů.

Franšizing

Franšizing je aplikování již existujícího obchodního modelu pro vytvoření nového podniku. Tyto podniky jsou z pohledu franšizatora (ten, co poskytuje franšizu) jaké si „jeho“ pobočky. Franšizant (uživatel franšizy) má zakoupenou licenci, která ho opravňuje k provozování franšizy a do podniku investuje vlastní kapitál. Tímto je motivován k úspěchu více než přímý zaměstnanec původního podniku. Franšizant obdrží jako protislužbu zpravidla know how, prověřený obchodní model, právo k užívání značky franšizora, přístup k infrastruktuře a dodavatelům franšizora, též bývá v ceně licence zahrnuto i školení personálu atd. Mimo úvodní poplatek, často franšizant platí i procentuální část ze zisku. Nejslavnějším příkladem franšizy je McDonald's a Subway.

Návnada a háček

Tento obchodní model usiluje nejprve o nalákání zákazníka na koupi zvýhodněného produktu s minimální marží, někdy je dokonce produkt dotován, tvoří jakousi „návnadu“. Háček pak tvoří příslušenství, které je nutné k produktu pravidelně dokupovat. Nejznámějším zástupcem tohoto modelu je firma Gillette. Ta prodává poměrně levný holicí strojek, firma pak vydělává na prodáváných břitech.

2.1 CANVAS

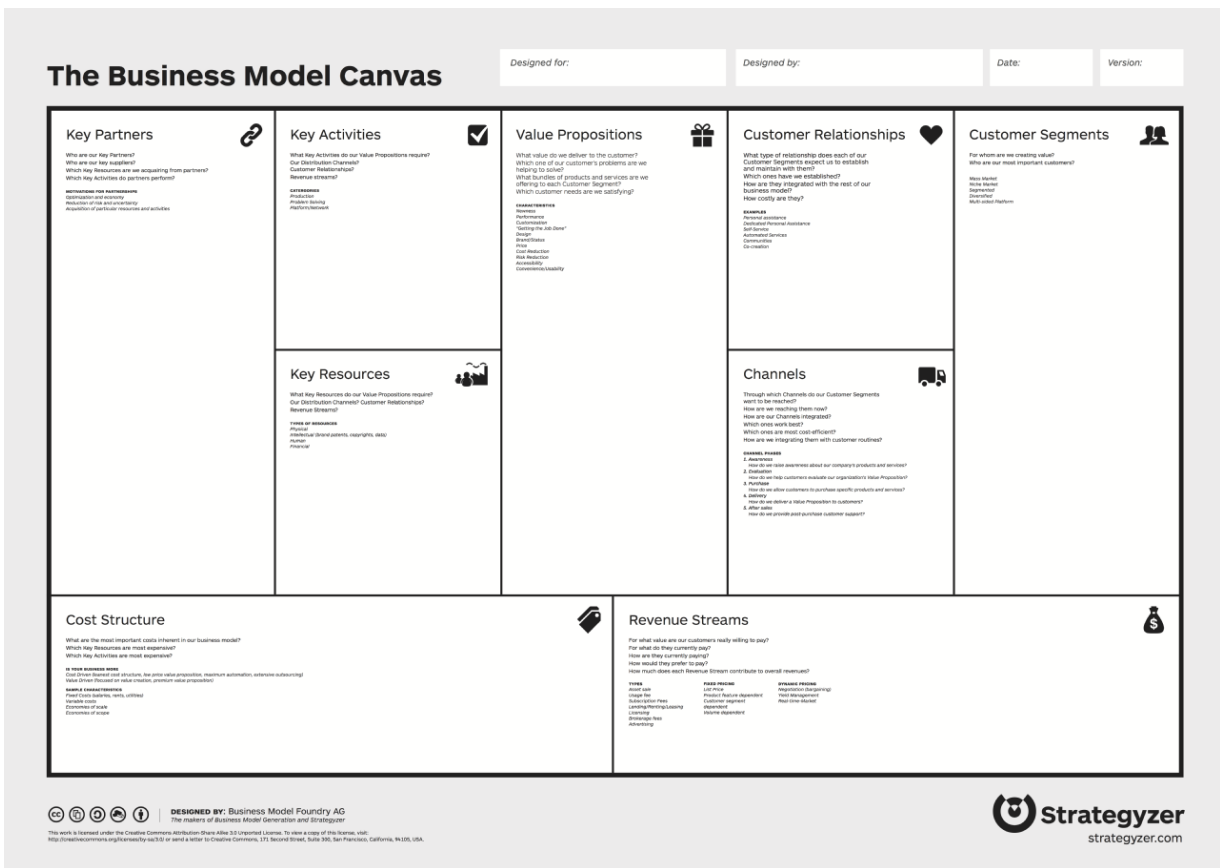
Canvas je všeobecně uznávaný nástroj pro tvorbu business modelů. Jedná se o šablonu (plátno) pro vývoj nových nebo dokumentování stávajících obchodních modelů. Jedná se o vizuální graf s prvky popisující, jak podnik generuje finanční prostředky. Canvas se skládá z devíti základních stavebních prvků, které jsou rozčleněny do čtyř oblastí zájmu společnosti:

- Zákazníci
- Nabídka
- Infrastruktura
- Finance

Tvůrci obchodního modelu Canvas jsou Alexander Osterwalder, Tymothy Clark a Yves Pigneur. Canvas vychází z jeho předchozí práce ontologie obchodního modelu vydané v roce 2008. Dnes se Canvas vyvíjí a vznikají i specifická canvas řešení pro specifické oblasti, často označovaná jako Lean Canvas.

Business model Canvas rozděluje startup společnost do určitých definovaných oblastí, výhodou je fakt, že vše znázorňuje graficky, „celou“ společnost lze vidět v rámci jednoho grafu (plátna). Zobrazení business modelu Canvas viz následující obrázek:

Obrázek 3: Business model Canvas



zdroj: <https://strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>

Následující podkapitoly se budou věnovat definici a popisu jednotlivých sekcí uvedených s obchodním modelem Canvas.

2.1.1 KEY PARTNERS

Key partners neboli česky klíčová partnerství vymezují řetězec dodavatelů a partnerů, kteří mají vliv na obchodní aktivity společnosti. Společnost vytváří partnerské vztahy za účelem snížení rizika, získání dalších zdrojů anebo za jiným účelem, který vede k optimalizaci aktivit společnosti. Standardně se rozlišují čtyři typy partnerství:

- Strategické spojenectví – Tento typ partnerství zpravidla vzniká mezi navzájem si nekonkurujícími společnostmi
- Strategické partnerství – Vzniká mezi společnostmi, jež si konkurují
- Joint venture („sdílený kapitál“) partnerství – Společnosti se spojují za účelem vzniku nového podnikání
- Partnerství kupující dodavatel – Vzniká za účelem zajištění spolehlivosti dodávek mezi společnostmi.

2.1.2 KEY ACTIVITIES

Key activities neboli česky klíčové aktivity, tato sekce popisuje aktivity, které musí společnost bezpodmínečně provádět, neboť jsou kritickými faktory úspěchu celého obchodního modelu. Nejčastější příklady klíčových činností:

- Výroba
- Řešení problémů
- Údržba sítě nebo platformy

2.1.3 KEY RESOURCES

Key resources česky klíčové zdroje vymezují nejpodstatnější aktiva, která společnost vlastní. Tato aktiva jsou nutná pro fungování obchodního modelu, neboť právě jejich prostřednictvím vytváří společnost hodnotu pro zákazníka. Klíčové zdroje zahrnují jak fyzické, finanční, intelektuální a lidské zdroje. Společnost může klíčové zdroje vlastnit, pronajímat nebo sdílet se svými partnery. Příklady klíčových zdrojů:

- Fyzické zdroje – výrobní prostory a zařízení, suroviny, infrastruktura a sklady
- Duševní zdroje – patenty, licence, autorská práva, značky, know-how
- Lidské zdroje – především z pohledu kreativity a zkušeností
- Finanční zdroje – hotovost, bankovní záruky a úvěry

2.1.4 VALUE PROPOSITIONS

Value propositions česky hodnotová nabídka definuje důvod, proč by měl zákazník zvolit naši společnost před konkurencí. Hodnotová nabídka se odvíjí od strategie nabídky. Každá nabídka reprezentována množinou produktu a služeb je zacílena na určitý zákaznický segment. Nabízená hodnota může být buďto inovativní, tedy soustředit se na nabídku, která v daných podmínkách není realizována, anebo může být zacílena na již existující nabídku na trhu. V tomto případě musí obsahovat specifické vlastnosti a věci, které konkurence nenabízí.

Nejčastěji zmiňované typy hodnotové nabídky:

- Novost – existence nových produktů, služeb a jejich uspokojování
- Výkon – dodání potřebného výkonu například internetového přenosu
- Přizpůsobení – Vysoká míra přizpůsobení potřebám zákazníků
- Spolehlivost – Dodání spolehlivých výrobků a kvalitních služeb
- Design – kvalitní design například u automobilového průmyslu
- Značka nebo status – prestiž značky
- Snižování nákladů – dodání efektivních produktů nebo služeb (hybridní auto s nízkou spotřebou)
- Snižování rizika – například činnost makléře na burze, lze jeho prostřednictvím bezpečněji investovat
- Pohodlnost – snadná dostupnost a také snadné užívání

2.1.5 CUSTOMER RELATIONSHIP

Česky vztah se zákazníky, vztah se zákazníky je dalším klíčovým faktorem úspěchu. Existuje mnoho oblastí (finanční poradenství, lékaři atd.), kde je doporučení od známých zákazníka naprosto klíčové. Z tohoto důvodu je podstatné, aby měli zákazníci z naší služby co možná největší mezní hodnotu spokojenosti a doporučili nás ostatním. Dalším podstatným vyústěním této snahy je získat tzv. „věrného zákazníka“, který bude u naší společnosti nakupovat opakovaně. Cílem společnosti je vytvořit pevné a důvěrné pouto se svými zákazníky.

2.1.6 CHANNELS

Neboli český kanály, kdy se jedná o vymezení oblastí, nástrojů a míst. S jejich pomocí společnost komunikuje se svými zákazníky. Při návrhu komunikačních kanálů je též nutné provést analýzu a zjistit jaké komunikační kanály preferuje cílový zákazník společnosti.

2.1.7 CUSTOMER SEGMENTS

Český zákaznické segmenty. Trh obsahuje kupující, kteří se od sebe odlišují. Nicméně vždy určitá část kupujících projevuje globálně společné vlastnosti. Vlastnosti mohou být prostředky, bydliště, touha nakupovat, potřeba mít určitou věc atd. Z takto vydefinovaných vlastností lze sestavit segmentaci trhu. Segmentace trhu rozděluje trh na velké heterogenní trhy a menší segmenty, které lze lépe a efektivněji oslovovat a přesvědčovat ke koupi výrobků nebo služeb společnosti. Z toho důvodu definuje společnost své zákaznické segmenty, pro které lze výrobky a služby lépe přizpůsobit konkrétním potřebám a očekáváním každého zákaznického segmentu.

Zákaznické segmenty lze samozřejmě členit různými způsoby; nevyužívanější způsoby jsou následující:

- Masový trh. Tento případ nerozlišuje jednotlivé zákaznické segmenty. Hodnotové kanály jsou zaměřeny na jednu skupinu zákazníků
- Nikový trh. Nikový trh se zaměřuje na určitou specifickou zákaznickou skupinu
- Segmentovaný trh. Nabídka je přizpůsobována jednotlivým zákaznickým segmentům (viz výše)
- Diverzifikované zákaznické segmenty. Dvěma nebo více zákaznickým segmentům je nabízena odlišná nabídka.
- Vícestranné platformy. Zákaznickými segmenty u vícestranné platformy musí být minimálně dva subjekty, které jsou prostřednictvím platformy provázány. Opět se liší hodnota, poskytovaná zákaznickým segmentům. Model bez přítomnosti jednoho ze zákaznických segmentů nefunguje (např. model novin distribuovaných zdarma financovaný inzerenty potřebuje k fungování čtenáře i inzerenty, každému poskytuje jinou hodnotu)

2.1.8 COST STRUCTURE

Český struktura nákladů, v této sekci jsou uvedeny všechny nejdůležitější náklady, které vznikají při obchodní činnosti společnosti. Vyčíslení nákladů vychází z předešlých operací, zejména z definice klíčových zdrojů, klíčových aktivit a partnerství.

2.1.9 REVENUE STREAMS

Český zdroje příjmů, kdy představují soupis všech očekávaných příjmů, které společnost získá ze své obchodní aktivity. Zdroje příjmů jsou často členěny do následujících skupin:

- Jednorázové příjmy. Případ, kdy zákazník za produkty a služby zaplatí najednou.
- Opakované příjmy. Případ, kdy zákazník platí za služby a produkty průběžně v pravidelných platbách, někdy i službu tímto způsobem konzumuje.²⁸

²⁸ OSTERWALDER, Alexander, PIGNEUR Yves, CLARK, Tim. *Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, And Challengers*. USA: John Wiley & Sons Inc., 2010. ISBN 978-0470-87641-1.

2.2 PROCES VYTVÁŘENÍ BUSINESS MODELU

Následující kapitola je věnována problematice vytváření business modelu. Úvodem je třeba zmínit, že tvorba business modelu je nekončící proces, což mohu potvrdit i z osobní zkušenosti při tvorbě business modelů v Triphoodu. Podle Clarka, Osterwaldera a Pigeneura se proces vytváření business modelu skládá z pěti na sebe navazujících fází:

- Mobilizace
- Porozumění
- Návrh
- Realizace
- Řízení

Jak již bylo zmíněno výše, tvorba business modelu je proces, jenž se neustále mění. Příčiny, které vyvolávají potřebu změny business modelu, se rozdělují do dvou skupin. První skupinu tvoří nové začínající společnosti. Pro tuto skupinu jsou typické následující příčiny:

- Uspokojení nového nebo stávajícího trhu
- Uvedení nových produktů a technologií
- Transformace stávajícího trhu
- Vytvoření nového trhu

Druhou skupinu tvoří etablované společnosti, pro které jsou typické příčiny následující:

- Reaktivní: krize současného obchodního modelu
- Adaptivní: vylepšení nebo obrana stávajícího business modelu
- Expanzivní: uvádění na trh novou technologií nebo produkt
- Aktivní: příprava na budoucnost

Výše zmíněné příčiny jsou nejčastější příčiny nutnosti změnit business model startup společnosti. Ze zkušenosti plynoucí z práce na projektu Triphood mohu potvrdit, že většina příčin se v průběhu času týkala i našeho business modelu. V následujících podkapitolách popíši jednotlivé fáze procesu tvorby business modelu.

2.2.1 MOBILIZACE

První fází tvorby business modelu je fáze mobilizace. Úkolem této fáze je stanovit především cíl projektu. Dále pak otestovat předběžné podnikatelské nápady, sestavit tým a v poslední řadě plánovat. Samotné definování cílů se liší podle typu projektu, nicméně mělo by obsahovat hlavní cíl, rozsah projektu, dílčí cíle apod. Testování předběžných podnikatelských nápadů se často opomíná, přestože testování může v budoucnu ušetřit mnohé problémy. V této fázi, pokud to povaha projektu umožňuje, je vhodné sestavit prototyp a otestovat ho na vzorku zamýšlených zákazníků. Tady mohu opět doplnit svou osobní zkušenost, protože jsme také opomenuli fázi testování podnikatelského nápadu, což se v budoucnu ukázalo, jako velmi nákladné. Dalším krokem je sestavení týmu. Pro sestavení týmu je vhodné vybrat zkušené lidi z různých oborů. Posledním krokem je plánování. Po ukončení této fáze se přechází do fáze porozumění.

2.2.2 POROZUMĚNÍ

Druhou fází tvorby obchodního modelu je porozumění. V této fázi jde především o porozumění prostředí, ve kterém startup společnost působí. Tato fáze je spojena s činnostmi: pozorování prostředí, seznámení se s potenciálními zákazníky, rozhovory s odborníky, shromáždění nápadů a názorů. Pozorování prostředí a seznámení se s potenciálními zákazníky úzce souvisí s marketingovým průzkumem trhu. Rozhovory s odborníky a shromáždění nápadů a názorů souvisí s poznáním konkurence. Obě tyto činnosti podle mého názoru souvisí s marketingem. Náš první obchodní model příliš nerespektoval lokální specifika českého trhu a postupem času se ukázal jako neudržitelný. Z mého pohledu bylo hlavní příčinou právě zanedbání fáze porozumění. Jakmile je ukončena fáze porozumění, přechází se do fáze návrhu.

2.2.3 NÁVRH

Další fází procesu tvorby business modelu je návrh. Ve fázi návrh je kladen důraz na brainstorming, vytváření prototypů, testování a následný výběr nejlepší varianty. Hlavním úkolem této fáze je vytváření odvážných business modelů a držení se jich. Kritickým faktorem úspěchu je pohlízet na projekt v širším kontextu. Aby členové týmu vytvářeli průlomové nápady, musejí být schopni při tvorbě nápadů opustit zaběhlé stávající business modely a vzory. Důležité je zhodnotit všechny nápady a neodsuzovat předčasně nápady, aniž by byly zváženy. Dalším důležitým krokem je tvorba prototypů, jejichž prostřednictvím je možné jednotlivé nápady testovat a posuzovat. Logicky navazující činností je sestavení testů pro prototypy business modelů. Po skončení testování je nutné vybrat nejlepší řešení. Jakmile je vybráno nejlepší řešení, postupuje se do fáze realizace.

2.2.4 REALIZACE

Realizace je předposlední fází tvorby business modelu. Jak již plyne z názvu, hlavním cílem fáze je samotná realizace business modelu. Vzhledem k tomu, že realizace business modelu je de facto projekt, doporučuje se v této fázi postupovat podle osvědčených postupů pro řízení projektů, protože díky využití osvědčených postupů lze dosáhnout nejefektivnějšího průběhu této fáze. Samotný výběr osvědčeného postupu nebo metodiky záleží na rozsahu a povaze startup projektu. Po samotné realizaci business modelu je dalším krokem vypracování postupu reakce na změny okolí business modelu. Jakmile je postup realizován, přechází se do fáze řízení.

2.2.5 ŘÍZENÍ

Řízení je poslední fází tvorby business modelu. Tato fáze je spjata především s monitoringem prostředí, průběžným hodnocením business modelu, aktualizací a transformací modelu, harmonizací business modelu v rámci celé startup společnosti a řízením synergií a řešením konfliktů mezi modely. Pro úspěšné startup společnosti je tvorba business modelu nikdy nekončící proces a právě ve fázi řízení je nutné monitorovat prostředí, hodnotit business model a případně rozhodnout o nutnosti úpravy business modelu. Dalším poměrně logickým navazujícím krokem je nový, nebo transformovaný business model harmonizovat s ostatními prvky startup společnosti. Posledním úkolem řízení je řešení konfliktů mezi jednotlivými business modely. To může nastat například v situaci, kdy existuje centrální business model pro celou společnost i business modely pro jednotlivé produkty.²⁹

²⁹ OSTERWALDER, Alexander, PIGNEUR Yves, CLARK, Tim. *Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, And Challengers*. USA: John Wiley & Sons Inc., 2010. ISBN 978-0470-87641-1.

Existují i jiné doporučené postupy pro vytváření business modelu, nicméně pro prostředí startup společnosti je postup od Clarka, Osterwaldera a Pigneura obecně pokládán za nejzdařilejší. Následující kapitola je věnována problematice kritických faktorů úspěchu business modelu startup společnosti.

3 KLÍČOVÉ FAKTORY ÚSPĚCHU STARTUP SPOLEČNOSTI

Klíčové faktory úspěchu mají rozhodující vliv na komerční úspěch společnosti. Jejich řízení a identifikace je jedním ze základních úkolů managementu. V diplomové práci analyzuji dosavadní nástroje a způsoby provedení analýzy a identifikace klíčových faktorů úspěchu komerčně působící společnosti. S cílem nalézt klíčové faktory úspěchu ve specifických podmínkách business modelu startup společnosti.

3.1 ANALÝZA DOSAVADNÍCH POSTUPŮ A NÁSTROJŮ

Následující podkapitoly jsou věnovány analýze základních analytických přístupů pro určení kritických faktorů úspěchu společnosti. Každá z podkapitol se věnuje jednomu nástroji, který stručně popíše a v závěru zhodnotí možnosti využití v podmínkách startup společnosti. Pro provedení analýzy je využita metoda pozorování a popis skutečnosti.

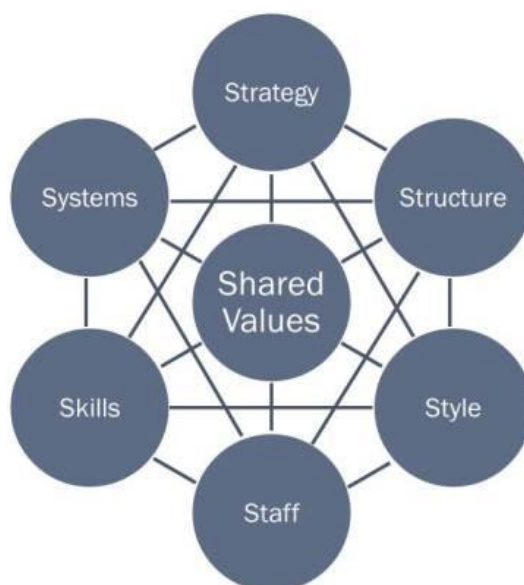
3.1.1 MCKINSEY 7S

McKinsey 7S je analytický přístup k hodnocení kritických faktorů úspěchu společnosti. Přístup vznikl v sedmdesátých letech dvacátého století původně jako nástroj konzultační společnosti McKinsey. 7S přístup byl dále rozpracován Petersem a Wartmanem, kteří ho použili ve své knize Hledání dokonalosti.

Přístup 7S rozděluje společnost do sedmi komponent. Peters a Wartman tyto komponenty dále rozdělují na „hardwarové“ a „softwarové“ komponenty. Podle nich pak hardwarové komponenty tvoří strategie a strukturu, softwarové komponenty tvoří styl, spolupracovníci, systémy, sdílené hodnoty a schopnosti. Celou metodiku 7S tvoří, viz následující graf:³⁰

³⁰ PETERS, Thomas J. *Hledání dokonalosti: zkušenosti z činnosti nejlépe prosperujících amerických společností*. Praha: Pragma, 2001. ISBN 80-7205-817-7.

Obrázek 4: 7S



zdroj: <https://whittblog.wordpress.com/2011/04/24/mckinsey-7s-model-a-strategic-assessment-and-alignment-model/>

Strategy

Strategie popisuje způsob, jak dosáhnout dlouhodobých cílů společnosti. Zpravidla se jedná o posloupnost kroků, které vedou ke splnění vytyčených cílů.

Structure

Struktura představuje hierarchické členění společnosti. Zachycuje rozdělení společnosti do jednotlivých komponent, zachycuje také vazby mezi jednotlivými komponentami. Struktura může mít mnoho podob. Nejčastější formy jsou liniová, liniově štábní, maticová, funkční, divizní.

Style

Styl popisuje způsob jednání managementu společnosti vůči spolupracovníkům. Zachycuje míru efektivnosti komunikace v rámci společnosti. Definuje tři základní styly komunikace; styl autokratický, ve kterém rozhoduje manager absolutisticky. Dále styl demokratický, jenž umožňuje zaměstnancům podílet se v rozhodovacím procesu a „volný“ styl. V tomto stylu mají pracovníci naprostou volnost a soustředí se na svou práci.

Staff

Tato komponenta (zaměstnanec) popisuje aktuální míru vzdělání a kompetencí zaměstnanců. Dále popisuje, jak a kde hledat nové zaměstnance a jakým způsobem motivovat a rozvíjet ty stávající.

Skills

Schopnosti popisují aktuální stav organizace dle dovedností a znalostí. Dále popisuje způsoby, jak dovednosti a znalosti ve společnosti zlepšovat.

Systems

Systém určuje formální mechanismy pro měření, analýzu, alokaci zdrojů. V rámci komponenty jsou popsány systémy řízení společnosti, oddělení, činnosti atd.

Shared value

SDílené hodnoty se zaměřují na zachycení kultury a etiky společnosti a jejich následné formalizace v podobě textového dokumentu.

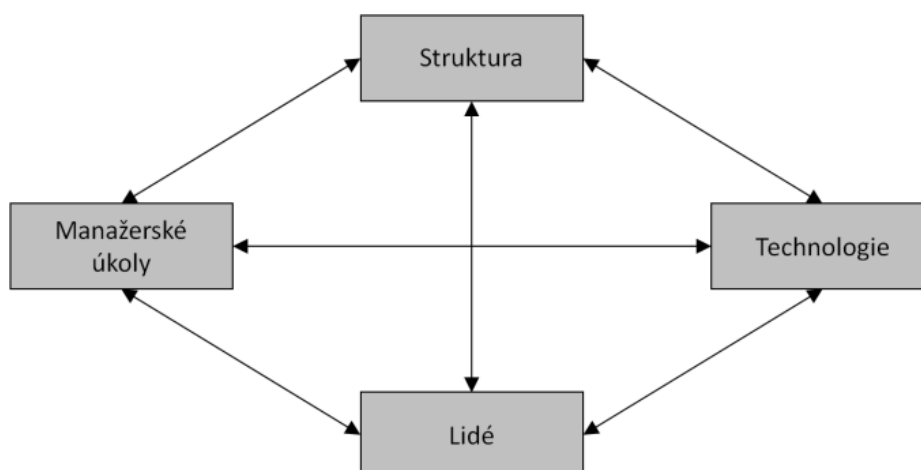
3.1.1.1 SHRNUÍ

Je nutné podotknout, že tento přístup vznikl v období, kdy pojem startup společnost neexistoval. Nepočítá s tím, že by měl být v takovýchto podmínkách aplikován. Pístup je uzpůsoben větším společnostem korporátního typu. Z hlediska využití ve startup společnosti to lze zvážit až v poslední fázi životního cyklu, ve fázi maturity. Z pohledu business modelu lze tento přístup aplikovat pouze omezeně.

3.1.2 LEAVITTŮV DIAMANT

Dalším často využívaným způsobem klasifikace kritických faktorů úspěchu je Leavittův diamant. Leavittův diamant vychází z myšlenky, že jednotlivé kritické faktory na sebe nejvíce působí v případě změn. Proto se stal tento přístup velmi využívaný v řízení změn. Vymezuje pouze čtyři klíčové faktory, a to strukturu, manažerské úkoly, lidi a technologie, viz následující graf.

Obrázek 5: Leavittův diagram



zdroj: <https://managementmania.com/cs/leavittuv-diamant>

Jak již bylo zmíněno, využití Leavittova diamantu je vhodné v případě řízení změn, nicméně využití pro úplnou klasifikaci změn není vhodné, jelikož vymezuje pouze omezený okruh kritických faktorů. V praxi bývá často doplňován o další přístupy, jako je například již zmíněný 7S.³¹

3.1.2.1 SHRNUÍ

Tento přístup shledávám použitelný pro začínající startup společnost, která zpravidla prochází bouřlivými změnami. Využití v podmínkách business modelu je podle mého názoru také možné, ale je potřeba přístup rozšířit, aby plně respektoval podmínky tržního prostředí.

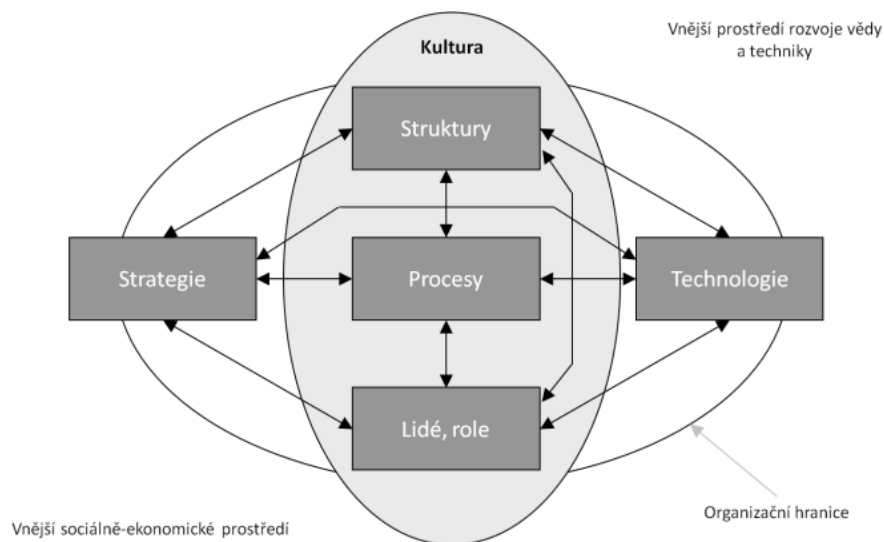
3.1.3 MODEL MIT 90'S

Model MIT 90's patří mezi modely ke klasifikaci kritických faktorů úspěchu. Zaměřuje se především na určování kritických faktorů úspěchu působících na projektech. Model rozděluje faktory do

³¹ *Leavittův diamant (Leavitt's Diamond)* [online]. ČR: Management Mania, 2016 [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/leavittuv-diamant>

dvou skupin. První skupinu tvoří faktory, které působí v okolí organizace, patří do ní vnější sociálně-ekonomické prostředí a vnější prostředí rozvoje vědy a techniky. Druhá skupina obsahuje faktory působící uvnitř organizace. Tato skupina zahrnuje strategii organizace, strukturu, procesy, lidi a jejich role a technologie, viz následující graf.³²

Obrázek 6: Graf MIT 90's



zdroj: <https://managementmania.com/cs/mit-90s>

3.1.3.1 SHRNUÍ

Vzhledem ke skutečnosti, že většina startup společností má ve svých počátcích často charakter projektu, je vhodné tuto specializovanou metodiku využít při identifikaci klíčových faktorů úspěchu. Aplikace na business model startup společnosti je z mého pohledu nemožná, respektive přístup je zaměřen primárně na projekty.

3.1.4 PORTERŮV HODNOTOVÝ ŘETĚZEC

Porter ve své knize tvrdí, že nejdůležitější je pro společnost udržení konkurenční výhody. Konkurenční výhodu vysvětluje na konkurenční matici, viz následující obrázek.

³² MIT 90's [online]. ČR: ManagementMania, 2015 [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mit-90s>

Obrázek 7: Konkurenční matice podle Portera

		nižší náklady	Diferenciace
široký cíl		Vůdčí postavení v nízkých nákladech	Diferenciace
úzký cíl		Soustředění pozornosti na nízké náklady	Soustředění pozornosti na diferenciaci

zdroj: vlastní tvorba

Úspěšná společnost se podle Portera musí vydat jednou ze tří strategií. První možností je strategie nízkých nákladů, být levnější než konkurence. Druhá cesta je cesta diferenciaci, být odlišný od konkurence a třetí cesta je „focus“, soustředění se na malou specifickou oblast trhu. Nicméně ve všech případech je nutné dodávat zákaznickou hodnotu a znát i kritické faktory, které ji ovlivňují.

Na rozdíl od předchozích metod poukazuje Porter na to, že nelze zkoumat podnik jako celek, ale je nutné ho rozčlenit na jednotlivé činnosti a ty posléze zkoumat. Pro tento účel sestavil hodnotový řetězec, který zkoumá, jakou hodnotu jednotlivé části společnosti přináší, tedy jakou měrou se podílejí na vytváření konkurenční výhody. Tímto postupem také identifikuje, jaké jsou kritické faktory pro jednotlivé činnosti vzhledem k velikosti poskytované přidané hodnoty zákazníkovi, viz model hodnotového řetězce v grafu.

Obrázek 8: Hodnotový řetězec

Figure 1: Porter's Generic Value Chain



zdroj: https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_66.htm

Porter dále rozděluje části společnosti do dvou skupin. První skupinu tvoří hlavní (primární) činnosti, druhou pak činnosti podpůrné.

3.1.4.1 PRIMÁRNÍ ČINNOSTI

Primární činnosti se zabývají výrobou produktu, jeho prodejem, distribucí a následným servisem. Mezi tyto činnosti patří:

- **Inbound logistics**
Činnost inbound logistics (česky: řízení vstupních operací) se zabývá distribucí vstupních zdrojů nutných k výrobě požadovaného produktu. Typickými oblastmi, které spadají pod řízení vstupních operací, je například: plánování dodávky zákazníkovi, skladování, určení minimální výše zásob apod.
- **Operations**
Výroba a provoz pokrývají oblast spojenou se zpracováním vstupů a výrobou finálního produktu.
- **Outbound logistics**
Řízení výstupních operací je činnost spojená s odvozem skladováním a fyzickou distribucí výrobku kupujícím. Patří sem například řízení dodavatelského řetězce, zpracování objednávek.
- **Marketing and Sales**
Marketing a odbyt jsou činnosti, jejichž cílem je umožnit potenciálním zájemcům zakoupit produkty společnosti a vytvářet poptávku pro produktů společnosti. Typickými zástupci těchto činností jsou propagační činnosti, tvorba reklamních materiálů, výběr distribučních kanálů apod.
- **Service**
Service jsou činnosti spojené s poskytováním služeb ke zvýšení nebo udržení hodnoty výrobků, například instalace výrobku, opravy a údržba, školení budoucích uživatelů apod.

3.1.4.2 PODPŮRNÉ ČINNOSTI

Cílem podpůrných činností je podpořit svou činností průběh hlavní činnosti. I tyto činnosti lze podle Portera rozdělit do oblastí podobně jako hlavní činnosti. Oblasti podpůrných činností jsou následující:

- **Firm infrastructure**
Firemní infrastruktura zahrnuje činnosti generálního ředitelství, plánování, finance, účetnictví, právní oddělení apod. Na rozdíl od ostatních podpůrných činností firemní infrastruktura zpravidla napomáhá všem hlavním činnostem, ne pouze částem hlavních činností.
- **HRM**
Řízení lidských zdrojů napomáhá veškerým činnostem hodnotového řetězce, tj. hlavním i podpůrným činnostem. Obsahuje v sobě činnosti týkající se nábory pracovníků, pronájmu pracovníků, školení, osobního rozvoje, proces určení výše platů, definování pracovních pozic atd.

- **Technology development**

Každá hodnototvorná činnost obsahuje technologii. Ať už v podobě know how, výrobního postupu apod. Je proto nutné, aby měla společnost pokrytou činnost rozvoje využívaných technologií.

- **Procurement**

Procurement (česky obstaravatelská činnost) je podpůrná činnost zabývající se nákupem vstupů užitých v hodnototvorném řetězci podniku, nejde tedy o nákup samotných vstupů. Mezi vstupy užitá v hodnototvorném řetězci patří suroviny, zásoby, strojní zařízení, informační infrastruktura, kancelářské vybavení, budovy apod.³³

3.1.4.3 SHRnutí

Porterův hodnotový řetězec je přizpůsoben podmínkám rozsáhlé korporátní společnosti, podobně jako v případě McKinsey 7S je tento přístup vhodný využít v případě, že se startup společnost nachází ve stádiu maturity a je v procesu transformace do podoby korporátní společnosti.

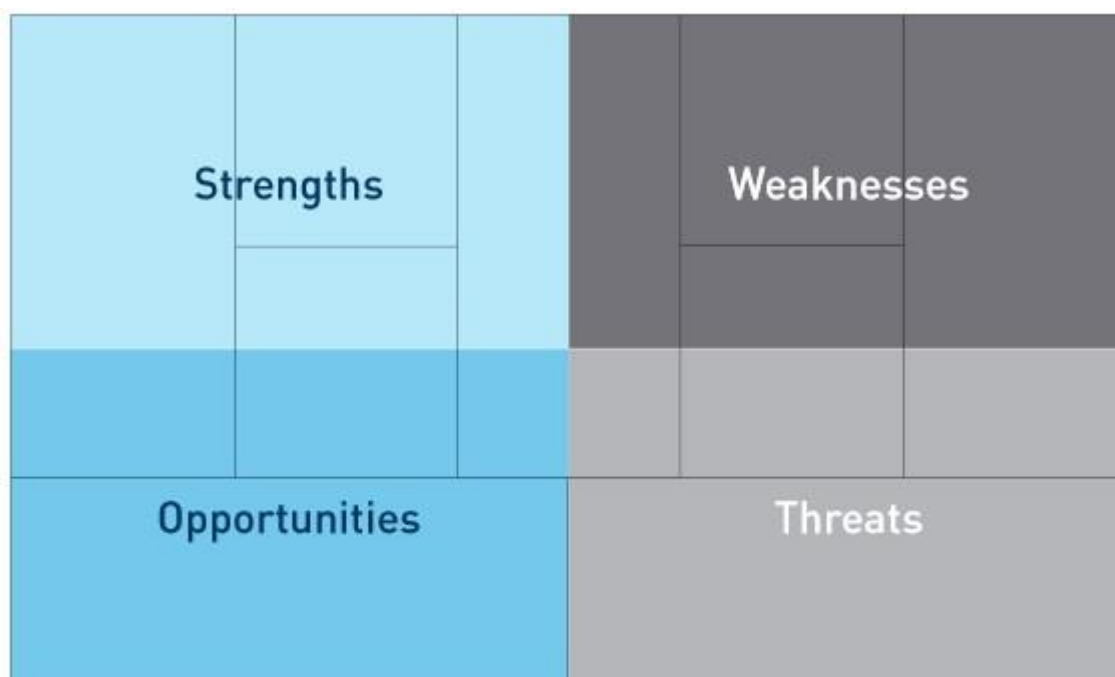
3.1.5 SWOT

Poslední metodou pro určení kritických faktorů úspěchu, kterou uvedu v diplomové práci, je metoda SWOT analýzy. SWOT analýza vymezuje čtyři základní kvadranty: strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti), threats (hrozby). SWOT analýza se dále rozděluje na vnitřní a vnější faktory. Vnitřní faktory pak představují strength a weakness. Vlastností vnitřních faktorů, jak plyne z názvu, je, že pocházejí z vnitřního prostředí společnosti, společnost má plnou kontrolu nad těmito faktory a může je přímo ovlivňovat. Zatímco vnější faktory tvořené opportunities a threats působí v okolním prostředí organizace. Společnost sice může působit i na tyto faktory, nicméně nemá jejich vývoj plně pod svou kontrolou.

Clark Osterwalder a Pigneur dále rozvádějí aplikaci SWOT analýzy přímo na business model Canvas. Původní SWOT analýzu rozšiřují dvěma směry. Prvním směrem je identifikace jednotlivých oblastí, které je potřeba pokrýt v jednotlivých kvadrantech popsaných, viz výše. Druhý směr představuje návod, jak jednotlivé oblasti hodnotit. V jejich pojetí vypadá aplikace SWOT analýza následovně:

³³ PORTER, Michael E. Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon). Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-12-0.

Obrázek 9: Aplikace SWOT na Business model Canvas



Source: Business Model Generation, Alexander Osterwalder and Yves Pigneur, 2010, businessmodelgeneration.com

Zdroj:

<http://www.mondaq.com/australia/x/313020/technology/Business+model+innovation+Part+2+Understanding+innovation>

Nyní stručně popíši postup hodnocení jednotlivých oblastí. Navržený postup aplikace SWOT analýzy podle Clarka, Osterwaldera a Pigeneura spočívá v rozdělení činnosti společnosti do jednotlivých oblastí:

- Hodnocení přidané hodnoty
- Náklady/výnosy
- Infrastruktura
- Zákazník

Všechny zmíněné oblasti jsou zakomponovány v každém kvadrantu SWOT analýzy v kvadrátech strength, weakness, opportunities, threats. Dále návod obsahuje i typické problémy pro jednotlivé oblasti. K jednotlivým typickým problémům též postup doporučuje škálovou metodiku hodnocení zpravidla o rozsahu hodnocení 1-5, nicméně rozsahy lze volně upravovat a jednotlivým oblastem dále přisuzovat různou váhu ve finálním hodnocení podle specifik oblasti podnikání startup společnosti. Vzhledem k praktické části diplomové práce zde detailně rozeberu celý postup aplikace SWOT na business model Canvas.

Pro oblasti strength (silných stránek) a weakness je hodnocení následující: hodnocení 5-4 je počítáno mezi silné stránky, naopak hodnocení 1-2 je počítáno mezi hrozby. Možnost 3 je neutrální. Celá struktura oblastí vypadá takto:

- **Hodnocení přidané hodnoty**
 - Je naše nabídka dostatečně sladěna s potřebami zákazníků?
 - Existují synergické efekty mezi našimi produkty a poskytovanými službami?
 - Jsou naši zákazníci spokojeni s našimi produkty a službami?

- **Náklady/ výnosy**

- Prosperujeme z výnosů plynoucích s marží?
- Jsou naše příjmy předpověditelné?
- Máme opakované objednávky a z nich plynoucí pravidelné příjmy?
- Jsou naše příjmy diversifikované?
- Jsou naše příjmy dlouhodobě udržitelné?
- Přijmeme nejdříve příjmy a až pak výdaje?
- Účtujeme zákazníkovi to, co je ochoten zaplatit?
- Jsou naše náklady předvídatelné?
- Je struktura nákladů konkrétně přiřazena obchodnímu modelu?
- Jsou naše operace efektivní?
- Prosperujeme z výnosů plynoucích z rozsahu?

- **Infrastruktura**

- Je pro konkurenci složité replikovat zdroje našeho podnikání (například funkčnost aplikace)?
- Potřebné zdroje jsou předvídatelné (zdrojem může být například čas vývojáře)
- Využíváme zdroje ve správný čas a na správném místě, tedy efektivně?
- Provádíme naše klíčové aktivity efektivně?
- Je pro konkurenci složité napodobit procesy našich klíčových aktivit?
- Je kvalita našich služeb a výrobků na vysoké úrovni?
- Je poměr mezi outsourcovanými a vnitřně provedenými procesy optimální?
- Spolupracujeme dostatečně s našimi partnery?

- **Zákazník**

- Je míra vypovězených smluv nízká?
- Má společnost dobře segmentovanou zákaznickou základnu?
- Získáváme nové zákazníky?
- Daří se nám udržet stávající zákazníky?
- Máme efektivní komunikační kanály?
- Máme efektivní distribuční kanály?
- Mají naši zákazníci jednoduchý přístup k našim komunikačním kanálům?
- Máme silně integrované komunikační kanály?
- Poskytují využívané komunikační kanály výhody plynoucí z příjmu z rozsahu?
- Máme správně přiřazené komunikační kanály jednotlivým segmentům?
- Máme dobré vztahy s našimi zákazníky?
- Jsme silná značka na trhu?

Pro kvadrant hrozeb jsou všechny problémové otázky zaměřeny pouze na oblast hrozeb, škála hodnocení je proto odlišná od předchozích dvou kvadrantů. Hodnocení 1-5 (1 nejnižší, 5 nejvyšší) představuje míru působení dané podoblasti pro celý kvadrant hrozeb. Struktura oblastí a podoblastí je následující:

- **Hodnocení přidané hodnoty**

- Jsou na trhu dostupné substituční produkty nebo služby?
- Poskytují konkurenti lepší kvalitu nebo nižší cenu?

- **Náklady/výnosy**
 - Jsou naše marže ovlivněny konkurencí nebo využívanou technologií?
 - Jsou naše příjmy silně závislé na jednom nebo několika málo zdrojích příjmů?
 - Existují zdroje příjmů, které jsou v brzké budoucnosti ohroženy?
 - Existují náklady, které nelze předpovídat?
 - Jaké náklady rostou rychleji než příjmy, které prostřednictvím nich vznikají?
- **Infrastruktura**
 - Je možné, že budou v budoucnu ohroženy dodávky potřebných zdrojů?
 - Je možné nějakým způsobem ohrozit kvalitu dodávaných zdrojů?
 - Které klíčové aktivity mohou být narušeny?
 - Jsme ohroženi ztrátou některého z partnerů
 - Mohou naši partneři kolaborovat ke konkurenci?
 - Do jaké míry jsme závislí na partnerech?
- **Zákazník**
 - Je trh, na kterém působíme, plně saturovaný nebo v brzké době bude?
 - Mohou naši konkurenti ohrozit náš tržní podíl?
 - Jaké procentu zákazníků přechází ke konkurenci?
 - Jak velký je potenciál růstu našich konkurentů?
 - Mohou konkurenti ohrozit naše komunikační kanály?
 - Jsou naše komunikační kanály ohroženy tím, že se stanou pro zákazníky irelevantními?
 - Jsou ohroženy naše vztahy se zákazníky?

Pro kvadrant příležitostí je postup hodnocení obdobný jako pro kvadrant hrozeb. Struktura oblastí a podoblastí je pak následující:

- **Hodnocení přidané hodnoty**
 - Jsme schopni dosáhnout opakujících se příjmů, pokud přeměníme produkty na služby?
 - Jsme schopni lépe integrovat poskytované služby s našimi produkty?
 - Jsme schopni splnit dodatečné požadavky zákazníka na vlastnosti služeb a produktů?
 - Existují komplementy, kterých můžeme využít?
 - Jsme schopni poskytnout zákazníkovi i další služby?
- **Náklady výnosy**
 - Jsme schopni udělat z jednorázových příjmů příjmy, které se budou opakovat (například nahradit jednorázový prodej ročními smlouvami za servis)?
 - Jsme schopni nabídnout stávajícím zákazníkům naše další produkty a realizovat cross-seling?
 - Jsme v budoucnu schopni vytvořit nové zdroje příjmů?
 - Můžeme zvýšit cenu našich produktů a služeb?
 - Máme možnost snížit náklady?

- **Infrastruktura**

- Můžeme získat vstupní zdroje levněji?
- Jsou klíčové zdroje poskytovány především partnery?
- Jsou některé klíčové zdroje nedostatečně využívány?
- Máme nevyužitý duševní vlastnictví, které lze nabídnout na trhu?
- Máme standardizované klíčové aktivity?
- Do jaké míry jsme schopni zlepšit celkovou efektivitu?
- Napomáhá nám současné IT dostatečně?
- Existují možnosti outsourcingu?
- Může vyšší spolupráce s partnery poskytnout více zdrojů pro náš core business?
- Existují příležitosti aplikovat cross seling s našimi partnery?
- Mohou komunikační kanály partnerů napomoci s odbytem našich produktů a služeb?

- **Zákazník**

- Můžeme profitovat z rostoucího trhu?
- Můžeme obsloužit nové zákaznické segmenty?
- Mohli bychom lépe obsloužit naše zákazníky, pokud bychom měli jemnější segmentaci zákazníků?
- Jsme schopni zlepšit efektivitu našich komunikačních kanálů?
- Existují na trhu partneři poskytující komplementární výrobky, pokud ano, do jaké míry je možné sladit naše komunikační kanály?
- Zvýší se naše marže, pokud budeme naše zákazníky obsluhovat přímo?
- Existuje potenciál ke zlepšení následování zákazníků?
- Jsme schopni zvýšit míru personalizace zákazníka?
- Je možnost zvýšit náklady zákazníků při přechodu ke konkurenci?
- Jsme schopni identifikovat neziskové zákazníky a zbavit se jich? Pokud ne, proč?
- Potřebujeme automatizovat některé vztahy se zákazníky?

Aplikace podle Clarka, Osterwaldera a Pigenoua je poměrně rozsáhlá a detailní. Je nutné podotknout, že ne u všech startup společností se objeví všechny podoblasti. Nicméně z osobní zkušenosti vím, že aplikace této metody přináší velmi podnětné nápady, které v konečném důsledku posouvají činnost startup společnosti na vyšší úroveň³⁴.

3.1.5.1 SHRUTÍ

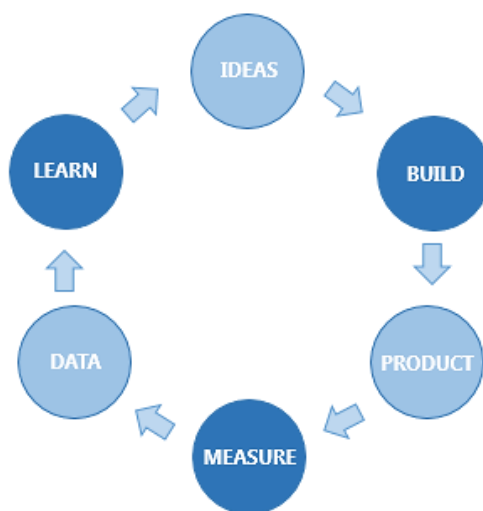
SWOT analýza je poměrně univerzální nástroj, který lze aplikovat téměř na vše, výjimkou není ani startup společnost, ani business model startup společnosti. Rozšíření, které zpracoval Osterwalder a Pigenou, nabízí i poměrně ucelený návod, jak aplikovat SWOT ve specifickém prostředí tržním prostředí startup společností.

³⁴ OSTERWALDER, Alexander, PIGNEUR Yves, CLARK, Tim. *Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, And Challengers*. USA: John Wiley & Sons Inc., 2010. ISBN 978-0470-87641-1.

3.1.6 OSTATNÍ METODY

Je nutné zmínit, že existuje mnoho dalších postupů a pohledů na vymezení klíčových faktorů úspěchu startup společnosti. V této podkapitole dále rozvedu pohledy nejvýznamnějších osobností pohybujících se na startup trhu. První pohled, který stojí za zmínku, je pohled Erica Riese, který za hlavní faktor úspěchu startup společnosti označuje proces učení se. Proces učení se podle Reisse skládá z následujících po sobě jdoucích kroků, viz následující obrázek.

Obrázek 10: Proces učení se



zdroj: https://www.researchgate.net/figure/Lean-Startup-abstract-process-source-Eric-Ries-5_fig2_283740732

Prvním krokem je definování Ideas. Ideas představují originální nápad, lze je považovat za podnikatelskou vizi, se kterou chce podnikatel uspět na trhu. Dalším krokem v procesu učení se je vytvoření prototypu nebo produktu s minimálními vlastnostmi. Cílem je vytvořit produkt, ze kterého bude možné získat relevantní data (například: Existuje o produkt na trhu dostatečná koupěschopná poptávka? Je produkt v dosavadní formě dostatečný, nebo je potřeba přidat další funkce?). Posledním krokem procesu učení se je analýza získaných dat a následná úprava ideas. Podnikatel by měl neustále proces opakovat, dokud nezíská komplexní podnikatelský plán, ze kterého pak vytvoří promyšlený komplexní business model. Reis ve své publikaci tvrdí, že se úspěch startup společnosti lze nejen skrze jeho model naučit, ale také že takový úspěch lze měřit a řídit.³⁵

Dalším významný pohled, který v diplomové práci uvedu, je pohled Ashe Mauvra. Ash Maurva navazuje na práci Erica Reisse, kterou dále rozvíjí, a upravuje pro specifika internetových startup společností. Zaměřuje se hlavně na způsob rozvíjení ideas a tvorbu minimálního produktu v prostředí internetu. Krom výše uvedeného Mauvra dále rozvíjí návod na tvorbu podnikatelského plánu a souvisejícího nastavení business modelu. Svůj postup pojmenoval Lean Canvas.

Mezi další zajímavé pohledy patří pohled Kima Mauborna. Mauborn popisuje ve své knize dvě odlišná podnikatelská prostředí; prostředí modrého a rudého oceánu. Rudý oceán představuje jako prostředí, kde se uplatňují zaběhlé známé technologie, postupy, business modely apod. Jedná se o

³⁵ RIES, Eric. Lean startup: jak budovat úspěšný byznys na základě neustálé inovace. Přeložil DUŠEK, Lukáš. Brno: BizBooks, 2015. ISBN 978-80-265-0389-7.

vysoce konkurenční prostředí, ve kterém má startup společnost pouze minimální šanci na úspěch. Naproti tomu staví prostředí modrého oceánu. Toto prostředí se naopak vyznačuje tím, že jsou v něm uplatněny nové technologie, postupy, business modely apod. To poskytuje začínajícím společnostem značnou příležitost uspět. Pokud společnost vyvine novou technologii, postup nebo přijde s novým business modelem, může pak působit a vyrůst v téměř bezkonkurenčním prostředí modrého oceánu. Je nutné zmínit, že většina úspěšných startup společností se na svém počátku zpravidla pohybovala v prostředí modrého oceánu.³⁶

Z výše zmíněného lze odvodit důraz zejména na kladení zvýšeného zájmu na aktivní učení se a neustále změny společnosti. Pro startup společnosti je klíčové sbírat data a následně je analyzovat, a to v co nejkratším možném čase. Díky tomu může startup společnost pružně reagovat na nově vzniklé požadavky trhu. Bez této schopnosti nemá startup společnost reálné vyhlídky na tržní úspěch. Pouze skrze neustálé přizpůsobování své podnikatelské strategie, podnikatelský plán, business modelu a marketingové strategie může být startup společnost úspěšná.

3.1.7 SHRnutí

Z provedené analýzy dosavadních nástrojů pro identifikaci klíčových faktorů úspěchu jsem dospěl k závěru, že s výjimkou SWOT analýzy není žádný dosavadně užívaný model aplikovatelný na business model startup společnosti. Provedená rešerše neobjevila žádný existující teoretický podklad, který by se zabýval kritickými faktory business modelu ve specifickém prostředí startup společnosti. Proto jsem dospěl k názoru, že bude nutné popsat způsob nový, přizpůsobený a aplikovatelný na business model startup společnosti.

3.2 KRITICKÉ FAKTORY ÚSPĚCHU BUSINESS MODELU STARTUP SPOLEČNOSTI

Při řešení problematiky, jak identifikovat klíčové faktory úspěchu pro start společnosti, jsem zvolil tři postupy. Prvním postupem je analýza průzkumů, které se zabývají identifikací příčin tržního neúspěchu startup společností. Druhý postup analyzuje pohledy na kritické faktory úspěchu startup společnosti. Třetí postup vychází z doporučeného procesu vytváření business modelu podle Clarka, Osterwaldera a Pigneura. Tento postup se soustředí na identifikaci možných klíčových faktorů úspěchu během vytváření business modelu. Ve všech postupech jsou využity metody pozorování a indukce.

3.2.1 ANALÝZA PRŮZKUMŮ

Můj přístup vychází z předpokladu, že nejčastější důvody selhání jsou v přeneseném významu kritické faktory úspěchu, protože právě tyto faktory mají rozhodující vliv na tržní úspěch startup společnosti. Při rešerši podkladů jsem dospěl k závěru, že pro tuto analýzu jsem schopen zajistit i dostatečně relevantní podklady. Nejzajímavějším průzkumem je průzkum zveřejněný na portálu CB Insights. Průzkum byl proveden na vzorku sto jedna startup společností, které zanikly. Výsledkem

³⁶ OSTERWALDER, Alexander, PIGNEUR Yves, CLARK, Tim. *Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, And Challengers*. USA: John Wiley & Sons Inc., 2010. ISBN 978-0470-87641-1.

průzkumu bylo popsání dvaceti nejčastějších příčin zániku startup společnosti. Výsledky výzkumu jsou následující.³⁷

Tabulka 1: Výsledek průzkumu CB Insights

Důvod zániku	Váha důvodu v [%]
Nepotřebnost na trhu	42
Vyčerpání finančních zdrojů	29
Nefunkční tým	23
Poražen konkurencí	19
Problémy s naceněným a náklady	18
Uživatelsky nepřívětiví produkt	17
Produkt bez obchodního modelu	17
Nehospodárný marketing	14
Ignorování zákazníků	14
Špatné načasování	13
Ztráta soustředěnosti na business	13
Nesoulad mezi týmem a investory	13
Špatné směřování	10
Nedostatek nadšení	9
Selhání při expanzi	9
Nezájem investorů	8
Nevyužití internetu	8
vyhoření	8
Problémy s legislativou	8
Neschopnost přizpůsobení	8

zdroj: <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/>

Výzkum je velmi významný, mnoho článků se na něj odkazuje (například článek Vince Lance uveřejněný v časopise Forbes³⁸ nebo příspěvek Emmy McGovanové zveřejněný na portálu startups.com)³⁹. Z rešerše vyplynuly další zdroje, které svým obsahem korelují a potvrzují zmiňovaný

³⁷ *The Top 20 Reasons Startups Fail*. [online]. CB Insights, 2018 [cit. 30-03-2018]. Dostupné z: <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/>

³⁸ *Top 20 Reasons Why Startups Fail (Infographic)* [online]. USA: Forbes, 2016 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/groupthink/2016/03/02/top-20-reasons-why-startups-fail-infographic/#79a154093911>

³⁹ *World's Largest Startup Company Platform* [online]. Startups.co, 2015 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://www.startups.co/articles/why-do-startups-fail>

výzkum. Mezi tyto zdroje patří příspěvek zveřejněný na portálu forentrepreneurs.com⁴⁰, dále odborné články The Simple Dollar: 12 Reasons Startups Fail⁴¹ a Top reasons startups fail⁴².

Při bližším pohledu na průzkum jsem dospěl k názoru, že mnoho důvodů zániku lze sloučit do určitých oblastí, ty jsou následující: marketing, finance, tým a produkt. Uvedené oblasti jsou podle mého názoru kritickými faktory úspěchu startup společnosti. Dalším krokem je ověření, jestli zmíněné faktory úspěchu souvisí s business modelem startup společnosti. Pro účel ověření vycházím z business modelu Canvas. Vzhledem ke skutečnosti, že tento model pokrývá všechny kritické faktory úspěchu, usuzuji, že lze prohlásit výše zmíněné kritické faktory úspěchu za kritické faktory úspěchu business modelu startup společnosti. Další podkapitoly jsou věnovány popisu a zdůvodnění rozdělení příčin zániku do jednotlivých oblastí.

3.2.1.1 MARKETING

Ještě před tím, než zmíním, které důvody jsem zařadil pod klíčový faktor úspěchu marketing, uvedu hlavní úkoly marketingu podle Filipa Kotlera. Uvádí, že cílem marketingu je nabídnout zákazníkovi výrobky a služby s co největší přidanou hodnotou, ve správný čas, v ideálním místě a za vhodnou cenu.⁴³ Součástí marketingu je i analýza trhu a analýza konkurence. Z těchto důvodů se domnívám, že pod marketing patří následující důvody zániku společnosti: nepotřebnost trhu z důvodu, že analýza trhu je jedním z hlavních úkolů marketingu. Dále poražení konkurencí z obdobného důvodu, sledování a analýza konkurence je také jedním z hlavních úkolů marketingu. Nehospodárný marketing je dalším důvodem zániku společnosti, jež řadím pod marketing dalšími důvody do skupiny marketing, jsou ignorování zákazníka a špatné načasování, jelikož starání se o zákaznické potřeby a načasování spuštění výrobku na trh jsou také úkoly marketingu podle Kotlera. Posledním důvodem, který souvisí s online marketingem je nevyužití internetového prostoru pro marketingovou komunikaci. Podle mého názoru kritický faktor úspěchu marketing pokrývá následující důvody zániku společnosti:

- Nepotřebnost trhu
- Poražení konkurencí
- Nehospodárný marketing
- Ignorování zákazníka
- Špatné načasování
- Nevyužití internetu

3.2.1.2 FINANCE

Mezi finance jsem zařadil vyčerpání finančních zdrojů, neboť tento problém úzce souvisí s finančním plánováním. Dále problémy s naceněním produktu a finančním vyjádřením nákladů, jelikož se jedná o hlavní úkoly finančního řízení, v poslední řadě i nezáměr investorů, jelikož tvorba podkladů pro investory spadá především pod finance. Příčiny zániku startup společnosti, které jsem zařadil do kritického faktoru úspěchu finance, jsou následující:

- Vyčerpání finančních zdrojů
- Problémy s naceněním produktu a nákladů

⁴⁰ SKOK, David. *5 Reasons Startups Fail* [online]. For Entrepreneur From David Skok, 2000 [cit. 30-03-2018]. Dostupné z: <https://www.forentrepreneurs.com/why-startups-fail/>

⁴¹ *The Simple Dollar: 12 Reasons Startups Fail*. Chatham: ProQuest Central, 2015 [cit. 2018-04-30].

⁴² *Top Reasons Startups Fail*. Cairo: ProQuest Central, 2017. [cit. 2018-04-30].

⁴³ KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. Vyd. 4. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

- Nezájem investorů

3.2.1.3 PRODUKT

Do produktu patří neexistence business modelu pro daný produkt nebo nerespektování specifik produktu v business modelu společnosti. Dalším důvodem, jenž spadá pod produkt, je vytvoření uživatelsky nepřívětivého produktu. Do kritického faktoru úspěchu business modelu patří pouze:

- Produkt bez business modelu
- Uživatelsky nepřívětivý produkt

3.2.1.4 TÝM

Posledním kritickým faktorem, ke kterému jsem dospěl analýzou průzkumu, je tým. V případě tohoto faktoru není úplně jednoznačné, jestli ho zařadit pod business model, nebo spíše pod podnikatelský plán. Nicméně z mého pohledu má tým rozhodující vliv na fungování business modelu, z toho důvodu jsem se ho rozhodl zařadit pod kritické faktory úspěchu business modelu. Do týmu jsem se rozhodl zařadit následující důvody:

- Nefunkční tým
- Nesoulad mezi týmem a investory

V případě ostatních v průzkumu uvedených důvodů zániku se domnívám, že nemají přímý vliv na nastavení a úspěšnost samotného business modelu startup společnosti. Ostatní důvody mají podle mého názoru již vliv spíše na podnikatelský plán a na úspěšnost startup společnosti jako na celek. Z analýzy průzkumů vzešly čtyři kritické faktory úspěchu business modelu startup společnosti.

3.2.2 ANALÝZA FAKTORŮ ÚSPĚŠNÝCH STARTUP SPOLEČNOSTÍ

Druhým pohledem na problematiku identifikace kritických faktorů úspěchu business modelu startup společnosti je analýza kritických faktorů úspěchu startup společnosti. Existuje mnoho průzkumů, názorů a pohledů na to, proč jsou některé startup společnosti úspěšné. Pro analýzu v diplomové práci jsem vybral následující články plynoucí z provedené rešerše.

Prvním pohledem, který rozeberu, je pohled pana Danyho Wonga⁴⁴, jenž ve svém příspěvku na portálu salesforce.com blog publikoval článek *The Most Important Factors for Startup Success*⁴⁵. V tomto článku hodnotí nejdůležitější faktory úspěchu startup společností. Podle Wonga jsou nejdůležitějšími faktory úspěchu startup společnosti načasování, tým, myšlenka, business model a financování. Z mého pohledu je tým nejen kritickým faktorem úspěchu startup společnosti, ale i kritickým faktorem business modelu. Faktor myšlenky lze podle mého názoru zařadit do vize, financování souvisí s faktorem finance. Problematické je zařazení faktoru načasování, přestože z mého pohledu patří načasování spuštění produktu nebo služby pod marketing. Nelze vždy zaručit úspěch pouze prostřednictvím kvalitního marketingu, jistou měrou se zde podílí i náhoda „být na správném místě ve správnou dobu“.

⁴⁴ WONG, Danny. *Salesforce Canada Blog* [online]. Salesforce Canada Blog, 2001 [cit. 07-04-2018]. Dostupné z: <https://www.salesforce.com/ca/blog/authors/danny-wong.html>

⁴⁵ WONG, Danny. *The Most Important Factors For Startup Success* [online]. Salesforce Canada Blog, 2017 [cit. 07-04-2018]. Dostupné z: <https://www.salesforce.com/ca/blog/2017/11/important-factors-startup-success.html>

Dalším zajímavým pohledem je článek od Jaysona DeMerse zveřejněný na portále entrepreneur.com.⁴⁶ DeMars identifikuje ve svém článku celkem deset kritických faktorů úspěchu startup společnosti.

- Nápad
- Vůdce
- Tým
- Kapitál
- Plán
- Provedení
- Načasování
- Marketing
- Růst

Z mého pohledu nápad, idea a vize označují v případě startup společnosti identický faktor. Podle mě ho nejlépe vystihuje vize. Vůdce a tým spolu souvisí, lze je sloučit. Kapitál patří pod finance. Co se týká plánu provedení a načasování, vše lze podle mě zobecnit pod pojem plán. Plán je z definice postup, jak dosáhnout cílů nebo naplnění vize, tedy souvisí s pojmem vize, ale není možné jej sloučit. Z mého pohledu se jedná o nový kritický faktor úspěchu. Růst je podle mého názoru pouze následkem správného fungování startup společnosti.

Zajímavý pohled je též v článku od Amy Osmond Cook zveřejněném v časopise Forbes.⁴⁷ Cooková vymezuje tři kritické faktory pro zakladatele startup společností. První z nich se týká motivace založení společnosti, která by neměla být pouze finanční, ale měla by být daleko hlubší. Druhý faktor souvisí s vnímáním konkurence. Cooková doporučuje nastavit vnitřní procesy a myšlení na bázi sebekonkurence, „bud'te svou konkurencí“, což znamená soustředění se především na svou vlastní činnost a příliš se nezaobírat konkurencí. Posledním faktorem je hledání nového trhu. Zejména zde doporučuje nepohrdat nepopulárními průmyslovými odvětvími, protože právně v nich bývají často velmi zajímavé příležitosti.

Další pohled se objevil v deníku Business Daily.⁴⁸ V článku se zmiňuje vliv aktuální politicko-hospodářské situace, avšak je též uvedeno, že řada úspěšných startup společností vznikala za nepříznivých hospodářských podmínek. Dále jsou uvedeny následující kritické faktory úspěchu:

- Příprava a plánování před zahájením podnikání
- Analýza trhu
- Analýza podnikatelského segmentu
- Business model

Na tomto pohledu je zajímavé, že akcentuje potřebu analýzy trhu, konkurence a samotné činnosti podnikání. Všechny zmíněné činnosti jsou hlavní úkoly marketingu.

⁴⁶ DEMERS, Jayson. *The 10 Most Critical Factors That Dictate Startup Success* [online]. Entrepreneur Media, Inc., 2015 [cit. 07-04-2018]. Dostupné z: <https://www.entrepreneur.com/article/252813>

⁴⁷ COOK, Amy, Osmond. *Three Factors Critical To A Startup's Success - And Huge Capital Isn't One Of Them* [online]. USA: Forbes, 2017 [cit. 2018-04-07]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2017/11/02/three-factors-critical-to-a-startups-success-and-huge-capital-isnt-one-of-them/3/#2e5fcde6db8c>

⁴⁸ *Critical Factors That Determine Startup Success* [online]. ProQuest Central, 2017 [cit. 07-04-2018].

Zajímavý je též pohled Martina Zwillinga, který ve svém článku *Startup Location Is Still A Critical Success Factor*⁴⁹ zveřejněném v časopise Forbes, poukazuje na skutečnost, že kritickým faktorem úspěchu je i výběr správné lokality. Dále nabízí návod na nalezení optimální lokality, nicméně z pohledu analýzy je zajímavý především akcent důležitosti lokality. Z mé zkušenosti mohu potvrdit vysoký význam lokality, jelikož lokalita byla jedním z hlavních důvodů neúspěchu našeho prvního business modelu.

Zajímavý je i článek od autorů Santisteban, David Mauricio uveřejněný v *Academy of Entrepreneurship Journal*⁵⁰. Článek pojednává o způsobu klasifikace kritických faktorů úspěchu technologických startup společností. Výsledkem provedeného průzkumu je i nalezení dvaceti jedna faktorů ovlivňujících úspěch startup společnosti. Faktory, jež byly nalezeny, jsou následující:

- Zkušenosti zakládajícího týmu v rámci odvětví
- Předchozí zkušenosti týmu se startup projekty
- Úroveň vzdělání týmu
- Úroveň technických a obchodních znalostí zakládajícího týmu
- Zkušenost týmu s vývojem a výzkumem
- Zkušenost zakladatele s managementem
- Zkušenost zakladatele s leadershipem
- Pohlaví zakladatele
- Věk zakladatele
- Počáteční motivace zakladatele
- Podpora ze strany státu
- Dostupnost investičních zdrojů
- Úroveň kompetence
- Velikost organizace
- Stáří organizace
- Míra inovace produktu
- Lokalita
- Vývoj okolního prostředí
- Technologicko-vědecká politika
- Míra vlivu technologických clusterů
- Partneři společnosti

Z mého pohledu lze faktor až po faktor podpora ze strany státu sloučit do kritického faktoru tým. Podpora státu a dostupnost investic, lokalita a vývoj okolního prostředí, míra vlivu technologických clusterů a partneři lze sloučit pod faktor okolní prostředí. Do faktoru tým patří velikost a stáří organizace. Míra inovace produktu patří do faktoru produkt. Vypozoroval jsem však, že i tento článek akcentuje důležitost vlivů okolního prostředí (lokality).

⁴⁹ ZWILLING, Martin. *Startup Location Is Still A Critical Success Factor* [online]. USA: Forbes 2013 [cit. 2018-04-08]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/martinzwilling/2013/12/06/startup-location-is-still-a-critical-success-factor/#48d32a103f5c>

⁵⁰ SANTISTEBAN, José, MAURICIO, David. *Systematic Literature Review Of Critical Success Factors Of Information Technology Startups*. *Academy Of Entrepreneurship Journal*, 2017, vol. 23, no. 2, s. 1-23. ISSN 10879595.

Existuje samozřejmě mnoho dalších článků, pohledů a názorů, s celou řadou z nich jsem se seznámil. V diplomové práci jsem uvedl pouze ty, které přinášely zajímavý a originální pohled na zkoumanou problematiku. Z uvedených článků vyplývá, že neexistuje jednoznačný a všeobecně uznávaný pohled na problematiku identifikace klíčových faktorů úspěchu pro startup společnost, nicméně lze vyznívat, že se v určitých kritických faktorech shodují. V první řadě lze vyznívat skutečnost, že se pohledy shodují a potvrzují tezi odvozenou z analýzy důvodů neúspěchu startup společnosti. Dále lze vyznívat, že většina pohledu akcentuje vliv okolního prostředí (lokality) na úspěch startup společnosti a také významný vliv plánování. Z mé zkušenosti se startup scénou se domnívám, že lokalita je jednoznačně kritickým faktorem úspěchu startup společnosti a také, že business model musí respektovat specifika lokality, ve které má být realizován. V případě kritického faktoru plánování se též domnívám, že spadá do obou kategorií kritických faktorů jak pro startup společnost, tak i pro její business model.

Následující kapitola je věnována třetímu přístupu k identifikaci klíčových faktorů business modelu.

3.2.3 ANALÝZA PROCESU VYTVÁŘENÍ BUSINESS MODELU

Třetím přístupem k identifikaci klíčových faktorů úspěchu pro business model startup společnosti je analýza procesu vzniku business modelu. V tomto případě vycházím z doporučeného postupu uvedeného v knize *Business Model Generation*⁵¹ popsaného v rámci kapitoly dva proces vytváření business modelu. Proces obsahuje pět fází, v následujících odstavcích definuji klíčové faktory úspěchu pro každou fázi.

Mobilizace

Pro tuto fázi je jednoznačným kritickým faktorem úspěchu sestavení dostatečně kvalifikovaného týmu, který bude mít potřebné zkušenosti a znalosti. Tato část potvrzuje hypotézu definovanou v první analýze, že jedním z klíčových faktorů úspěchu business modelu startup společnosti je tým.

Porozumění

Klíčové faktory úspěchu fáze porozumění jsou hluboké porozumění potenciálním cílovým trhům a získání pohledu za tradiční hranice vymezující cílové trhy. Všechny výše zmíněné činnosti jsou hlavní úkoly marketingu.

Návrh

Ve fázi návrhu jsou identifikovány následující kritické faktory úspěchu. Prvním je spolupráce s lidmi z celé firmy, tento faktor lze dle mého názoru zařadit pod faktor týmu. Dalším identifikovaným faktorem je schopnost zaměřit pozornost za hranice aktuálního stavu a dále pečlivě hodnotit různé nápady na prototypy business modelů. Dle mého názoru lze dva klíčové faktory sloučit do klíčového faktoru úspěchu „vytváření vize“. Protože se první faktor snaží posunout za hranice dosavadního stavu a druhý se snaží takový nápad ověřit, podle mě de facto spolupracují na vytvoření vize, směru, kam by měl business model směřovat.

⁵¹ OSTERWALDER, Alexander, PIGNEUR Yves, CLARK, Tim. *Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, And Challengers*. USA: John Wiley & Sons Inc., 2010. ISBN 978-0470-87641-1.

Realizace

Mezi kritické faktory úspěchu ve fázi realizace patří výběr a správné využití osvědčeného postupu pro řízení projektů. To podle mého názoru souvisí především se znalostmi a zkušenosti členů týmu startup projektu. Dalšími faktory jsou schopnost a ochota business model rychle přizpůsobovat změnám okolí a schopnost harmonizovat starý a nový business model. Oba tyto faktory bych sloučil do jednoho faktoru „změna“.

Řízení

Ve fázi řízení jsou kritickými faktory úspěchu dlouhodobá perspektiva, aktivita, správa a řízení business modelů. Podle mého názoru lze dlouhodobou perspektivu zařadit do kritického faktoru úspěchu vize. Aktivitu a správu a řízení business modelu lze podle zařadit do kritického faktoru tým.

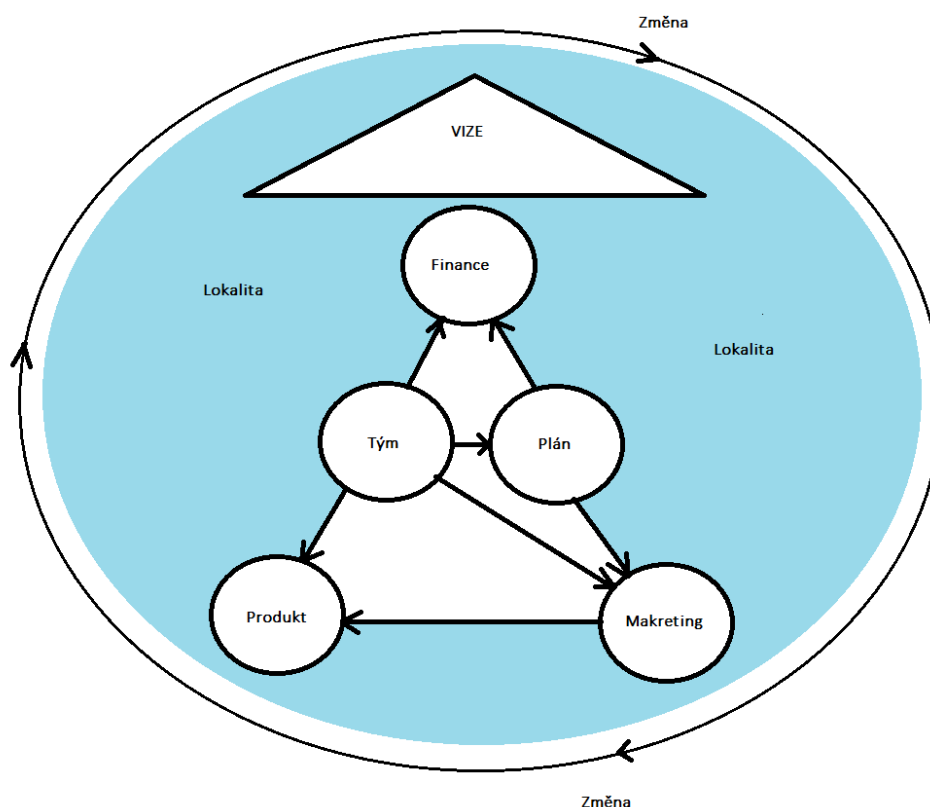
Z tohoto pohledu na danou problematiku vyplynulo potvrzení čtyř kritických faktorů úspěchu z analýzy důvodů neúspěchu startup společností. Také byly vyzorovány další dva kritické faktory úspěchu, a to vize a změna.

Další podkapitola je věnována shrnutí všech analýz a vymezení toho, co považuji za kritické faktory úspěchu business modelu startup společnosti.

3.3 SHRNU TÍ

Na základě provedených postupů jsem dospěl k závěru, že dosavadní metody pro určování kritických faktorů jsou s výjimkou SWOT analýzy nepoužitelné pro specifický problém business modelu startup společnosti. Z dalších postupů jsem dospěl k následujícím hypotézám. Při analýze důvodů neúspěchu startup společností jsem dospěl k identifikaci čtyř kritických faktorů úspěchu, a to kritické faktory marketing, finance, produkt, tým. Z analýzy klíčových faktorů startup společnosti vyplynulo v první řadě potvrzení předešlých čtyř faktorů, dále vyplynuly další tři faktory, a to lokalita, plánování a vize. Poslední analýza potvrdila předešlé hypotézy a identifikovala další kritický faktor úspěchu business modelu, a to faktor změna. Po úvaze jsem dospěl k závěru, že kritické faktory business modelu startup společnosti jsou následující:

Obrázek 11: Model kritických faktorů úspěchu pro business model



zdroj: vlastní tvorba

3.3.1 TÝM

Z mého pohledu tvoří startup tým jádro business modelu, protože právě členové týmu provádějí činnosti spojené s business modelem a jsou kritickým faktorem úspěchu pro všechny tyto činnosti. Sestavení a řízení týmu již podle mého názoru přesahuje hranice business modelu a patří do vyšší úrovně, do podnikatelského plánu. V prostředí business modelu vnímám tým jako hlavní klíčový zdroj, který zajišťuje fungování ostatních činností.

3.3.2 VIZE

Vize určuje cílový stav startup společnosti. Z mého pohledu je nutné mít vizi, čeho chce startup společnost dosáhnout, protože vize zastřešuje veškerou činnost startup společnosti a představuje „hnací motor“ nebo zdroj motivace. Veškeré činnosti včetně business modelu by měly směřovat k naplnění vize. V případě absence vize chybí motivace, cíl směřování a z mých zkušeností startup společnosti bez jasně vymezené vize končí téměř vždy neúspěchem.

3.3.3 PLÁN

Vize je cíl, nicméně bez jasně určeného plánu jí nelze nikdy dosáhnout. Plánování je často v přípravě business modelu opomíjeno, nicméně bez plánování financí, marketingové strategie nelze uspět na současném trhu, z těchto důvodů vnímám plán jako kritický faktor úspěchu business modelu startup společnosti.

3.3.4 FINANCE

Finance je nutné řídit, a to i v prostředí startup společnosti. Bez řízení financí nelze sestavit plán, nelze se ani zodpovědně rozhodnout o výhodnosti investic, také nelze získat cizí kapitál. Z pohledu business modelu právě řízení finance říkájí, zda je nasazený business model ziskový, udržitelný apod.

3.3.5 PRODUKT

Jedním z hlavních úkolů business modelu je dodávat koncovým zákazníkům produkt, a to se ziskem. Nicméně vlastnosti produktu jako například cena, kvalita, dostupnost apod. mají rozhodující vliv na zájem zákazníků. V případě špatného nebo nevhodného produktu startup společnost tržně neuspěje. Proto se domnívám, že produkt je klíčový faktor úspěchu startup společnosti.

3.3.6 MARKETING

Ani ten nejlepší produkt na světě se nebude prodávat, pokud potenciální zákazníci nebudou vědět o jeho existenci. Hlavním úkolem marketingu je oslovit potenciální zákazníky a najít cesty, kterými je možné potenciálním zákazníkům prodávat produkty společnosti. Případně navrhnout, jak by se produkt měl změnit v závislosti na požadavcích trhu. Business model nemůže být úspěšný bez účinného marketingu.

3.3.7 LOKALITA

Značný vliv na úspěšnost business modelu má i lokalita, ve které je business model aplikován. Lokalita určuje především specifické chování potenciálních zákazníků, politicko-hospodářské prostředí, právní náležitosti podnikání apod. Business model musí respektovat specifika lokality, v opačném případě nemůže uspět.

3.3.8 ZMĚNA

Business model musí být navržen tak, aby byl schopen pružně reagovat na změny okolí a požadavků trhu. Míra pružnosti, rychlost, jakou je business model schopen realizovat změny, je z mé zkušenosti často rozhodující pro komerční úspěch startup společnosti.

Nicméně je nutné zmínit, že faktorů ovlivňující business model společnosti je daleko více. Často jsou i specifická pro dané odvětví, ve kterém startup společnost působí. Například v našem případě je kritickým faktorem úspěchu business modelu počasí, protože má přímý vliv na turistický ruch a na množství potenciálních uživatelů našich aplikací. Cílem této kapitoly bylo sestavení obecně platné hypotézy kritických faktorů úspěchu startup společnosti.

Vzhledem k vysoké náročnosti jsou další dvě kapitoly věnovány bližší specifikaci problematiky financí v prostředí startup společnosti a marketingu startup společnosti.

4 FINANCE STARTUP SPOLEČNOSTI

Pro startup společnost, stejně jako pro jakkoliv jiný typ společnosti, je naprostou nutností plánovat a řídit své finance. Řízení financí je jednou z klíčových oblastí úzce související s nastavením business modelu. Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, hlavními úkoly pro startup společnost z pohledu financí je vybrání správné právní formy a následné sestavení finančního plánu. Nicméně nejprve je nutné definovat základní pojmy. Z mé zkušenosti plyne, že mnoho zakladatelů startup společností nemá zcela jasno v těchto základních pojmech. Přitom jejich neznalost může odradit případného investora. Základní pojmy jsou následující:

Výnosy

Výnos představuje finanční ohodnocení výkonů společnosti, které podnik získal prostřednictvím všech provedených činností v daném období, bez ohledu zdali došlo v daném období k úhradě.

Příjmy

Příjem představuje skutečné finanční plnění za prodané služby a produkty, a to v podobě příjmů do pokladny nebo na bankovní účet, tedy příjem představuje reálné peněžní prostředky, které společnost již získala.

Náklady

Náklad představuje z pohledu finančního účetnictví úbytek ekonomického prospěchu, který je vyjádřen úbytkem aktiv nebo přírůstkem dluhu. To v konečném období vede ke snížení vlastního kapitálu společnosti. Nicméně v budoucím období je díky vynaloženým nákladům očekáván zisk. Existuje i pohled manažerského účetnictví, ten definuje náklad jako účelné vynaložení ekonomických zdrojů společnosti, jež účelově souvisí s jeho ekonomickou činností.

Výdaje

Výdaj představuje úbytek majetku bez vazby na konkrétní činnost. Příkladem může být splátka bankovního úvěru. Výdaje a náklady spolu souvisí, výdaje zpravidla vedou k nákladům. Dalším rozdílem je, že výdaje mají přímý vliv na cash flow společnosti, tedy například splátka bankovního úvěru je považována za výdaj, ale až v okamžiku, kdy reálně proběhne.⁵²

Výsledek hospodaření

Výsledek hospodaření představuje rozdíl mezi výnosy a náklady v určitém období. Výsledek hospodaření může na konci období skončit buď ve ztrátě, to je tehdy, kdy náklady převáží výnosy, nebo v zisku, to je pokud výnosy převáží náklady. Každá komerční společnost by měla usilovat o ziskový výsledek hospodaření, nebo alespoň o minimalizaci ztráty.

4.1 ANALÝZA PRÁVNÍ FORMY STARTUP SPOLEČNOSTI

Prvním krokem z pohledu financí je zvolení správné a výhodné právní formy startup společnosti. Přestože se může výběr právní formy jevit jako nedůležitý, správná volba na začátku podnikání ušetří značné problémy v budoucnu. Samotné rozhodnutí o právní formě se odvíjí od podnikatelského záměru. V České republice je možné využít následující právní formy:

⁵² NOVOTNÝ, Ota, Jan POUR, Miloš MARYŠKA a Josef BASL. Řízení výkonnosti podnikové informatiky. Praha: Professional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-040-9.

- Fyzická osoba-podnikatel
- Veřejná obchodní společnost
- Komanditní společnost
- Společnost s ručeným omezením
- Akciová společnost

4.1.1 FYZICKÁ OSOBA PODNIKATEL

Právní úprava této formy podnikání je popsána v zákoně č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon. Živnost je definována jako soustavná činnost prováděná samostatně, vlastním jménem na vlastní zodpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanových zákonem. Ze zákona vyplývá, že podnikatel (živnostník) vystupuje vlastním jménem a za své závazky ručí celým svým osobním majetkem. Živnosti se dále rozdělují podle míry potřeby odborného vzdělání a míry obecného ohrožení plynoucí z provádění živnosti na ohlašovací a koncesované. Ohlašovací se dále dělí na volné, vázané a řemeslné. Každá podnikatelská činnost je zařazena do jedné z kategorií, každá kategorie má zákonem jasně definované nároky, jež je potřeba splnit pro její provádění.

Tato právní forma je nejpočetnější, co se týče počtu aktivních podnikatelských subjektů⁵³. Nicméně tato forma je spjatá s osobou podnikatele, což s sebou nese i určité finanční a existenční limity.⁵⁴

4.1.2 VEŘEJNÁ OBCHODNÍ SPOLEČNOST

Veřejná obchodní společnost je typickým představitelem osobních kapitálových společností. Mnohé má společné s formou živnosti. Tato forma se vyznačuje nízkou kapitálovou vybaveností, společníci ručí za své závazky celým svým majetkem, přímým podílením společníků na řízení společnosti apod. Hlavní rozdíl oproti živnosti spočívá právě ve faktu, že veřejnou obchodní společnost zakládají minimálně dva společníci⁵⁵.

4.1.3 KOMANDITNÍ SPOLEČNOST

Dalším zástupcem osobních obchodních společností je komanditní společnost. Na rozdíl od předchozího typu obsahuje komanditní společnost i prvky kapitálové společnosti a stojí na pomezí mezi kapitálovými a osobními společnostmi, nicméně český právní řád ji definuje jako osobní společnost. Komanditní společnost se skládá ze dvou kategorií společníků. První kategorií tvoří komanditisté, kteří ručí za závazky společnosti omezeně, a komplementáři, kteří ručí za závazky celým svým osobním majetkem, ze zákona se také podílí na úhradě případné ztráty společnosti.⁵⁶ Postavení komanditisty je obdobné postavení společníka ve společnosti s ručeným omezením, naopak postavení komplementáře je obdobou postavení živnostníka.⁵⁷

4.1.4 SPOLEČNOST S RUČENÝM OMEZENÍM

Společnost s ručeným omezením se díky omezení ručení za závazky společnosti, potřebě nízkého základního kapitálu a relativně nízké administrativní náročnosti se společnost s ručeným omezením

⁵³ *Statistika malých a středních podniků* [online]. Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2005 [cit. 2018-04-06]. Dostupné z: <http://download.mpo.cz/get/31460/34779/374247/priloha004.pdf>

⁵⁴ Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon).

⁵⁵ Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích).

⁵⁶ Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích).

⁵⁷ ŠIMAN, Josef, PETERA, Petr. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 9788074001178.

stala nejčastější formou obchodní společnosti v České republice. V současnosti se stala dostupnější tato forma díky snížení potřebné výše základního kapitálu na 1 Kč. Na rozdíl od výše zmíněných forem je tento druh typicky využíván pro profesionálnější podnikání. Často je tato forma doprovázena rozsáhlou a strukturovanou organizační strukturou. Organizační struktura obsahuje statutární orgán a valnou hromadu, jež může ustanovit dozorčí radu. Společnost s ručeným omezením má vyšší nároky na organizační strukturu než výše zmíněné formy, nicméně nároky jsou stále podstatně nižší než v případě akciové společnosti.

4.1.5 AKCIOVÁ SPOLEČNOST

Akciová společnost představuje stejně jako společnost s ručeným omezením zástupce kapitálové společnosti. Hlavním rozdílem oproti předchozí formě jsou především vyšší nároky na organizační strukturu a vyšší požadavky na výši základního kapitálu. V případě akciové společnosti je minimální výše základního kapitálu dva miliony Kč. Samotný základní kapitál je vázaný na určitý počet akcií s nominální hodnotou. Výhodou této formy pro startup společnosti je fakt, že společnost může založit pouze jeden zakladatel a že nabízí poměrně zajímavé možnosti alokaci kapitálových zdrojů v porovnání s předchozími společnostmi. Nicméně nároky na organizační strukturu a výši základního kapitálu limitují tuto formu především na startup společnosti, u kterých lze očekávat rozsáhlá tržní činnost a potřeba alokace značných kapitálových zdrojů. Pokud toto nelze očekávat, pak není tato forma nejvhodnější.

4.1.6 KRITÉRIA VÝBĚRU

Jak již bylo zmíněno v úvodu kapitoly, výběr správné právní formy může v budoucnu startup společnosti ušetřit mnohé nepříjemnosti. Rozhodnutí o právní formě podnikání ovlivňuje konkrétní situace každého začínajícího podnikatele. Existuje mnoho kritérií podle, kterých se začínající podnikatel může rozhodnout. Následující tabulka vymezuje základní kritéria pro rozhodování.

Tabulka 2: Kritéria pro výběr právní formy

Kritérium	f.o.	v.o.s.	k.s.	s.r.o.	a.s.
Rozsah ručení za závazky	Neomezené	neomezené	Komplementář neomezeně; komanditista do výše nesplacených vkladů	Max. do výše nesplacených vkladů	Akcionáři neručí za závazky společnosti
Počet zakladatelů	1	2	2	1	1
Administrativní náročnost založení	Nízká	Střední	Střední	Střední	Vysoká
Potřeba základního kapitálu	0 Kč.	0 Kč.	Povinný vklad pro komplementáře	1 Kč.	2 000 000 Kč.
Náročnost zisku cizích zdrojů	Vysoká náročnost	Vysoká náročnost	Vysoká náročnost	Střední náročnost	Nízká Náročnost
rozsah činnosti	Nízký rozsah	Nízký rozsah	Střední rozsah	Vysoký rozsah	Vysoký Rozsah
Vliv zakladatelů na společnost	Vysoký vliv	Vysoký vliv	Střední vliv	Střední vliv	Střední a nízký vliv

Účast zakladatelů na hospodářském výsledku	Vše podnikateli	Dělí se rovným dílem mezi zakladatele	Dělení mezi komplementáře a komanditisty	Podle podílu jednotlivých společníků	Rozděluje se na základě valné hromady ⁵⁸⁵⁹
--	-----------------	---------------------------------------	--	--------------------------------------	---

zdroj: vlastní tvorba

Z kritérií uvedených v tabulce výše lze odhadnout, jaká právní forma bude pro začínající startup společnost nejvýhodnější. Po výběru nejvýhodnější právní formy je dalším krokem z pohledu financí startup společnosti sestavení finančního plánu společnosti.

4.2 SESTAVENÍ FINANČNÍHO PLÁNU

Hlavní činností je z finančního pohledu sestavení finančního plánu. Existují spory ohledně definice pojmu finanční plán. Někteří definují finanční plán jako proces sestávající se ze čtyř kroků.

- Sestavení prognózy finančního vývoje společnosti.
- Zpracování soupravy finančních výkazů s hodnotami uvedených v prognóze.
- Finanční analýza zpracovaných výkazů.
- Revize předpokladů a případná úprava prognózy.⁶⁰

Druhý pohled definuje finanční plán, jako komplexní přístup ke stanovení cílů a způsobu jejich dosažení. Tento pohled vnímá finanční plánování jako proces, který zasahuje do všech oblastí činnosti společnosti, neomezuje finanční plánování pouze na oblast financí, ale naopak zdůrazňuje důležitost komplexního přístupu napříč činnostmi společnosti.⁶¹

Oba pohledy však společně akcentují důležitost finančního plánování a nutnost řízení financí společnosti. V obou pohledech se při sestavování finančního plánu doporučuje, aby obsahoval minimálně následující body:

- Počáteční kapitál
- Analýzu nákladů a výnosů
- Cashflow
- Finanční ukazatele
- Rozvahu

4.2.1 POČÁTEČNÍ KAPITÁL

Účelem toho bodu je specifikace potřebné výše základního kapitálu, který bude potřeba pro úspěšné spuštění činnosti startup společnosti. Dalším krokem je určení, z jakých zdrojů budou potřebné prostředky získány. Pokud je finanční plán sestavován pro již běžící projekt, uvádí se do tohoto bodu již proběhlé investice a investice, které jsou plánovány v brzké budoucnosti.

V případě společnosti Triphood tvoří počáteční kapitál již vytvořené aplikace, obsah, vlastněná hw struktura apod.

⁵⁸ Podnikat na živnost nebo založit firmu - jak vybrat vhodnou právní formu podnikání [online]. iPodnikatel.cz, 2011 [cit. 24.03.2018]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Zahajeni-podnikani/zacit-podnikat-na-zivnost-nebo-zalozit-obchodni-spolecnost-aneb-jak-vybrat-vhodnou-pravni-formu-podnikani.html>

⁵⁹ ŠIMAN, Josef, PETERA, Petr. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 9788074001178.

⁶⁰ BRIGHAM, Eugene, F., HOUSTON, Joel, F. *Fundamentals Of Financial Management*. Vyd. 12. Mason: South-Western, 2009. ISBN 978-0-324-59771-4.

⁶¹ HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza firmy*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978807357392.8.

4.2.2 ANALÝZA NÁKLADŮ A VÝNOSŮ

Analýza nákladů a výnosů v sobě obsahuje detailní rozpis plánovaných nákladů a výnosů. Ve své úvodní části je vhodné zmínit celkové náklady spojené se spuštěním činnosti startup společnosti. Dále se doporučuje vypracovat odhad měsíčních nákladů společnosti. Pokud již startup společnost běží, je dobré využít historická data pro odhad.

V případě společnosti Triphood tvoří strukturu nákladů mzdy zaměstnanců, provoz a údržba, smluvní závazky vůči partnerům, poplatky za účast na veletrzích, vývoj aplikací pro zákazníky apod. Naopak odhadované výnosy tvoří výnosy z prodeje aplikací, servisní poplatky a prodej obsahu do aplikací zákazníků.

4.2.3 CASHFLOW

Cashflow obsahuje informace o peněžních tocích, jinými slovy informace o pohybech na bankovním účtu, pokladně apod. Ve finančním plánu by měl být detailně, ideálně na měsíční bázi, zpracován plán cashflow pro první rok činnosti společnosti. Následující roky by pak měly být zpracovány plány alespoň pro každé čtvrtletí. Cílem plánu cashflow je minimalizace výdajů.

4.2.4 FINANČNÍ UKAZATELE

V tomto bodě je vhodné uvést finanční ukazatele, které využívá společnost pro finanční rozhodování. Obecně se doporučuje uvést alespoň dva ukazatele. Prvním je ukazatel bodu zvratu, situace, kdy se stane startup společnost zisková. Druhým ukazatelem je ROI (návratnost investic).

4.2.5 ROZVAHA

Posledním bodem finančního plánu je rozvaha, přehled aktiv a pasiv startup společnosti.

V této kapitole je velmi stručně popsáno, jaké body by měl minimálně obsahovat finanční plán. Další kapitola je věnována postupu pro získání investic.

4.3 POSTUP PRO ZÍSKÁNÍ INVESTIC

Pro většinu startup společností je klíčové získat pro svoji činnost cizí zdroje. Existuje mnoho možností, jak cizí zdroje získat, například bankovní úvěry, venture capital apod. Nicméně nejvýznamnější cestou pro startup společnosti je získání investice od investorů. Následující podkapitola se věnuje problematice získání investice pro startup projekt.

4.3.1 INVESTOR

Prvním pojmem, který je potřeba definovat, je investor. Investor je osoba, která chce zhodnotit své peníze prostřednictvím investic, investor usiluje o co největší zhodnocení svých finančních prostředků. Může jím být osoba fyzická i právnická. Investor musí jednat tak, aby investice nebyla ztrátová. Tudíž musí vždy dopředu zhodnotit, jaký bude výnos a jaké bude jeho riziko. Motivy k investování se liší stejně jako očekávání od investic. Investor se zpravidla neváže na jednu investici, ale vytváří celé portfolio investic.

Investory lze rozdělovat podle mnoha kritérií, ale z pohledu trhu startup společnosti se nejčastěji rozdělují do následujících kategorií.⁶²

4.3.1.1 FRIENDS, FAMILY AND FOOLS (FFF, PŘÁTELÉ, RODINA A HLUPÁCI)

Tento typ investorů investuje své peníze v úplných začátcích působení startup společnosti. Výhodou tohoto typu investorů je, že za poskytnuté finanční zdroje nechtějí zpravidla žádný úrok nebo podíl na společnosti. Pokud ano, tak pouze velmi malý. Nevýhodou těchto investorů z pohledu startup společnosti je, že nejsou schopni poskytnout větší finanční prostředky a jejich počet je omezený.

4.3.1.2 BUSINESS ANGELS (OBCHODNÍ ANDĚLÉ)

Tato skupina investorů se zaměřuje na ranou fázi vývoje startup společnosti, ve které ještě společnost nemá silné tržní postavení a zpravidla ještě není zisková. Tento typ investorů investuje do společnosti většinou výměnou za podíl ve společnosti. Jejich investice se pohybují do deseti milionů českých korun.

4.3.1.3 VENTURE CAPITAL INVESTORS (INVESTOŘI DO RIZIKOVÉHO KAPITÁLU)

Poslední skupinu investorů tvoří ti investující do rizikového (venture) kapitálu. Tito investoři se zaměřují na zralé společnosti, které mají fungující obchodní model a hledají další prostředky pro další rozvoj své společnosti, například expanzi na nové trhy. Výše investic se pohybuje od desítek až po jednotky stovek milionů korun českých.⁶³

4.3.2 DOKUMENTY PRO INVESTORY

Investor se často rozhoduje podle individuálního vztahu s představitelem startup společnosti a podle své intuice, nicméně jistý vliv má i kvalita poskytnuté dokumentace. Nejčastějšími dokumenty, které investoři požadují po startup společnosti, jsou tyto:

4.3.2.1 ELEVATOR PITCH

Elevator pitch je velmi častá forma prezentace startup společnosti před investory. Jedná se o krátkou formu prezentace často omezenou na dvě minuty. Cílem je přesvědčit investory k dalším rozhovorům. Na první pohled se může zdát, že elevator pitch je poměrně nevýznamný, opak je ale pravdou. Jedná se o naprosto klíčový nástroj společnosti, který často rozhoduje o tom, zda startup společnost získá investici, má i rozhodující vliv na tržní úspěch společnosti. Vzhledem k této skutečnosti se detailněji zaměřím na proces přípravy.

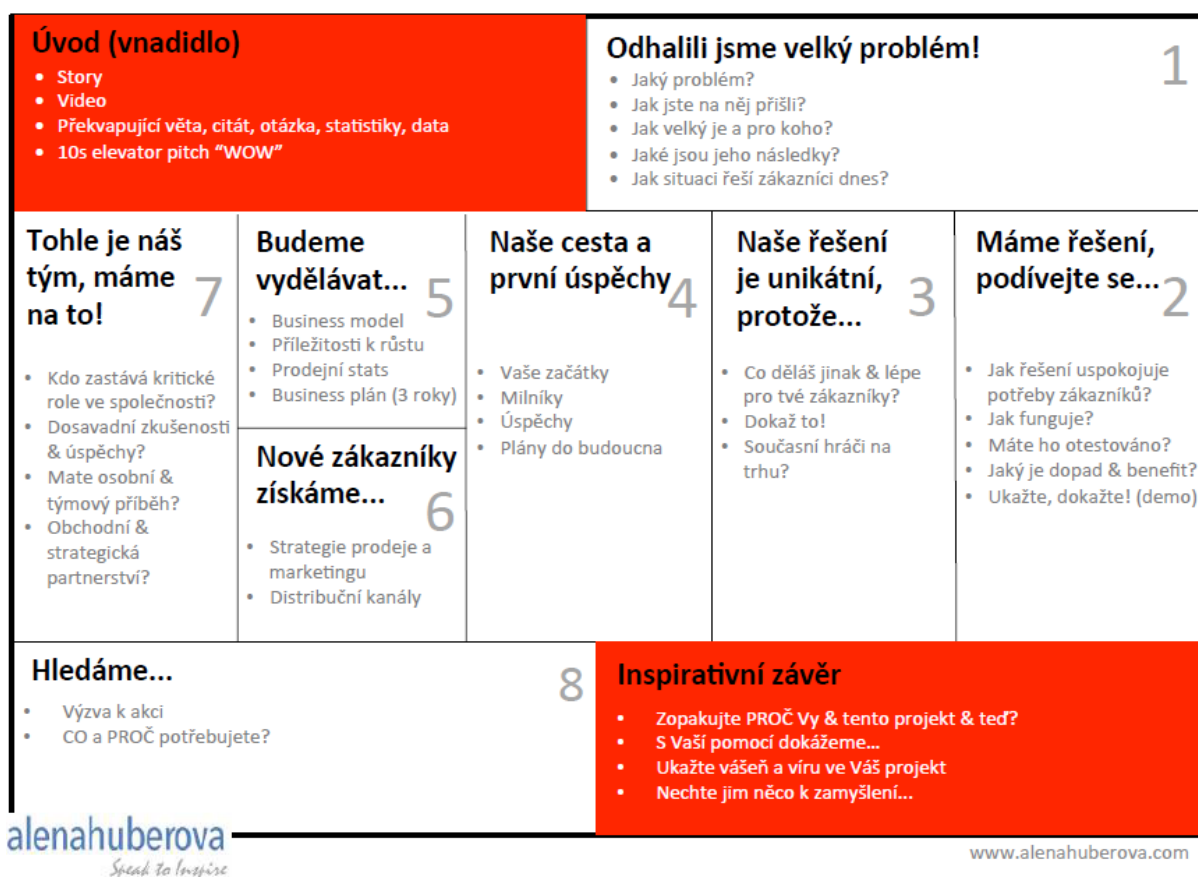
Existuje mnoho postupů, jak připravit elevator pitch. Pro diplomovou práci jsem vybral postup vytvořený Alenou Huberovou, přední mentorkou přípravy prezentací v agentuře Czechinvest. Podle Aleny Huberové je doporučená struktura elevator pitch up následující. V úvodní části je vhodné připravit návnadu pro investora (například poutavý příběh, emotivní video, zajímavou statistiku, citát, otázku apod.) s cílem hned od úvodního slajdu strhnout pozornost. V další části nastínit objevený problém, případně tržní příležitost, jakou chce startup společnost řešit. V návaznosti na popísaný problém dále popsat způsob jeho řešení. V další části prezentace vysvětlit, v čem spočívá unikátnost řešení, s jakým přichází startup společnost. V dalším bloku následuje představení spo-

⁶² LIN, C. W., Tom. *Reasonable Investor(s)* [online]. Akademický článek Boston University. Boston: SSRN, 2015 [cit. 2018-03-21]. Dostupné z: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2579510##

⁶³ ROMANS, Andrew. *The Entrepreneurial Bible To Venture Capital*. New York: McGraw-Hill Education, 2013. ISBN 978-0-07-183035-5.

lečnosti, zde je vhodné zmínit předchozí úspěchy a stručně popsat příběh startup společnosti. Poté následuje nejdůležitější část; popis způsobu, jakým startup společnost realizuje přidanou hodnotu. Tato část se zaměřuje na business model, podnikatelský plán a marketingovou strategii. V závěru prezentace je představen tým, který představuje startup společnost, a je řečeno, co startup společnost od případných investorů požaduje, co jim bude na oplátku nabídnuto. Celou prezentaci je vhodné zakončit inspirativním závěrem. Shrnutí viz následující obrázek⁶⁴:

Obrázek 12: Struktura elevator pitch up



zdroj: www.alenahuberova.com

4.3.2.2 PITCH DECK

Pitch deck je obdobná forma jako elevator pitch. Hlavní rozdíl spočívá v rozsahu, pitch deck trvá zpravidla pět a více minut. Způsob přípravy a cíle jsou pro obě varianty prezentací shodné.

4.3.2.3 EXECUTIVE SUMMARY

Zatím co předchozí dvě varianty byly předány potenciálnímu investorovi formou prezentace, executive summary má podobu textového dokumentu o rozsahu jedné strany A4. Obsahem dokumentu je stručné vymezení podnikatelského záměru, zpravidla v úvodu doplněné o formu a výši požadované investice.

⁶⁴ HUBEROVA, Alena. *Alenahuberova* [online]. Praha: Alenahuberova.com, 2015 [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <http://www.alenahuberova.com/>

4.3.2.4 ZKRÁCENÝ PODNIKATELSKÝ PLÁN

Zkrácený podnikatelský plán rozvíjí executive summary více do hloubky, nicméně stále se jedná o velmi stručnou formu s vysokou mírou abstrakce. Obecně se doporučuje, aby zkrácený plán obsahoval doložku NDA dohodu mezi podnikatelem a investorem o tom, že poskytnuté informace jsou důvěrné a nebudou předávány třetím stranám.

4.3.2.5 PLNÝ PODNIKATELSKÝ PLÁN

Plný podnikatelský plán obsahuje detailní popis toho, co startup společnost dělá, co potenciálním investorům nabízí a co od potenciálních investorů požaduje. U tohoto typu dokumentu je doložka NDA naprostou nutností.⁶⁵

⁶⁵ *Co obsahuje podnikatelský plán* [online]. ČR: Czech Trade, 2006 [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/co-obsahuje-podnikatelsky-plan-elev-pitc-3741.html#pp61>

5 MARKETINGOVÁ STRATEGIE STARTUP SPOLEČNOSTI

Marketingová strategie je většinou startup společností podceňovanou oblastí, nicméně osobně se domnívám, že správná marketingová strategie má rozhodující vliv na komerční úspěch startup společnosti. Start up společnost si zpravidla nemůže ve svých počátečních fázích dovolit využívat tradičních ABL marketingových nástrojů. Těmi jsou například televizní reklamy, reklamy v novinách apod. Z těchto důvodů uvedených výše se diplomová práce nevěnuje tradičním marketingovým nástrojům. Nicméně prostředí internetu umožňuje realizovat úspěšnou marketingovou kampaň. Následující podkapitola bude věnována způsobům nastavení marketingové strategie v prostředí internetu.

5.1 INTERNETOVÁ MARKETINGOVÁ STRATEGIE

Prostředí internetu je pro potřeby marketingu ideální. Existuje mnoho kanálů a způsobů komunikace s koncovým zákazníkem. Další nesporná výhoda spočívá v tom, že při správném nastavení a realizaci lze i s poměrně malým rozpočtem dosáhnout velmi příznivých výsledků. Způsoby a nástroje internetového marketingu se rozdělují do dvou skupin. První skupinu tvoří, tzv. inbound marketing, jež zahrnuje všechny metody propagace, které nejsou placeny za proklik. Inbound marketing zahrnuje například SEO, blogy, sociální média atd. Druhou skupinu pak tvoří placené reklamy. Do této skupiny patří reklamní bannery, PPC, placené reklamy na sociálních sítích, reklamy vystavené na spřátelených webových stránkách apod. Je ovšem nutné podotknout, že u některých nástrojů online marketingu je obtížné rozhodnout, do jaké skupiny jej zařadit. Příkladem může být nástroj SMM (social media marketing), který podle okolností a pravidel využívání daného sociálního média může spadat do obou skupin. Dále v této kapitole popíši základní nástroje online marketingu využívané společností Triphood.

5.1.1 SEO

SEO je zkratka z anglických slov search engine optimization. Jedná se o metodiku, jenž je zaměřena na vytváření a úpravu webových stránek, a to takovým způsobem, aby jejich forma a obsah byly vhodné pro automatizované zpracování. SEO se provádí s cílem zisku lepšího umístění ve vyhledávání konkrétního obsahu prostřednictvím webových vyhledávačů. Což přináší vyšší počet potenciálních zákazníků na optimalizovanou webovou stránku.⁶⁶

Nespornou výhodou SEO je, že v porovnání s ostatními metodami má výrazně nižší náklady na realizaci. Přesto přínos je často v porovnání s ostatními nástroji i mnohonásobně vyšší. Podle časopisu Forbes⁶⁷ přináší správná SEO strategie následující přínosy. Prvním z přínosů je, že správně nastavená SEO strategie nepřináší pouze lepší umístění ve vyhledávačích, ale především lepší uživatelskou zkušenost, označovanou jako UX. Uživatelská zkušenost je jedním z nejdůležitějších faktorů úspěšnosti webové stránky, která často představuje pro většinu technologických startup společností jeden z hlavních komunikačních kanálů, jehož prostřednictvím komunikuje se zákazníky. Další výhoda vyplývající ze SEO souvisí s faktem, že podle studie dirigenta, která zkoumala na více, než 310 milionech návštěv na 30 různých webových stránkách ukázala, že organické vyhle-

⁶⁶ UNGR, Pavel. *Co je to SEO*. [online]. ČR: Bloxxter, 2014 [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <http://blog.bloxxter.cz/definice-co-je-seo/>

⁶⁷ DEMERS, Jayson. *The Top 10 Reasons You Need SEO* [online]. USA: Forbes, 2015 [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/jaysondemers/2015/11/03/the-top-10-reasons-you-need-seo/2/#b667e144f84b>

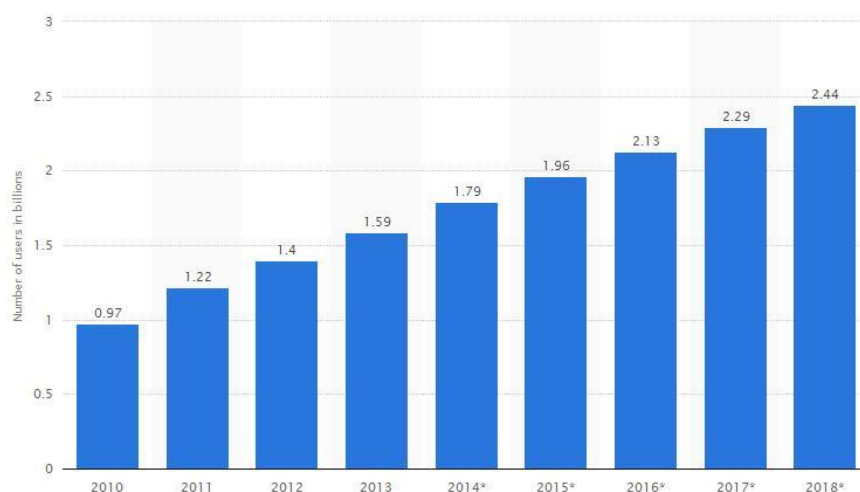
dávání představuje 64 % veškeré návštěvnosti. Tedy dvě třetiny potenciálních zákazníků navštíví webovou stránku právě prostřednictvím organického vyhledávání v prohlížečích. Navíc návštěvnost skrze organické vyhledávání dosahuje i daleko vyššího konverzního poměru, tedy poměr všech návštěvníků oproti návštěvníkům, kteří na webové stránce zakoupili nějaký produkt nebo službu. I podle průzkumů mezi samotnými společnostmi vyplývá, že SEO považuje za efektivní 66 % z nich. Další oblastí, kterou napomáhá SEO zlepšit, je celková image a vnímání značky na trhu. Potenciální zákazníci, kteří vyhledávají pomocí webového vyhledávače, vnímají první nabízené společnosti, jako vedoucí společnosti na daném trhu, i když to tak vždy nemusí být. Naopak pokud jsou výsledky vyhledávání na druhé až třetí straně je společnost vnímána v oboru jako nevýznamná a její webová stránka, také vykazuje zanedbatelnou návštěvnost. SEO má též oproti ostatním marketingovým nástrojům zásadní výhodu. Zatímco většina marketingových nástrojů vyžaduje souvislou a poměrně náročnou činnost, jakmile je webová stránka jednou optimalizována, zpravidla již není potřeba vyvíjet nijak zvláště náročnou činnost k tomu, aby společnost plně těžila z přínosů SEO. Důležitost SEO také plyne z faktu, že většina zákazníků, obchodních partnerů a investorů, analyzuje informace dostupné o společnosti na internetu.

Využití SEO probíhá v Triphoodu následovně: SEO je aplikováno prostřednictvím optimalizace textového obsahu výletů v aplikacích. Zejména je prováděna průběžná optimalizace náhledů výletů distribuovaných na webových stránkách, sociálních sítích a blocích partnerů.

5.1.2 SMM

Social media management, lze přeložit jako řízení komunikace skrze sociální síť. V současnosti tento obor nabývá na důležitosti. Souvisí to především s rostoucím počtem uživatelů využívajících služby poskytované sociálními sítěmi.

Obrázek 13: Vývoj počtu uživatelů sociálních medií



zdroj: https://www.researchgate.net/figure/Number-of-worldwide-social-network-users-2010-2018-Source_fig4_301228243

Sociálních sítí poskytují dvě možnosti propagace startup společností. První možnost je využití vysoce účinného dobře cíleného reklamního prostoru. Výhodou reklamního prostoru na sociálních sítích v porovnání s offline prostorem, typu televize, nebo reklama v rádiu je především vysoká míra cílení reklamy, tzn. že se dostane především k vybrané skupině uživatelů, tedy osloví určitý

zákaznický segment. Tohoto může startup společnost využít oslovením svého již zaběhlého zákaznického segmentu, případně může zjistit zpětnou vazbu v případě expanze do nového zákaznického segmentu. Sociální síť díky množství dat o uživateli, které vlastní dosahuje nejlepších výsledků při cílení reklamy. Druhou možností je propagace startup společnosti skrze vytvořený účet na sociální síti. Nicméně pokud má být vytvořený účet úspěšný, je potřeba dodržet několik základních pravidel. První otázkou, jakou by si měl tvůrce účtu položit je „proč by měl potenciálním návštěvník účet navštívit“. Případně, proč by se na něj měl vracet. Existuje několik obecných doporučení, jak dosáhnout kladné odpovědi na předchozí otázky. Doporučení jsou například udržování poutavého a aktuálního obsahu. Další pak v nabídnutí určité slevy v případě odebírání obsahu. Případně organizace soutěžních akcí prostřednictvím účtu na sociálních sítích apod.

Jak již bylo řečeno v úvodu podkapitoly, význam social media managementu neustále roste. Dnes již představuje jeden z hlavních marketingových nástrojů internetového marketingu a úspěšná startup společnost se již dnes zpravidla bez propagací skrze sociální síť neobejde.⁶⁸

V Triphoodu naše aktivita na sociálních sítích vypadá následovně. Prostřednictvím sociálních sítí poukazujeme například, v jakém jsme článku nebo v jaké televizní relaci jsme byli zmíněni. Případně dáváme partnerům vědět, na které akci nás mohou zastihnout.

5.1.3 REKLAMNÍ BANNERY

Reklamní bannery jsou zpravidla obdélníkové útvary, umístěné v okrajích webové stránky obsahující reklamní sdělení. Využívají grafickou propagaci značky nebo výrobku doplněnou zpravidla krátkým lehce zapamatovatelným textem. Může se jednat o statický obsah nebo dynamicky měnící se obsah. Další možností je využití tzv. intextové reklamy, tedy zvýraznění určitých částí textu. Po najetí nebo kliknutí se uživateli zobrazí reklama, nebo je přesměrován na propagovanou webovou stránku. Reklamní bannery mají nejbližší ke klasické (ATL) reklamě. Nicméně oproti tradiční reklamě umožňují různé způsoby platby. Mezi nejčastější modely platby patří: cena za zobrazení, ve které je platba počítána za počet zobrazení. Další možností je cena za proklik tzv. PPC reklama, bližší specifikace (viz kapitola 5.1.5.).

Startup společnost může reklamních bannerů využít dvojím způsobem. Prvním způsobem je nabídnutí určité části vlastní webové stránky k reklamním účelům, což může například hradit provozní náklady webové stránky. Dříve byl tento způsob poměrně běžný, nicméně dnes se již nedoporučuje, protože výsledná webová stránka pak působí neprofesionálně a nedůvěryhodně. Druhou možností je zakoupení si reklamního prostoru u poskytovatelů. Dnes se bannerová reklama rozšiřuje i do oblastí sociálních sítí nejčastěji v podobě sponzorovaných reklam, přestože, v roce 2017 tvořili výdaje na banner 20 % veškerých výdajů na internetovou reklamu. Budoucnost bannerové reklamy se jeví poměrně nejistě hlavní příčinou je rostoucí počet uživatelů využívajících adblockery⁶⁹. Podle serveru PageFair 11 % uživatelů internetu využívá Adblock⁷⁰. Podle serveru Business Insider počet zařízení využívající Adblock vzrostl z 30 milionů (v roce 2011) na 236 milionů zařízení

⁶⁸ 15 Social Media Management Tools That Can Help Your Business Thrive [online]. USA: Forbes, 2017 [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2017/05/15/15-social-media-management-tools-that-can-help-your-business-thrive/#2b7802ec2b13>

⁶⁹ Banner Advertising [online]. Investopedia, LLC, 2008 [cit. 12-03-2018]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/b/banneradvertising.asp>

⁷⁰ 2017 Adblock Report [online]. PageFair, 2017. Dostupné z: <https://pagefair.com/blog/2017/adblockreport/>

(v roce 2016), tedy za pět let vzrostl počet uživatelů téměř osmkrát.⁷¹ Z těchto čísel vyplývá, že úspěšnost reklamních bannerů bude v budoucnu patrně významně snížena. Nicméně v současnosti se stále jedná o velmi významný nástroj online marketingu.

5.1.3.1 PPC REKLAMA

PPC je zkratka z anglických slov pay per click, česky: platba za prokliknutí. Tento nástroj internetového marketingu je dnes poměrně rozšířený. Existují dvě oblasti, kde se PPC reklama hojně využívá. První oblast se zaměřuje na webové vyhledávače a zejména pak na fakt, že internetové vyhledávače mají určitý prostor výsledků vyhledávání vyhrazený pro placené pozice, tedy startup společnost může internetovému vyhledávači zaplatit určitou částku, že například na hledané klíčové slovo „geolokační aplikace“ bude její webová stránka zobrazena ve vyhrazeném prostoru. Druhou oblastí je pak využití reklamního prostoru, jež je poskytován na různých webových stránkách. V tomto případě tedy uživatel navštíví jinou webovou stránku, na které se mu zobrazí například reklamní banner. Po kliknutí na tento banner je přeměrován na webovou stránku startup společnosti. Samotná platba se pak v obou případech uskutečňuje pouze pokud návštěvník klikne na odkaz vedoucí na webové stránky startup společnosti. Výhoda tohoto nástroje spočívá především v tom, že startup společnost platí pouze za proběhlé návštěvy svých webových stránek, ne tedy nějakou časovou fixní částku za vystavení někde, kde nelze měřit účinnost reklamního sdělení. Díky měřitelnosti PPC poskytuje datové podklady pro analýzu. Například od jakého webového vyhledávače přichází nejvíce potenciálních zákazníků, nebo z kterých webových stránek přichází největší podíl návštěvníků, kteří realizují nákup prostřednictvím webových stránek start up společnosti.⁷²

5.1.4 BLOGY

Dalším nástrojem internetového marketingu, který zmíním v diplomové práci, jsou Blogy. Název blog vznikl spojením slov web log. Jedná se o webovou aplikaci, která umožňuje návštěvníkům aplikace číst příspěvky autora blogu tzv. blogera. Startup společnost může provozovat svůj vlastní blog nebo se může zaměřit na spolupráci s již existujícími. Výhodou blogů jsou nesporně nejnižší náklady, zejména v případě spolupráce s již existujícími blogery. Zpravidla pokud startup společnost nabízí zajímavý produkt a nabídne bloggerovi, že na svých webových stránkách zveřejní odkaz na jeho blog, jako proti službu blogger na svém blogu zveřejní zajímavou recenzi, která přivede na webové stránky startup společnosti mnoho potenciálních zákazníků. Jak již bylo řečeno, využití blogů jakožto internetového marketingového nástroje je poměrně levná a účinná metoda, jak oslovit cílový zákaznický segment. Proto by začínající startup společnosti neměly tento nástroj podceňovat.⁷³

5.1.5 PR ČLÁNKY

Další nástrojem online marketingu, který uvedu, jsou PR články. Jedná se o články, které řeší určitá téma a jsou určená široké veřejnosti. Například v případě společnosti Triphood se jedná především o články, které rozebírají výhody využití geolokačních aplikací v turistice. V PR článku lze také uvést, že tento problém řeší určitá startup společnost. Napsané články lze vystavit v některém z PR

⁷¹ Menu Icon [online]. Business Insider Inc., 2018 [cit. 12-03-2018]. Dostupné z: <http://www.businessinsider.com/pagefair-2017-ad-blocking-report-2017-1>

⁷² What Is PPC? Learn the Basics of Pay-Per-Click (PPC) Marketing [online]. USA: WordStream, 2015 [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <https://www.wordstream.com/ppc>

⁷³ Firemní blogy jedou: jak na ně? [online]. ČR: Media Guru, 2007 [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2007/12/firemni-blogy-jedou-jak-na-ne/#.UYtMX2eDAoE>

katalogů, anebo nabídnout konečným vystavovatelům například zpravodajským serverům, blogům, online časopisům apod. Na první pohled se může tento marketingový nástroj jevit jako zbytečný, ale opak je pravdou. Koneční vystavovatelé zpravidla chtějí pouze minimální poplatek za to, že ve svém médiu uveřejní váš článek, takže jsou často schopni upoutat pozornost cílových zákaznických segmentů. Zejména v případě B2B a B2G se jedná o velmi účinný nástroj.

Příklad PR článku, který poskytujeme partnerům lze nalézt zde.⁷⁴

5.1.6 YOUTUBE

Server Youtube poskytuje prostor pro zveřejňování videí nejrůznějšího obsahu. Startup společnost může prostřednictvím Youtube propagovat své výrobky, služby, pořádat PR kampaně, případně vystavovat videa s návody na užití výrobku služby apod. Další možností, kterou Youtube nabízí, je spolupráce s tzv. youtubery – lidmi, kteří se zabývají tvorbou videí, jež následně zveřejňují. Ve vysoké míře abstrakce, proto lze youtubery považovat za novodobé blogery. Nesporná výhoda youtuberů spočívá především v tom, že oslovují zpravidla velkou skupinu potenciálních zákazníků, a také v důvěrném vztahu, jež je mezi youtuberem a jeho publikem. Tohoto může startup společnost využít a nabídnout youtuberovi spolupráci. Nejčastěji ve formě poplatku za propagaci produktů a služeb, jež startup společnost nabízí.

Triphood využívá Youtube především k prezentaci postupů a návodu pro web a aplikaci. Příklad takového videa je zde.⁷⁵

5.1.7 E-MAILING

Jedním z nejstarších nicméně stále účinných nástrojů online marketingu je e-mailing, tedy realizace marketingu prostřednictvím elektronické pošty. Jedná se o cílené rozesílání komerčních i nekomerčních sdělení na přesně stanovený seznam e-mailových adres. Nespornými výhodami mailingu jsou nízké náklady, flexibilita, měřitelnost, a s tím spojená snadná analyzovatelnost. Mezi nevýhody e-mailingu patří vysoká legislativní ochrana a současná přehlcenost obchodními sděleními, které jsou dnes často uživateli vnímány jako spam.⁷⁶

Vzhledem k vysokým pokutám a dalším legislativním postihům stručně popíši legislativní požadavky kladné na e-mailing. E-mailingu se v české legislativě věnují především dva zákony a to zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a zákon č. 480/2004 Sb. o některých službách informační společnosti. Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů se z pohledu e-mailingu věnuje především popisu, jak musí být nakládáno se seznamem e-mailových adres, za jakým účelem je lze použít apod.⁷⁷ Současně je v tomto ohledu nutné splnit i požadavky Nařízení (EU) 2016/679 známém jako GDPR.⁷⁸ Zákon č. 480/2004 Sb., o některých službách informační společnosti, pak definuje, co vše je považováno za obchodní sdělení konkrétně v § 2f: „*obchodním sděle-*

⁷⁴ Triphood: *Výlety s příběhem ve vašem smartphonu* [online]. Svět aplikací, 2009 [cit. 08-04-2018]. Dostupné z: <https://svetaplikaci.tyden.cz/triphood-vylety-pribehem-ve-vasem-smartphonu/>

⁷⁵ *Jak vytvořit nový výlet na triphood.cz.* [online]. Youtube, 2015. Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?v=JccW_hRjfiQ&t=

⁷⁶ JANOUCH, Viktor. *Internetový marketing: prosadte se na webu a sociálních sítích*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2795-7.

⁷⁷ Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů.

⁷⁸ *GDPR (obecné nařízení)* [online]. Úřad pro ochranu osobních údajů, 2013 [cit. 14-03-2018]. Dostupné z: <https://www.uoou.cz/gdpr-obecne-narizeni/ds-3938/p1=3938>

ním všechny formy sdělení, včetně reklamy a vybízení k návštěvě internetových stránek, určeného k přímé či nepřímé podpoře zboží či služeb nebo image podniku osoby, která je podnikatelem 3) nebo vykonává regulovanou činnost 2)“.⁷⁹ Tedy z výše uvedeného je zřejmé, že pojem obchodní sdělení je širší, než je obecně vnímáno. Dále zákon mimo jiné udává i podmínky, jež je potřeba splnit, aby mohlo být obchodní sdělení šířeno, a to konkrétně ve svém § 7, odst. 1, 2, 3 a 4.

„(1) Obchodní sdělení lze šířit elektronickými prostředky jen za podmínek stanovených tímto zákonem.

(2) Podrobnosti elektronického kontaktu lze za účelem šíření obchodních sdělení elektronickými prostředky využít pouze ve vztahu k uživatelům, kteří k tomu dali předchozí souhlas.

(3) Nehledě na odstavec 2, pokud fyzická nebo právnická osoba získá od svého zákazníka podrobnosti jeho elektronického kontaktu pro elektronickou poštu v souvislosti s prodejem výrobku nebo služby podle požadavků ochrany osobních údajů upravených zvláštním právním předpisem⁵), může tato fyzická či právnická osoba využít tyto podrobnosti elektronického kontaktu pro potřeby šíření obchodních sdělení týkajících se jejích vlastních obdobných výrobků nebo služeb za předpokladu, že zákazník má jasnou a zřetelnou možnost jednoduchým způsobem, zdarma nebo na účet této fyzické nebo právnické osoby odmítnout souhlas s takovýmto využitím svého elektronického kontaktu i při zasílání každé jednotlivé zprávy, pokud původně toto využití neodmítl.

(4) Zaslání elektronické pošty za účelem šíření obchodního sdělení je zakázáno, pokud

a) tato není zřetelně a jasně označena jako obchodní sdělení,

b) skrývá nebo utajuje totožnost odesílatele, jehož jménem se komunikace uskutečňuje, nebo

c) je zaslána bez platné adresy, na kterou by mohl adresát přímo a účinně zaslat informaci o tom, že si nepřeje, aby mu byly obchodní informace odesílatelem nadále zasílány.“⁸⁰

Z výše uvedeného vyplývá, že podmínky pro splnění zákonné normy jsou poměrně náročné a neměly by se brát na lehkou váhu. Vzhledem k vysokým postihům, které hrozí v případě jejich nesplnění. Podle § 11 lze v krajním případě uložit pokutu až 10 000 000 Kč.

Obecně se e-maily rozdělují do tří skupin – do newsletterů, e-mailů obsahujících nabídku a do tzn. opuštěných košíků.

Newslettery:

Newslettery jsou pravidelně zasílané e-maily, hojně využívané zejména na oborových portálech, e-shopech a firemních portálech. Jejich hlavním znakem je, že neobsahují žádné obchodní ani reklamní sdělení. Jejich obsah musí podobně jako v jiných komerčních e-mailech zaujmout grafickým rozložením a nabízeným obsahem, nicméně v případě newsletterů nevybízí uživatele k nákupu ani jiné komerční činnosti. Vhodným obsahem pro newslettery jsou například návody k použití, případové studie, průzkumy, zpětná vazba od jiných zákazníků, případně rozhovor s celebritou nebo uznávanou osobností daného oboru. Cílem newsletteru je tedy například vybudovat pozitivní PR nebo zlepšit vnímání startup společnosti na trhu.

E-mail obsahující nabídku:

Cílem e-mailu obsahující nabídku je přesvědčit osloveného zákazníka ke koupi služby nebo produktu. Existuje několik obecných zásad, které by měl tento typ e-mailu obsahovat. První zásadou je personalizace oslovovaného zákazníka, tedy pokud znám zákazníkovo jméno, oslovit jej jménem,

⁷⁹ Zákon č. 480/2004 Sb., o některých službách informační společnosti, § 7, odst. 1, 2, 3, 4.

⁸⁰ Zákon č. 480/2004 Sb., o některých službách informační společnosti.

pokud znám lokalitu, ve které zákazník žije, použít ji. Další výhodou je, pokud existují předchozí zkušenosti mezi zákazníkem a startup společností, využít této skutečnosti a zmínit ji v e-mailu. Dalším doporučením je nenabízet v e-mailu mnoho produktů nebo služeb v ideálním případě soustředit se na nabídnutí pouze jedné služby nebo produktu. Dále se doporučuje jednoduchý grafický design se stručným textem, který pokud je potřeba produkt přiblížit doplnit odkazem na doplňující informace.

Opuštěné košíky:

E-maily nazývané jako opuštěné košíky jsou zasílány potenciálním zákazníkům, kteří navštívili webové stránky startup společnosti a provedli část nějaké komerční činnosti, například přidali produkty do košíku. Od toho pochází název opuštěné košíky. Cílem těchto e-mailů je oslovit tyto potenciální zákazníky a přesvědčit je, aby obchod dokončili⁸¹.

Tedy hlavním cílem všech tří základních druhů e-malingu je konverze, tedy přesvědčení potenciálních zákazníků, aby nejen navštívili nabízené webové stránky, ale aby na těchto stránkách nakoupili, nebo učinili jinou komerční činnost. Vedlejšími produkty e-mailingové marketingové kampaně může být získání zajímavých podnětů od zákazníků, získání zpětné vazby, prostřednictvím níž lze produkty a služby přizpůsobovat potřebám trhu, a v neposlední řadě vytvoření stálých zákazníků prostřednictvím určitého osobního vztahu, jež je navázán přes vzájemné e-maily.

V Triphoodu je e-mailing naším hlavním komunikačním kanálem se zákazníky a většina našich příjmů plyne právě díky tomuto kanálu.

Příklad zasílaného e-mailu:

„Dobrý den pane Košťál,

Jako rodilý Moravan, který důvěrně zná krásy Mikulova, a jeho okolí se na vás obracím, protože jsem přesvědčen, že aplikace, kterou nabízíme, pomůže zvýšit povědomí o tomto krásném regionu.

Nabízíme vytvoření mobilní a webové aplikace pro tvorbu a procházení interaktivních výletů. Výhodou je, že výlety si můžete vytvářet podle vašich aktuálních potřeb, včetně naplánování přesné trasy výletu. Vytvořená mobilní aplikace pak na základě GPS lokace uživateli zobrazuje, kde se nachází a ukazuje mu trasu kudy, má jít dále. Stezky jsou tvořeny zastávkami, které lze doplnit o příběh, nebo hádanky. Hádanky lze i bodovat a vytvořit tím nejrůznější soutěže.

Zasílám Vám v příloze stručnou prezentaci aplikace a navrhuji, abychom se sešli na osobní schůzce, kde vám detailně představím všechny možnosti aplikace. Jsem si jist, že spolu nalezneme řešení, které splní Vaše přání.

Vzorovou aplikaci Triphood si můžete stáhnout na Google Play a Apple App Store. Vše Vám rád osobně ukážu. Naše setkání zabere max. hodinu Vašeho času.

Předem děkuji za odpověď

S pozdravem

⁸¹ JANOUCH, Viktor. *Internetový marketing: prosadte se na webu a sociálních sítích*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2795-7.

Josef Pindák | Triphood
Projekt manager
+420 732 634 905 | josef.pindak@triphood.cz

K obsahu e-mailu z našeho pohledu je důležitá personalizace, poutavý úvod, stručné popsání toho, co nabízíme, dále odkazy na existující řešení a kontakt. E-mail zpravidla doplňujeme graficky atraktivní prezentací, která obsahuje dodatečné informace.

5.1.8 VIRÁLNÍ MARKETING

Slovo virální označuje informaci s vlastností, že se snadno a rychle šíří mezi lidmi. Cílem virálního marketingu je tedy šířit informace o produktu nebo službě, a to prostřednictvím sdílení informace mezi lidmi. Tedy informace vytvořená pro účely virálního marketingu musí být povahy, aby se o ní lidé chtěli sami podělit se svými přáteli, rodinou a ostatními známými. V případě, že se toto podaří lze dosáhnout až exponenciálního růstu příjemců šířené informace. Díky tomuto jevu lze oslovit velkou masu potenciálních zákazníků s velmi nízkými náklady. Sociální média se ukázala jako ideální prostředí pro využití virálního marketingu.

Všechna virální sdělení musí mít jasně definované tři základní pilíře, aby mohla být úspěšná. Prvním pilířem je jasně definovaný obsah sdělení. Obsah musí být stručný průrazný a snadno zapamatovatelný. Druhým pilířem je určení „poslů“, tedy vysílačů, odkud bude zpráva šířena. Posledním pilířem je zvolení prostředí, v jakém bude zpráva šířena. Například zprávu pomocí sociálních sítí Facebook a Twitter je nutné šířit jiným způsobem než na Youtube. Přestože se může zdát, že vytvoření úspěšné virální kampaně je poměrně snadné, opak je pravdou. Ne zřídka virální kampaně selže, na druhou stranu občas se úspěšným virálním sdělením stane informace, jež pro tento účel nebyla původně určena. Obecně je obtížné měřit úspěšnost virálního marketingu, protože neumožňuje měřit žádná tvrdá data. Z tohoto vyplývá jeho největší slabina. Při samotné tvorbě virálního sdělení není vůbec na škodu podívat se na příklady úspěšných virálních kampaní a inspirovat se jimi.

6 PŘEDSTAVENÍ STARTUP SPOLEČNOSTI TRIPHOOD

Triphood je společnost s ručením omezením založená v roce 2015 se sídlem v Praze. V současnosti mají ve společnosti podíl čtyři podnikatelé. Původním záměrem vzniku společnosti bylo vytvoření a provozování výletové aplikace Triphood. Samotná aplikace vznikla za účelem popularizovat turistiku mezi mladou generací, zejména cílila na žáky základních škol. Dnes se společnost věnuje mimo provozování své aplikace také vývoji mobilních turistických aplikací pro koncové klienty. V současnosti působí společnost zejména na českém a slovenském trhu, nicméně společnost navazuje kontakty i v dalších zemích Evropské unie, v současnosti se zaměřuje na region jižní Evropy, zejména operuje v Portugalsku, Itálii a Rumunsku.

V následujících podkapitolách jsou stručně popsány produkty společnosti.

6.1 VÝLETOVÁ APLIKACE TRIPHOOD

Mobilní aplikace Triphood je v současné době dostupná pro platformy android a iOS prostřednictvím Google Play a Apple appstore. Nyní stručně popíši funkcionalitu, jakou aplikace obsahuje. Mobilní aplikace nabízí interaktivní výlety s příběhem prostřednictvím mobilního telefonu. Využívá mapových podkladů s vyznačenou trasou v kombinaci se satelitním navigačním systémem Galileo. Vše je doplněno interaktivními body, ve kterých lze realizovat interaktivitu s uživatelem. Samotná interaktivita může spočívat v zobrazování dodatečných informací o daném místě doplňujícím vizuální obsah. Interaktivní body lze též doplnit o kvízové otázky, které je možné bodovat a vytvářet různé turistické soutěže. Aplikace též shromažďuje a udržuje statistiky o svých uživateli, které si mohou uživatelé i správci prohlížet. Lze pořádat i různé soutěže například *projdi nejvíce výletů v jednom měsíci* apod. Další nabízenou funkcionalitou je možnost realizace vlastního výletu v aplikaci. Vlastní výlet je možné realizovat přímo v telefonu nebo v přehledném webovém prostředí. Za vytvořený výlet lze od ostatních uživatelů vyžadovat poplatek, který se po té rozdělí mezi autora výletu a společnost Triphood.

6.2 REALIZOVANÉ APLIKACE PRO KONCOVÉ KLIENTY

Jak již bylo řečeno výše, společnost Triphood se nyní orientuje i na vytváření mobilních turistických aplikací. V současné době již vytvořila sedm turistických aplikací, které je možné stáhnout z aplikačních úložišť. Nejvýznamnější z těchto aplikací jsou aplikace pro město Hradec Králové a aplikace pro agenturu CzechInvest. Do poloviny roku dva tisíce osmnáct je naplánovaná realizace dalších tří mobilních turistických aplikací. Turistické aplikace vycházejí svou funkcionalitou ze základní aplikace Triphood, ale zpravidla obsahují i jedinečné customizační úpravy, aby plně pokryly požadavky zákazníků. Právě tato skutečnost, že aplikace vycházejí z původní turistické aplikace, představuje hlavní konkurenční výhodu společnosti, jelikož umožňuje vyvíjet mobilní turistické aplikace se zlomkovými náklady a ve výrazněji kratším čase oproti vyvíjení obdobné aplikace „na zelené louce“. Společnost má již připravené i různé jazykové mutace předpřipravených programových rámců v současné době jsou připravené současné jazykové rámce: anglický, německý, čínský a polský. Společnost je plně připravena k expanzi na zahraniční trhy.

Toto je stručné představení společnosti Triphood. Následující kapitola se věnuje procesu hledání optimálního obchodního modelu.

7 BUSINESS MODEL TRIPHOODU

Společnost Triphood vytrídila během své existence několik business modelů. I v budoucnu lze očekávat, že zkusí opět nalézt nový obchodní model, pokud se současný obchodní model ukáže jako nedostatečný a neudržitelný. Vzhledem ke skutečnosti, že je společnost Triphood stále komerčně působící společností, nejsou v modelech využita konkrétní čísla, protože jejich zveřejnění by postavilo společnost do nevýhodného postavení na trhu.

Následující kapitoly popisují vývoj business modelu společnosti Triphood. Na každou verzi je aplikován nástroj Business model Canvas. Dále je na každou verzi aplikována hypotéza kritických faktorů úspěchu business modelu startup společnosti.

7.1 BUSINESS MODEL ZALOŽENÝ NA UŽIVATELÍCH

Prvním business modelem Triphoodu byl model založený na platbách od koncových uživatelů. Tento model se řadí v typologii business modelů mezi Long tail modely. Záměrem tohoto modelu byl prodej velkého množství elektronických výletů koncovým uživatelům prostřednictvím mobilní aplikace Triphood. Business model Canvas je pro tento business model následující:

7.1.1 APLIKACE BUSINESS MODELU CANVAS

Obrázek 14: Canvas prvního business modelu

Key Partners Inventi s.r.o (frontend) Artin s.r.o. (backend) Scénáristi a tvůrci výletů	Key Activities provoz a údržba tvorba výletů propagace a marketing	Value Propositions unikátní obsah aplikace user friendly rozhraní	Customer Relationships věrnostní odměny servisní služba	Customer Segments Turisté všech kategorií
	Key Resources partnerské smlouvy obsah mobilní aplikace HW a SW uživatelská základna		Channels socialní sítě turistické deníky veletrhy turistické akce	
Cost structure mzdy zaměstnanců provoz a údržba tvorba obsahu služby partnerů veletrhy a marketingové akce			Revenue Streams prodej obsahu v rámci aplikace	

zdroj: vlastní zpracování

7.1.2 APLIKACE HYPOTÉZY KRITICKÝCH FAKTORŮ ÚSPĚCHU

Aplikace modelu kritických faktorů pro tento business model je následovná:

Tým

Tým byl z mého pohledu dostačující. Byly personálně zajištěny všechny klíčové aktivity společnosti. Kompetence jednotlivých členů byly též dostačující. Kritický faktor úspěchu byl z mého pohledu v tomto modelu splněn.

Vize

Vize obchodního modelu byla jasně definována a teoreticky jí šlo dosáhnout. Samotná vize obchodního modelu spočívala především v pokrytí nákladů na provoz aplikace a zajištění dostatečně velké uživatelské základny, díky které by byla aplikace vnímaná jako standardní nástroj běžné turistiky.

Plán

Úroveň plánování byla z mého pohledu též dostatečná, byly jasně vymezeny etapy a co se v nich má stát. Například kolik má být vytvořených interaktivních výletů a v jaké lokalitě, kolik má být zajištěno uživatelů k danému datu. Finanční plán byl též zpracován do detailů.

Finance

Jednou z příčin selhání business modelu byla absence finančního řízení. Řízení financí postrádalo jasně definovaný řád a probíhalo spíše ad hoc. Hlavním problémem byl nedostačující systém hodnocení investic, respektive jeho neexistence, to vedlo v konečném důsledku k mnoha ztrátovým investicím.

Produkt

Samotný nabízený produkt byl na vysoké technické úrovni s atraktivním designem a kvalitně zpracovaným uživatelským rozhraním, které zajišťovalo vysokou uživatelskou přívětivost. Z mého pohledu byl kritický faktor produkt v tomto modelu splněn.

Marketing

Dalším faktorem neúspěchu byla marketingová kampaň, která i přes vysoké náklady dosáhla neuspokojivých výsledků. Z mého pohledu bylo hlavním důvodem neúspěchu soustředění se na klasická média (noviny, televizi) a na placené bannery a PPC reklamu.

Lokalita

Business model nerespektoval specifika lokality, ve které působil. Zejména nerespektoval fakt, že značná část českých uživatelů smartphonů nebyla ochotna za obsah aplikací platit.

Změna

Návrhy změn aplikace nebo obsahu ze strany uživatelů byly pečlivě evidovány, vyhodnocovány a následně upravovány. Samotný systém změn fungoval z mého pohledu dostatečně.

7.1.3 SHRnutí

Business model funguje do dnešních dnů paralelně se současným business modelem. Nicméně v současnosti se jedná spíše o doplňkový business model, u kterého byly značně sníženy náklady. V případě tohoto modelu se ukázalo, že struktura výdajů dlouhodobě převyšuje zdroje příjmů. Z následné analýzy vyplynulo, že tento model selhal především na kritickém faktoru marketing, jelikož neexistovaly efektivní komunikační kanály směrem ke koncovým zákazníkům. Dalším faktorem byly finance, nedostatečná úroveň řízení financí vedla často k neefektivnímu vydávání finančních prostředků. Business model též nerespektoval specifické prostředí lokality, v níž byl nasazen. Poučení z předchozího neúspěchu jsme zacílili na jiný zákaznický segment. Novým zamýšleným zákaznickým segmentem byli poskytovatelé pohostinství a turistických služeb.

7.2 BUSINESS MODEL ZALOŽENÝ NA POSKYTOVATELÍCH SLUŽEB

Předchozí model se ukázal dlouhodobě neudržitelný, zejména díky neochotě koncových uživatelů platit za obsah. Dalším krokem byla úprava předchozího modelu přenesením nákladů z koncových uživatelů na poskytovatele turistických a ubytovacích služeb. Tento obchodní model se zaměřoval na poskytování licenčních přístupů do aplikace, ve které by poskytovatelé služeb nabízeli svým zákazníkům interaktivní výlety. Upravený Business Canvas model:

7.2.1 APLIKACE BUSINESS MODELU CANVAS

Obrázek 15 Canvas druhého business modelu

Key Partners Inventi s.r.o (frontend) Artin s.r.o. (backend)	Key Activities provoz údržba hlední nových zákazníků	Value Propositions v krátkém čase a s nízkými náklady nabídnout službu v podobě interaktivních výletů	Customer Relationships servisní služba technicko-turistické konzultace	Customer Segments poskytovatelé pohostinství města správci turistických obalstí
	Key Resources partnerské smlouvy obsah mobilní aplikace HW a SW obchodní kontakty		Channels sociální sítě veletrhy e mailingová kampaň webový portál osobní setkání	
Cost structure mzdy zaměstnanců provoz a údržba služby partnerů veletrhy a marketingové akce			Revenue Streams prodej licencí	

zdroj: vlastní zpracování

7.2.2 APLIKACE HYPOTÉZY KRITICKÝCH FAKTORŮ ÚSPĚCHU

Pro tento business model vypadá aplikace modelu kritických faktorů úspěchu následovně:

Tým

Tým se od předchozího modelu rozšířil o nové členy, kteří dostali na starost obchodní činnost, jejich náplní bylo hledat především potenciální zákazníky pro business model. Podobně jako v předchozím modelu se domnívám, že obsazení a kompetence týmu byly dostatečné.

Vize

Vize se oproti minulému modelu nezměnila, byla jasně definována a teoreticky jí šlo dosáhnout. Samotná vize obchodního modelu spočívala především v pokrytí nákladů na provoz aplikace a zajištění dostatečně velké uživatelské základny, díky které by aplikace byla vnímaná jako standardní nástroj běžné turistiky.

Plán

Podobně jako v předchozím případě byl plán z mého pohledu dostatečně zpracovaný, včetně dostatečné míry detailu a zpracovaných etap.

Finance

Oproti minulému modelu se úroveň řízení financí značně zvýšila. Vyšší úroveň souvisela i s nasazením aplikačních nástrojů pro řízení financí. Dále byl zpracován jednoduchý systém hodnocení investic, který napomohl vyšší hospodárnosti investic do aplikace.

Produkt

Zásadním problémem předchozího business modelu byl špatný produkt. Respektive produkt nebyl uzpůsoben pro využití v rámci business modelu, zamýšlení zákazníci ho nechtěli ve velké míře využívat.

Marketing

Z pohledu marketingu neproběhla dostatečná analýza trhu, která by odhalila, že o nabízený produkt není na trhu zájem.

Lokalita

Business model byl přizpůsoben specifikům lokality, ve které působí.

Změna

Nabízený produkt nebylo možné pružně přizpůsobit novým potřebám trhu, také finanční náročnost změn produktu by byla příliš náročná.

7.2.3 SHRUTÍ

Problémem toho modelu byl především nezáměr ze strany zamýšlených zákaznických segmentů. Nabízené služby využily pouze jednotky zákazníků, ne desítky, jak bylo původně plánováno. Z analýzy selhání business modelu vyplynulo, že hlavním kritickým faktorem, který měl za následek neúspěch business modelu, se opět ukázal nedostatečný marketing. Dalším faktorem, na kterém business model selhal, byl nepochybně produkt, jenž nebyl přizpůsoben k zamýšlenému využí-

tí. V poslední řadě také změna, která souvisela s vysokými náklady na přizpůsobení produktu novým požadavkům trhu. Po tomto neúspěchu jsme přemýšleli, jak zlepšit marketing a přizpůsobit produkt. Nakonec jsme dospěli k názoru, že bude nutné změnit vizi projektu. Předchozí vize měla za cíl vytvořit turistickou mobilní aplikaci, která by se stala standardním nástrojem pro běžnou turistiku, bohužel tato vize se ukázala jako nenaplnitelná. Dospěli jsme proto k nové vizi: stát se uznávanou společností na trhu s vývojem geolokačních aplikací.

7.3 BUSINESS MODEL ZALOŽENÝ NA VÝVOJI UNIKÁTNÍCH APLIKACÍ

Předchozí model se setkal pouze s malým zájem ze strany poskytovatelů služeb. Poskytovatelé argumentovali především tím, že se koncový uživatel nijak nedozví, že právě oni jsou poskytovateli interaktivních výletů. Proto jsme dospěli k názoru, že nejlepší cestou bude realizace unikátních aplikací pro poskytovatele turistických a ubytovacích služeb. Pro tento model jsme již mohli využít získaných znalostí a realizovaných programových rámců. Výsledný model se postupem času ukázal jako životaschopný a ziskový. Dnes představuje hlavní business model společnosti. Aplikace Canvas modelu je následující:

7.3.1 APLIKACE BUSINESS MODELU CANVAS

Obrázek 16: Canvas třetího business modelu

Key Partners Inventi s.r.o (frontend) Artin s.r.o. (backend)	Key Activities provoz údržba rozvoj technologií vývoj aplikací pro klienty	Value Propositions rychlé levné vytvoření unikátní aplikace	Customer Relationships servisní služba technicko-turistické konzultace	Customer Segments poskytovatelé pohostinství města správci turistických obalstí
	Key Resources partnerské smlouvy obsah mobilní aplikace SW a HW obchodní kontakty geolokační know how		Channels sociální sítě veletrhy e mailingová kampaň webový portál osobní setkání	
Cost structure mzdy zaměstnanců provoz a údržba služby partnerů veletrhy a marketingové akce vývoj aplikací pro zákazníky		Revenue Streams prodej aplikací servisní poplatky		

zdroj: vlastní zpracování

7.3.2 APLIKACE HYPOTÉZY KRITICKÝCH FAKTORŮ ÚSPĚCHU

Aplikace modelu kritických faktorů úspěchu je následující:

Tým

Tým byl oproti předchozím modelům rozšířen o roli projektového manažera, který řídí vývoj mobilních aplikací. Samotný vývoj je realizován prostřednictvím smluvních partnerů společnosti. Kritický faktor tým je z mého pohledu splněný.

Vize

Přestože původní vize byla opuštěna, nová vize je jasně definovaná a dosažitelná, kritický faktor vize je též splněný.

Plán

Úroveň plánování je v tomto business modelu dostatečná.

Finance

Systém řízení financí byl převzat z předchozího modelu, v tomto modelu bylo dále prohloubeno využití aplikací. Další rozšíření financí plyne z nové role projektového manažera, který detailně zpracovává odhady finanční náročnosti realizovaných projektů. Dále se podařilo pro projekt získat dotaci z dotačních zdrojů poskytovaných z inkubátoru evropské vesmírné agentury. Tato dotace finančně zabezpečila další rozvoj společnosti.

Produkt

Produkt je silnou stránkou business modelu, jelikož vychází vývoj z již připravených programových rámců a také z rozsáhlé zkušenosti s vývojem geolokačních aplikací. To umožňuje zákazníkovi nabídnout již předpřipravené řešení na platformě Triphood. Případně lze aplikaci upravit podle přání zákazníka.

Marketing

Marketingová strategie je v tomto modelu ucelená a jasně definovaná. Soustředí se na osobní kontakt se zákazníky.

Lokalita

Lokalita sice není z pohledu business modelu úplně ideální, vhodnější prostředí pro business model by nepochybně bylo na technologicky vyspělejších trzích západní Evropy a Severní Ameriky. Nicméně vzhledem ke slabé konkurenci působící v České republice se i tato lokalita jeví použitelná.

Změna

Nabízenou aplikaci je možné přizpůsobovat konkrétním požadavkům trhu. Business model je možné volně obohacovat o dodatečné služby podle potřeby. Celkově lze zhodnotit, že business model umožňuje pružnou reakci na změny trhu.

7.3.3 SHRnutí

Tvorba business modelu byla prováděna podle doporučeného postupu popsaného v proces vytváření business modelu. Z následné analýzy modelu vyplynulo, že pokrývá požadavky kritických faktorů. Výsledný model je zajištěn dostatečně kompetentním týmem, jenž je schopen model úspěšně realizovat a provozovat. Model má též jasně definovanou a splnitelnou vizi. Co se týká kritického faktoru plán, byl pro business model zpracován pouze stručně a obecně, zde vidím potenciál pro zlepšení. Na druhou stranu se na daleko vyšší úroveň posunulo řízení financí. Nabízený produkt je možné upravit přesně podle možností a představ každého zákazníka, zde vidím možnost rozšířit nabízený produkt i o podpůrné služby. Marketing má jasnou ucelenou strategii a efektivně využívá marketingové nástroje. Business model též respektuje specifika českého trhu, splňuje i kritický faktor lokality. Business model je vyhodnocován na týdenní bázi, zejména vzhledem k financím a marketingu. Pokud se objeví nějaká příležitost nebo hrozba, je business model připraven na pružnou změnu. Z výše uvedeného vyplývá, že stávající business model splňuje kritické faktory úspěchu business modelu startup společnosti popsané v hypotéze. Nicméně i tento model je možné zlepšit. Často kladeným požadavkem ze strany zákazníků bylo dodat do aplikací obsah. Dalším krokem bylo proto rozšíření současného business modelu o poskytování obsahu.

7.4 BUSINESS MODEL ROZšíŘENÍ O POSKYTOVÁNÍ OBSAHU

Dalším vývojem bylo rozšíření předchozího modelu o možnost vytváření obsahu na míru pro danou aplikaci. V současnosti nabízíme zákazníkům nejen tvorbu samotné unikátní aplikace, ale také tvorbu zajímavých interaktivních výletů. Vše provozujeme jako službu, nevyžadujeme žádnou interakci se zákazníkem, což se zejména ve veřejném sektoru setkal s velkým ohlasem. Upravený Canvas model:

7.4.1 APLIKACE BUSINESS MODELU CANVAS

Obrázek 17: Canvas čtvrtého modelu

Key Partners Inventi s.r.o (frontend) Artin s.r.o. (backend) tvůrci obsahu	Key Activities provoz údržba rozvoj technologií vývoj aplikací pro klienty tvorba obsahu	Value Propositions rychlé levné vytvoření unikátní aplikace včetně obsahu	Customer Relationships servisní služba technicko-turistické konzultace	Customer Segments poskytovatelé pohostinství města správci turistických obalstí
	Key Resources partnerské smlouvy obsah mobilní aplikace SW a HW obchodní kontakty geolokační know how vytvořený obsah aplikace		Channels sociální sítě veletrhy e mailingová kampaň webový portál osobní setkání turistické časopisy	
Cost structure mzdy zaměstnanců provoz a údržba služby partnerů veletrhy a marketingové akce vývoj aplikací pro zákazníky			Revenue Streams prodej aplikací servisní poplatky prodej obsahu	

zdroj: vlastní zpracování

7.4.2 APLIKACE HYPOTÉZY KRITICKÝCH FAKTORŮ ÚSPĚCHU

Tým

Tým se rozšířil o tým scénáristů a tvůrců interaktivních výletů, aby byl schopen pokrýt všechny nabízené služby v rámci business modelu. Z mého pohledu současný model faktor tým plně splňuje.

Vize

Nová vize (v podobě dosažení významného tržního podílu na českém trhu s geolokačními aplikacemi) je jasně definována a realistická. Vývoj posledních měsíců ukazuje, že se společnost pomalu blíží k naplnění této vize.

Plán

Úroveň plánování je na vysoké úrovni, existují detailní plány na měsíční čtvrtletní a roční bázi.

Finance

Díky prudkému nárůstu tržeb, který činil nárůst o 800 % oproti minulému modelu, je společnost finančně zajištěna.

Produkt

Nabízený produkt byl rozšířen o možnost tvorby obsahu aplikací. Bohužel amortizace se na současném technickém a designovém řešení produktu nevyhnutelně podepsala. V brzké době bude nutné produkt technologicky a designově aktualizovat, aby odpovídal současným trendům.

Marketing

Marketingová strategie se od té v předchozím modelu příliš nezměnila. Jedinou odlišností je akcentování, že nabízený produkt je provozován jako služba a není vyžadována žádná interakce ze strany zákazníka. Toto se ukázalo jako poměrně silná UPS pro města a správce chráněných krajinných oblastí.

Lokalita

Business model je přizpůsoben specifickým podmínkám českého trhu. V současné době se pracuje na úpravě business modelu pro oblast jižní Evropy, zejména pak pro region Balkánu.

Změna

Současný business model využívá implementovanou možnost hodnotit obsah aplikací uživateli. Díky tomu lze rychle reagovat na změny produktu obsahu, též jsou sledovány trendy na poli mobilních technologií a připravuje se rozsáhlá úprava se zohledněním nových trendů.

7.4.3 SHRUTÍ

Business model byl upraven již za respektování identifikovaných kritických faktorů úspěchu. Oproti předchozímu modelu byla posílena oblast plánování. Zejména byly definovány krátkodobé a dlouhodobé plány, produkt byl rozšířen o doprovodnou službu tvorby obsahu, která byla identifikována marketingem jako potřebná. Business model splňuje všechny kritické faktory úspěchu plynoucí ze sestavené hypotézy. Díky novému business modelu se povedlo značně navýšit tržby společnosti Triphood. Tržby společnosti se po nasazení posledního obchodního modelu zvýšily o 800 %.

7.5 MOŽNÝ VÝVOJ V BUDOUČNU

V současné době je společnost Triphood provozně zisková. Naším cílem do budoucna je převést jednorázové příjmy plynoucí z prodejů aplikací a obsahu na příjmy dlouhodobé plynoucí z poplatků za údržbu a servis a zajistit stabilní zdroje příjmů pro společnost. Dalším možným rozvojem je aplikace virtuální reality v mobilní aplikaci, úprava produktu nově přicházejícím trendům. V dlouhodobých plánech společnosti je zahrnuta též expanze na zahraniční trhy.

7.6 SHRUTÍ VÝSLEDKŮ

Vzhledem ke skutečnosti, že první dva business modely nesplňovaly kritické faktory úspěchu business modelu startup společnosti a oba dva selhaly a další modely byly úspěšné, lze se domnívat, že je hypotéza na tomto konkrétním pozorování potvrzena. Nicméně jedná se pouze o jedno pozorování, komerční úspěch mohl být způsoben i jinými faktory než těmi, které jsou identifikovány v hypotéze. Proto jsem obezřetný a nepovažuji svou hypotézu za potvrzenou, jelikož ji je nutné aplikovat na více případů.

ZÁVĚR

Diplomová práce nabízí čtenáři ucelený úvod do problematiky kritických faktorů úspěchu business modelu startup společnosti. Diplomová práce ukázala, že dosavadní pohledy na kritické faktory úspěchu společnosti jsou s výjimkou SWOT analýzy neaplikovatelné na specifické prostředí obchodního modelu startup společnosti. K identifikaci kritických faktorů úspěchu byly provedeny tři analýzy s následujícími výsledky. V analýze nejčastějších důvodů neúspěchu startup společností byly identifikovány čtyři kritické faktory úspěchu relevantní pro business model start a společnosti. Identifikované faktory jsou marketing, finance, produkt a tým. Analýza pohledů na kritické faktory úspěchu potvrdila faktory z předchozí analýzy a dále identifikovala dva další kritické faktory úspěchu: plán a lokalita. Poslední provedená analýza procesu vytváření business modelu identifikovala další dva kritické faktory úspěchu, a to vizi a změnu. Celkem bylo identifikováno osm klíčových faktorů úspěchu. Definováním závislostí mezi jednotlivými kritickými faktory úspěchu vznikl model kritických faktorů úspěchu business modelu startup společnosti. Vzniklý model představuje hypotézu diplomové práce. Hypotéza byla poté aplikovaná na čtyři vývojové fáze business modelu startup společnosti Triphood. Ukázalo se, že business modely, které po aplikaci hypotézy vykazovaly nedostatky, byly tržně neúspěšné. Naopak business modely, které aplikace hypotézy vyhodnotila jako vyhovující, jsou tržně úspěšné. Z toho lze vyzorovat, že se v těchto případech ukázala hypotéza potvrzená, nicméně v závěru diplomové práce je nutné zmínit, že hypotéza byla aplikovaná pouze na čtyři pozorování, a to v prostředí jedné startup společnosti. Pro potvrzení, nebo vyvrácení hypotézy by bylo potřeba provést řádově více pozorování. To by též mohlo být předmětem dalšího navazujícího výzkumu. Bohužel hlavní překážkou navrhovaného dalšího výzkumu je skutečnost, že pro ověření hypotézy jsou potřebné poměrně citlivé informace týkající se startup společností. Z těchto příčin nebyl průzkum proveden již v této diplomové práci.

SEZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZŮ

1. RIES, Eric. *Lean startup: jak budovat úspěšný byznys na základě neustálé inovace*. Přeložil DUŠEK, Lukáš. Brno: BizBooks, 2015. ISBN 978-80-265-0389-7.
2. VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Vyd. 2. Praha: Management Press, 2011. ISBN 9788072612000.
3. OSTERWALDER, Alexander, PIGNEUR Yves, CLARK, Tim. *Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, And Challengers*. USA: John Wiley & Sons Inc., 2010. ISBN 978-0470-87641-1.
4. PETERS, Thomas J. *Hledání dokonalosti: zkušenosti z činnosti nejlépe prosperujících amerických společností*. Praha: Pragma, 2001. ISBN 80-7205-817-7.
5. PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-12-0.
6. KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. Vyd. 4. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
7. SANTISTEBAN, José, MAURICIO, David. *Systematic Literature Review Of Critical Success Factors Of Information Technology Startups*. Academy Of Entrepreneurship Journal, 2017, vol. 23, no. 2, s. 1-23. ISSN 10879595.
8. NOVOTNÝ, Ota, POUR, Jan, MARYŠKA, Miloš a BASL, Josef. *Řízení výkonnosti podnikové informatiky*. Praha: Professional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-040-9.
9. ŠIMAN, Josef, PETERA, Petr. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 9788074001178.
10. BRIGHAM, Eugene, F., HOUSTON, Joel, F. *Fundamentals Of Financial Management*. Vyd. 12. Mason: South-Western, 2009. ISBN 978-0-324-59771-4.
11. HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza firmy*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978807357392.8.
12. ROMANS, Andrew. *The Entrepreneurial Bible To Venture Capital*. New York: McGraw-Hill Education, 2013. ISBN 978-0-07-183035-5.
13. JANOUGH, Viktor. *Internetový marketing: prosad'te se na webu a sociálních sítích*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2795-7.

INTERNETOVÉ ZDROJE

1. *2017 Adblock Report* [online]. PageFair, 2017. Dostupné z: <https://pagefair.com/blog/2017/adblockreport/>
2. *5 Successful Companies That Survived The Dotcom Bubble* [online]. Investopedia, LLC, 2011 [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/financial-edge/0711/5-successful-companies-that-survived-the-dotcom-bubble.aspx>
3. *About Y Combinator* [online]. USA: ycombinator.com, 2014 [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <http://www.ycombinator.com/about/>
4. *Banner Advertising* [online]. Investopedia, LLC, 2018. [cit. 12-03-2018]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/b/banneradvertising.asp>
5. BLANK, Steva. *What's A Startup? First Principles* [online]. USA: steveblank.com, 2010 [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <https://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>

6. BLANK, Steve. *Why Governments Don't Get Startups* [online]. USA: steveblank.com, 2011 [cit. 2018-04-06]. Dostupné: <https://steveblank.com/2011/09/01/why-governments-don't-get-startups/>
7. *Co obsahuje podnikatelský plán* [online]. ČR: Czech Trade, 2006 [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/co-obsahuje-podnikatelsky-plan-elev-pitc-3741.html#pp61>
8. COHAN, Peter. *4 Reasons Microsoft Wasted \$26.2 Billion To Buy Linked* [online]. USA: Forbes, 2016 [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/petercohan/2016/06/13/4-reasons-microsoft-wasted-26-2-billion-to-buy-linkedin/#56347ef8a3cd>
9. COLAO, J., J. *Eight Reasons Startup Incubators Are Better Than Business School* [online]. USA: Forbes, 2012 [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/jjcolao/2012/01/12/eight-reasons-startup-incubators-are-better-than-business-school/#5f4080de7bc6>
10. COOK, Amy, Osmond. *Three Factors Critical To A Startup's Success - And Huge Capital Isn't One Of Them* [online]. USA: Forbes, 2017 [cit. 2018-04-07]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2017/11/02/three-factors-critical-to-a-startups-success-and-huge-capital-isnt-one-of-them/3/#2e5fcde6db8c>
11. *Critical Factors That Determine Startup Success* [online]. ProQuest Central, 2017 [cit. 07-04-2018].
12. DEEB, George. *Is A Startup Incubator Or Accelerator Right For You?* [online]. USA: Forbes, 2014 [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/georgedeeb/2014/08/28/is-a-startup-incubator-or-accelerator-right-for-you/#4ef266cc3d7a>
13. DEMERS, Jayson. *The 10 Most Critical Factors That Dictate Startup Success* [online]. Entrepreneur Media, Inc., 2015 [cit. 07-04-2018]. Dostupné z: <https://www.entrepreneur.com/article/252813>
14. DEMERS, Jayson. *The Top 10 Reasons You Need SEO* [online]. USA: Forbes, 2015 [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/jaysondemers/2015/11/03/the-top-10-reasons-you-need-seo/2/#b667e144f84b>
15. *Facebook* [online]. USA: Forbes, 2017 [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/companies/facebook/>
16. *Firemní blogy jedou - jak na ně?* [online]. ČR: Media Guru, 2007 [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2007/12/firemni-blogy-jedou-jak-na-ne/#.UYtMX2eDAoE>
17. HASSAN, Kamal. *How Many Business Incubators Are There In The World?* [online]. UK: Quora, 2013 [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <https://www.quora.com/How-many-business-incubators-are-there-in-the-world>
18. HUBEROVA, Alena. *Alenahuberova* [online]. Praha: Alenahuberova.com, 2015 [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <http://www.alenahuberova.com/>
19. *Jak vytvořit nový výlet na triphood.cz* [online]. Youtube, 2015. Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?v=JccW_hRjfiQ&t=
20. *Leavittův diamant (Leavitt's Diamond)* [online]. ČR: Management Mania, 2016 [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/leavittuv-diamant>

21. LIN, C. W., Tom. *Reasonable Investor(s)* [online]. Akademický článek Boston University. Boston: SSRN, 2015 [cit. 2018-03-21]. Dostupné z: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2579510##
22. MCCLURE, Dave. *Silicon Valley 2.0: Lean Startup, Lean VC* [online]. USA: slideshare.net, 2012 [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <https://www.slideshare.net/dmc500hats/silicon-valley-20-lean-startup-lean-vc-12956096>
23. *Menu Icon* [online]. Business Insider Inc., 2018. [cit. 12-03-2018]. Dostupné z: <http://www.businessinsider.com/pagefair-2017-ad-blocking-report-2017-1>
24. *MIT 90's* [online]. ČR: Management Mania, 2015 [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mit-90s>
25. Nařízení Komise (ES) č. 800/2008. In: *Úřední věstník L-214*. [online]. Eur-Lex, 2008 [cit. 2018-04-06]. Dostupné z: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:214:0003:01:C:S:HTML>
26. PATEL, Neil. *90% Of Startups Fail: Here's What You Need To Know About The 10%*. [online]. USA: Forbes, 2015 [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/neilpatel/2015/01/16/90-of-startups-will-fail-heres-what-you-need-to-know-about-the-10/#6edd31d36679>
27. *Podnikat na živnost nebo založit firmu - jak vybrat vhodnou právní formu podnikání* [online]. iPodnikatel.cz, 2011 [cit. 24-03-2018]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Zahajeni-podnikani/zacit-podnikat-na-zivnost-nebo-zalozit-obchodni-spolecnost-aneb-jak-vybrat-vhodnou-pravni-formu-podnikani.html>
28. ROBEHMED, Natalie. *What Is A Startup?* [online]. USA: Forbes, 2013 [cit. 2018-02-04]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/2013/12/16/what-is-a-startup/#fb2900240440>
29. SCHRANZ, Thomas. *Lifecycle of a Startup* [online]. USA: Blossom, 2011 [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <https://www.blossom.co/blog/lifecycle-of-a-startup>
30. SKOK, David. *5 Reasons Startups Fail* [online]. For Entrepreneurs From David Skok, 2000 [cit. 30-03-2018]. Dostupné z: <https://www.forentrepreneurs.com/why-startups-fail/>
31. *Small Business Profile* [online]. USA: U.S. Small Business Administration, 2013 [cit. 2018-04-09]. Dostupné z: https://www.sba.gov/sites/default/files/advocacy/United_States.pdf
32. *Social Media Management Tools That Can Help Your Business Thrive* [online]. USA: Forbes, 2017 [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2017/05/15/15-social-media-management-tools-that-can-help-your-business-thrive/#2b7802ec2b13>
33. *Statistics On Small And Medium-sized Enterprises* [online]. Brusel: Eurostat, 2018 [cit. 2018-04-09]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Statistics_on_small_and_medium-sized_enterprises
34. *Statistika malých a středních podniků* [online]. Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 2005 [cit. 2018-04-06]. Dostupné z: <http://download.mpo.cz/get/31460/34779/374247/priloha004.pdf>
35. *The Simple Dollar: 12 Reasons Startups Fail*. Chatham: ProQuest Central, 2015 [cit. 2018-04-30].
36. *The Stages Of A SaaS Company: When To Scale For Success* [online]. Chargify, 2018 [cit. 2018-05-04]. Dostupné z: <https://www.chargify.com/blog/the-stages-of-a-saas-company/>

37. *The Top 20 Reasons Startups Fail* [online]. USA: CB Insights, 2018 [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/>
38. *To Fly, To Fall, To Fly Again* [online]. San Francisco: The Economist, 2015 [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <https://www.economist.com/news/briefing/21659722-tech-boom-may-get-bumpy-it-will-not-end-repeat-dotcom-crash-fly>
39. *Top Reasons Startups Fail*. Cairo: ProQuest Central, 2017. [cit. 2018-04-30].
40. *Triphood: Výlety s příběhem ve vašem smartphonu* [online]. Svět aplikací, 2009 [cit. 08-04-2018]. Dostupné z: <https://svetaplikaci.tyden.cz/triphood-vylety-pribehem-ve-vasem-smartphonu/>
41. *Twitter Market Cap* [online]. USA: Ycharts, 2018 [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: https://ycharts.com/companies/TWTR/market_cap
42. UNGR, Pavel. *Co je to SEO* [online]. ČR: Bloxxter, 2014 [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <http://blog.bloxxter.cz/definice-co-je-seo/>
43. *What Is PPC? Learn the Basics of Pay-Per-Click (PPC) Marketing* [online]. USA: WordStream, 2015 [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <https://www.wordstream.com/ppc>
44. *What Percentage Of Startups Fail?* [online]. Quora, 2015 [cit. 2018-05-04]. Dostupné z: <https://www.quora.com/What-percentage-of-startups-fail>
45. WONG, Danny. *Salesforce Canada Blog* [online]. Salesforce Canada Blog, 2001 [cit. 07-04-2018]. Dostupné z: <https://www.salesforce.com/ca/blog/authors/danny-wong.html>
46. WONG, Danny. *The Most Important Factors For Startup Success* [online]. Salesforce Canada Blog, 2017 [cit. 07-04-2018]. Dostupné z: <https://www.salesforce.com/ca/blog/2017/11/important-factors-startup-success.html>
47. *World's Largest Startup Company Platform* [online]. Startups.co, 2015 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://www.startups.co/articles/why-do-startups-fail>
48. ZWILLING, Martin. *Startup Location Is Still A Critical Success Factor* [online]. USA: Forbes, 2013 [cit. 2018-04-08]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/martinzwilling/2013/12/06/startup-location-is-still-a-critical-success-factor/#48d32a103f5c>

PRÁVNÍ PŘEDPISY

1. Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů.
2. Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon).
3. Zákon č. 480/2004 Sb., o některých službách informační společnosti.
4. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích).

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Hodnota startup společností.....	6
Obrázek 2: Životní cyklus startup společnosti	9
Obrázek 3: Business model Canvas	15
Obrázek 4: 7S.....	22
Obrázek 5: Leavittův diagram.....	23
Obrázek 6: Graf MIT 90's.....	24
Obrázek 7: Konkurenční matice podle Portera	25
Obrázek 8: Hodnotový řetězec	25
Obrázek 9: Aplikace SWOT na Business model Canvas.....	28
Obrázek 10: Proces učení se.....	32
Obrázek 11: Model kritických faktorů úspěchu pro business model	41
Obrázek 12: Struktura elevator pitch up.....	49
Obrázek 13: Vývoj počtu uživatelů sociálních medií	52
Obrázek 14: Canvas prvního business modelu.....	60
Obrázek 15 Canvas druhého business modelu	62
Obrázek 16: Canvas třetího business modelu	64
Obrázek 17: Canvas čtvrtého modelu	67

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Výsledek průzkumu CB Insights	34
Tabulka 2: Kritéria pro výběr právní formy	45