Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Metoda The Lean Startup - inovace managementu

Tomáš Růžička

Bakalářská práce
2014

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: **2013/2014**

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Tomáš Růžička**
Osobní číslo:	**E10660**
Studijní program:	**B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Management podniku: Management malých a středních podniků**
Název tématu:	**Metoda The Lean Startup - inovace managementu**
Zadávající katedra:	**Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování:

Cílem práce je popis inovativní metody managementu The Lean Startup, která bude následně aplikovaná v případové studii na fiktivně zakládaném podnikatelském projektu.

Zásady:
- Charakteristika metody.
- Představení podnikatelského projektu.
- Aplikace metody v případové studii.
- Vyhodnocení aplikace a doporučení.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

BLANK S. G. The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win. 2nd edition. Cafepress.com, 2005, 275 s. ISBN 978-0976470700.
DYTRT Z., STŘÍTESKÁ M. Efektivní inovace: odpovědnost v managementu. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009, 150 s. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-2771-1.
MAURYA A. Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works. 2nd edition. O'Reilly Media, 2012, 240 s. ISBN 978-1449305178.
OSTERWALDER A., PIGNEUR Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Wiley, 2010, 288 s. ISBN 978-0470876411.
RIES E. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. New York: Crown Business, 2011, 336 s. ISBN 978-0307887894.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Zdeněk Dytrt, CSc.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. října 2013**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2014**

doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. října 2013

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30.6.2014 Tomáš Růžička

PODĚKOVÁNÍ:

Chtěl bych tímto poděkovat vedoucímu své práce, doc. Ing. Zdeňku Dytrtovi, CSc., za jeho podporu při psaní bakalářské práce a jeho cenné rady

.

ANOTACE

Tato bakalářská práce se zabývá vysvětlením relativně nové metodiky projektového řízení u nově vznikajících projektů, The Lean Startup. První část je věnována definicím pojmů podnikání, internetové podnikání a startup. Druhá část už detailněji popisuje zmiňovanou metodiku. Praktická část je věnována vzniknutí konkrétního projektu a jeho aplikace metodiky v praxi, která je pak zhodnocena v poslední části.

KLÍČOVÁ SLOVA

Podnikání, internet, startup, The Lean Startup, lean canvas, MVP, Rekola, bikesharing

TITLE

The Lean Startup methodology - innovative management

ANNOTATION

This work deals with explaining the relatively new project management methodology for newly emerging projects, The Lean Startup. The first part is devoted to the definition of a business, internet business and startup. The second part describes in detail mentioned metodology. The practical part is devoted to the founding of a specific project and its application of methodology in practice, which is evaluated in the last section.

KEYWORDS

Business, internet business, startup, The Lean Startup, lean canvas, MVP, Rekola, bikesharing

OBSAH

ÚVOD **11**

1 PODNIKÁNÍ **13**

1.1 DEFINICE PODNIKÁNÍ 13

1.2 ODPOVĚDNOST V MANAGEMENTU 14

1.3 INOVACE V PODNIKÁNÍ 15

1.4 INTERNETOVÉ PODNIKÁNÍ 16

1.5 STARTUP 18

2 THE LEAN STARTUP **21**

2.1 VZNIK 21

2.2 DEFINICE 23

2.3 CÍL 24

2.4 EXPERIMENTY 25

2.5 LEAN CANVAS 27

2.6 MVP – MINIMUM VIABLE PRODUCT 31

2.7 INOVAČNÍ ÚČETNICTVÍ 33

2.8 STOČIT SE, NEBO VYTRVAT 34

2.9 VÝZNAM A DOPAD 34

3 REKOLA: KOLA DO ULIC, KOLA PRO VŠECHNY **36**

3.1 POPIS PROJEKTU REKOLA 36

3.2 MYŠLENKA VZNIKU 36

3.3 KOMUNIKACE A KOMUNITA 37

3.4 ZISK PENĚZ 38

3.5 NADACE VODAFONE 39

3.6 OCENĚNÍ 39

4 APLIKACE LS METODY NA PROJEKTU REKOLA **41**

4.1 REKOLA A CANVAS 41

4.2 HYPOTÉZY 44

4.3 EXPERIMENTY 45

4.4 MVP-TESTOVACÍ PROVOZ 46

4.5 OFICIÁLNÍ SPUŠTĚNÍ PROVOZU 49

4.6 FINANČNÍ MODEL 49

4.7 ŠKÁLOVÁNÍ 50

4.8 SHRNUTÍ A BUDOUCNOST 50

5 VYHODNOCENÍ APLIKACE A DOPORUČENÍ 52

ZÁVĚR 53

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 55

SEZNAM OBRAZKŮ

Obrázek 1 Fáze vývoje firmy....18
Obrázek 2 Diagram metody customer development....22
Obrázek 3 Diagram build-measure-learn....23
Obrázek 4 Diagram vyváženosti experimentů....26
Obrázek 5 Lean Canvas....28
Obrázek 6 Počet příznivců na Facebooku....37
Obrázek 7 Úspěšné hromadné financování na www.hithit.com....38
Obrázek 8 Lean canvas Rekol....42
Obrázek 9 Mobilní aplikace Rekol....47
Obrázek 10 "heatmapa" používanosti rekol v testovacím provozu....48
Obrázek 11 Část hlavní stránky www.rekola.cz s registrací a cenou....49

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Přehled typů elektronického obchodování....17

SEZNAM ZKRATEK

Tzv.	Takzvaně
Tzn.	To znamená
Atd.	A tak dále
Apod.	A podobně
ČR	Česká Republika
IT	Informační technologie
LS	The Lean Startup
MVP	Minimum Viable Product (minimálně životaschopný produkt)
B2B	Business to business (od podniku k podniku)
B2C	Business to costumer (od podniku k zákazníkovi)
C2B	Costumer to business (od zákazníka k podniku)
C2C	Custumer to costumer (od zákazníka k zákazníkovi)
VŠE	Vysoká škola ekonomická v Praze
ČZU	Česká zemědělská univezita
PR	Public relation (veřejné mínění)
MHD	Městská hromadná doprava
ČVUT	České vysoké učení technické v Praze
VŠ	Vysoká škola
SŠ	Střední škola

ÚVOD

Někteří lidé vidí věci takové, jaké jsou, a ptají se: Proč? Já raději sním o věcech, které nikdy neexistovaly, a ptám se: Proč ne?[1]

Autor se domnívá, že tento citát dokonale vystihuje skutečnou podstatu podnikatelského ducha a přístupu. V oblasti IT a internetu to platí při nejmenším dvojnásob. Doplňme jen, že výrazem „*někteří*“, v první větě citace, rozumíme většinu populace. Právě tento specifický životní pohled na všechny věci kolem nás, transformuje obyčejné lidi v podnikatele. Tedy v jedince, kteří inovují, dělají věci odlišně a snaží se vyvářet nové hodnoty.

Autora práce vždy fascinovaly příběhy a osudy lidí, kteří šli pěvně za svým snem a při své cestě museli překovávat mnoho překážek, často jít za své hranice možností, objevovat neobjevené a dobývat nové obzory. Ať už šlo o podnikatele, umělce, sportovce, společenské revolucionáře, či obyčejné lidi, kteří jen vedli svou cestu k životnímu štěstí. Lidé právě často vzhlíží k takovým osobnostem a chtějí je následovat. Mnoho z nich však zůstane jen u snění a krok realizování nikdy neuskuteční. Důvodů může být několik. Nedostatečná motivace, strach z neúspěchu, neochota podstupovat riziko, nebo neznalost kroků, jak svůj cíl realizovat.

Již během střední školy se autor začal intenzivněji věnovat, nad rámec výuky, studiem managementu, marketingu, prodeje a rozvoje osobnosti. Jak již zmiňoval. Byl fascinován ostatními úspěšnými podnikateli a chtěl je následovat. Jelikož studoval technicky zaměřenou střední školu, měl celkem blízko k technice a novým technologiím. Takže stejně tak, jako podnikáním, byl fascinován internetem a IT technologiemi. Je vcelku logické, že synergií těchto dvou, vznikla jeho vášeň v internetové podnikání.

Právě internetové podnikání zažívá v posledních letech v ČR ohromný rozmach. Na vysokých školách vznikají inkubátory, které podporují studenty v podnikatelské činnosti. A mnoho projektů, které jsou vedeny studenty, se zaměřují na IT a internet. Téměř každý měsíc můžeme slyšet „succes story“ o nějaké české technologické firmě, která svoji konkurenceschopnost porovnává na evropském, nebo i globálním trhu. České týmy zaznamenávají úspěch v Silicon Valley, Mecce technologického podnikání.

Tak jako obor internetového podnikání má relativně krátké kořeny, stejně tak je to i s naučnou literaturou na toto téma. Žijeme v informačním věku. V době, kdy se věci mění lusknutím prstu. Tzv. pětiletky, dlouhodobé finanční plány, strategie, to jsou prachsprosté

[1] G.B. SHAW

výmysly zakladatelů a manažerů. Když projekt vzniká z prosté myšlenky, nevíte, co bude za 3 měsíce, tak jak můžete predikovat 5 let dopředu? Specifická doba vyžaduje specifické přístupy managementu, vzdělávání, apod. A právě kvůli tomu vznikly nové metodiky, které jsou šité na míru začínajícím projektům, respektive projektům, které operují v nejisté době, nejistém prostředí a jejich cílem je uspět. Jedna z těchto metodik se nazývá The Lean Startup.

Tato metodika, i přesto, že je relativně nová, si našla své uplatnění i v České Republice. Avšak ne v takovém rozsahu, jaký by zasluhovala. Počet lektorů ji vyučujících, bychom spočítali na prstech jedné ruky. Používané materiály, vč. samotných publikací, jsou stále nepřeloženy. A právě nedostatek materiálů, popisujících tuto metodiku v českém jazyce, byl velkou motivací k napsání této práce. O čem tedy bude přesně pojednávat?

Cílem práce je **popis inovativní metody managementu The Lean Startup, která bude následně aplikovaná v případové studii na fiktivně zakládaném podnikatelském projektu.**

Práce je rozdělena do několika částí. Nejdříve se bude věnovat definici základních pojmů, vč. nového přístupu zodpovědnosti v managementu a inovace. Poté rozebere základy metodiky The Lean Startup a v poslední části využije jejích praktik v případové studii u zakládání podnikatelského projektu.

1 PODNIKÁNÍ

1.1 DEFINICE PODNIKÁNÍ

Dříve, než se budeme věnovat specifikaci podnikání internetového, které je hlavním tématem této práce, musíme definovat podnikání jako pojem obecně. K vysvětlení tohoto pojmu prvně využijeme interpretace z obchodního zákoníku a zadruhé se pokusíme o různá uchopení tohoto pojmu, vycházející v různých definic.

Definice podnikání, vycházející z Obchodního zákoníku [1], jenž byl zrušen v platnost 1.1.2014, *„je soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem, vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.“*

Podobnou definici uvádí též Živnostenský zákon [2]: *„Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto (živnostenským) zákonem.“*

Nově, dle Občanského zákoníku, je podnikatelem osoba, která:

a) je zapsaná v obchodním rejstříku,

b) osoba, která podniká na základě živnostenského, nebo jiného oprávnění. [7]

Tímto jsme vymezili pojem podnikání a podnikatel, dle místní legislativy. Ovšem s různou interpretací těchto pojmů přicházíme do styku dnes a denně. Většinou se jedná o vyjádření jednotlivých podnikatelů, průkopníků oboru, nebo tzv. nové generace podnikatelů.

Ve svém díle *Teorie ekonomického vývoje*, popsal Schumpeter podnikatele jako mimořádnou osobu-inovátora, který přináší změnu v produktu, nebo technologickém procesu a tím vytváří přidanou hodnotu. [3]

Schumpeter byl kritizován za úzké pojetí inovace a proto Curran a Stanworth svoji definici popsali, že podnikání se týká vytvoření nové ekonomické entity, spočívající v inovaci produktu, nebo služby, anebo alespoň nějakého způsobu, který jej významně rozlišuje od nabídek kohokoliv na trhu. [4]

Hisrich se pokusil najít společné znaky dostupných definic a ty pak shrnout do své nové definice, která podnikání popisovala jako proces vytváření čehosi jiného, čemuž náleží hodnota prostřednictvím vynakládání potřebného času a úsilí, přebírání doprovodných finančních, psychologických a společenských rizik a získávání výsledné odměny ve formě peněžního a osobního uspokojení. [5]

Mezi nové vyjádření, může být zahrnuta definice Johna Vanhary, který podnikání popsal jako: *„ ... způsob, jak z NIČEHO kreativně vytvořit něco, co má VELKOU hodnotu.“* [6 s.7]

O další, z těch aktuálnějších definicí podnikatele, se pokusil Guy Kawasaki (2010), jenž napsal, že*: „V reálném životě není „podnikatel“ žádná pracovní pozice. Je to stav mysli lidí, kteří chtějí změnit budoucnost…“* [10 s.23]

Z většiny definic můžou být vyvozeny společné prvky. Těmi jsou inovace a vytvořená hodnota.

Inovace může být shledávaná v novém, nebo jen vylepšeném produktu, v technologických, nebo firemních procesech, či v jiném způsobu distribuce.

Vytvořenou hodnotou pak může být myšlen produkt/služba, která je přínosná pro okolí, nebo pracovní místa, či společensky dobře spravovaný kapitál. Podle nového přístupu, by se hodnota neměla vztahovat k jednotlivci, ale měla by být ku prospěchu širší společnosti.

1.2 ODPOVĚDNOST V MANAGEMENTU

Někdo tvrdí, že nynější generaci dvacátníků nepohání jen peníze. Když časopis Forbes zpovídal české podnikatele, investory a umělce pod třicet, kteří o sobě můžou tvrdit, že jsou úspěšní, zjistil, že společný jmenovatel motivace se lehce různí. Rozhodně jimi nejsou výplatní pásky. Jakub Havrlant, úspěšný mladý podnikatel a investor, který již na vysoké škole založil firmu, kterou následně prodal za 30 milionů korun, tvrdí: *„potřebuju jít do práce s tím, že někde vytvářím hodnotu“*.[11 s.40] Shodují se na tom, že štěstí se nachází v něčem jiném. Chtějí dělat to, co je baví, žít v dobré společnosti, která dbá na morální zásady, obklopovat se rodinou a přáteli. Uvědomují si vlastní postavení a pokud mají vliv, ví, že ho mají využít pro dobro společnosti.

doc. Ing. Zdeněk Dytrt, CSc. ve své knize Efektivní inovace o odpovědnosti v managementu mluví takto: *„Je důležité vymezit a respektovat společenskou úlohu podnikání, neomezovat ji jen na uspokojení technických, ekonomických a sociálních požadavků společnosti. Posláním podniků je i etickým a odpovědným působením vychovávat své pracovníky a tím se podílet na vývoji etického prostředí celé společnosti“*. Dále pokračuje: *„Etika managementu a podnikatelských aktivit je pro vývoj etického prostředí ve společnosti stejně důležitá jako rodina a školní výchova. Nemůže ignorovat, jak si podniky svoji společenskou úlohu uvědomují a v jaké míře se touto hodnotou podílejí na zvyšování národního bohatství. Odpovědný management podnikání tvoří přidanou hodnotu v existenci*

celé společnosti. Zvyšuje tím nejen naše dobré jméno, ale i postavení naší společnosti v mezinárodním prostředí". [12 s. 22]

Podnikání už není jenom o finančních ukazatelích a čistě exaktních výstupech. Žijeme, podnikáme a zisk tvoříme v naší společnosti. To jak společnost vypadá, je obrazem našeho chování. Proto, se v podnikatelských aktivitách musíme zaměřovat na společenskou prospěšnost a na pyramidě priorit ji stavět co nejvýše.

1.3 INOVACE V PODNIKÁNÍ

Dle Dytrta „ *Tvořivost v managementu nehrála v naší historii vždy zásadní úlohu. Praxe však nejenom v našich podmínkách vyžaduje, aby byla tvořivost považována za významnou součást managementu, jelikož jejími výsledky jsou invence a inovace. Dynamika podnikání zvyšuje požadavky na konkurenceschopnost a na odpovědnost firem na tvorbě podnikatelského prostředí"*. [12 s. 24]

Inovace je to, co žene ekonomiku a společnost kupředu. Díky ní nejezdíme na koních, jako na hlavním dopravním prostředku, létáme do vesmíru, komunikujeme s lidmi přes půlky planety v reálném čase, léčíme se z dříve nevyléčitelných nemocí, apod.

Dnešní doba je specifická svojí rychlostí. Ani zavedené velké firmy si nemůžou dovolit neinovovat a spoléhat se na již vytvořené produktové portfolio. Každou chvíli se může vynořit nová „firmička založená v dětském pokoji" a přeskočit tak ty známé a zavedené. V době internetu, kdy veškeré informace máme na dosah ruky, marketing je čím dál více cílenější a efektivnější, může i společnost s pár zaměstnanci konkurovat globálním gigantům. Nejvýznamnější firmy nejsou ty s největším základem a nejvyššími zisky, ale ty, které nejvíce inovují.

V internetovém podnikání je absence inovace ještě citlivější, než v klasickém podnikání s fyzickými produkty. Konkurence je obrovská. Bariéry startu podnikání jsou téměř nulové. Stačí v podstatě jen počítač. Ten ve vyspělých zemích vlastní téměř každý. S počítačem a vášní změnit svět můžete ten svět opravdu změnit. Sami jsme toho svědkem. Příběhy firem jako Facebook a Google znají všichni. Z ničeho během pár let vytvořili něco, co změnilo život miliardě lidí na naší planetě. A vše začalo stejně. S počítačem a vášní na univerzitní koleji.

1.4 INTERNETOVÉ PODNIKÁNÍ

Obecným faktem je, že svět posouvají kupředu inovace. V době recesí a krizí se objevují nové příležitosti, které ekonomiku zotavují a v některých případech nastavují další dekádu převratných technologií, určující budoucí směr a agregaci zájmů. Právě onou technologií, která je středem zájmů, která změnila standardní pojetí podnikání a která nás ač chceme, či nechceme, ovlivňuje téměř každý den, je internet. A internetové podnikání se tváří jako nová cesta, kterou se podnikatelé vydávají, a to nejenom v ČR.

Jak již bylo zmíněno, s nástupem informačního věku a internetu, se změnilo i klasické pojetí podnikání. Každý měl totiž s podnikáním spojené to, že aby mohla společnost inkasovat peníze od svých klientů, musí na oplátku klient získat nějaký produkt, nebo službu, která byla výhradně fyzického charakteru. Teď mají některé internetové produkty a služby spíše abstraktní charakter.

Čím více je internet součástí našeho běžného života, tím více odhaluje podnikatelských příležitostí. Ať už provádíme na internetu cokoliv, téměř za vším můžeme vidět společnost, která se snaží monetizovat naše chování a potřeby.

Když bylo v předchozí kapitole určeno, co je podnikání a jaké prvky by mělo obsahovat, musí být specifikováno podnikání internetové, které je tématem této práce.

Mnoho lidí trochu tápe, pokud by měli sami definovat podnikání na internetu. Je maloobchod, který má webovou prezentaci internetový podnik? Odpověď je tu vcelku jasná a to: „*NE*“. A co když ten samý maloobchod provozuje i e-shop? To už je poněkud složitější rozhodování. Někdy je hranice, mezi určením co je a co není internetový podnik, tenká. Pro bližší pochopení bude uveden popis organizace/společnosti, která na internetu podniká.

Internetová společnost je taková společnost, která nabízí své služby výhradně na internetu, a to buď prostřednictvím webového prohlížeče, aplikací mobilních a tabletových zařízení, nebo klientského programu, který musí být nainstalován v počítači uživatele.

Zde je důležité slovo „*výhradně*“. V dnešní době je setkáváno s tím, že mnoho společností, které jsou označeny za internetové, praktikují stejné prodejní činnosti, jako společnosti, které mezi ty internetové řazeny nejsou. Výčtem to můžou být právě ty maloobchody, které provozují i e-shop. Zde je nasnadě, při kategorizace společnosti, určit, která činnost je pro ně klíčová. Například společnost, prodávající elektrotechniku, Alza.cz a.s., známá jako ALZA, se řadí mezi internetové společnosti, i když má i své maloobchodní pobočky, kde mohou

zákazníci nakupovat, stejně jako na internetu. Pro alzu jsou však tyto pobočky doplňující službou pro své klienty. Jejich hlavní činností vždy byl a bude e-shop. Právě naopak můžeme kategorizovat společnost DATART International, a.s., známou jako DATART, která prodává elektroniku, stejně jako ALZA. Jejich hlavní činností vždy bylo provozování maloobchodních prodejen s elektronikou. Jako doplňující službu pro své klienty mají e-shop. Určení jejich hlavních činností je klíčové pro určení, zda se jedná, nebo nejedná, o společnosti internetové.

Takovým nejzákladnějším typem internetového podnikání je tzv. e-komerce. Celým názvem elektronické obchodování. E-komerce je způsob obchodování, která k realizaci obchodních transakcí, podstatným způsobem, využívá moderní elektronické komunikační prostředky. Tím prostředkem v současnosti je nejčastěji právě internet. Zjednodušeně řečeno, e-komerce je prodej zboží online. Existují 4 typy e-komerce, viz tabulka níže.

Tabulka 1 Přehled typů elektronického obchodování

TYP	POPIS	VYSVĚTLENÍ
B2B	Obchodník obchodníkovi	Nabídka produktů jedné firmy jiným firmám
B2C	Obchodník klientovi	Nabídka produktů firmy koncovému uživateli
C2B	Klient obchodníkovi	Klient nabídne podmínky koupě firmě, která něco nabízí
C2C	Zákazník zákazníkovi	Nabídka a poptávka mezi koncovými uživateli. Např. aukce.

[13]

Dalším typem jsou společnosti, monetizující svoji návštěvnost prostřednictvím prodeje reklamních instrumentů dalším společnostem. Mezi nimi jsou zařazeny zpravodajské servery, odborné weby, video-streamovací[2] servery, blogy, sociální sítě, vyhledávače, apod. Tyto servery a weby vytvářejí nějaký obsah, který zpravidla poskytují koncovým uživatelům zdarma. Čím větší návštěvnost cílové skupiny, tím je sever atraktivnější pro inzerenty.

Další internetové společnosti jsou ty, které nabízejí nějaké služby, ať už v kategorii B2C, nebo B2B, ačkoliv právě na internetu je častějším jevem ten druhý model. Aby byla společnost kategorizovaná jako internetová, musí ona služba být právě taky taková. Tím může být myšleno zajištění správy webu, poskytnutí hostingu, informování o nejrůznějších statistikách, zprostředkování obchodu, poskytnutí nástrojů prodeje, apod. Nejdůležitějším prvkem je, aby jádro služby mělo co dočinění s internetem.

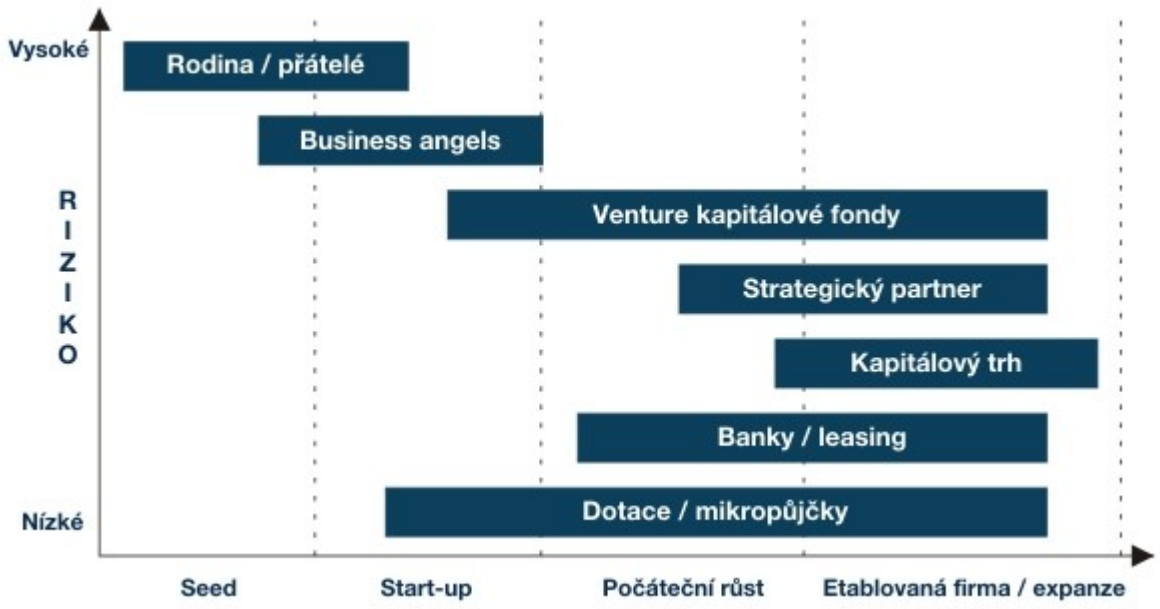
[2] Servery, které tvoří vlastní, nebo uživatelský video obsah. Např. youtube.com, stream.cz, apod.

Oblíbenost internetového podnikání často vychází ze skutečnosti, že počáteční a průběžné náklady jsou mnohdy zdaleka nižší, než u podnikání běžného. Naopak potenciál příjmů bývá při nejmenším na stejné úrovni. Když ještě bude přihlédnuto k faktu, že na internetu se dá snadněji podnikat 24/7, snadněji se expanduje na ostatní trhy a většina procesů se dá technologicky zautomatizovat a nepotřebuje fyzickou účast, máme tu velmi rychle rostoucí odvětví, které má navíc velmi atraktivní pozadí. Právě ona atraktivita hraje velmi důležitou roli. Čím dál tím více lidí se snaží na internetu podnikat a čím dál tím více lidí se označuje za startupisty. A právě tento pojem bude rozebrán v následující kapitole

1.5 STARTUP

Startup, start up, či start-up, jak chcete, je nový, ale častěji používaný pojem, který obklopuje nejenom zainteresované lidi internetového byznysu, ale všechny kolem nás. Lidi, kteří mají alespoň částečný zájem o podnikání, ekonomiku a podobné obory.

Podle agentury pro podporu podnikání a investic CzechIvest, spadající pod Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, je startup založená, nebo zakládaná společnost, která ještě nezahájila komerční prodej svých výrobků, nebo služeb a nemá žádný zisk. [14] Tato agentura pak rozděluje vývoj společnosti do 4 fází.



Obrázek 1 Fáze vývoje firmy

[14]

Na obrázku je pak vynášena na horizontální ose míra rizika, která je podstupována investory investující do společnosti, v rozdílné fázi vývoje. Na ose vertikální je vynášena fáze vývoje společnosti a možný způsob financování.

Podle CzechInvestu je definice tohoto pojmu vcelku jasná. Avšak v soukromém sektoru a běžném používání je setkáváno se s trochu rozdílnými interpretacemi. Ta nejčastější pak asi je: „*Startup je pojem, označující nově vznikající projekt či začínající firmu, často ještě ve fázi tvorby podnikatelského záměru*.“ [15]

Ač se tyto dvě definice od sebe rozlišují fází vývoje, kdy jedna považuje za startup i takovou společnost, která teprve formuje svůj nápad, a ta druhá pak předpokládá, že fáze definování nápadu a vývoje produktu, či služby už byla realizována, mají stále společnou podstatu. Tou podstatou je definování na základě stádia vývoje. Většina odborníku oboru pak jako hlavní jmenovatele tohoto pojmu vidí v něčem jiném. Například odborník v ČR nejpovolanější, co se startupů týče, známý podnikatel a rizikový kapitalista Ondřej Bartoš, na českém zpravodajském serveru o českém internetu shrnul, že: „*Ne každá začínající firma je startupem, stejně jako ne každý startup je začínající firma, i když v tom druhém případě je to obvyklejší. Nicméně, naopak drtivá většina začínajících firem startupy není, alespoň ne v tom slova smyslu, v jakém obvykle vnímají startupy venture kapitalisté a v jakém je toto slovo používáno v tom mnohokrát zmiňovaném údolí v Severní Kalifornii, ve Velké Británii nebo Izraeli. Pro startup totiž nemá být tím nejtypičtějším znakem, že se jedná o nově založenou firmu, ale že se jedná o firmu, která* ***přichází na trh s velkými plány a ambicemi****. Ambicemi přinést na trh něco nového, inovativního, jiného. Ambicemi stát se jedničkou v celosvětovém měřítku. Ambicemi pomoci lidem vyřešit nějaký problém…Startupy jsou zkrátka mladými společnostmi, které chtějí v jistém smyslu měnit svět*.“ [16]

Při panelové diskuzi, kterou organizoval Klub investorů při VŠE v Praze, kde byli pozváni lidé jak ze stran venture a angel investorů, tak ze stran podnikatelů, startupistů, bylo společně shrnuto, že startup je firma v brzké fázi vývoje, která chce tvořit něco inovativního, je mimořádně flexibilní a touží po velkém úspěchu. [27]

Petr Koubský zformuloval svoji definici ve smyslu, že startup je firma, která přijímá mimořádná rizika, s cílem mít šanci na mimořádný úspěch. [28]

Eric Reis, autor knihy The Lean Startup, popisuje startup jako organizaci lidí, vytvářející nový produkt, nebo službu, v podmínkách extrémní nejistoty. [17]

V těchto definicích můžeme nalézt stejné, nebo podobné znaky. Těmi jsou inovace, velké riziko a ambice. Kdyby to mělo být shrnuto do jedné věty, vypadalo by to asi následovně:

Startup je organizace postavená hlavně na lidském kapitálu a inovativní myšlence, jedná flexibilně, podstupuje vysokou míru rizika a dychtí po velkém úspěchu.

Tímto bylo objasněno, co je podnikání, internetové podnikání a stále častěji znící startup.

Důležitou roli zde hraje definice Erica Reise, který startup vnímá jako organizaci lidí operující v podmínkách extrémní nejistoty. Extrémní nejistota je klíčová, protože díky ní mnoho startupů neuspěje. Ač mají předpoklady pro to uspět. Kvůli vysokému počtu neúspěšných projektů začal pracovat na nové metodice zakládání projektů, která reflektuje nejistotu prostředí, rychlost změn, finanční náklady a přišel s metodou The Lean Startup, která bude detailně rozebrána v následující kapitole.

2 THE LEAN STARTUP

The Lean Startup (dále jen LS) je termín s ochrannou známkou Erica Riese a představuje spojení Customer Developmentu, metodiky agilního softwarového vývoje a praktik leanu. Vyvrací většinu praktik projektového managementu, který jsme mohli doposud znát. Mění myšlení a pohled na podnikání.

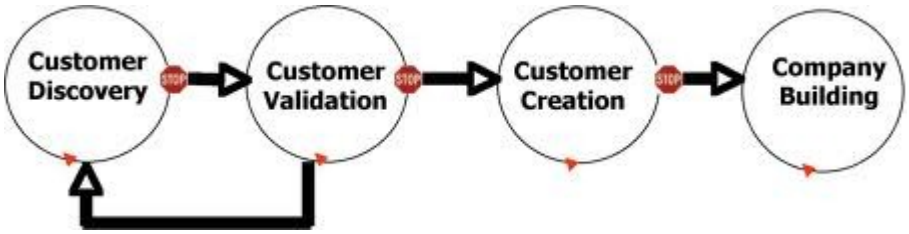
LS vznikl v prostředí startupů, ale využít se dá v podstatě v jakémkoliv projektovém řízení, ve kterém chceme cosi uvést na trh a uspět. A to jak v ziskové, tak neziskové sféře. V soukromé, či státní.

2.1 VZNIK

Eric Ries je jeden z těch lidí, kteří vyrostli u programování a počítačů. Většinou pracoval na straně vývoje produktu a jeho kolegové byli manažeři, marketéři, apod. Často vídal, že po neuvěřitelné dřině při vývoji produktu, přišel na trhu neúspěch. Jak sám říká: *„zpočátku, primárně kvůli mému původu, jsem viděl jen technické problémy, které vyžadovali technické řešení: lepší architektura, lepší inženýrské procesy, lepší disciplína, zaměření, nebo produktová vize. Tyto potřebné opravy vedly ještě k většímu selhání. A tak jsem začal číst vše, co šlo, a navíc jsem byl požehnán a měl možnost pracovat s největšími mozky v Silicon Valley, jako mými mentory.“* [18 s. 14]

V té době se stal Eric spoluzakladatelem IMVU, technologické firmy, zaměřená na chat, pomocí 3D avatarů. V roce 2011 dosáhli příjmů ve výši přes 1 miliardu českých korun. Právě při zakládání IMVU dychtil po nových přístupech zakládání společnosti. Jedním z jeho mentorů byl Steve Blank, který už v roce 2004 přišel s novou metodikou, nazývanou Customer Development.

Customer Development vychází z product developmentu, který se dříve v technologických společnostech používal. Avšak nereflektoval některé, velmi zásadní, proměnné. Těmi jsou zákazníci a byznys model. Steve Blank customer development zjednodušeně přenáší do následujícího diagramu.



Obrázek 2 Diagram metody customer development

[19]

„Jednoduše řečeno, customer discovery se zaměřuje na pochopení problémů a potřeb zákazníků, customer validation na vytvoření opakovatelného byznys modelu, customer creation na tvorbu a posílení poptávky koncových uživatelů, a company building na přechod od organizace navržené k objevování a učení se, k dobře namazanému stroji zaměřený na výkon.“ [19 s. 16]

Eric začal používat neortodoxní metody při vzniku společnosti. Základ Customer Developmentu s hrstkou vlastní invence, mělo za následek obrovský úspěch IMVU. *„Díky našemu úspěchu v IMVU, jsem začínal být žádán o rady jinými startupy a investory rizikového kapitálu. Když jsem jim popsal moje zkušenosti v IMVU, často jsem se střetl s prázdným výrazem, nebo obrovskou skepsí. Nejčastější odpověď byla „To nikdy nemůže fungovat!“. Moje zkušenosti tak narazili na tváře konvenčního smýšlení, které většina lidí, dokonce i v Silicon Valley, centru inovací, nedokázali vstřebat. A tak jsem o tom začal psát, nejdříve na blogu, nazývaném Startup Lessons Learned, a mluvit – na konferencích, ve firmách, startupech a fondech rizikového kapitálu – prostě všem těm, kteří chtěli poslouchat.“* (18 s. 16)

„Nakonec se myšlenka LS rozrostla v celosvětové hnutí. Podnikatelé začali formovat menší lokální skupinky, ve kterých mohli diskutovat a aplikovat LS myšlenku. Teď existují organizované komunity ve více než stovce měst po celém světě, kde se praktikuje LS…Hnutí LS dělá podnikání dostupnější celé nové generaci zakladatelů, kteří jsou hladoví po nových myšlenkách, jak založit úspěšnou společnost.“ [18 s. 16]

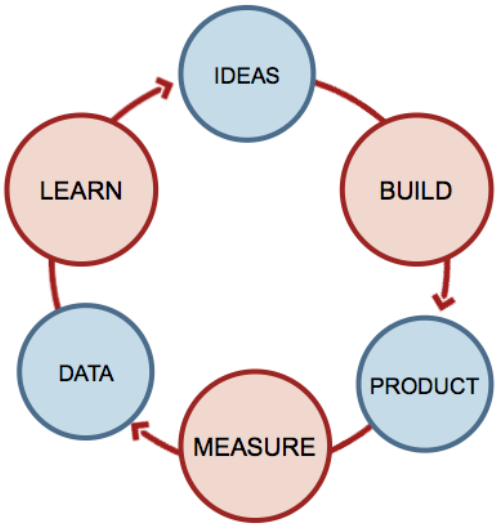
LS začalo jako potřeba a vášeň jedince. Přetransformovalo se však v nedílnou součást všech nynějších zakladatelů společností. LS negarantuje úspěch. Zvyšuje však pravděpodobnost, zkracuje čas poznání správného modelu a šetří případně peníze. Co to tedy přesně ten LS je?

2.2 DEFINICE

„Lean Startup je jednoduše sada praktik, pomáhající podnikatelům zvýšit jejich pravděpodobnost založení úspěšného startupu.“ [18 s. 37]

Ash Maurya LS nazývá jako *„důsledný proces iterace mezi plánem A, a plánem, který funguje, ještě předtím, než dojdou zdroje*“. [20 s. XXI]

Proces iterace se dá znázornit obrázkem, který LS vystihuje a je pro něj specifický.



Obrázek 3 Diagram build-measure-learn

[18]

Tento diagram se nazývá „buil-measure-learn loop“, neboli „vytvoř-změř-pouč se smyčka“. Význam diagramu je v posloupnosti určitých aktivit. Začínáme s myšlenkou, kterou vytvoříme v extrémně jednoduchý produkt, neboli MVP, o kterém bude řeč v pozdější části. Poté měříme výsledky našeho produktu, dá se i říct experimentu. Získáváme nějaká data, zpětnou vazbu, ze které se učíme kvůli tomu, abychom naši původní myšlenku mohli modifikovat a upravit tak, abychom náš produkt pozměnili, případně udělali úplně znova.

A tím byli tak blíž produktu, který má větší šanci na úspěch. Smyčka je to proto, protože stále opakujeme tuto posloupnost. Naším cílem je též minimalizovat strávený čas projitím celého kruhu. Čím dříve jsme schopni zrealizovat všechny úkony, tím častěji můžeme celý proces opakovat a tak za jednotku času získat více zpětné vazby na stále realizovatelnější produkt.

„Každý podnikatelský plán začíná s řadou předpokladů. Stanovuje strategie, která bere tyto předpoklady jako dané a postupuje k přehlídce jak dosáhnout vize společnosti. Protože

stanovené předpoklady nejsou dokázány (přece jenom jsou to předpoklady) a je fakt, že většinou jsou chybná, počátečním cílem startupu by měla být snaha otestovat tyto předpoklady tak rychle, jak jen to půjde." [18 s.85]

LS je tedy metodika, která inovativním a neotřelým způsobem pomáhá firmám přenést myšlenku do reality a to s kladeným důrazem na efektivitu. Ať už se jedná o nový produkt/službu, způsob distribuce, cenovou politiku, procesy, atd.

Mnohým by se také mohlo zdát, že cílem LS je tedy uvést něco na trh. Svým způsobem ano, ale defaultní cíl této metodiky tkví v něčem jiném.

2.3 CÍL

„*Startupy neexistují proto, aby tvořily věci, vydělávaly peníze, nebo sloužily zákazníkům. Existují proto, aby se naučily jak vytvořit udržitelný byznys. Toto učení může být vědecky ověřeno, skrze časté experimenty, které umožní podnikatelům otestovat každičký element jejich vize.*" [18 s. 18]

V Kalifornii, v Silicon Valley se můžeme potkat s jevem, ve kterém má podnikatel, který založil neúspěšný byznys, větší hodnotu pro investory, než podnikatel, který teprve svůj první byznys startuje, tudíž nezažil nejen úspěch, ale ani neúspěch. Počítá se s tím, že se během své cesty k neúspěchu obohatil zkušenostmi, které v následujícím pokusu bohatě využije.

Lean Startup má přímo ono učení zaryté ve svém cíli. Nazývá to „validated learning", neboli „ověřené učení".

„*Ověřené učení není až pozdější racionalizování, nebo dobře ušitá historka, která schová neúspěch. Je to přísný způsob, jak dát najevo pokrok, když je někdo usazen v půdě extrémní nejistoty, tak jako startupy jsou. Ověřené učení je proces empirického prokazování, že tým objevil hodnotnou pravdu o jejich přítomnosti a budoucích vyhlídkách. Je konkrétnější, přesnější a rychlejší, než tržní prognózy, nebo klasické byznysové plánování. Je hlavním lékem na smrtící problém při dosahování neúspěchu: úspěšně řízený plán, který nikam nevede.*" [18 s. 46]

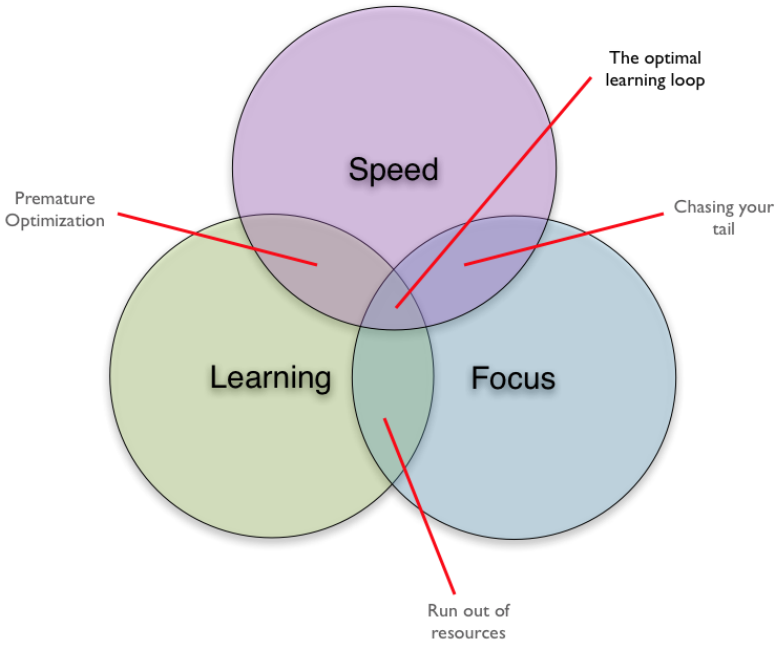
Ověřené učení je tedy měrou pokroku v LS metodice. Sami to můžeme vidět ve „vytvoř-měř-pouč se" smyčce. Posledním krokem celého kruhu je právě učení, na základě kterého zjistíme, zda dosahujeme pokroku, či nikoliv. Čím více nabytých poznatků při experimentování, tím dále se dostáváme.

„Jednou z nejdůležitějších lekcí vědeckých metod je, že pokud nemůžete neuspět, nemůžete se také nic naučit.“ [18 s. 63] A jak jsme si řekli, naším cílem je učit se, tzn, že musíme podstupovat riziko selhání a stále a stále ověřovat vlastní hypotézy. A ověřování našich předpokladů probíhá pomocí experimentů.

2.4 EXPERIMENTY

„Lean Startup metodologie pojímá úsilí startupu jako experimenty, které testují jeho strategii k tomu, aby zjistili, které části jsou brilantní a které naopak bláznivé. Správný experiment následuje vědecké metody. Začíná s čistými hypotézami, které predikují něco, co by se mělo stát. Poté tyto predikce empiricky testuje. Tak jako vědecké experimentování je založeno pouze na teorii, to startupové je založeno vlastní vizí. Cílem každého startupového experimentu je tak objevit způsob, jak postavit udržitelný byznys na základě jejich vize.“ [18 s. 63]

Ash Maurya se ve své knize Running Lean experimentům též věnuje. „*Protože cílem startupů je najít plán, který funguje ještě předtím, než jim dojdou zdroje, víme, že rychlost neboli čas, za který jsme schopni projít „vytvoř-změř-pouč se“ smyčkou, je velmi důležitý. Také víme, že učení, přesněji řečeno učení o zákaznících, je velmi důležité. Ale na co se často zapomíná, je soustředění (fokus). Potřebujeme všechny 3 části k tomu, abychom úspěšně provedli experiment. Tzn. rychlost, učení se a soustředění. Podívejme se na to, co se stane, když nemáme všechny tři pohromadě*.“ [20 s. 59]



Obrázek 4 Diagram vyváženosti experimentů

[20]

„*Rychlost a soustředění.*

Když jste rychlí a soustředění, ale neučíte se, napadne mě obrázek psa, jak si honí svůj ocas. Vydáváte ze sebe hodně energie, ale jednoduše se točíte v kruhu.

Učení se a soustředění.

Když se soustředíte na ty správné věci a učíte se, ale nejste dostatečně rychlí, čelíte nebezpečí brzkému dojití zdrojů, nebo předběhnutí konkurencí.

Rychlost a učení se.

A konečně, když jste rychlí, učíte se, ale nesoustředíte, můžete spadnout do pasti předčasné optimalizace. Některé příklady předčasné optimalizace jsou škálované servery, které ještě nemají zákazníky a ideální vstupní stránky, když ještě není hotový produkt, který by fungoval.“ [20 s. 60]

Experimenty jsou pro LS charakteristické. Jsou jejich základem. Ověření hypotézy pomocí určitých nástrojů, poučení a další experiment. Ať už jste na začátku Vaší cesty, nebo už jen dolaďujete detaily, nebo chystáte menší změnu. Operujete na stejném principu, pro nás již známé smyčky.

Jak již dříve bylo řečeno, v dnešní rychle měnící se době, je těžké predikovat budoucnost. Zdlouhavé podnikatelské plány jsou založené na našich domněnkách. Je správné si naše myšlenky uložit na papír, ale musíme jejich mnohostránkovým zápisem strávit tolik času? LS je charakteristický svojí rychlostí a koncept podnikatelských plánů tedy do něj moc nezapadá. Avšak kvůli užitečnosti zaznamenání našich myšlenek na papír, nebyl zcela z této metodiky vyňat, nýbrž nahrazen jednostránkovou šablonou-lean canvasem.

2.5 LEAN CANVAS

Lean Canvas je jednostránkový diagram, zachycující nejdůležitější elementy byznys modelu. Diagram je koncipovaný tak, abychom v co nejkratší době vyplnili jeho políčka s důrazem na aktuální stav našich domněnek a po jejich identifikaci ověřovali ty nejriskantnější části pomocí experimentů, kde po případném nabytí nových poznatků, jednotlivé části byznys modelu upravíme. Díky tomu tak lean canvas prochází neustálou změnou na základě našich nově získaných informací. Namísto předělávání desítek stránkového podnikatelského plánu, předěláváme stranu jednu.

Lean canvas má nějaké své zásady pro jeho vyplnění.

„Vyplňte canvas během jednoho sezení.

…Váš počáteční canvas by měl být vyplněn v méně, jak 15 minutách. Smyslem vytvoření canvasu je zachytit snímek toho, co máte zrovna ve své hlavě, poté identifikovat co je nejrizikovější a konečně vypadnout z budovy a testovat Váš model s někým jiným, než jste Vy sám.

Je v pohodě nechat prázdná políčka.

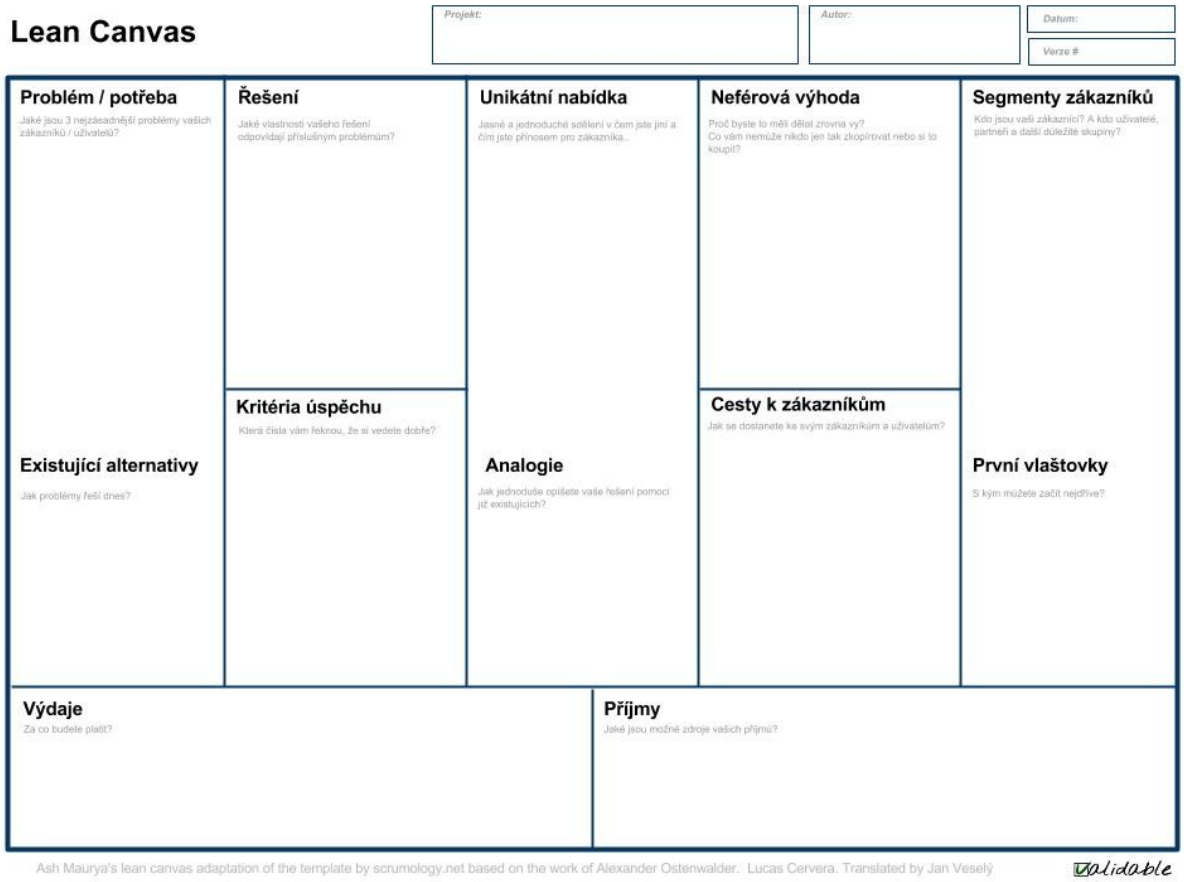
Radši než zkoumat a debatovat nad správnými odpověďmi, nechte políčko prázdné. To Vám může oznámit, co je nejvíce rizikové místo, které byste měli začít testovat. K tomu části, jako je „neférová výhoda“, můžou zabrat více času k vyřešení a Vaše nejlepší odpověď může znít „Já nevím“, což je v pořádku. Canvas je organický dokument, který se má vyvíjet v čase.

Buďte struční.

Je mnohem jednodušší popsat něco v odstavci, než v jedné větě. Prostorové omezení je ale skvělý způsob, jak destilovat Vás byznys model k jeho podstatě.

Myslete v přítomnosti.

Podnikatelské plány se tak těžce snaží predikovat budoucnost, což je nemožné. Namísto toho, snažte se canvas plnit pomocí přístupu „getting things done“.“ [20 s. 26]



Obrázek 5 Lean Canvas

[23]

2.5.1 Problém a segmenty zákazníků

„Zjistil jsem, že dvojice „problém a segment zákazníků“obvykle pohání zbytek políček canvasu, což je důvod k tomu je dávat k sobě.

Pro zákaznický segment, se kterým pracujete, popište jeden až tři problémy, které potřebují řešit.

Seznam existujících alternativ.

V případě, že neřešíte zcela nový problém (nepravděpodobně), většina problémů má existující řešení. Častokrát tato řešení nemusí pocházet z očividného konkurenta. [20 s. 27]

Identifikujte ostatní uživatelské role.

Například v blogovací platformě je autor blogu zákazník, zatímco čtenář uživatel.

První vlaštovky.

S těmi problémy ve Vaší hlavě, buďte co nejvíce specifičtí ohledně zákaznického segmentu. Upřesněte vlastnosti Vašeho prototypního zákazníka. [20 s. 28]

2.5.2 Unikátní nabídka

„Unikátní nabídka je jedna z nejdůležitějších políček canvasu a zároveň jedna z nejobtížněji vyplnitelných. Jde o slogan/větu, která říká, proč jste rozdílní a hodni pozornosti.“ [20 s. 29]

„Zaměřte se na první vlaštovky. Mnoho marketérů chtějí zachytit střed s domněním, že osloví celý střední proud, ale Váš produkt ještě není připraven pro široké publikum. Nalezněte první vlaštovky a předejte jim jasnou, tučnou a specifickou zprávu o Vašem produktu/službě.“ [20 s. 30]

Analogie.

Další užitečný nástroj, jak Váš produkt popsat. Analogie by neměla být zaměňována za unikátní nabídku a neměla by se ani objevovat na hlavní webové stránce. Může se však používat pro rychlejší vysvětlení Vašeho projektu lidem, se kterými provádíte experimenty. Například portál csfd.cz (československá filmová databáze), se dá analogicky vysvětlit jako Google filmů a jejich tvůrců.

2.5.3 Řešení

„Protože vše co máme, jsou netestované problémy zákazníků, je vcelku pochopitelné, že hned po pár rozhovorech s nimi, upřednostňujeme naše řešení, nebo jej zcela nahrazujeme.
Z tohoto důvodu doporučuji nenechat se unést definováním našeho řešení. Raději, co nejjednodušeji načrtněte nějakou věc, kterou byste mohli vyřešit jednotlivý problém.

Spojte Vaše řešení s problémy co nejpozději, jak jen to bude možné.“ [20 s. 32]

2.5.4 Cesty k zákazníkům

„Neschopnost vybudovat významnou cestu k zákazníkům, bývá jedním z nejčastějších důvodů, proč startupy neuspějí.

Počáteční cíl startupu je učení se, ne škálování. Takže je v pořádku, zpočátku spoléhat na klasické cesty, jak se k našim zákazníkům dostat.

Dobré je, že díky počátečním rozhovorům s potenciálními uživateli/zákazníky, objevujete cestu k nim už v úplném počátku. Avšak pokud Váš byznys model vyžaduje získání velkého počtu zákazníků, je možné, že právě ta cesta objevená na počátku, nepůjde aplikovat pro tak velké měřítko lidí, se kterými budeme muset pracovat později. Proto je dobré myslet na způsob získání velkého počtu lidí už od samého počátku a postupně jej testovat.“ [20 s. 33]

2.5.5 Výdaje a příjmy

„Tyto dvě položky jsou určeny k modelování životaschopnosti Vašeho byznysu. Raději než přemýšlet v horizontu tří až pěti let, používejte spíše více přízemní přístup, více orientovaný na přítomnost.“ [20 s. 36]

„Je těžké kalkulovat výdaje, které se nacházejí daleko v budoucnosti. Místo toho se zaměřte na přítomnost a náklady typu: Kolik Vás bude stát vyzpovídat 30-50 potenciálních zákazníků? Kolik Vás bude stát vytvořit a spustit MVP?“ [20 s. 38] O MPV v následující kapitole.

„U příjmů se snažte účtovat si poplatek již od samého začátku. Už v případě, kdy spustíte svůj MVP, testujte Váš model příjmů.“ [20 s. 38]

Pomocí těchto dvou modelů se pokuste zjistit Vás bod zvratu, abyste věděli, kolik peněz, času a úsilí musíte vložit, než se k tomuto bodu dostanete.“ [20 s. 38]

2.5.6 Kritéria úspěchu

„Každý podnik má pár klíčových čísel, které mohou být použity na měření toho, jak se nám daří. Tyhle čísla jsou důležitá pro měření jak zlepšení, tak zjištění žhavých momentů v životním cyklu našich zákazníků.“ [20 s. 40]

Přemýšlejme, která čísla nám řeknou, že míříme tam, kam mířit chceme. Nebo naopak nás včas varují na případný problém. Pokud nevíme, která čísla to jsou, jak můžeme vědět, že jdeme správně? Je důležitý zisk, obrat, počet zákazníků, počet návštěv webu, atd.? Všechny jsou důležité? Musíme si předem určit CO a TO potom měřit.

2.5.7 Neférová výhoda

„Tohle bývá obvykle to nejtěžší k vyplnění, což je důvod, proč si ho nechávám na konec. Mnoho zakladatelů vypisují věci z konkurenčních výhod, které vlastně ani nejsou – jako zápal, řádky kódu, různá produktová vylepšení, atd.

Další častá citovaná výhoda je „první na trhu“. Není moc složité se na to podívat z jiného úhlu a zjistit, že koneckonců být první je spíše nevýhoda. Nejvíce vložené práce do vykopávání základů, s největším rizikem jen proto, abychom pak urvali potenciální podíl, o který se podělíme s nově příchozími konkurenty. Žádná z těchto firem nebyla první na trhu: Ford, Toyota, Google, Microsoft, Apple, Facebook.“ [20 s. 42]

„Jediná neférová výhoda je taková, která se nedá snadno ukrást, nebo okopírovat.“ [20 s. 43]

„Když začínáte, můžete nechat políčko prázdné, ale je stále tady, abyste důkladně přemýšleli o tom, jakou odlišnost vytvořit/získat tak, aby navíc ta odlišnost za něco stála.“ [20 s. 43]

„Teď je řada na Vás.

Zdokumentovat Váš plán A je předpokladem k posunutí se dál. Mnoho zakladatelů podniku nosí své hypotézy ve své hlavě, osamoceny, což nepomáhá k systematickému rozvoji a testování byznysu.

Musíte nakreslit obrázek do písku.

Důležitá věc je, sdílet Váš canvas nejméně s jedním dalším člověkem, když jste s ním hotovi.“ [20 s. 45]

2.6 MVP – MINIMUM VIABLE PRODUCT

„*Minimálně životaschopný produkt (dále jen MVP) pomáhá podnikatelům začít proces učení tak rychle, jak jen je to možné. Není to nutně nejmenší produkt, který jsme schopni si představit, ale je to jednoduše nejrychlejší způsob, jak projít celou smyčkou „vytvoř-změř-pouč se“, s nejmenším množstvím vynaloženého úsilí.*

Na rozdíl od tradičního produktového vývoje, který obvykle zahrnuje dlouhou a promyšlenou inkubační dobu a usiluje o produktovou dokonalost, cílem MVP je započít proces učení, ne s ním skončit. Oproti prototypu, nebo koncepčnímu testování není MVP stavěno k zodpovězení otázek ohledně designu, nebo technických věcí. Jeho cílem je otestovat fundamentální hypotézy celého byznysu.“ [18 s. 96]

Dle Erica Reise má MVP mnoho podob. Ještě jednou pro připomenutí. Pomocí MVP musíme projít „vytvoř-změř-pouč se“ smyčkou v co nejkratším možném čase. Tudíž při

důrazu na čas a náklady, nemusíme nutně přijít s dokonalým produktem, anebo vlastně produktem vůbec. MVP může mít podobu:

- rozhovory se zákazníky,
- demo,
- upoutávající stránka,
- video s popisem služby/produktu,
- apod. [18]

Tyto aktivity Vám pomohou získat velice užitečné informace bez většího vynaloženého úsilí. Nicméně se může některým zdát, že rozhovor se zákazníkem není produkt. Tuto problematiku rozebírá na svém blogu též Ash Maurya. Ten pro MVP využívá definice: *„Minimálně životaschopný produkt je ta nejmenší věc, kterou můžete vyrobit, abyste doručili hodnotu zákazníkovi (a jako bonus zachytili kus té hodnoty zpět*".

„*Směrnice MVP obsahuje v první řadě doručení hodnoty zákazníkovi. Ale kromě toho, neexistuje podnikání bez příjmů, což bývá právě nejrizikovější část celého obchodního modelu. To je také důvod proč, když jsou vaši uživatelé i zákazníci, silně doporučuji zachytit nějakou tu hodnotu zpět, což je jinak řečeno účtovat a nechat si platit již od prvního dne.*" [21]

Autor práce sám doporučuje, pokud je to možné, testovat způsob příjmů tak brzy, jak jen to půjde. Ovšem ne vždy to možné je. Když se nad tím zamyslíme, často zjistíme, že způsob placení už někdo otestoval za nás. Uvedeme si 2 časté příklady. Zaprvé, pokud se rozhodneme pro obsahový web, kde našim uživatelům doručujeme hodnotu v podobě informací (je jedno, jestli se jedná o recepty, zajímavosti ze světa showbyznysu, videoher, automobilů, apod.). Na jedné straně máme uživatele, pro které je náš obsah zajímavý. Nejčastějším zdrojem příjmů právě pro obsahové weby je pronajímání prostorů inzerentům. Jinými slovy prodej reklamy. Tento způsob ověřilo tisíce webů po celém světě. Pokud máte dostatek návštěvníků, jste schopni prodat reklamu a zajistit si tak kanál příjmů. Druhý příklad je zprostředkování služby, konkrétně pak poptávkové servery. Na jedné straně máme poptávající (obor poptávek je v tuto chvíli irelevantní). Na druhé straně máme nabízející. A náš podnik slouží jako „dohazovač" těchto dvou stran. Řekněme, že chce někdo zrekonstruovat byt. My jako podnik přijmeme tuto poptávku a na trhu je několik firem, kteří jsou ochotni za tuto poptávku zaplatit (v praxi se používá několik způsobů – jednotlivá

provize, měsíční poplatek, apod.). Již mnoho firem otestovalo, že pokud jsme schopni zprostředkovat nějakou činnost, která má výnosový charakter, existuje i kanál příjmů. V obou případech není nutně potřebné zaměřit se na ověřování hypotéz ohledně příjmů a je důležitější se zaměřit na hypotézy jiných prvků. Těmi prvky jsou například atraktivnost pro uživatele, zda náš obsahový web bude navštěvovat, nebo v druhém případě bude ochotný si zadat volitelnou poptávku.

2.7 INOVAČNÍ ÚČETNICTVÍ

‚Pro zavedené organizace máme standardní ukazatele pokroku. Finanční výkazy společnosti mohou být použity k měření finančního zdraví podniku bez ohledu na druh podnikání. Finanční výkazy ale nejsou tak užitečné u společností či produktů v raném stádiu vývoje, které obvykle fungují nějakou dobu bez výnosů a nemohou vlastně vykazovat nic jiného než ztráty. Co je však důležitější, cílem startupu by mělo být hledání opakovaně funkčního obchodního modelu; prioritou je učení před škálováním. Používat jako ukazatel pokroku jen výnosy se v této fázi může často dostat do cesty poznávání. Pro produkty v raném stádiu potřebujeme nový druh účtování, a tím je právě inovační účetnictví („Innovation Accounting“).“ [22]

„Inovační účetnictví definuje sadu makro ukazatelů, které mohou být použity k modelování životního cyklu zákazníka, místo aby se spoléhalo pouze na výnosy. Výnosy jsou samozřejmě jednou ze sledovaných událostí, ale nikoliv jedinou. Výhoda těchto makro ukazatelů je, že poskytují indikátory vedoucí k výnosům dříve, než je samotný výnos realizován. Jinými slovy, můžete definovat a měřit hodnotu pro zákazníky dříve, než získáte část této hodnoty zpět, tj. než dostanete zaplaceno.“ [22]

Inovační účetnictví je novým způsobem přemýšlení o pokroku podnikání. Čím dál více se setkáváme s úspěšně investovanými startupy, které jsou výrazně v červených číslech. Selský rozum většině řekne, že taková firma asi za moc nestojí, pokud nevydělávají. Opak je však pravdou. Inovační účetnictví přináší do měření pokroku nový rozměr. Dle finančních ukazatelů se může zdát společnost těsně před krachem a ukončením její kariéry, dle jiných ukazatelů může jít o skvělou firmu s ohromným potenciálem, který stojí za to podpořit.

„Inovační účetnictví pracuje ve 3 krocích. Zaprvé, používá MVP pro stanovení reálných informací o tom, kde se firma právě nachází. Bez jasně vykreslené představy o současném stavu – nehledě na to jak daleko se od cíle nachází – nemůže kontrolovat a mapovat její pokrok.

Zadruhé, startupy se musí pokusit vyladit jejich motor od počátečního směrodatného plánu, k tomu ideálnímu. To může trvat mnoho pokusů. Poté, co startupy provedou všechny menší změny a produktové optimalizace, přesunou se z prvotního plánu k ideálnímu, čeká je rozhodnutí. Což je třetí krok. Stočit se, nebo vytrvat." [18 s. 118]

2.8 STOČIT SE, NEBO VYTRVAT

„Každý podnikatel nakonec čelí prvořadé výzvě v rozvoji úspěšného produktu: rozhodnutí kdy se stočit a kdy vytrvat (z anglického pivot or persevere). Vše o čem se zde dřív diskutovalo, byla předehra k zdánlivě jednoduché otázce: vytváříme dostatečný pokrok k tomu, abychom mohli věřit, že naše původní strategická hypotéza je správná, nebo musíme podstoupit zásadní změnu? Tato změna se nazývá stočení se (pivot): strukturovaná změna kurzu určená k ověření nových fundamentálních hypotéz ohledně našeho produktu/služby, strategie a způsobu růstu." [18 s. 147]

Celá Lean Startup metodika cílí k tomuto úkolu. V podstatě k menším rozhodnutím ohledně vytrvání nebo změny přicházíme do styku pokaždé, když si projdeme smyčkou „vytvoř-změř-pouč se". A tou bychom měli procházet co nejčastěji a co nejrychleji. Neměli bychom se bát zásadní změny, protože tato změna je podložena reakcí trhu a její zpětné vazby. *„…neexistuje většího ničitele tvůrčího potenciálu, než je mylné rozhodnutí vytrvat. Společnosti, které nejsou sami sebe schopni přesvědčit ke změně na základě zpětné vazby trhu, můžou zůstat v zemi žijících mrtvol, s vysáváním prostředků, závazkem zaměstnancům a dalších zainteresovaných stran a bez pohybu vpřed."* [18 s. 147]

Podnikatelé by měli věřit vlastní intuici, ale vlastní ego a domnělá neomylnost by neměla přebít selský rozum, který jasně říká, že bez zákazníků nemůže být úspěšný podnik. A pokud si ověříme, že model, který jsme si vysnili, je nefunkční, je čas vstřebat všechny poznatky a pokračovat v jiném směru. Naším cílem má být dosáhnutí opakovaně funkčního obchodního modelu a ne realizace vlastního snu, který je však jen naším snem.

2.9 VÝZNAM A DOPAD

Dnešní doba je specifická nejenom tím, že věci se mění rychlostí světla, ale hlavně, že je ovládaná zákazníkem. Dříve Vám pro fungující byznys stačilo něco nabídnout a kvůli mizerné konkurenci jste málokdy narazili na nezdar. Dnes je tomu naopak. Konkurence je mnoho, zákazníci jsou přesyceni všemi různými nabídkami.

Na jedné straně přibývá více a více podnikání chtivých lidí. Na druhé straně se zdá, že příležitostí naopak ubývá. Ti co se přesto rozhodnou svoji šanci zkusit, utkají se s tím nejtěžším soupeřem-trhem. Metodiky a praktiky, které se učili ve škole, jsou někdy zastaralé a v dnešní době ne vždy použitelné, protože doba se posunula o desítky let. Navíc, často v době vzniku skript, zabývající se managementem, nebyl internet všedním nástrojem téměř každého občana civilizované společnosti. Tato doba si žádá nový přístup a LS je jedním z těch přístupů, který reaguje na dobu a pomáhá tak uspět.

Jak již bylo zmíněno, LS se využívá ve všech podnikatelských inkubátorech zaměřených na technologické podnikání. Zcela dobrovolně a ze studentského popudu se objevuje na univerzitách. A právě díky němu mnoho mladých podnikavců může zvýšit pravděpodobnost svého úspěchu, či přinejmenším minimalizovat svoje ztráty. A v konečném důsledku
se nesmírně poučit a využít tak těchto zkušeností v dalších pokusech stát se ekonomickým a společenským hybatelem.

3 REKOLA: KOLA DO ULIC, KOLA PRO VŠECHNY

Pro praktickou část této práce, měl být vybrán fiktivně zakládaný podnikatelský projekt. V době vzniku tohoto tématu, autor rozmýšlel nad rozpracováním projektu, kteří jeho pracovní kolegové nosili v hlavě. Postupem času se z pouhé myšlenky stala reálná věc a tak původně plánovaný fiktivní projekt získal reálnou podobu. Pro potřebu této práce je to určitá výhoda, protože popsané teoretické metody tak spatřily praktické uplatnění a tím je výstup práce relevantnější a pro případné čtenáře uchopitelnější a lépe představitelný.

3.1 POPIS PROJEKTU REKOLA

Popisovaný projekt nese název Rekola, vedený jako občanské sdružení. Dle platných stanov.

Název a sídlo

Rekola o. s. (dále jen sdružení) má své sídlo v Praze 2, Šafaříkova 371/22, 120 00.

Základní cíle sdružení

Základními cíli sdružení je tvořit, udržovat a využívat síť sdílených jízdních kol a koloběžek (dále jen dopravních prostředků) ve městech na území ČR.

3.2 MYŠLENKA VZNIKU

Koordinátory projektu jsou bratři Ježkové. Oba dva jsou nadšení cyklisté a občanští aktivisté. Při svých cyklistických cestách za hranice, shledali odlišnost v dopravě, v porovnání s Českou Republikou. V některých městech bylo bohatě využíváno sdílení kol, neboli bikesharingu. Což pro ně byl první podnět nad zamyšlením se ohledně bikesharingu v ČR.

Dalším impulsem byla aktivita sdružení „Žijeme tady“, která je výhradně organizovaná studenty ČZÚ. Jejich aktivit je více, ale pro bratry Ježky je podstatná ta, s názvem „kola narůžovo“. Kola narůžovo jsou jednoduše sebraná stará kola, která se přestříkala na růžovou barvu a to ze statisticky dokázaného důvodu, že růžová kola se nejméně kradou. Tato kola pak byla rozeseta po části Prahy-Suchdol, kde se univerzita nachází. Kola tak mohla být využívána kýmkoliv v rámci této lokality a v rámci příznivců sdružení „Žijeme tady“. Kola však bohužel byla brzy zničena.

Bratři Ježkové se po úvaze rozhodli, že se pokusí o zřízení první komunitní bikesharingové služby v Praze, která bude schopná svého provozu, bez výraznějších externích dotací. Už jenom myšlenka provozně soběstačného sdílení kol, je výzva.

Většina bikesharingových služeb funguje na bázi odkládacích center, kde si cyklista vyzvedne kolo v pevně ukotveném stojanu a do podobného stojanu ho poté vrátí. Úskalí v tomto modelu je, že pro životaschopnost celého projektu, potřebujete dostatečné množství těchto stojanů, které jsou navíc relativně nákladné. Jejich vize tedy byla bez nich. Jen s koly, mobilem a komunitou lidí.

3.3 KOMUNIKACE A KOMUNITA

Vítek Ježek pracuje v oblasti internetových projektů a internetové komunikace. Jak sám říká, jeho revírem je internet, a stejně tomu tak bylo s tímto projektem. Jelikož je celá služba postavená na komunitě, bylo důležité ji stavět již od začátku.

Důležitým médiem pro ně byl Facebook, kde vznikla stránka „Rekola: kola do ulic, kola pro všechny“. Bylo tomu tak o prázdninách roku 2013. Ihned o svém projektu začali komunikovat s ostatními a dostávali tak na svoji stranu nové příznivce. K dnešnímu dni mají téměř 5 tisíc příznivců na Facebooku.

Obrázek 6 Počet příznivců na Facebooku

[8]

Bylo o nich zmíněno na zpravodajském webu idnes.cz, novinky.cz, metro.cz, byli hosty pořadu České Televize „Dobré ráno“, apod. Pod jejich záštitu je vzal primátor hlavního města Prahy, RNDr Tomáš Hudeček, Ph.D.

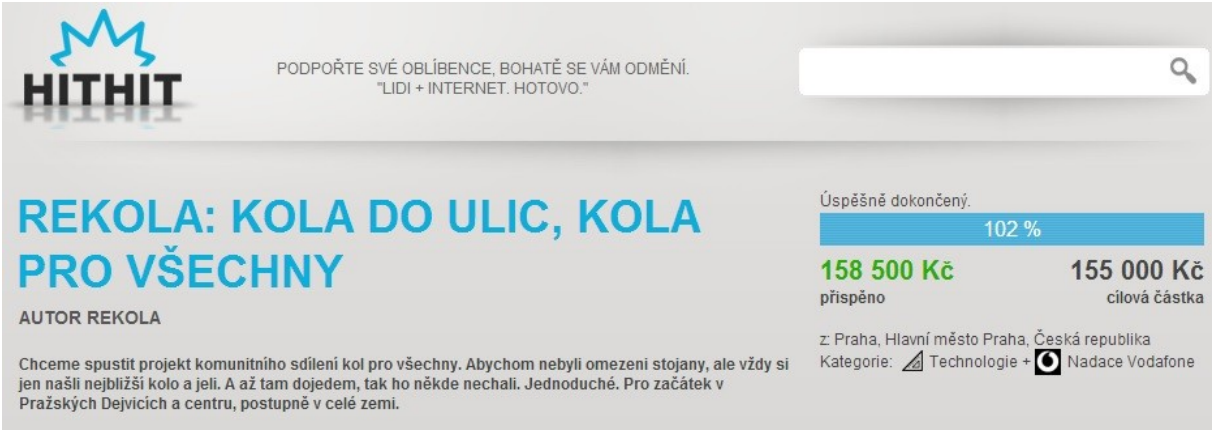
Nová kola často získávají jako dary od svých příznivců, které pak společně, na pořádaných workshopech, barví na růžovo.

Aby mohli jejich myšlenku otestovat, potřebovali k tomu lidi, kola, technologické zázemí a částečně peníze. Jelikož je model postavený na komunitě, jak jinak peníze získat, než od nich?

3.4 ZISK PENĚZ

Na konci prázdnin 2013 bratři spustili kampaň na českém crowdfunfingovém portále www.hithit.com. Cílem této platformy je hromadné vybrání peněz na určité inovativní a kreativní projekty a to během 45 dnů, od svých fanoušků. Projekt musí vybrat celou požadovanou částku, nebo má smůlu. Rekola požadovala 155.000Kč. Na oplátku přispěvovatelům nabízeli členství v projektu, v období testovacího provozu, což znamenalo možnost využití růžových kol, a štědřejší dárci navíc získali exkluzivní možnost pojmenovat kolo, „rekola“ trikot, apod.

Částka se úspěšně vybrala a rekola tak mohla vše připravit na spuštění testovacího provozu.



Obrázek 7 Úspěšné hromadné financování na www.hithit.com

[9]

3.5 NADACE VODAFONE

Nadace Vodafone Česká republika je nezávislá, státem registrovaná nezisková organizace, jejímž zřizovatelem je společnost Vodafone Czech Republic, a.s.

Nadace chce měnit svět k lepšímu a přispět k tomu, aby byl místem, kde lidská solidarita není cizím pojmem. Nadace tady je od roku 2006 a za dobu své existence podpořila sociálně prospěšné aktivity více než 100 miliony korun.

Nadace Vodafone kromě finančních darů nabízí i účast v jejich laboratoři, která je průvodcem metodikou The Lean Startup a která tak pomáhá společensky prospěšným projektům uspět. Ze své zkušenosti sami zjistili, že jejich dotace jsou často využity neadekvátním způsobem. Že neziskové projekty se musí řídit trhem stejně jako projekty ziskové a že pokud jejich zakladatelé nejsou schopni projekt vést správně, mohou být jejich finance brzy spáleny bez většího společenského prospěchu. Proto se nadace snaží i touto cestou projektům pomoct. Nejdříve jim ukázat, jak svůj model nastavit tak, aby byl životaschopný, ověřený a poté jim případné peníze poskytnout a to s mnohem větší efektivitou.

Projektu Rekola byla předem přislíbená stejná částka, která by byla vybrána v kampani na www.hithit.com, pokud by vybrána byla. Rekolům se povedlo požadované finance vybrat a tím tak zdvojnásobili svoje finance. Zároveň tak získali místo v programu Laboratoře Vodafone, kde mohli pod odborným dohledem aplikovat metody LS a efektivněji tak celý projekt spustit a vést.

Rekola teď navíc žádají o větší finanční dotaci v rámci nadace, která by jim měla dopomoct nejenom k technologické optimalizaci mobilní aplikace a usnadnit tak škálování projektu do dalších měst, ale i k získání nových kol, apod.

3.6 OCENĚNÍ

Social Impact Award je mezinárodní soutěž pro mladé lidi, studenty vysokých či vyšších odborných škol, kteří mají nápad, jak udržitelně, inovativně a kreativní cestou řešit společenské a ekologické problémy kolem sebe. Soutěží se o nejlepší nápady v oblasti společensky prospěšného podnikání. Social Impact Award inicioval v roce 2009 Institute for Enterpreneurship and Innovation při Vídeňské ekonomické univerzitě. Kromě Rakouska a ČR se nyní soutěž koná také na Slovensku, v Rumunsku, Řecku, Chorvatsku, Švýcarsku a Rusku.

V roce 2014 se soutěže účastnilo, kromě jiných, i Rekola a v květnu se jim společně, s dalšími třemi projekty, podařilo soutěž vyhrát. Krom prestiže, PR, získali i finančního odměnu 3 tisíc euro a další hodnotné ceny.

4 APLIKACE LS METODY NA PROJEKTU REKOLA

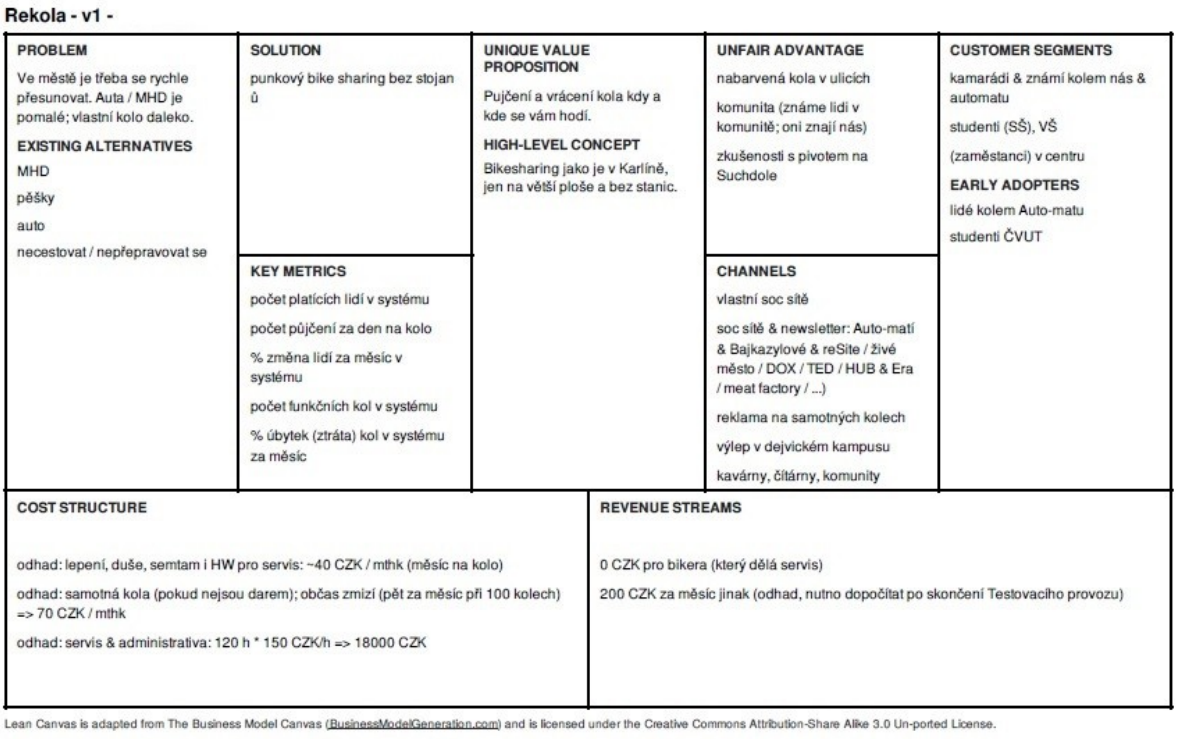
Bratři Ježkové věděli, že celý projekt se dá přeměnit v život buď s pomocí hodně peněz, nebo zdlouhavého vyjednávání s magistrátem města a jejich podpory. Většina fungujících bikesharingových služeb funguje tímto způsobem. Velká investice do stojanové infrastruktury, kol, marketingu a technologického zázemí. Věděli však, že velké peníze investovat do toho nechtěli a strávit měsíce, nebo spíše roky, vyjednáváním s úřady též ne. Nabízela se tedy varianta, jak to udělat s méně penězi a bez pomoci města. Klíčové pro tuto variantu byla aktivita komunity lidí a fungování půjčování kol bez nákladných stojanů. Tudíž, pro uzamykání kol mělo sloužit jakékoliv pevné místo, které zásadním způsobem nepřekáží v ulicích a je volně dostupné.

Jak již bylo zmíněno v kapitole 3. 2., v okolí České Zemědělské Univerzity, byl jakýsi pokus o komunitní bikesharing, který nedopadl moc dobře. Ale stále to byl způsob, který se mohl dál rozvíjet a pokud by se podařilo zajistit jeho životaschopnost, šlo by o tu méně nákladnou a rychlejší variantu zavedení služby sdílení kol po Praze a případně v dalších městech.

Vzhledem k tomu, že Vítek Ježek pracuje v oboru internetových technologií, znal metodu The Lean Startup. Věděl, že pokud mají tento projekt realizovat, nebudou se chtít zaobírat zdlouhavým plánováním na papíře a poté pomalým rozpohybováním celé sítě. Byli si vědomi, že je před nimi nelehký úkol, který má zcela jistě mnoho rizik a jejich cílem bylo tak jejich rychlé ověření, s co nejmenším množství peněz a vynaloženého času. Pokud se jejich myšlenka neověří, nestráví nad projektem značnou část svého mládí, případně jim styk s realitou rychle napoví, kudy cesta vede.

4.1 REKOLA A CANVAS

Bratři Ježkové tedy měli myšlenku v hlavě a nechtěli psát mnohostránkový podnikatelský plán, proto za pomocí LS metodiky využili canvasu. Tedy jednostránkového diagramu, který zachytí všechny důležité aspekty projektu.



Obrázek 8 Lean canvas Rekol

[24]

Podstatné, pro další aktivity projektu, bylo definování problému, cílových zákazníků, kanálů, jak se k nim dostat, řešení problému a finanční bilance.

Problém

„Ve městě je třeba se rychle přesunout. Auta/MHD je pomalé; vlastní kolo daleko“.

Bratři pojmenovávali problém i tím stylem, že auta po Praze častou uvíznou v zácpě, na MHD se musí čekat a někdy ani nedojede, případně se touto cestou nedostaneme přímo k cíly, nýbrž jen k zastávce/parkovišti. S vlastním kolem je problém, že může být často kradeno, vyžaduje servis a opravy, nebo ne vždy chceme využít cestu na kole tam a zpět. Jít pěšky je zdlouhavé.

Na svoje projekty můžeme pohlížet i z pohledu společensky prospěšného. Bikesharing řeší takový problém a to ekologický. Čím více kol, čím více jezdců, tím méně aut, tím méně znečištěného ovzduší, možnosti více zeleně, atd.

Segment zákazníků

„Kamarádi & známí kolem nás & automatu. Studenti S/VŠ. Zaměstnanci (v centru).“

„První vlaštovky lidé kolem auto-matu a studenti ČVUT“.

Zpočátku je podstatné se zaměřit na úzký segment zákazníků, které je jednoduché najít a jejich pravděpodobnost změny z potenciálního, v aktivního zákazníka je vysoká. V tomto případě lidé okolo občanského sdružení Auto*Mat jsou nasnadě. Jsou to lidé, kteří se snaží o lepší a kvalitnější prostředí městského života. Jejich aktivity pokrývají i podporu cyklistiky ve městech.

Studenti ČVUT jsou vybráni z důvodu agregace v určité části Prahy, kde by bratři Ježkové rádi svoje aktivity započaly.

Cesty k zákazníkům

Jak již bylo zmíněno v kapitole 3.3, Rekola se snaží o tvorbu komunity. Komunity lidí, kteří dbají o své prostředí, jsou sportovně proaktivní a rádi dělají nové věci. Takoví lidé se okolo bratrů Ježků motají delší dobu, proto je jednoduché je oslovit. Stejně tak mají vlastní kontakty na různé komunitní organizace, u nichž lze skrze jejich sociální sítě oslovit další potenciální zákazníky. Další aktivity, jako výlepy v univerzitním kampusu a oblíbených kavárnách, to jsou prvky levnějších marketingových variant, které přijdou ihned na mysl.

Cílem od začátku bylo oslovit cíleně proaktivní lidi, s co nejmenším počtem vynaložených peněz.

Řešení

Je dobré zpočátku nebýt vyloženě posedlý na určitém řešení, ale být spíše orientovaný na problém a dle něj řešení modifikovat a co nejlépe optimalizovat. Bratři Ježkové však věděli, že jejich cílem je nízkonákladový bikesharing, který není závislý na stojanech, ale je možno kola připevnit téměř ke všemu. Takové řešení je vcelku dost očesané, protože je na něm závislé ještě mnoho věcí, které se v průběhu experimentů upravují a je dobré k nim přistupovat s otevřenou myslí.

Výdaje a příjmy

Jak je vidět, nejde o dlouhodobé plánování na několik let dopředu. V podstatě ani na několik měsíců. Jde hlavně o provozní náklady, se kterými je potřeba počítat již v průběhu experimentů a testovacího provozu. Z nákladů pak vychází přibližný model příjmů, který by měl podlehnout testování.

Ostatní

Kritéria úspěchu, unikátní nabídka, analogie a neférová výhoda. Pro počátek projektu nejsou tyto položky ty nejdůležitější. V prvních experimentech testujeme nejčastěji problém, řešení, koncové zákazníky, finanční bilanci a cesty k zákazníkům. Unikátní nabídka a analogie je dobrá pro vysvětlování našeho projektu.

4.2 HYPOTÉZY

Na začátku každého projektu vystávají otázky, na jejichž odpovědích závisí celý model a fungování byznysu. Zakladatelé mají představy o tom, jak by určitá věc měla fungovat, často jsou o tom přesvědčeni, ale pokud danou představu nepotvrdí trh, je to stále jen hypotéza,
na kterou se nedá spolehnout. Bratři Ježkové jich měli několik a díky LS principům věděli, že je musí testovat již od samého začátku.

Bikesharing bez stojanů

Ve světě, a v menší míře Praze, jsou ověřené modely se stojany. Sice jejich zřízení je nákladné, ale fungují. Avšak sdílení kol bez zmíněných pevných center, není tradičním směrem bikesharingu. Proto bylo první neznámou, zda takový model může fungovat.

Platební model

Hypotézy ohledně plateb za služby jsou téměř vždy. V případě Rekol se ještě jednalo o platby za ne dokonalou službu. Počítalo se, kvůli nízkým nákladům, že se budou kola používat starší, někdy budou nalezena s určitým defektem a technologické pozadí nebude vždy optimální. Otázka tedy byla, zda budou chtít lidé za takovou službu ihned platit.

Optimální rozmístění kol

Vzhledem k tomu, že model Rekol nepoužívá pevné stojany, které normálně bývají optimálně rozmístěny, mohou být kola umístěna téměř kdekoliv. Určitý strach byl právě ze situací, kdy se většina kol uloží do stejné oblasti a případní cyklisté tak nebudou mít ve svém dosahu požadované kolo. Namísto toho, jich bude v nějaké lokalitě až moc. Například, že studenti budou z okolí svých domovů jezdit do školy, kde kola umístí a cestu zpět zvolí jinak a kola tak zase nikdo zpět nerozmístí.

Uživatelé budou sami kola opravovat

Rekola je komunitní sdílení kol s vizí udržitelného modelu, který nemusí být externě dotovaný a vystačí si s členskými příspěvky. Krom nákladů na pořízení kol, apod., jsou spojeny i náklady s jejich údržbou a servisem. Bratři Ježkové předpokládali, že kola s potřebou určité opravy, můžou být opravena svými uživateli a odměnou za to jim bude přičten určitý kredit, kterým si můžou své členství zaplatit. Jeden uživatel buď nemá čas, nebo schopnosti kolo opravit, jiný však ano a organicky by tak kola zůstávala v zachovalém a pojízdném stavu.

Nenákladné technologické řešení

Kvůli absenci stojanů, muselo být jiným způsobem vyřešeno zamykání kol a způsob informovanosti ohledně jejich rozmístění. Pro tyto účely měla být zřízena mobilní aplikace, nebo internetová stránka, která je schopna předat informaci o umístění kola a zároveň po zadání unikátního kódu kola, odpovědět s heslem pro otevření číselného zámku. Hypotéza tedy zněla tak: „V mobilu si najdi kolo, zadej kód, použij heslo, jeď, ulož kolo, zamkni ho a do mobilu zadej, že je uzamčeno.“ Aplikace však nesměla být moc nákladná na vývoj, ale zase použitelná.

4.3 EXPERIMENTY

Hypotézy jsou určeny k testování a jejich případnému potvrzení, vyvrácení, či určitému nasměrování dál. Těchto pět základních hypotéz mělo být co nejrychleji a co nejefektivněji, s ohledem na peníze a čas, otestováno.

Některé hypotézy se dají testovat pomocí rozhovorů s potenciálními uživateli, simulací daného řešení, pozorování reakcí, atd. Hypotézy Rekol však vyžadovaly aktivnější činnost. Většina z nich byla zaměřena na samotné fungování služby a její pouhé teoretické rozebrání s uživateli by nemohlo zaručit její potvrzení, nebo vyvrácení. Ježkové se tedy rozhodli pro testovací provoz, ve kterém použijí menší počet kol, menší počet uživatelů a menší geografickou oblast. Testovací provoz měl ověřit vše. Jak schopnost nechat si zaplatit, tak technologické řešení, parkování kol bez stojanů, jejich vlastní opravu, apod.

Pro započetí testovacího provozu však bylo potřeba nějakých financí. Muselo se investovat do vytvoření potřebné aplikace, pořízení určitého počtu kol a menšího marketingu kvůli oslovení uživatelů. Jelikož je relativně složité získat peníze od investora s pouhou myšlenkou, což ani nebyl původní plán, rozhodli se bratři Ježkové získat finance od lidí, od kterých se to

nejvíce očekává. Od samotných cyklistických příznivců a potenciálních uživatelů. Vybírat peníze od někoho, když ještě nic nemáte, není úplně jednoduchá záležitost. Ale Rekola se rozhodla pro takovouto cestu. Jak bylo zmíněno v kapitole 3.4, pomocí crowdfundingové platformy www.hithit.com, se Rekola snažila vybrat částku 155.000Kč a na oplátku přispěvatelům nabídla menší věcný dar a členství v čase testovacího provozu, který měl být naplánovaný na několik měsíců. Částka se vybrala a tím se zaprvé potvrdila 2. hypotéza, že lidé jsou ochotni platit za podobnou službu a zadruhé, částka pomohla nechat vytvořit požadovanou aplikaci a získat tak první kola použitá k provozu.

Krom vynaložených financí na získání potřebných kol, získávala Rekola kola jako dary. Různými kanály vykřičeli do světa, že pokud má někdo staré kolo, které nepoužívá, rádi jej získají. Takto získali mnoho kol, která poté, opět s pomocí proaktivních lidí z komunity, nabarvili na růžovo a měli tak zase víc kol k použití. Což se v budoucnu ukázalo jako pragmatický zdroj získávání nových kol do oběhu.

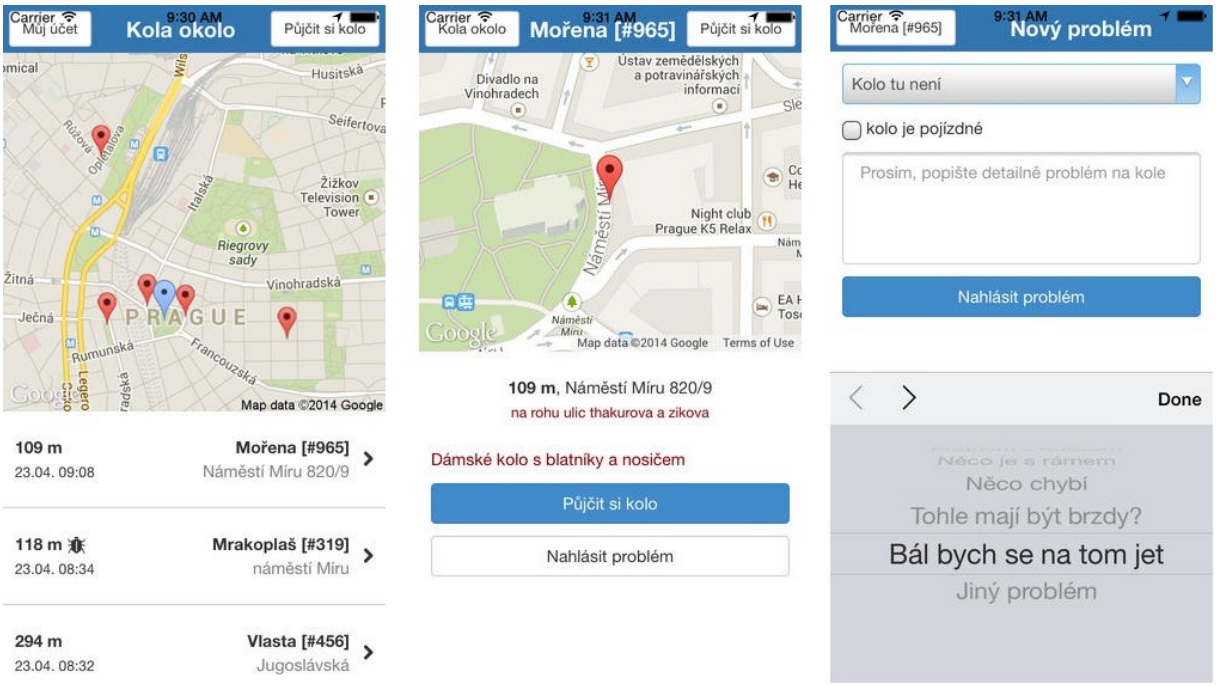
4.4 MVP-TESTOVACÍ PROVOZ

Díky nadšení a příspěvkům podporovatelů Rekol i darů partnerů, mohl být na podzim 2013 zahájen testovací provoz. V LS terminologii se jedná o MVP, minimálně životaschopný produkt, na kterém se testují hypotézy a získává se zpětná vazba pro budoucí změny a úpravy byznys modelu. Tento typ testování byl nutností pro jejich ověření. Doba zahájení provozu nebyla nejvhodnější, protože přece jenom podzim a zima nejsou cyklisticky nejatraktivnější období. Nicméně Ježkům se nechtělo čekat na jaro s testováním a vrhli se do toho ihned, jak to jen bylo možné.

Na začátku bylo do ulic centra Prahy a Dejvic vypuštěno kolem 50 na růžovo nabarvených kol. Tyto lokality byly vybrány z důvodu segmentace cílových zákazníků. V centru Prahy je mnoho administrativních budov a pracujících aktivních lidí, pro které může být cesta do práce, nebo z práce, právě na kole, atraktivní. V Dejvicích jsou zase situovaní studenti ČVUT, kteří též patřili mezi první vlaštovky. Kola se vypustila a bratři Ježkové pečlivě pozorovali, co se s koly děje, jak mizí, rozbíjí se, jak se přemisťují, kde je lidé využívají, atd.

Jak přesně Rekola v testovacím provozu fungovala? Pomocí mobilní aplikace, či webového rozhraní, mohl uživatel kolo vyhledat. Na každém kole bylo umístěno unikátní číslo, kterému po zadání do aplikace odpovídalo unikátní heslo, kterým se dal odemknout zámek kola. Po tomto kroku stačilo nasednout a jet. Po dojezdu se kolo opět zamknulo a do aplikace se zaznamenalo odevzdání kola s přesnějším popiskem umístění. V případě

naskytnutí problému, poruchy, se mohla do aplikace zadat závada, kterou ostatní uživatelé mohli vidět a případně kolo opravit.



Obrázek 9 Mobilní aplikace Rekol

[vlastní]

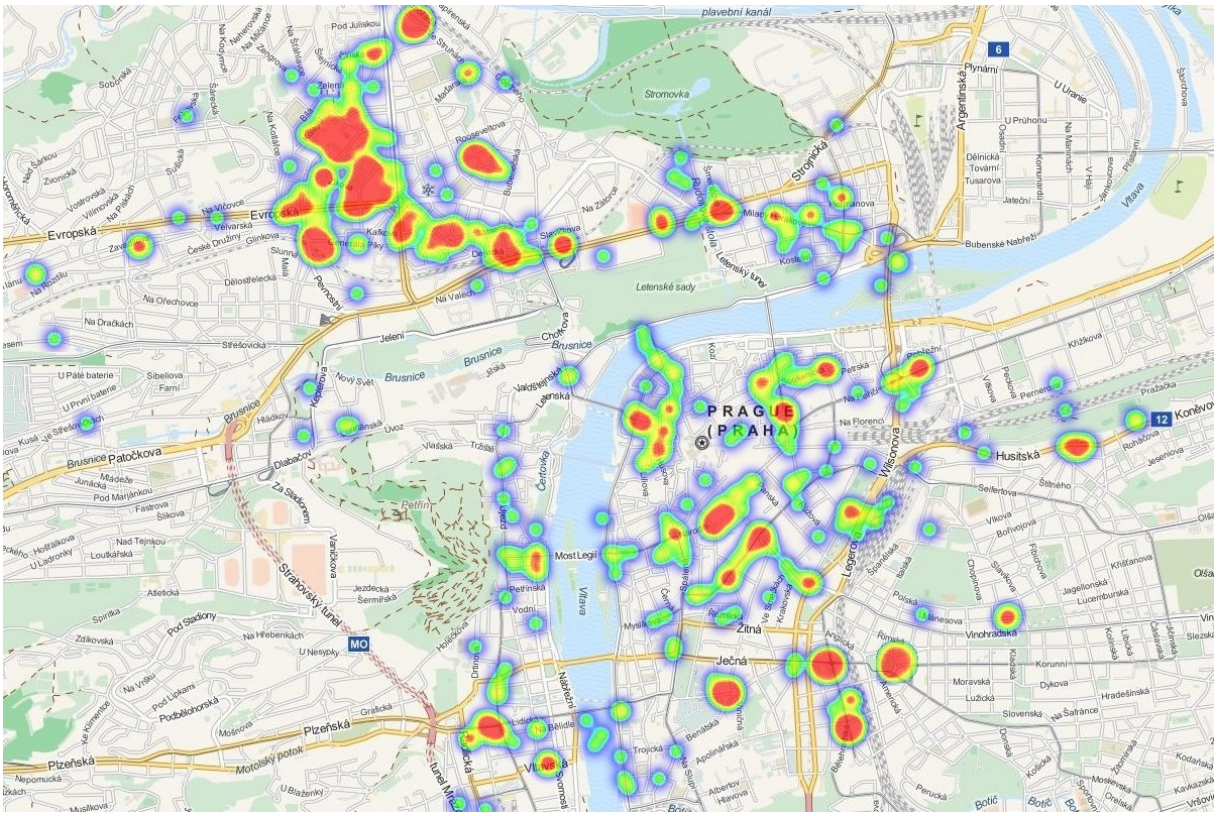
Průběžnými výsledky se některé věci potvrdily, některé naopak nepříjemně překvapily. Kola se využívala a základna nadšenců organicky rostla. O růžová kola se projevoval zájem. Technologické zázemí se jevilo jako dostatečné pro počet obsluhujících kol a uživatelů. Avšak někdy se kola zvandalizovala, zničila, ukradla, apod. Čím však více kola byla používána, tím méně úbytku na kolech se objevovalo. Dá se říct, že většina hypotéz se příjemně potvrzovala. Trochu neočekávaně však šlo o samovolné opravování kol uživateli. Většina kol s defektem opravována nebyla, a proto se muselo provést „stočení“ v daném modelu. Změna přišla v tom směru, že pro určitou oblast byl nasazen tzv. opravář, který se staral o místní jízdní flotilu. Většinou se vybíralo mezi uživateli, pro které tato funkce přinášela určité výhody, či přímé finanční ohodnocení.

Již v průběhu testovacího provozu se otevřela nová registrace pro nadšence, kteří nebyli účastni crowdfundingové kampaně. Za 300Kč mohli tito noví nadšenci získat přístup ke kolům a to až do konce testování, který byl plánovaný někdy do konce zimy 2014.

I přesto, že zima v tomto období nebyla některak výrazná, sněhu po Praze moc nebylo, Rekola zažila svůj útlum. Po toto období byla většina kol z ulic stažena a jen některá desítka

jich zůstala v oblasti Dejvic, která se jevila velmi aktivní. Právě kvůli zimě se testovací provoz protáhl o něco déle, než bylo třeba. Pro kvalitní validaci hypotéz bylo třeba najezdit několik tisíc kilometrů a to za pomocí desítek uživatelů a desítek kol.

Když bylo opět tepleji, kola byla vytažena a testování probíhalo v plném proudu. Mezitím se stále sháněla nová kola, která se za pomocí komunity lidí barvila na růžovo a přidávala do oběhu. Pomalu, ale jistě se testovací provoz chýlil ke konci.



Obrázek 10 "heatmapa" používanosti rekol v testovacím provozu

[25]

Tato mapa vykresluje používání Rekol. V levé horní části se nachází pražská část Dejvice a pravou dolní zase centrum. Jen během podzimu se najezdilo přes 2.000km.

Testovací provoz potvrdil většinu hypotéz, některé vyvrátil a mohl tak opět otestovat jejich změnu. Celé toto období provázelo velmi pozitivní ohlas, nejen ze strany médií, ale hlavně lidí. Zjistilo se, že komunitní bikesharing má v Praze smysl a i s velmi nízkým rozpočtem je relativně životaschopný. Právě na základě výsledků z podzimního běhu se už plánovala ostrá verze, které měla připadnout na duben 2014.

4.5 OFICIÁLNÍ SPUŠTĚNÍ PROVOZU

Testovací provoz ověřil a objevil mnoho informací, které z Rekol udělaly opravdový systém sdílení kol. Počátkem roku 2014 se řešilo ostré spuštění provozu a to nejenom v Praze. Pro Prahu bylo důležité získat stávající jezdce a přibrat nové. Byla otevřena nová registrace, kde mohli nadšenci získat přístup k rekolům na celý rok. Aby zjistili atraktivnost i pro jiná města, otevřeli v nich předregistraci. Prozatím Rekola fungují též v Brně a Olomouci a nová města se chystají již brzy.

K ostrému provozu se vylepšilo mnoho věcí. Spustila se nová aplikace, která je rychlejší, s méně chybami. Pro nalezení/půjčení/vrácení kol je možné též použít sms. Nová webová stránka s informacemi o kolech, celém projektu a registrací.

4.6 FINANČNÍ MODEL

Finanční model se od prvotního plánu výrazně neodchyloval. Zakldatelé původně vycházeli s potřebným příjmem na jednoho jezdce kolem 200Kč. Před začátkem testovacího provozu se prodávala registrace za 500Kč,ke které byl menší dárek. Během testování bylo možné získat registraci za 300Kč, což stále přivádělo nové jezdce, i když testovací provoz byl relativně krátce časově omezen.

Aktuální cena Rekol je nastavena na 1000Kč za rok používání, nebo 200Kč za měsíc, a to ve všech městech, kde se rekola používají.

Obrázek 11 Část hlavní stránky www.rekola.cz s registrací a cenou

[26]

Nasnadě je platba za jednu jízdu. Pro tu však nebyl vymyšlen žádný optimální model, jak technologický, tak i provozní. Přece jenom, pokud by bylo možné získat kód k zámku za pár desítek korun, mohlo by to vést k větším krádežím kol, což dražší členství placené předem trochu odrazuje. Je to však motiv k zamyšlení v časech budoucích.

4.7 ŠKÁLOVÁNÍ

Rekola prošla svým vývojem. Od nápadu, před prototyp a testovací provoz, přes ostré spuštění v největším městu České Republiky. Vcelku pasivně ze strany zakladatelů se jim podařilo kola rozšířit i do okolních měst. Impulsem byla iniciativa lidí, která chtěla mít růžová kola též ve svém městě. Jak již bylo zmíněno na začátku, Rekola je občanské sdružení se sídlem v Praze. Bratři Ježkové nejsou tomuto projektu 100% časově oddáni. Snaží se o komunitní bikesharing, který bude co nejlépe fungovat vlastním životem, za pomocí svých členů. Jelikož jejich kapacita končí u hranic s Prahou, rozrůstání do dalších měst řeší tzv. federací Rekol. Pokud určité město projeví o růžová kola dostatečný zájem, řeší místní fungování lokálním sdružením, které je však napojené na veškerou infrastrukturu. Federace si navzájem pomáhají, radí si a využívají společné aplikace, webu, sociálních sítích, mediální pozornosti, apod. Každý člen však může využívat kola ve všech městech.

V tuto chvíli běží Rekola v Praze, Brně, Olomouci a brzy by se měly objevit v Pardubicích a Českých Budějovicích. Další města jsou jen otázkou času, protože tato forma sdílení kol se ukázala jako životaschopná a vypadá to, že i forma rozrůstání se do dalších měst též dává smysl.

4.8 SHRNUTÍ A BUDOUCNOST

Vzhledem k tomu, že projekt Rekola neoslavil ještě ani své první narozeniny, prožil si toho mnoho. Během necelého roku byl schopný z pouhé myšlenky získat službu, která již teď funguje ve 3 městech po České Republice, zpříjemňuje životy více jak stovkám uživatelů a dalším sta tisícům obyvatelům měst tím, že je šetrný k životnímu prostředí. A to s téměř žádným počátečním kapitálem a omezeným časem zakladatelů.

Rekola mají před sebou hodně úkolů a aktivit. Sezóna je v plném proudu. Kola jezdí, rozbíjí se, opravují, uživatelů přibývá. Další města se zapojují. Byl objeven model, který prozatím vypadá jako udržitelný a škálovatelný. Což je cílem celé The Lean Startup metodiky. A to během necelého roka, vč. zimy, která není cyklistům nakloněna.

Bratři Ježkové teď chtějí, aby rostl počet uživatelů, kol a měst. Aby iniciativa růžových kol, která slouží pro lepší městský život, byla rozeseta po celé zemi a oni tak pokaždé, když zavítají za hranice Prahy, mohli využít kol, o které se v největší míře zasloužili.

Též mají zájem na funkčních a provozních změnách a vylepšeních. Například další hypotézou je zavedení tzv. gamifikace, kde za určité splnění úkolů budou uživatelé dostávat

ohodnocení, zvyšovat tak svoje postavení atd. Dané úkoly mají být například vrácení zapomenutého kola v lokalitách, které nebývá často využívané, nebo již zmiňované opravování kol. Cílem této gamifikace má být osamotnění celé služby jako celku od jejího řízení shora, kde jako správná komunitní služba bude fungovat na bázi komunity, tedy lidí do služby zapojených.

Protože bratři Ježkové už toho doteď zvládli tolik a s tak málem, můžeme nejenom doufat, ale i věřit, že se jim povede komunitní sdílení kol na území České Republiky zřídit a to relativně brzy.

5 VYHODNOCENÍ APLIKACE A DOPORUČENÍ

Projekt Rekola se snažil být řízen na základě LS metodiky již od samotného začátku a to nejenom z důvodu, že Vítek Ježek, jako projektový manažer v internetové agentuře, byl s metodikou seznámen, ale též díky blízkému vztahu s Honzou Veselým, což je téměř jediný lektor LS metodiky u nás. S Honzou po individuálních konzultacích z počátku řešili způsob, jakým Rekola mají rozvíjet a poté navštěvovali, pod jeho vedením, Laboratoř Nadace Vodafone, kde společně s dalšími společensky prospěšnými projekty hledali způsob, jak se svým projektem uspět. Vzhledem k tomu, že téměř celou dobu byly Rekola pod absolutně odborným dohledem, nedá se jim moc co vytknout. Naopak se jeví jako ukázkový příklad realizace projektu.

Během své cesty vyvrátily pár hypotéz, na které odpověděli určitou změnou, která se opět testovala. Tedy tak, jak se dle LS metodiky má. Jejich MVP bylo též ukázkové, jelikož s minimem investovaných peněz ověřili celý model nejlépe, jak mohli. Žádné teoretické rozebrání, ale čistá realita, ve které si i ověřili finanční model. Což se ne vždy startupům daří a zároveň to bohužel bývá největším kamenem úrazů.

Rekola se řadí mezi mnoho společensky prospěšných projektů s tou výjimkou, že jejich výsledky jsou hmatatelné a následováníhodné. Můžeme být svědky projektů, které začaly s velkým množství kapitálu a po několika letech přežívají, bez žádného většího dopadu. Společně s Rekoly, Laboratoří Nadace Vodafone, prošlo více projektů, které jsou na dobré cestě nalézt svůj udržitelný model. Díky této metodice.

Více, než k doporučení Rekolům ohledně aplikace LS při jejich cestě, je potřeba doporučit jiným projektům, jak společensky prospěšným a neziskovým, tak i tradičně komerčním, následovat jejich cestu a brát si z nich příklad.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo popsat metodiku The Lean Startup, která nemá v českém prostředí dostatek materiálů pro její studii, a přiblížit tak její principy studentům naší univerzity. Tato práce svým způsobem navazuje na autorem organizovaný workshop, konaný v letním semestru 2013, který se zabýval právě touto metodikou a který užšímu počtu studentů ukázal způsob, jak efektivně zakládat a rozvíjet své projekty.

Mimo výtažků z několika cizojazyčných publikací, měla být metodika prakticky popsána i na nově vznikajícím projektu služby komunitního sdílení kol, Rekola. Ač je tento projekt neziskový, jeho model je postavený čistě na komerčním principu a zároveň perfektně demonstruje vývoj projektu od počátečního nápadu, až k ostrému spuštění služby, vč. expanze do dalších měst, a to vše v relativně krátkém čase.

Rekola, tak jak metodika navádí, začala používat její nástroje již v úplném začátku, tedy při vizualizaci plánů. Namísto klasického, několika desítek stránkového, podnikatelského plánu, využili lean canvas, tedy jeden list formátu A4, ve kterém popsali nejdůležitější aspekty celého projektu. Pak se vrhli na testování hypotéz a ověřování rizik, které si předem definovali. Díky úspěšné kampani na české crowdfundingové platformě a spolupráci s Nadací Vodafone, byli schopni získat počáteční finance na svůj testovací provoz, ve kterém si ověřili způsob fungování celé služby. Díky této metodice byli schopni během 4-5 měsíců dojít od pouhého nápadu, ke službě v testovacím provozu, s několika desítkami platících zákazníků a najetými tisíci kilometry. A to vše bez téměř žádného investovaného vlastního kapitálu. Zdaleka, ani ne po roce od nápadu, mají Rekola spuštěný ostrý provoz služby v Praze a dalších 2 městech ČR a další města rychle přibývají.

Práce byla zpočátku pojata více obecně a teoreticky, kde v první části byly vysvětleny důležité pojmy z oblasti podnikání. V další šlo výhradně o vysvětlení popisované metodiky, vč. jejich užitečných nástrojů. V praktické části byl nejdřív popsán projekt, jenž byl předmětem následující studie jeho vzniku, z hlediska dané metodiky. Poslední část obsahovala doporučení a zlepšení.

Podle autora byl cíl práce splněn, protože teoreticky i prakticky rozebral metodiku, jež byla obsahem práce. Zároveň se v případové studii ukázalo, jak LS využít v praxi, vč. určitých technik, které se dají například použít při počátečním financování projektu.

Autor se domnívá, že s metodikou by měl být seznámen každý student, který nejenom plánuje podnikat, nebo rozvíjet vlastní projekty, ale potenciálně bude v zaměstnání přítomen u

zavádění nových produktů, či služeb na trh, nebo u jakýchkoliv předem plánovaných firemních změn, které mají dopad na zákazníky.

Metodika The Lean Startup není typickým průvodcem od A, do Z, ale spíše souborem nástrojů a přístupů, které zefektivní výsledek projektového řízení. Vzhledem k tomu, že tato metodika podléhá stále vývoji a velmi reflektuje praxi, objevují se stále nové a nové techniky, které byli použity jinými projekty a které jsou použitelné i v jiném prostředí a za jiných podmínek. Každému, kdo se chystá blíže se s metodikou seznámit, doporučuje autor načerpat informace z použité literatury a pomocí vlastní iniciativy objevit další zdroje, které se metodice, nebo obecně modernímu projektovému řízení, věnují.

Z důvodu výše popsaného, by bylo nasnadě, kdyby tuto práci některý ze studentů posledního ročníku bakalářského, či magisterského studia, rozvinul o další techniky, nebo jiné aktualizované formy metodiky.

V dnešní době podnikání, je důležité reflektovat rychlý vývoj všeho kolem nás. Rychlá adaptace na prostředí a okolní vlivy je nutnou podmínkou, stejně tak jako eliminace časové i finanční ztráty, která jsou důsledkem špatného projektového řízení. Rozdíly mezi úspěchem a neúspěchem se prohlubují a proto je potřebné jednat tak efektivně, jak jen to půjde. Metodika The Lean Startup je jednou z těch, která se snaží být maximálně efektivní a která má dopomoct všem podnikavcům uspět a změnit tak prostředí kolem nás k lepšímu. Doufejme, že třeba i tato práce se zaslouží o svůj podíl.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

[1] Obchodní zákoník. In: zákon č. 513/1991 Sb. Dostupné z: http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/cast1.aspx

[2] Živnostenský zákon. In: zákon č. 455/1991 Sb. Dostupné z: http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zivnost/cast1.aspx

[3] HOLMAN, Robert. *Dějiny ekonomického myšlení*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005, xxv, 539 s. ISBN 80-717-9380-9.

[4] CURRAN, J., STANWORTH, J.: *Educarion and Training for Enterprise: Some problems of Classification. Internacional Small Business Journal*, kap. 7, č. 2 1989

[5] HISRICH, Robert D. *Založení a řízení nového podniku*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996, 501 s. ISBN 80-858-6507-6.

[6] VANHARA, John. *Podnikání v USA: Chudý Honza, bohatý John*. 1. vyd. Brno: J. Vaňhara, 2009, 131 s. ISBN 978-802-5445-235.

[7] Občanský zákoník, In: zákon č. 89/2012 Sb. Dostupné z: http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcansky-zakonik/cast1h2d5.aspx

[8] Facebook.com. Rekola: kola do ulic, kola pro všechny [online]. 2013 [cit. 2014-06-20]. Dostupné z: www.facebook.com/RekolaCZ

[9] Rekola: kola do ulic, kola pro všechny. *HITHIT* [online]. 2013. vyd. [cit. 2014-06-25]. Dostupné z: https://www.hithit.com/cs/project/223/rekola-kola-do-ulic-kola-pro-vsechny

[10] KAWASAKI, Guy. *Umění rozjezdu*. Praha: Pragma, c2010, xii, 218s, ISBN 978-80-7349-244-1.

[11] Forbes. Praha: MediaRey, SE, 2014, č. 2. ISSN 1805-059X

[12] DYTRT, Zdeněk a Michaela STŘÍTESKÁ. *Efektivní inovace: odpovědnost v managementu*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009, 150 s. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-2771-1.

[13] Elektronické obchodování. In: Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001-, 30.5.2014 [cit. 2014-06-24]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Elektronické_obchodování

[14] Fáze vývoje firmy. In: CzechInvest: Agentura pro podporu podnikání a investic [online]. 2012 [cit. 2014-06-24]. Dostupné z:http://www.czechinvest.org/faze-vyvoje-firmy

[15] Startup. In: Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001-, 26.5.2014 [cit. 2014-06-24]. Dostupné z:http://cs.wikipedia.org/wiki/Startup

[16] BARTOŠ, Ondřej. *Startupy všude kolem*. In: Lupa: Server o českém internetu [online]. 2011 [cit. 2014-06-24]. Dostupné z:http://startup.lupa.cz/clanky/startupy-vsude-kolem/

[17] RIES, Eric. *What is a startup?*. In: Startup lessons learned [online]. 2010 [cit. 2014-06-24]. Dostupné z:http://www.startuplessonslearned.com/2010/06/what-is-startup.html

[18] RIES, Eric. *The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses* [online]. 1st ed. New York: Crown Business, c2011, 320 p. [cit. 2014-06-24]. ISBN 978-0-307-88791-7.

[19] BLANK, Steve. *The four steps to the epiphany: successful strategies for products that win*. Second edition. Menlo Park: K & S Ranch, 2006. ISBN 978-098-9200-509.

[20] MAURYA, Ash. *Running lean: iterate from plan A to a plan that works*. 2nd ed. Sebastopol: O'Reilly, 2012, xxviii, 207 s. The lean series. ISBN 978-1-449-30517-8.

[21] Minimum Viable Product: Race to Deliver Customer Value. In: MAURYA, Ash. Practise trumps theory [online]. 2012 [cit. 2014-06-24]. Dostupné z:http://practicetrumpstheory.com/minimum-viable-product/

[22] Innovation Accounting: How to Define, Measure, and Communicate Progress. In: MAURYA, Ash. Practise trumps theory [online]. 2012 [cit. 2014-06-24]. Dostupné z: http://practicetrumpstheory.com/innovation-accounting/

[23] VESELÝ, Jan. Lean canvas. In: *Lean Startup* [online]. 2014 [cit. 2014-06-25]. Dostupné z: https://docs.google.com/drawings/d/1mhvVsUoT7ktGIzHzoZ6SXzNBlCE5xrfTjeFXiyLUy8k/edit

[24] JEŽEK, Vítek. REKOLA, o. s. *Lean canvas: verze 1*. Praha, 2013.

[25] JEŽEK, Vítek. Funguje to. REKOLA, o. s. *Rekola: český bikesharing* [online]. 2014 [cit. 2014-06-25]. Dostupné z: http://www.rekola.cz/funguje-to

[26] JEŽEK, Vítek. Hlavní stránka. REKOLA, o. s. Rekola: český bikesharing [online]. 2014 [cit. 2014-06-25]. Dostupné z: http://www.rekola.cz/

[27] Budoucnost IT startupů. In: StudentTV [online]. 2013 [cit. 2014-06-27]. Dostupné z: http://studenttv.cz/video/37/budoucnost-it-startupu/

[28] Ve sklepě s Petrem Koubským o iCollege a svobodě internetu. In: Tyinternety [online]. 2012 [cit. 2014-06-27]. Dostupné z:http://www.tyinternety.cz/2012/12/05/clanek/ve-sklepe-s-petrem-koubskym-o-icollege-a-svobode-internetu1/