

**Univerzita Pardubice**  
**Fakulta ekonomicko-správní**

**Startup a jeho specifika**

**Jakub Zimola**

**Bakalářská práce**

**2017**

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jakub Zimola**  
Osobní číslo: **E14313**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management podniku: Management malých a středních podniků**  
Název tématu: **Startup a jeho specifika**  
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce je charakterizovat podnikání formou startupu a vymežit faktory, které jej ovlivňují.

Osnova:

- Obecná charakteristika startupu.
- Návrh modelu usnadňujícího rozhodování o potenciálu nápadu.
- Teorie Lean startupu a s tím spojené MVP (minimum viable product).
- Využití fundingu a bootstrappingu při zakládání startupu.
- Komparace ponechání startupu a jeho prodeje (exitu).
- Aplikace na konkrétní případ startupu.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

AULET, B. Disciplined entrepreneurship: 24 steps to a successful startup. Hoboken, New Jersey: Wiley, 2013. 290 s. ISBN 978-11-1869-228-8.

DAVID, C., BRAD, F. Do more faster: TechStars lessons to accelerate your startup. Chichester: Wiley, 2011. 354 s. ISBN 978-04-7094-878-1.

GRUBER, F. Startup mixology: Tech Cocktail's guide to building, growing, and celebrating startup success. Hoboken, New Jersey: Wiley, 2014. 275 s. ISBN 978-1-118-89877-2.

GUILLEBEAU, C. Startup za paketel: objevte způsob, jak pracovat na sebe a žít se tím, co vás baví. Brno: Jan Melvil, 2013. Žádná velká věda. 308 s. ISBN 978-80-87270-59-2.

RIES, E. The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. New York: Crown Business, c2011. 336 s. ISBN 030-78-87-89-8.

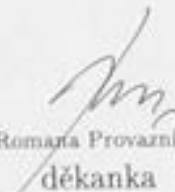
THIEL, P. A., BLAKE, G. M. Od nuly k jedničce: úvahy o startupech aneb jak tvořit budoucnost. Brno: Jan Melvil Publishing, 2015. 192 s. ISBN 978-80-87270-72-1.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D.


Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 4. září 2016

Termín odevzdání bakalářské práce: 28. dubna 2017

  
doc. Ing. Romana Provazníková, Ph.D.  
děkanka

L.S.

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

V Pardubicích dne 4. září 2016

## **PROHLÁŠENÍ:**

Tuto práci jsem 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.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 28. 4. 2017

Jakub Zimola

## **PODĚKOVÁNÍ:**

Tímto bych rád poděkoval své vedoucí práce doc. Ing. et Ing. Renátě Myškové, Ph.D. za její odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce. Dále bych rád poděkoval své rodině, přátelům a všem, co se na projektu Survey Exchange podíleli či podílejí.

## **ANOTACE**

*Tato bakalářská práce se zaměřuje nejen na obecnou problematiku startupu a jeho specifika, ale zároveň zjišťuje, jak jej ovlivňuje vnější a vnitřní prostředí, ve kterém operuje. Teoretické poznatky o startupu a o podniku jako takovém jsou následně aplikovány na konkrétní startup projekt Survey Exchange.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*Startup, Lean, SWOT analýza, USP, financování*

## **TITLE**

Startup and its specificity

## **ANNOTATION**

*The aim of this work is not only to describe general characteristic of startup and its specificity but also to investigate internal and external factors which can startup be affected by in the environment which operates in. Theoretical findings about startup and enterprise itself are then applied into concrete startup project called Survey Exchange.*

## **KEYWORDS**

*Startup, Lean, SWOT analysis, USP, funding*

# OBSAH

ÚVOD.....	- 11 -
<b>1. ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ.....</b>	<b>- 12 -</b>
<b>1.1. ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ.....</b>	<b>- 12 -</b>
1.1.1. PEST analýza .....	- 12 -
1.1.2. Metoda 4 C .....	- 13 -
<b>1.2. ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ.....</b>	<b>- 14 -</b>
1.2.1. Analýza odvětví.....	- 14 -
1.2.2. Analýza konkurence – Porterův model pěti sil.....	- 15 -
<b>2. ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ.....</b>	<b>- 18 -</b>
<b>2.1. MODEL 7 S .....</b>	<b>- 18 -</b>
<b>2.2. ANALÝZA PRODUKTU .....</b>	<b>- 19 -</b>
2.2.1. Porterův hodnototvorný řetězec .....	- 19 -
2.2.2. FED analýza .....	- 20 -
2.2.3. Analýza životního cyklu produktu .....	- 20 -
<b>2.3. FINANČNÍ ANALÝZA.....</b>	<b>- 22 -</b>
2.3.1. Analýza nákladů .....	- 22 -
2.3.2. Finanční předpověď – návratnost investice.....	- 22 -
<b>3. SWOT ANALÝZA .....</b>	<b>- 24 -</b>
<b>4. STARTUP .....</b>	<b>- 26 -</b>
<b>4.1. FÁZE STARTUPU.....</b>	<b>- 26 -</b>
<b>4.2. NÁPAD A JEHO VALIDACE .....</b>	<b>- 28 -</b>
<b>4.3. LEAN STARTUP A MINIMUM VIABLE PRODUCT (MVP) .....</b>	<b>- 30 -</b>
<b>4.4. FINANCOVÁNÍ STARTUPU.....</b>	<b>- 30 -</b>
<b>4.5. SOCIÁLNÍ ASPEKTY.....</b>	<b>- 31 -</b>
<b>5. ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ PRO PROJEKT SURVEY EXCHANGE.....</b>	<b>- 33 -</b>
<b>5.1. ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ.....</b>	<b>- 33 -</b>
5.1.1. PEST analýza .....	- 33 -
5.1.2. Metoda 4 C .....	- 37 -
<b>5.2. ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ.....</b>	<b>- 38 -</b>
5.2.1. Analýza konkurence – Porterův model pěti sil.....	- 38 -
5.2.2. Analýza odvětví.....	- 42 -
5.2.3. Preferenční analýza .....	- 44 -
<b>6. VYTVÁŘENÍ NÁPADU SURVEY EXCHANGE A JEHO FINANCOVÁNÍ.....</b>	<b>- 45 -</b>
<b>6.1. UNIQUE SELLING POINT (USP) .....</b>	<b>- 45 -</b>
<b>6.2. PROTOTYPING A WIREFRAMEING .....</b>	<b>- 46 -</b>
<b>6.3. UŽITÍ BUSINESS PLÁNU CANVAS .....</b>	<b>- 46 -</b>
<b>6.4. VALIDACE .....</b>	<b>- 47 -</b>
<b>6.5. MODEL 7 S .....</b>	<b>- 47 -</b>
<b>6.6. ANALÝZA PRODUKTU .....</b>	<b>- 48 -</b>
6.6.1. Porterův hodnotový řetězec.....	- 48 -
6.6.2. FED analýza .....	- 49 -
6.6.3. Analýza životního cyklu produktu .....	- 49 -
<b>6.7. LEAN STARTUP A MINIMUM VIABLE PRODUCT (MVP).....</b>	<b>- 50 -</b>
<b>6.8. SOCIÁLNÍ ASPEKTY.....</b>	<b>- 50 -</b>
<b>7. FINANCOVÁNÍ PROJEKTU.....</b>	<b>- 52 -</b>
<b>7.1. ANALÝZA POČÁTEČNÍCH NÁKLADŮ .....</b>	<b>- 52 -</b>
<b>7.2. FINANČNÍ PŘEDPOVĚĎ NÁVRATNOSTI INVESTICE.....</b>	<b>- 53 -</b>

<b>8. SWOT ANALÝZA PROJEKTU SURVEY EXCHANGE .....</b>	<b>- 58 -</b>
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>- 61 -</b>
<b>POUŽITÁ LITERATURA .....</b>	<b>- 62 -</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>- 70 -</b>



## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Politické faktory Velké Británie.....	- 34 -
Tabulka 2: Ekonomické faktory Velké Británie.....	- 35 -
Tabulka 3: Sociální faktory Velké Británie.....	- 36 -
Tabulka 4: Technologické faktory Velké Británie.....	- 37 -
Tabulka 5: Rivalita mezi konkurenčními podniky.....	- 39 -
Tabulka 6: Hrozby vstupu potenciálních konkurentů.....	- 39 -
Tabulka 7: Vliv odběratelů (zákazníků).....	- 40 -
Tabulka 8: Vliv dodavatelů.....	- 41 -
Tabulka 9: Substituční produkty.....	- 42 -
Tabulka 10: Počáteční náklady.....	- 53 -
Tabulka 11: Předpověď příjmů z prodeje bodů.....	- 54 -
Tabulka 12: Předpověď příjmů z reklamy.....	- 55 -
Tabulka 13: Předpověď celkového příjmu, ROI a doby návratnosti.....	- 55 -
Tabulka 14: Náklady na údržbu v dalších letech.....	- 56 -
Tabulka 15: Cash flow (CF) projektu (3 roky).....	- 57 -
Tabulka 16: Silné stránky projektu.....	- 58 -
Tabulka 17: Slabé stránky projektu.....	- 59 -
Tabulka 18: Příležitosti projektu.....	- 59 -
Tabulka 19: Hrozby.....	- 60 -

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Grafické zobrazení Porterovo modelu pěti sil.....	- 17 -
Obrázek 2: Grafické znázornění modelu 7 S.....	- 18 -
Obrázek 3: Grafické znázornění Porterova hodnotového řetězce.....	- 19 -
Obrázek 4: Životní cyklus produktu.....	- 20 -
Obrázek 5: Grafické znázornění SWOT analýzy.....	- 25 -
Obrázek 6: Fáze startupu.....	- 28 -
Obrázek 7: Business model Canvas vypracovaný pro Survey Exchange.....	- 46 -

## SEZNAM ZKRATEK

Atd.	A tak dále
BBC	British Broadcasting Corporation (Britská vysílací společnost)
CF	Cash flow
EU	Evropská unie
FES	Fakulta ekonomicko-správní
GBP	British Pound (Britská libra)
GDPR	General Data Protection Regulation (obecná regulace na ochranu dat)
HDP	hrubý domácí produkt
IPO	Initial public offering (veřejná nabídka akcií)
Kč	Koruna česká
MVP	Minimum Viable Product
NHS	National Health Service (národní zdravotní servis)
Např.	Například
OSN	Organizace spojených národů
PLC	Product Life Cycle (životní cyklus produktu)
P	Příjmy
PR	Public relations (vztahy s veřejností)
ROI	Return On Investment (návrtnost investice)
SBU	Strategic business unit (strategická obchodní jednotka)
Str.	Strana
UCLan	University of Central Lancashire
USP	Unique selling point
UX	User experience (uživatelský zážitek)
VB	Velká Británie
V	Výdaje

## ÚVOD

O názvu „startup“ se dá v dnešní době slyšet čím dál častěji a jejich počet také neustále roste. Startup se dá charakterizovat jako dočasná organizace (protože se snaží přeměnit na zaběhnutou firmu) s účelem nalézt opakovatelný a rozšířitelný business model. Příběhy mega úspěšných technologických startupů jako jsou Facebook, Google, Apple, YouTube a další jsou nejen velmi zajímavé, ale také jsou inspirací pro miliony potenciálních podnikatelů po celém světě. Startupy jsou všeobecně prospěšné, protože podporují inovace a ekonomiku. Nevýhodou startupů je ovšem to, že většina z nich neprojde počáteční fází a zaniknou v „propadlišti dějin“. V roce 2000 „praskla“ tzv. dot-com (či také „tech“) bublina, kdy mnoho technologických startupů buďto rapidně ztratilo svoji hodnotu, nebo zcela zkrachovalo. Tyto pozitivní i negativní případy dávají prostor ke studiu startupů jako organizací, které se od běžných podniků liší, a tak je k nim potřeba i odlišně přistupovat.

**Cílem práce "Startup a jeho specifika" je charakterizovat podnikání formou startupu a vymezit faktory, které jej ovlivňují.**

Veškeré praktické poznatky v této práci jsou zaměřeny na studentský projekt Survey Exchange, který má potenciál stát se startupem. Projekt byl a je vyvíjen zejména ve Velké Británii a má za cíl vytvořit produkt, který zajistí větší efektivitu při získávání respondentů pro studentský výzkum na základě bodového systému, odměňujícího reciprocitu.

Práce zahrnuje oblast, která se dá aplikovat na jakýkoliv podnik, a další, která je specifická právě pro startupy a směřuje tak k cíli celé práce. Z obecného hlediska bylo zanalyzováno makroprostředí s použitím PEST analýzy a metody 4 C a mikroprostředí prostřednictvím analýz odvětví a konkurence. V analýze vnitřního prostředí byly využity model 7 S, analýza produktu (za použití Porterova hodnotového řetězce, FED analýzy a analýzy životního cyklu produktu) a také finanční analýza. Veškeré poznatky poté shrnuje SWOT analýza a na jejím základě jsou doporučeny další kroky a strategie vstupu na trh.

Další část popisuje specifika startupu od vzniku nápadu až po případný prodej podniku či jeho etablaci. Startup a jeho fáze jsou charakterizované více do detailu s důrazem na technologický startup (jelikož tímto typem je projekt Survey Exchange). Je popsán a demonstrován postup při vytváření nápadu, zaměření na jeho Unique selling point (USP), validaci konceptu a následně vytvoření prototypu, (popřípadě wireframu) a sepsání jednoduchého business plánu. Dále jsou vysvětleny a demonstrovány techniky lean startupu a bootstrappingu, možnosti získání kapitálu (fundingu) a rozebrány sociální aspekty startupu.

# 1. ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

Před vstupem na trh musí firmy provést řadu analýz, které jsou základem pro jejich budoucí rozhodování. Fundamentální analýzou makroekonomického prostředí je tzv. PEST analýza, která může být například doplněna metodou 4 C. Poté následuje analýza mikroprostředí, která posuzuje odvětví a trh a také případnou konkurenci za využití analýzy klíčových faktorů úspěchu či Porterova modelu pěti sil.

## 1.1. Analýza makroprostředí

Na podnik působí prostředí nejen národní, ale i evropské a světové ekonomiky. Hlavním cílem analýzy makroprostředí je odhadovat účinky změn, které se v našem okolí dějí a nějakým způsobem mají na firmu účinek. Metody PEST ani „4 C“, které se pro analýzu makroprostředí používají, neslouží jako algoritmy na zkoumání okolí, ale jejich úkolem je vznášet otázky, a tím zapříčinit uvažování v širších souvislostech. Díky tomu se řídicí pracovníci mohou stát vnímavější k příležitostem a hrozbám, které se v okolí podniku nacházejí [67].

### 1.1.1. PEST analýza

Jak již bylo řečeno, zásadní makroekonomickou analýzou je PEST analýza. Ta zahrnuje 4 sledované oblasti vnějšího prostředí: politického a právního; ekonomického; sociálně-kulturního prostředí a technologické vyspělosti země. Zabírá zejména faktory, které se více či méně týkají působení společnosti.

Faktory v analýze mohou být posouzeny dle jejich vlivu na podnik, a to jak podle vlivu současného, tak jevu budoucího, a také podle pravděpodobnosti, že se daný jev vyplní v plné míře. Výsledky z tvorby PEST analýzy pomáhají při tvorbě dalších rozborů a následně při sestavení např. SWOT analýzy. Existují i další označení PEST analýzy, jako je PESTEL a SLEPTE (které navíc zahrnují legislativní a ekologické aspekty).

**Politické a právní prostředí** obsahuje základní faktory, které z hlediska politického a právního prostředí rozhodují, zda a za jakých podmínek bude firma působit na určitém trhu. Faktory, které se v rámci této analýzy zkoumají, jsou například: politická stabilita země, její politický systém, jakých má vztah vůči zahraničním firmám, jaká existuje právní úprava podnikání jak pro tuzemské, tak zahraniční subjekty a další.

V rámci **ekonomického prostředí** jsou analyzovány zejména makroekonomické ukazatele dané země a jejich předpokládaný vývoj. To znamená, že se nejčastěji jedná o ukazatele HDP (míra inflace, míra nezaměstnanosti, vývoz, dovoz a spotřeba domácností) a tempo růstu HDP.

Tyto informace jsou obecně dostupné, protože dané analýzy jsou prováděny jak veřejnými, tak soukromými institucemi.

**Sociální a demografické prostředí** je v každém státě odlišné, někde se liší více a někde méně. Zkoumání sociálně-kulturních odlišností se věnuje řada výzkumů. Marketing podniku je tedy většinou potřebné v každé zemi odlišovat. Mezi významné sociální analýzy se například řadí výzkum životního stylu.

**Technologické prostředí** poskytuje údaje ohledně vyspělosti technologie v dané zemi a dále jaké jsou v ní možnosti využití vědecko-výzkumného potenciálu. Pro tyto analýzy se používá například ukazatel výdajů na výzkum a vývoj v % z HDP, počet vědeckých pracovníků, vybavenost výpočetní technikou, počet uživatelů internetu, výše výdajů na výzkum a vývoj v jednotlivých odvětvích a dalších. [30] [13]

### 1.1.2. Metoda 4 C

U mnoha ekonomických subjektů se po delší době svého působení začne rozvíjet potřeba expandovat na další trhy, jelikož stávající trh je často po nějaké době příliš malý a nasycený. Podnik tak musí uvažovat o způsobech vstupu na další trhy. Dalším důvodem také bývají tzv. “economies of scale”, které jsou důsledkem stálého zdražování cen zdrojů, což zapříčiňuje posouvání bodu zvratu výroby stále výš a nutí společnosti zajišťovat větší objemy výroby, které poté musí i někde prodávat. Podnik si musí položit otázku, zda chce své aktivity rozšiřovat v rámci země, kontinentu nebo celosvětově. A také, zda je určený trh homogenní a dá se použít globální strategie, či se musí přijít s odlišnou strategií, která bude určovat specifické potřeby daného trhu. K zodpovězení této otázky může pomoci zpracování metody 4 C. Název metody je odvozen z prvních písmen 4 anglických názvů skupin, které se při metodě používají a do kterých rozdělují všechny relevantní globalizační jevy. Tyto názvy jsou tedy:

**Customers (zákazníci)** - zjišťuje se, jaké jsou požadavky zákazníků; zda by homogenní produkt podniku uspokojil spotřebitele napříč celým trhem a zda je potřeba produkt a jeho marketing odlišovat.

**Country (země)** - zabývá se kulturními tradicemi, společenskými normami, obchodní politikou, technickými normami a dalšími standardy.

**Costs (náklady)** - zajímá se, jaké náklady musíme vynaložit na vstup podniku na trh a jeho následný provoz. Tzn. také náklady na dopravu atd.

**Competition (konkurence)** - zkoumá, jaká konkurence se na stávajícím trhu nachází, jaká je její struktura a také jak by případně mohla reagovat na náš vstup na daný trh. [36]

## **1.2. Analýza mikroprostředí**

V rámci analýzy mikroprostředí se musí prozkoumat okolí, ve kterém podnik působí. Analýzy se zaměřují na to, jak je prostředí strukturováno; co je v něm za trendy; jaká je v něm míra ziskovosti; jaké jsou klíčové faktory, které na změny v mikroprostředí působí atd. [13] Nejdříve se určí odvětví včetně trhu a poté konkurence, a to za použití analýz jako je Porterův model pěti sil.

### **1.2.1. Analýza odvětví**

Je důležité si vymezit relevantní odvětví. Tedy odvětví, ve kterém se podnik nachází. Odvětví může být chápáno jak skupina podniků, které vytvářejí produkty, které toho mají společného tolik, že mají stejné potenciální zákazníky, a tak o ně musí soutěžit. Při analýze odvětví si tak podnik musí položit několik otázek. Například, proč je odvětví obecně atraktivní, jaké konkurenční nebo hybné síly v něm hrají roli a co je kritickým faktorem úspěchu.

Pro základní analýzu je potřeba si vyjasnit následující charakteristiky odvětví: vstupní a výstupní bariéry; diferenciací produktů; jakým tempem se mění technologie; počet a relativní velikost konkurence; tempo růstu trhu a geografický rozsah konkurence.

Analýza trhu je důležitou částí každé situační analýzy. Demonstruje expertízu jednotlivých trhů a jejich finanční atraktivitu. Hodnotí trh jak z kvantitativního, tak z kvalitativního pohledu. Zkoumá velikost trhu jak z hlediska hodnoty, tak z hlediska kapacity. Dále také různé zákaznické segmenty, nákupní chování, konkurenci a ekonomické prostředí vzhledem k bariérám vstupu a regulacím. [52]

### **Klíčové faktory úspěchu**

Analýza klíčových faktorů úspěchu sice čerpá z analýzy odvětví, ale také využívá analýzu zdrojů podniku a jeho následných schopností. Klíčovým (často také označovaným jako "kritickým") faktorem úspěchu je obvykle specifická vlastnost, která vyplývá z určitých dovedností, vlastnictví určitých zdrojů nebo také stav, který je podmínkou toho, aby byl podnik úspěšný. Tyto faktory se obvykle vztahují k oblastem marketingu, technologií, výroby, distribuce a organizace. Při analýze klíčových faktorů se podnik zamýšlí, které oblasti jsou pro něj důležité a ve kterých chce vynikat (většinou to jsou 2 až 3 oblasti), ovšem i u ostatních by se měla dodržovat úroveň, která je přijatelná. Identifikace těchto faktorů je pro podnik velice důležitá, protože pomáhá při rozhodování ohledně strategických priorit. Analýza tak navazuje na odvětví a do jisté míry dává informace o tom, na co je důležité se soustředit. Díky tomu tak podnik může získat konkurenční výhodu. Dle Rockarta jsou 4 kategorie kritických faktorů

úspěchu. Tyto kategorie se dělí na odvětví; strategie; prostředí a kategorie interních záležitostí firmy. [50]

### **Preferenční analýza**

Preferenční analýza, někdy také nazývaná conjoint analýza, se používá k určení, jaké významné proměnné charakterizují výrobek či službu a které kombinace daných proměnných jsou pro zákazníky nejvíce důležité. Díky tomu je podniku poskytnut pohled do hierarchie preferencí klienta. Může tak posoudit přednosti podniku a učinit kompromis při rozhodnutí mezi přáními zákazníka a možnostmi podniku. [21] Mezi proměnné se zařazují například cena, rychlost dodání, kvalita služby a další.

### **1.2.2. Analýza konkurence – Porterův model pěti sil**

Model, který navazuje přímo na analýzu charakteristik odvětví a někdy ji i nahrazuje, se jmenuje Porterův model pěti konkurenčních sil (pojmenovaný po ekonomovi a profesoru, Michaelovi E. Porterovi). Porter tento model postavil na pěti faktorech – silách, na kterých závisí ziskovost odvětví. Tyto síly tak ovlivňují náklady, investice a ceny, které se podniku v daném odvětví týkají. Prognózování je hlavní podstatou v metodě pěti sil. Předvídá se budoucí vývoj konkurenční situace zkoumaného odvětví na základě odhadu, jak se ostatní konkurenční subjekty působící na trhu chovají a budou chovat. Lze říci, že základy vychází z analýzy trhu, chování spotřebitele a chování firmy. Analýza tedy může být aplikována zejména při analyzování mikrookolí podniku. Podnik by měl tento model aktualizovat každý rok a doplnit model o nové informace. Tím si může ověřit svoje postavení na trhu a zjistí tak, zda se jeho pozice mění či trvá. Pro hodnocení jednotlivých jevů se používají různá kritéria, jejichž výběr závisí na trhu, který je analyzován. Konkurenční síly tedy pramení z pěti následujících faktorů.

#### **Hrozba vstupu potenciálních konkurentů**

Hrozba vstupu nové konkurence je čím dál důležitější zejména u nově vzniklých a rychle se rozvíjejících oborů. Objem trhu u nich buď roste nebo není úplně známý. Je nezbytně nutné provedenou analýzu opakovat, protože se podmínky neustále mění. Součástí analýzy hrozby vstupu nových konkurentů jsou i klasické mikroekonomické ukazatele. Sledují se bariéry vstupu i výstupu z odvětví. Pro společnost, která již na trhu působí, je nejvýhodnější trh s vysokými bariérami vstupu, zároveň však s nízkými bariérami výstupu. Nový podnik může mít totiž problémy do odvětví vstoupit, avšak pokud není úspěšný, může bez problému vystoupit a nechat trh ostatním. Za správného zjištění faktorů dostaneme odpověď na otázku, jak se dají zvýšit bariéry vstupu nových konkurentů.

## **Hrozba substitutů**

Substitutem produktů či služeb, které nabízíme, může být cokoliv, co tento produkt nebo službu nahradí a uspokojí tak potřebu zákazníka. Nemusí to přitom být úplně dokonalý substitut a někdy to v případě Porterovy analýzy ani substitut vůbec nemusí být. Pokud zvážíme tyto faktory, neatraktivní je takový trh, který nabízí velké množství výrobků, které se dají zastoupit, protože tyto výrobky mohou limitovat výši našich cen a zmenšovat tak zisk na trhu. Byl by zde totiž vysoký tlak na snižování cen, a to i za předpokladu, že se jedná o trh pouze s malým množstvím hráčů. Díky analýze substitutů bychom si měli zodpovědět otázku, čím je možné tyto hrozby snížit.

## **Vyjednávací pozice dodavatelů**

Pokud na trhu působí dodavatelé s velkou vyjednávací silou, trh se pro podnik stává neatraktivním, jelikož tito dodavatelé mají na podnik silné páky a mají tak možnost snižovat nejen cenu, ale i kvantitu a kvalitu svých výrobků či služeb. V případě, že dodavatel poskytuje jedinečné výrobky či dodávaný výrobek tvořící nedílnou součást vstupu odběratele, síla dodavatelů ještě roste. Vyjednávací síla dodavatele se obecně zvyšuje, je-li dodavatel nezávislý na odběrateli, nabízí mu produkt, který je diferencovaný, a neexistuje přímý substitut k tomuto produktu. Pro podnik je důležité si zodpovědět otázku, jak snížit vyjednávací sílu dodavatelů.

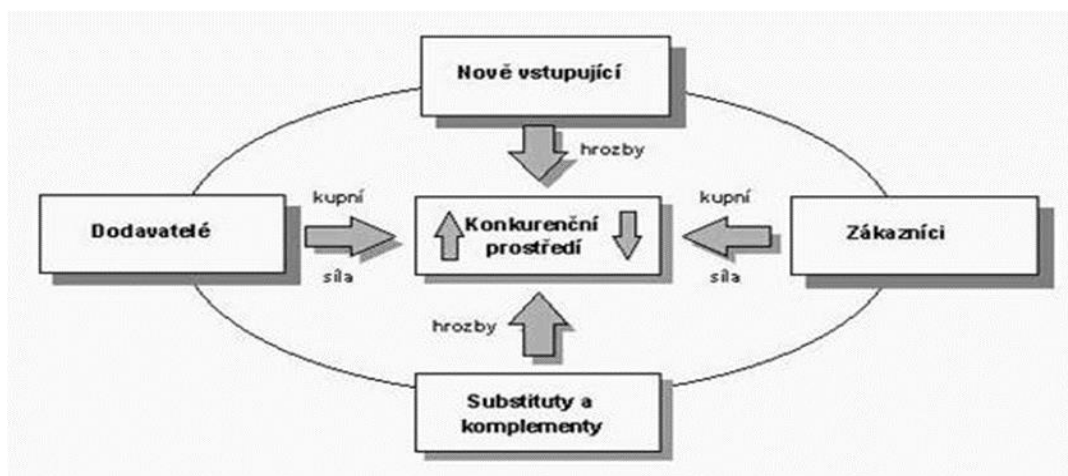
## **Vyjednávací pozice zákazníků (odběratelů)**

Jako sílu kupujících, tedy odběratelů, rozumíme jejich vyjednávací sílu při ovlivňování ceny produktu. Může být buď přímá, kdy zákazník s podnikem vyjednává a může ovlivnit výši ceny, nebo nepřímá, pokud zákazník může bez problémů odejít k naší konkurenci a tím negativně ovlivní poptávku po našem zboží. Tato síla se zvyšuje, pokud jsou odběratelé organizováni a jestliže výrobky tvoří větší část jejich nákladů (to znamená velkou část našich výnosů). Dále tato síla roste, pokud naše produkty nejsou diferencované (odběratelé totiž mohou odejít ke konkurenci) a také pokud je odběratel velmi citlivý na změnu ceny vzhledem k svým ziskům. Rizika plynoucí ze zmíněných faktorů se dají partikulárně eliminovat, pokud si jako podnik cíleně vybíráme zákazníky s malou vyjednávací silou. Nejvýhodnější je však vytvořit nabídku, kterou naši odběratelé neodmítnou. Toho dosáhneme, pokud zodpovíme otázku, jak lze vyjednávací sílu odběratelů snížit.



## Rivalita mezi konkurenčními podniky

Konkurenční rivalita zkoumá, jaké konkurenční tlaky na trhu existují a jak velké jsou. Určuje také, jak je trh dynamický. Pokud odvětví roste, dochází ke snižování rivality mezi konkurenty a naopak. Pokud stagnuje nebo se zmenšuje, společnosti musí, na úkor konkurentů, získat vyšší podíl. Dále se zkoumá nákladnost rozvíjení výhod oproti konkurentům a také výše fixních nákladů. Firmy jsou totiž pod tlakem naplňovat výrobní kapacity, a to i za cenu snižování cen. To pak vede k cenovým válkám. Pokud provedeme analýzu této oblasti správně, lze zjistit, jak vylepšit pozici podniku vůči konkurentům. [33] [57]



Obrázek 1: Grafické zobrazení Porterovo modelu pěti sil.

Zdroj: [57]

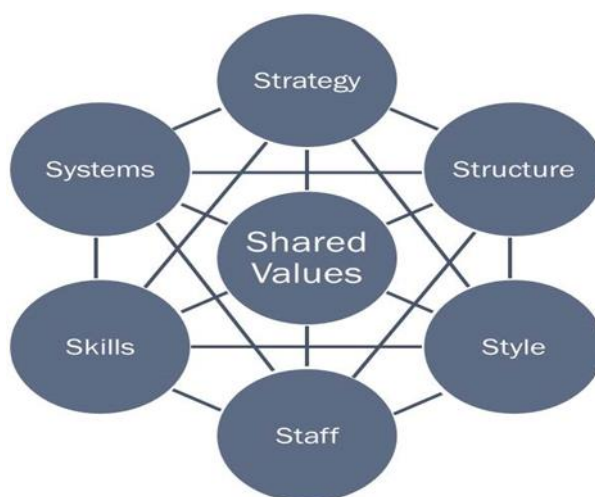
## 2. ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

Analýza vnitřního prostředí odhaluje slabé a silné stránky podniku a má za cíl najít vlastní konkurenční výhodu. Za tímto účelem je potřeba definovat zdroje a specifické přednosti podniku a také odhadnout jejich rozsah. Tyto zdroje a specifické přednosti je potřeba využívat a také dále rozšiřovat a udržovat. Specifickou předností je například unikátní majetek a schopnosti pracovníků podniku, pokud se nějakým způsobem liší od konkurence. Je důležité, aby podnik studoval oba aspekty (unikátní majetek bez schopnosti ho využít ztrácí potenciál). Napodobení majetku i schopností zabraňují bariéry napodobení, které se u každého typu liší (hmotný majetek je lépe napodobitelný než nehmotný a schopnosti se dají napodobit jen těžko). Díky tomu je zde tedy potenciál vytvořit silné stránky podniku. [30]

### 2.1. Model 7 S

Mc Kinsey model 7 S je nástroj, který analyzuje fungování organizace pohledem na jejích 7 klíčových interních aspektů za účelem identifikovat efektivní uspořádání dané organizace a tím dopomoci k dosažení jejích cílů.

Tato metoda byla vytvořena v roce 1980 konzultanty společnosti McKinsey Tomem Petersem, Robertem Watermanem a Julienem Philipsem. Od jejího zavedení začal být model široce užíván jak akademiky, tak dalšími konzultanty a dodnes je jedním z nejpoužívanějších nástrojů strategického plánování. Model zdůrazňuje propojenost všech sedmi "S" faktorů a ty také rozděluje na měkká "S", která jsou založena na lidských zdrojích, a tvrdá "S".



Obrázek 2: Grafické znázornění modelu 7 S.

Zdroj: [70]

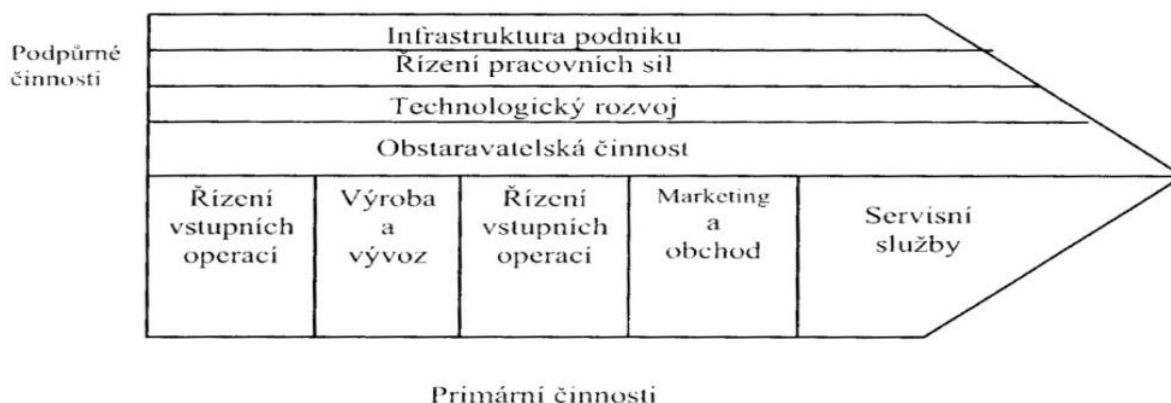
Zmíněná “S” se skládají z tvrdých prvků, které obsahují strategii (strategy); strukturu (structure); systémy (systems), a měkkých prvků, což jsou styl (style); spolupracovníci (staff); dovednosti (skills), sdílené hodnoty (shared values). Při využití modelu se podstupují tyto kroky: identifikace oblastí, které nejsou efektivně uspořádané; určení optimálního uzpůsobení organizace; rozhodnutí, jaké změny by měly být provedeny; provedení nezbytných změn a neustálé obnovování modelu. [69] [70]

## 2.2. Analýza produktu

K analýze produktu a jeho konkurentů mohou sloužit modely a metody jako je Porterův hodnotový řetězec, FED analýza nebo analýza životního cyklu produktu.

### 2.2.1. Porterův hodnototvorný řetězec

Aby podnik mohl doručit nějakou hodnotu, měla by jeho reálná výhoda (např. v ceně či diferenciaci) být k nalezení v řetězci aktivit, které provádí. Jedná se o takzvaný hodnotový řetězec, který vytvořil Michael Porter.



**Obrázek 3: Grafické znázornění Porterova hodnototvorného řetězce**

*Zdroj: [68, str. 20]*

V řetězci je 5 primárních aktivit: logistika směřující dovnitř; operace – transformace vstupů do finální podoby produktů; logistika směřující ven; marketing a prodej; poprodejní servis a služby, a 4 sekundární a podpůrné aktivity: struktura společnosti; lidské zdroje; technologický rozvoj a nákup.

Porter uvedl, že každá z těchto kategorií může být rozložena do aktivit, které jsou unikátní v daném podniku. Společnost pak může zjistit náklady spojené s jednotlivou činností a porovnat

je s hodnotou, kterou zákazník díky této aktivitě obdržel. Touto cestou se podnik může zaměřit na důležité hodnoty, které ovlivňují strategii podniku. [68]

### 2.2.2. FED analýza

Model FED se skládá ze analýzy třech základních aspektů každého produktu. Název FED je zkratkou prvních písmen těchto aspektů v angličtině, které znamenají:

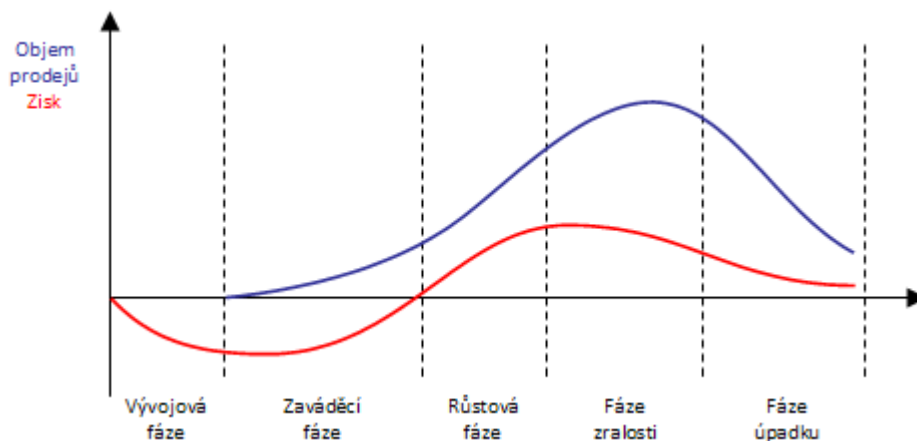
- **F – Functionality (funkčnost),**
- **E – Effectiveness (účinnost),**
- **D – Design (vzhled).**

Podle toho, na který z aspektů spotřebitel klade nároky a který nezohledňuje, se poté na základě FED analýzy dělí produkty na 3 kategorie:

- FED faktor je rovnovážný – spotřebitel klade nároky na všechny 3 aspekty,
- FED faktor je rovnovážný mezi funkčností a účinností – spotřebitel neklade nároky na vzhled,
- FED faktor je jednostranný – spotřebitel klade nároky především na vzhled. [32]

### 2.2.3. Analýza životního cyklu produktu

Životní cyklus produktu (v angličtině zkratka PLC) se zabývá různými fázemi vývoje a prodeje určitého produktu, kterými daný produkt postupem času prochází při působení na trhu. Pro každý podnik, který přemýšlí nad vývojem nového produktu a jeho uvedením na trh, je důležité provést analýzu, která určí, zda je daný produkt vhodný, a také vymezí, co je potřeba vykonat v jednotlivých stádiích, aby byl produkt úspěšný. Je popsáno pět fází životního cyklu produktu, které jsou zobrazeny na obr. 4.



Obrázek 4: Životní cyklus produktu.

## **Vývoj**

V této fázi se produkt teprve vyvíjí a připravuje (tj. od chvíle, kdy se zrodí myšlenka na produkt, až do doby, kdy je uveden na trh). Je velmi důležité, aby se v této fázi vše dobře připravilo ještě před uvedením na trh, a tak může tato fáze trvat až několik let (záleží na typu produktu). Zejména v technologickém průmyslu je běžné, že finální produkt se výrazně liší od prvního prototypu, jelikož se musí adaptovat podle požadavků trhu. Ze dvou důvodů jsou náklady na tuto fázi produktu velmi vysoké. Za prvé, vývoj produktu je obecně nákladný (náklady spojené s výzkumem, použitím technologií a pracovní silou), za druhé se již musí začít s marketingem a PR, aby produkt mohl hladce přejít do fáze druhé.

## **Zavedení**

Jakmile je vývoj produktu ukončen, následuje jeho uvedení na trh. V této chvíli jsou prodeje obvykle spíše malé a rostou pomalu, jelikož se trh zatím pouze "rozhoduje", zda je tento produkt vůbec potřebný a uspokojuje nějakou potřebu trhu. Pokud v této fázi produkt zklame a zjistí se, že o něj není zájem, už se do dalších fází nikdy nedostane, jelikož podnik daný produkt zruší, nebo se vrátí do první fáze a začne ho předělávat. Pokud ale produkt zaznamená úspěch, může se posunout do třetí fáze.

## **Růst**

Ve třetí fázi se většinou vrací podniku zpět investice, které byly do produktu vloženy v prvních dvou fázích, jelikož příjmy z prodeje se zvětšují. Publicita produktu vytváří na trhu pokusy o jeho zkopírování, a proto potřeba pokračovat v marketingu. Pro podnik je důležité, aby tato fáze byla co nejdéle a bylo dosaženo co největšího počtu uživatelů.

## **Zralost**

Ve většině případů dojde populární produkt do fáze, kdy je široce přijat veřejností, nepotřebuje tolik marketingových aktivit, ale trh už jím začíná být přesycen. V této chvíli se podnik snaží udržet si zákazníky, ale také se již začíná zaměřovat na vývoj produktu nového.

## **Úpadek**

Postupem času začíná být produkt zastaralý a nepotřebný. Na trhu se objevují nové a lepší verze, příjmy klesají a pro podnik z pravidla není výhodné do produktu déle investovat [31]  
[73]

## 2.3. Finanční analýza

Dostatečná a průběžná znalost, jak se firmě po finanční stránce daří, umožňuje vedení činit správná rozhodnutí při získávání nových finančních prostředků, stanovování optimální struktury, při přerozdělování dostupných finančních zdrojů, poskytování obchodních úvěrů či zvolení dividendové politiky.

Hlavním úkolem finanční analýzy je posoudit finanční hospodaření organizace, a to za užití specifických metodických postupů. Je tak možné odhalit případné problémy v době, kdy je ještě možné je bez velkých dopadů napravit a zabránit tak finančním ztrátám. Finanční analýza ukazuje také na silné stránky podniku, které může organizace využít. [72] Z hlediska tématu bakalářské práce jsou významné analýza počátečních a budoucích nákladů, návratnost investice (ROI), průměrná doba návratnosti a také průměrný roční zisk plynoucí z investice. Dále je také vhodné zohlednit cash flow (peněžní tok) podniku.

### 2.3.1. Analýza nákladů

Náklady podniku představují spotřebu výrobních činitelů vyjádřenou v penězích. V souvislosti se spotřebou výrobních činitelů je nezbytné zdůraznit hospodárnost. Všechny náklady by měly být vynaloženy účelně, a hlavně pokud se vícekrát opakují, měly by být co nejlépe odůvodněny. Aby podnik řídil náklady co nejefektivněji, je také nutné se zabývat jejich strukturou či závislostí na změnách objemu výroby [67].

### 2.3.2. Finanční předpověď – návratnost investice

Od finanční analýzy se čeká nejenom zkoumání minulosti a přítomnosti, ale také predikce budoucího vývoje organizace. Je proto třeba nalézt model, který by zhodnocoval jak negativní, tak pozitivní předpoklady. [38] Důležitým ukazatelem je pak čistý zisk.

Pro zjištění, zda je (nebo bude) celý projekt úspěšný, je potřeba provést výpočet návratnosti investice. Návratnost investice se vypočítá takto [59]:

$$ROI = \frac{\text{čistý zisk} - \text{počáteční investice}}{\text{počáteční investice}} * 100 \quad (1)$$

Pro účely startupu je vhodné vypočítat průměrnou dobu návratnosti. Ta udává, za jak dlouho (v letech) by mělo dojít ke splacení počáteční investice (při rovnoměrné realizaci hotovostních toků). Vzorec pro výpočet je následující [54, str. 112]:

$$\text{\textit{doba}} = \frac{IN}{\text{\textit{CF}}} \quad (2)$$

**kde:**

**$\text{\textit{CF}}$**  = průměrné roční cash flow

**$IN$**  = počáteční investovaný výdaj

Další vzorec, který se dá pro startup využít, je ukazatel výnosnosti investice. **Výnosnost (rentabilita) investice  $R_I$**  se počítá podle vzorce [58, str. 240]:

$$R_I = \frac{Z_r}{I_n} \quad (3)$$

**Kde:**

**$Z_r$**  = průměrný čistý roční zisk plynoucí z investice

**$I_n$**  = náklady na investici

### 3. SWOT ANALÝZA

Velice známá SWOT metoda byla původně vytvořena pro obchodní a průmyslové záležitosti, ale postupem času se stala stejně tak důležitá pro práci ve zdravotnictví, vzdělání, vývojarství či při osobním rozvoji. Tato metoda se jmenuje podle počátečních písmen čtyř elementů v angličtině: Strength (silné stránky), Weakness (slabé stránky), Opportunity (Příležitosti), Threat (Hrozby). Silné a slabé stránky jsou vázané na vnitřní analýzu podniku a příležitosti a hrozby jsou vázané na analýzu jeho okolí. Obeznamení se situací podniku pomáhá při strategickém plánování i při rozhodování. Síla této metody spočívá v její jednoduchosti, strukturovanosti a možnosti aplikovat na různé úrovně procesů. [46]

Jednotlivé části analýzy se určují za použití hodnotících systémů a vnitropodnikových analýz. Pro vyhodnocení jsou obvykle jako výchozí data využity analýzy popsané v předcházejících kapitolách nebo nástroje marketingového mixu.

Jakmile jsou kritéria vybrána, mohou být vyhodnocena za využití škálování. Pro škálování se obvykle používá rozmezí -10 až +10 (tedy -10 velmi slabé až 10 velmi silné). Tímto zhodnocením podnik zvyšuje svůj přehled o významu faktorů, který jej ovlivňují.

Podle toho, jaké jsou výsledky SWOT analýzy, existují 4 typy strategických situací.

- **Mini - mini (WT) - Podnik je v problémech,**
- **Maxi - mini (ST) - Silný podnik s hrozbami,**
- **Mini - maxi (WO) - Slabší podnik, ale má mnoho příležitostí,**
- **Maxi - maxi (SO) - Silný podnik s mnoha příležitostmi.**

SWOT analýza pomáhá k identifikaci možností, jak využít unikátní zdroje podniku a také jeho klíčové kompetence, ovšem má i svoje nevýhody. Někdy je příliš statická a také je obvykle velmi subjektivní. I přesto je ale ve strategickém managementu velmi oblíbená. [22] [40]



SWOT	
Přednosti	<b>STRENGTHS</b> (Silné stránky) <b>OPPORTUNITIES</b> (Příležitosti)
	<p><b>MOŽNOSTI</b> podmínky, kterými jsme schopni úspěšnou realizaci cíle podpořit</p> <p><i>Co nám to usnadní?</i></p>
Nedostatky	<b>WEAKNESSES</b> (Slabé stránky) <b>THREATS</b> (Hrozby)
	<p><b>RIZIKA</b> podmínky, které mohou dosažení cíle zmařit</p> <p><i>Co nám to znesnadní?</i></p>
	<b>Vnitřní</b> <b>Vnější</b>

**Obrázek 5: Grafické znázornění SWOT analýzy.**

*Zdroj: [40]*

## 4. STARTUP

Jedna ucelená mezinárodní definice startupu neexistuje. Jak již bylo zmíněno v úvodu, startup se dá charakterizovat jako dočasná organizace s účelem nalézt opakovatelný a rozšiřitelný business model. [27] Další definice uvádí, že startup je podnik, který pracuje na vyřešení problému, který není zrovna lehké vyřešit a kde úspěch není garantovaný. [61] Nové inovace a technologie většinou pocházejí od firem, které teprve vznikají. Svět změnil menší skupiny lidí, které pojilo jisté přesvědčení či poslání – menší skupiny proto, že ve velkých společnostech se nové věci vymýšlejí obtížněji (společnosti nejsou tak flexibilní, vládne zde větší byrokracie a nechtějí podstupovat rizika). Ještě těžší ale je, pokud je na vše zakladatel sám. Startupy tedy fungují na principu, že ideální je k úspěšné práci menší kolektiv lidí. Kolektiv by měl být tak velký, aby se mu dala vdechnout skupinová vize odlišné budoucnosti. Nejsilnější stránkou je proto neotřelé uvažování, jelikož menší tým je pohotovější a hlavně poskytuje prostor k přemýšlení. Základem startupu je tedy zkoumat nápady a přehodnocovat podnikání. [61]

Startup je vymezen také jako lidská instituce sloužící k vytvoření nových produktů a služeb za podmínek extrémní nejistoty. Startup tedy může být jak velice malá, tak velká společnost. Je důležité, že startup není pouze o produktu, ale také o instituci jako takové, a proto je tedy potřeba management přizpůsobit kontextu velké nejistoty, jakým je startup charakterizován. Řízený proces, který se nazývá "validated learning", se nezabývá pouze podnikáním jako takovým, ale zjišťuje, jak vytvořit dlouhodobě udržitelný rozvoj. To se dá docílit používáním tzv. tvoř – měř – uč se smyčky. Základní aktivitou startupu je vytvořit z nápadu produkt, změřit, jak na něj zákazníci reagují, a učit se, zda na cestě vývoje setrvat, či změnit směr. Měli bychom se tedy zaměřit na to, jak měřit pokrok, jak vytvořit další milníky a priority. Tudiž, i přes jejich nejistotu, startupy musí být kvalifikovaně řízeny. [48]

### 4.1. Fáze startupu

Fáze startupu se zdánlivě podobá životnímu cyklu produktu, avšak startup jako takový má své specifické fáze. Startup by měl ze začátku operovat jen na malém trhu, jelikož každý větší trh je „obsluhován“ daleko větším hráčem. Pokud tedy startup operuje na jen nepatrném trhu, může si rychleji vydobýt dominantní pozici a poté svoji působnost dále rozšiřovat. [61]

Na obrázku 6 obrázku je vidět, že jsou tři hlavní fáze – Prestartup (kdy se řeší mise a vize), startup (kdy se řeší Minimum Viable Product a jaký trh je pro produkt vhodný) a poslední je

růst (zaobírá se tím, jak startup eskalovat). Na pomyslném grafu, kdy na ose y je růst a na ose x je čas, můžeme vidět 6 fází startupu.

**Myšlenka a nápad** – Myšlenka produktu nebo služby s potenciálním růstem na trhu, který je dostatečně velký na to, aby generoval zisk. Vymyšlení počátečních zdrojů příjmu. Pouze jeden člověk či velmi malý tým, který zatím není nápadu plně oddán. V týmu ještě nejsou všechny potřebné dovednosti.

**Tvorba konceptu** – Vytýčení čistého a smysluplného cíle a směru, kam se dále ubírat v průběhu měsíců a let. Tým se skládá ze dvou až tří spoluzakladatelů s rovným podílem, již také může mít externí pracovníky s menším zainteresováním (buď jsou placeni nebo je jim dána část podílu).

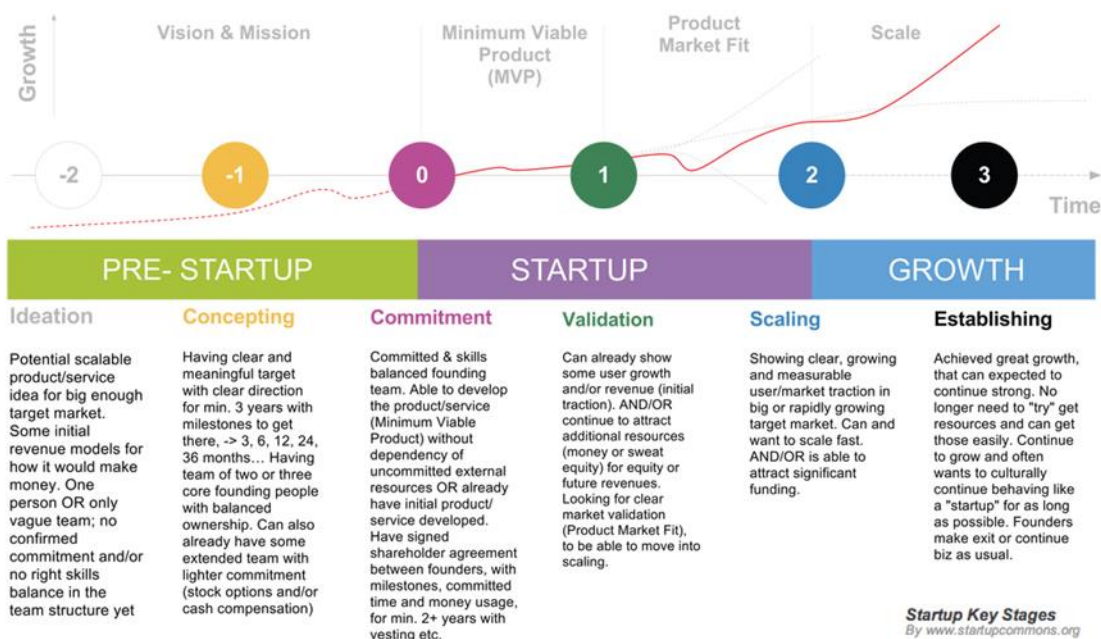
**Oddanost konceptu** – Existuje oddaný a dovednostně vyvážený tým, který je schopen vytvořit MVP bez závislosti na externích zdrojích nebo již má základní produkt vytvořen. Podepsána smlouva o podílu mezi zakladateli a stanoveny milníky, rozpočty a časová posloupnost.

**Validace** – Již může ukázat růst uživatelů (někdy dokonce i příjmy) a pokračuje se zajišťováním dodatečných zdrojů (peníze či práce) výměnou za podíl či budoucí příjem. Dále se rozhlíží po čisté validaci trhem jako takovým, aby se startup mohl začít rozrůstat.

**Eskalace** – Již se ukazuje čistá, rostoucí a měřitelná trakce uživatelů na velkém či rychle rostoucím cílovém trhu. Startup chce a může rychle růst a/nebo je schopný zajišťovat větší financování.

**Etablování** – Bylo dosaženo vysokého růstu a stále se očekává ještě větší, silný růst. Už není nutné získat další externí zdroje a pokud ano, tak jich může lehce dosáhnout. Podnik se často chce kulturně chovat jako "startup" po tak dlouho, jak je to možné. Zakladatelé buď podnik prodají nebo v něm pokračují. [56] Více o fázích startupu vypovídá obr. 6.

# STARTUP DEVELOPMENT PHASES



Obrázek 6: Fáze startupu.

Zdroj: [56]

## Technologický startup

Technologický startup je společností, jejíž účelem je přinést technologické produkty nebo služby na trh. Tyto společnosti poskytují produkty/služby buď nové, anebo již existující, ale poskytují je novou cestou. Dobrý technologický startup by měl mít potenciál k expanzi už za doby své první verze. [61]

## 4.2. Nápad a jeho validace

Vznik nápadu je důležitý, ale ještě důležitější před jeho realizací je zjišťování, zda je po tomto nápadu vůbec poptávka. [2]

### Unique selling point (USP)

Cílem startupu je, mimo jiné, najít určitou konkurenční výhodu, tedy něco, čím se lišíme od konkurence. Dá se tedy charakterizovat jako Unique selling point (USP), v českém jazyce unikátní prodejní bod (vlastnost). Tato výhoda může záviset na více faktorech, které můžeme více či méně ovlivňovat (řadí se mezi ně i schopnost inovovat). Dle Oswalda Jonese existuje model tvorby konkurenční výhody v malých a středních podnicích, který v sedmi blocích analyzuje, kde v organizaci vzniká místo pro vytváření inovací, a tedy konkurenční výhody.

Tyto bloky jsou: strategický rámec; činitel změny; externí síť; interní síť; flexibilita organizace; inovace a konkurenční výhoda. [31]

### **Prototyping a wireframe**

Prototyping je mezičlánkem mezi myšlenkou na produkt a vytvořením daného projektu. Prototyp je velmi důležitý k ověření konceptu projektu, a proto by do něj ze začátku mělo být investováno (ať už peníze nebo čas). Různé úrovně prototypu nabízejí různé výhody. Úroveň kvality by se měla zlepšovat společně s vývojem produktu. Lidé ve startupu by se neměli bát vytváření prototypů, které se nezdaří, jsou totiž důležité pro učení se o produktu jako takovém. [1] Pro internetový startup je také typický tzv. wireframing. Jde o vytvoření schématu stránek jako vizuálního průvodce, který reprezentuje kostru internetových stránek. Wireframy jsou vytvářeny za účelem uspořádání jednotlivých elementů stránky. Díky tomu mají všechny strany, které se na vývoji produktu podílí, čistější představu o jeho konečné verzi. Existuje mnoho online platform, které tvorbu wireframů usnadňují. [17]

### **Validace**

Při validaci (ověření základních předpokladů) startupu je potřeba přemýšlet nad základním aspektem, který má přinést uživatelům hodnotu, a nezaobírat se přidavnými funkcčnostmi. Je důležité mluvit s potenciálními uživateli tváří v tvář a neměli by to být pouze přátelé. Je více způsobů, jak vyzkoušet, že je produkt či služba opravdu potřebná pro trh. Z technického hlediska se dá zájem o službu zjistit provozováním online kampaní (např. Google AdWords) ještě předtím, než je vůbec produkt vyvíjen. Prokliky na stránku a následné odeslání kontaktního emailu totiž může napovědět, zda zákazníci mají o produkt zájem či ne. Při procesu určování, kdo jsou naši cíloví zákazníci, je tedy důležité zjistit i to, zda vůbec nějací zákazníci mají o produkt zájem. [2]

### **Podnikatelský plán na jednu stránku**

Chris Guillebeau radí plánovat „v pohybu“, aby startup mohl reagovat na měnící se potřeby svých zákazníků. Podnik by však měl klást důraz na akci a začít ihned. Zakladatelé by se také měli vyhýbat zbytečně komplikovaným plánům a vysvětlovat podstatu podnikání co nejjednodušeji. [20] To znamená, že pro potřeby podnikatelského plánu může být použita jednostránková šablona pro podnikání, a tím být rychle rozvrhnuty obchodní nápady. Dobré je například použít business model Canvas. [8]

### **4.3. Lean startup a Minimum Viable product (MVP)**

Lean (v českém jazyce „štíhlé“) startupy jsou schopny se vyvíjet a přizpůsobovat prostředí, které se neustále mění. Je to však pouze metodologie a neměla by být cílem. Řešením by měl být inteligentní design a plánování dalšího postupu. [61]

Eric Ries uvádí, že k dosažení úspěchu není důležitý pouze dobrý nápad, načasování a tvrdá práce, ale hlavně každodenní "nudná" práce a malá rozhodnutí. Úspěchu startupu lze dosáhnout následováním správného procesu. To znamená, že proces se dá naučit. Jedná se o jednoduchý proces tvoření produktu, měření výsledků, učení se z chyb a neustálé opakování. Lean startup vychází z teorie, že místo dlouhého vytváření perfektního produktu, je výhodnější vytvořit takzvaný Minimum Viable Product (MVP). Tedy produkt, který je zaměřený pouze na základní funkčnost, má mnoho chyb, a ne moc propracovanou uživatelskou zkušenost. I za tohoto stavu je ale produkt nabízen zákazníkovi ke koupi. Produkt se následně rychle mění na základě několik podnětů. Jedním z nich je zpětná vazba prvních zákazníků (takzvaných early adopters), kteří jsou za nedokonalý, ale inovativní produkt ochotni zaplatit. Zpětná vazba zákazníků je ale pouze jeden zdroj informací. Také se například experimentuje s chováním zákazníků, což indikuje jejich preference, které si ani sami neuvědomují. Lean startup přístup je vytvořen na základě několika předchozích přístupů v managementu a ve vývoji produktů, jako je lean manufacturing, design thinking, customer development a agile development. Zakládá se tedy na stále pokračující inovaci. [48]

### **4.4. Financování startupu**

Financování podniku může obecně využívat vnitřní nebo externí zdroje. Mezi vnitřní se řadí: zisk po úhradě dividend a zdanění; prostředky uvolněné rychlejším obrátem kapitálu; dlouhodobé rezervní fondy a samofinancování v širším smyslu. Vnějšími zdroji potom jsou: krátkodobé či dlouhodobé cizí zdroje; vklady vlastníků (základní kapitál); faktoring, forfaiting, faktoring, dotace ze státního rozpočtu; venture kapitál či Business angel. [39] Dále se také dají využít banky, finanční podniky, hedžové fondy, mezzaninové fondy, private equity, crowdfunding a další. [38]

Pro startup existuje specifický způsob získávání investic. Získávání tzv. fundingu je rozděleno do několika kol podle fáze vývoje společnosti. Záleží na účelu zajišťování fundingu (jak je použit), typu investorů a dalších faktorech. Kola jsou rozdělena následovně.

**Seed round** – Slovo seed v angličtině znamená „semínko“ a i tak by se toto kolo dalo charakterizovat. Je to tedy počáteční vklad do startupu, který má za cíl nastartovat fungování společnosti. Tento kapitál může dosahovat až 50 milionů korun.

**Série A** – Jakmile podnik vykazuje již nějaké pozitivní výsledky, série A je užitečná pro vylepšování produktu a zvyšování uživatelské základny. Podnik již musí mít business model, který bude generovat dlouhodobé zisky. Investice se pohybují mezi 50 a 375 miliony korun.

**Série B** – v tomto kole se mluví o posouvání podniku do dalších fází. Investoři pomáhají startupům expandovat tržní dosah. Po prvních dvou kolech již podnik má větší podíl na dosavadním trhu. Budování úspěšného produktu a pěstování týmu požaduje kvalitní zázemí a zvyšování prodejů, reklamy, technologií, zákaznické podpory a dalších, které firmu samozřejmě něco stojí. Očekávaný kapitál v sérii B je okolo 175 až 250 milionů.

**Série C** – V tomto kole investoři vkládají kapitál do již úspěšného podniku a očekávají více než dvojnásobek zpět. Série C je o zdokonalování a pokračování v růstu. Startupy v tomto kole získávají stovky milionů až desítky miliard. Kapitál zajištěný v sérii C také může sloužit k nákupu jiného podniku. V každém kole má investor na startup mírně odlišné požadavky a má různá očekávání investopedia. [14]

Při rozebírání financování startupu je také vhodné zmínit bootstrapping. Bootstrapping znamená započítí podnikání bez externího kapitálu. Používá se u startupů, které vyvíjejí produkt za využití vlastních (a pokud možno minimálních) zdrojů. Společnost Fast Company radí, jakým způsobem bootstrapping provozovat, a dává na to několik tipů. Mezi ně se řadí obezřetně vybírat spoluzakladatele; vytvořit model, který generuje příjem co nejrychleji; být velmi obezřetný, co se týče výdajů, a to i osobních; neoutsourcovat práci, kterou můžeme udělat sami (případně ji barterovat); učit se novým dovednostem, které jsou potřeba k vývoji; být šetrný; vytvářet si osobní vztahy s dodavateli (znovu za účelem barterování) a další. [51]

## **4.5. Sociální aspekty**

V každé fázi startupu je důležitá interakce s lidmi, ať už je to se spolupracovníky, zákazníky, investory, mentory a dalšími. [4]

### **Co-founding**

Startup většinou nezakládá jeden člověk ale dva i více. Statistiky ukazují, že startupy založené jedním člověkem zaznamenávají větší neúspěch. Výhody, proč zakládat spolu, jsou v tom, že stres (kterého je při zakládání startupu mnoho) se může rozdělit mezi dva, stejně tak jako práce, kterou je potřeba udělat. Stejně tak problémy mohou být řešeny efektivněji a jeden

druhého může podporovat. Při počátečních nákladech se výdaje dělí dvěma (či více), což může být také výhodou. [5] Pokud má být ale spoluzakladatel někdo, s kým si nerozumíme a zkrátka se do startupu z našeho pohledu nehodí, je lepší hledat někoho jiného či zůstat sám. [19]

### **Networking**

Při tvorbě startupu má networking velký význam, jelikož hraje roli při růstu podniku. Od validace nápadu až po nacházení potenciálních partnerů a vytváření správných vztahů pomáhá se stále posouvat. Důležité body při networkingu jsou: vytvoření plánu; vybrat si ty správné události k navštívení; při networkingu být otevřený; neustále poslouchat; vyhodnocovat vzniklé vztahy; prioritizovat a filtrovat kontakty. [35]

### **Firemní kultura startupu**

Každá organizace, včetně startupů, má svojí firemní kulturu. Po čas startupu se firemní kultura teprve vytváří a od té v zaběhnutém podniku se liší. Jelikož na startupu pracuje jen malá skupina lidí, každý z nich může svým způsobem firemní kulturu výrazněji ovlivnit – proto je velmi důležité vybírat si první zaměstnance nejen podle jejich dovedností, ale také podle jejich charakteru a toho, zda se do firemní kultury hodí. [6]



## 5. ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ PRO PROJEKT SURVEY

### EXCHANGE

Analýza vnějšního prostředí se bude zabývat trhem Velké Británie. I přesto, že se jedná o online platformu, kterou může využívat každý, její propagace a příprava zatím probíhá právě jen ve Spojeném království.

#### 5.1. Analýza makroprostředí

Jelikož projekt Survey Exchange při vývoji a provozu ovlivňuje řada externích aspektů, byly provedeny PEST analýza a metoda 4 C za účelem vyjasnění si jednotlivých důležitých jevů.

##### 5.1.1. PEST analýza

V PEST analýze jsou popsány základní informace, zmíněny pozitivní i negativní faktory a také tři důležité faktory pro každou ze 4 hlavních skupin (politické, ekonomické, sociální a technologické). Společně s dalšími (méně důležitými jevy, které jsou pouze okrajově zmíněny) byly uvedeny a seřazeny v tabulce podle jejich důležitosti pro projekt (na stupnici od 1 – nejdůležitější do 5 – nejméně důležité). Některé z nich jsou pro projekt žádoucí, některé nežádoucí. Dále je také uvedena předpokládaná pravděpodobnost, že se daný jev vyplní od 1 (malá pravděpodobnost) do 10 (jistota). Tato dvě čísla mezi sebou byla vynásobena a vzniká tak celková „závažnost“ jevu. Ty „nejzávažnější“ jevy, podle toho, zda jsou pro projekt pozitivní či negativní, byly použity pro syntézu hrozeb a příležitostí ve SWOT analýze.

##### **Politické faktory**

Velká Británie je konstituční monarchií, která je ovlivňována parlamentním systémem. Je to země, která je považována za stabilní, s mnoha příležitostmi pro potenciální podnikatele. Nedávný Brexit ovšem tyto možnosti mírně zkomplikoval a v současnosti nejsou známy jeho dopady. [3] Mezi pozitivní politické faktory se řadí: proaktivní vláda; politická stabilita a rozdělení do národní a lokální administrace. Mezi negativní politické faktory se potom řadí: dobře zakrývaná korupce a výstup země z Evropské Unie. [41]

##### *Důležité politické faktory*

V současné době se Velká Británie řídí podle právního předpisu „Data Protection Act 1998“, která přikazuje způsob ochrany dat uživatelů. [10] Od 25. května 2018 ale začne platit nová reforma EU – General Data Protection Regulation (GDPR), která změní a většinou zpřísní tyto pravidla. Reforma již byla schválena v době, kdy je Velká Británie stále součástí Evropské Unie

a velice pravděpodobně se této reformě (nebo jejímu ekvivalentu) nevyhne. [11] Velká Británie je členem mnoha mezinárodních organizací, a to jak politických, tak ekonomických a vojenských. Mezi ty nejdůležitější se řadí Severoatlantická aliance, Organizace spojených národů (OSN), Světová obchodní aliance, Mezinárodní měnový fond, G8, G20 a stále také ještě Evropská unie. Z té se Velká Británie 23. července 2016 rozhodla vystoupit a v březnu 2017 spustila článek 50 Lisabonské smlouvy, kterým má zahájit dvouletý proces opouštění EU. Jaký přesně to bude mít na Velkou Británii dopad zatím není jisté. V „nejvážnějším“ případě by to mohlo způsobit zamezení volného pohybu osob a omezení s tím spojených výhod. Tento scénář se ale nepředpokládá. [3] Velká Británie je obecně velmi otevřenou zemí a uchovává si dobré vztahy s mnoha silnými velmocemi jako je Čína, USA a Indie. Do budoucna by se tyto vztahy měly dále vylepšovat. [18]

**Tabulka 1: Politické faktory Velké Británie**

<b>Faktor</b>	<b>D</b>	<b>P</b>	<b>Z</b>
Ochrana zpracovávaných dat – Nároky na ochranu zpracovávaných dat se budou zpřísnovat.	5	9	45
Členství země v organizacích – Vystoupení země z EU na ni může mít negativní, ale i pozitivní následky. V současné době není jisté, co odchod z EU pro VB znamená.	3	5	15
Otevřenost vůči dalším zemím – Předpokládá se budoucí obchod s dalšími velmocemi.	4	8	32
Sociální politika – Stále větší snaha o přístup ke vzdělání pro každého.	3	7	21
Právní vymahatelnost – Odběratelé/společnosti jsou s dostát svým závazkům.	2	8	16
Stabilita politické situace – Vládnutí královny Alžběty a Theresy Mayové je stabilní.	2	6	12
Antimonopolní bariéry – Bariéry, které by zabráňovaly vstupu na trh téměř neexistují.	1	9	9

*Vysvětlivky:*

*D – Důležitost*

*P – Pravděpodobnost*

*Z – Závažnost*

*Zdroj: Vlastní zpracování*

### **Ekonomické faktory**

Velká Británie má silnou ekonomickou pozici v porovnání s ostatními vyspělými zeměmi světa. Má vysoké HDP a rozmanitou ekonomiku. Po „brexitu“ v minulém roce byl očekáván strmý pokles ekonomiky, ale podle BBC se tento odhad nepotvrdil a mezi červencem a zářím britská ekonomika vzrostla o 0,6 %. [3] Mezi pozitivní ekonomické faktory se řadí: 5. nejvyšší HDP na světě, druhý v Evropě pouze za Německem; poměrně velký počet obyvatel umožňující ziskovost i pro menší trhy; rozmanitá ekonomika s velkým veřejným i soukromým sektorem; volný trh a zvětšující se zahraniční přímé investice. [16] Mezi negativní ekonomické faktory se

řadí pomalá rekonvalescence z recese z let 2008/2009 a mnoho důchodů vynaložených na poskytování veřejné péče a finanční pomoci (i pro migranty).

### *Důležité ekonomické faktory*

Růst HDP v posledním kvartále roku 2016 byl 0,6 % a předpokládá se jeho růst i v roce 2017. [65] Minimální mzda se pohybuje na částce 7,2 GBP (cca 220 Kč) při věku nad 21 let a stále se zvedá. Díky tomu může být platforma cenově dostupnější zejména pro vrstvu obyvatel s nižším platem. [66] Naopak průměrná reálná mzda se vzhledem k brexitu zvedá jen velmi pomalu (inflace roste téměř jako mzda) a je tak mezi nejpomalejšími státy EU. [49] Peněžní zásoba ve Velké Británii je velmi kolísavá. Obchodníci se bojí, že éra "levně dostupných peněz" se blíží ke konci a federální rezervy by mohly začít zvedat úroky. To by mohlo znamenat i dražší půjčky pro začínající podnikatele. [23]

**Tabulka 2: Ekonomické faktory Velké Británie**

<b>Faktor</b>	<b>D</b>	<b>P</b>	<b>Z</b>
Stav a prognóza vývoje základních ekonomických ukazatelů (HDP, inflace, nezaměstnanost, zahraniční obchod) – Ekonomické ukazatele jsou pozitivní, a tak roste blahobyt.	4	6	24
Minimální mzda – Roste rychle, a tak by si za službu mohli dovolit zaplatit i lidé s minimální mzdou.	2	5	10
Průměrná reálná mzda – Zvedá se jen velmi pomalu.	3	6	18
Peněžní zásoba a její vývoj – Je kolísavá. Hrozba zvedání úrokových sazeb roste.	3	7	21
Přístup ke zdrojům – Je dobrý a zvyšuje celkovou úroveň Velké Británie.	2	8	16
Ceny základních surovin – Předpokládá se růst cen.	1	5	5

*Vysvětlivky:*

*D – Důležitost*

*P – Pravděpodobnost*

*Z – Závažnost*

*Zdroj: Vlastní zpracování*

### **Sociální faktory**

Vysoké sociální standardy vedou k celkově lepší kvalitě života a příležitostem podnikat. Pozitivní sociální faktory jsou: mnoho veřejné péče zdarma (NHS); vysoká hustota zalidnění; otevřenost vůči migraci vedoucí ke kosmopolitnímu prostředí (zhruba na každého 8. rodilého obyvatele připadá 1 migrant – to je výsledkem přílivu velkého množství levné pracovní síly); vysoké životní standardy. [44] Negativní poté jsou: občasné sociální nepokoje týkající se migrace a etnických skupin; stále se zvyšující náklady na vzdělávání; vysoká a stále se zvyšující míra závislosti neproduktivního obyvatelstva na tom produktivním. [42]

### *Důležité sociální faktory*

Velká Británie má velice kvalitní vzdělávací systém a je historicky atraktivní pro studenty z celého světa. Tato národní tradice se datuje stovky let zpět a stále se vyvíjí. Kvalifikace obdržené z institucí Velké Británie jsou celosvětově velmi uznávané. Ve VB je zhruba 170 univerzit a institutů vyššího vzdělávání, včetně 4 univerzit, které jsou mezi 10 nejlepšími univerzitami na světě. Tento trend by se měl dále rozvíjet. Britský vzdělávací systém je v současné chvíli 6. nejlepší na světě. [63]

Životní úroveň Velké Británie roste velmi pomalu, a to hlavně kvůli faktu, že hodnota britské libry se po brexitu snížila o zhruba 20 % a její další vývoj je stále nejasný. Institut pro fiskální politiku uvádí, že se Spojené království nachází na 60letém minimu, co se růstu životní úrovně týče a v tomto trendu má pokračovat. [29] Počet obyvatel Velké Británie neustále roste. Negativním faktorem ale je, že populace stárne a předpokládá se, že bude stárnout dále. [44]

**Tabulka 3: Sociální faktory Velké Británie**

<b>Faktor</b>	<b>D</b>	<b>P</b>	<b>Z</b>
Přístup ke vzdělání a vzdělanost – Přístup ke studiu má téměř každý.	5	9	45
Životní úroveň a styl obyvatelstva – Sice roste, ale jen velmi pomalu a v tomto trendu má pokračovat.	4	6	24
Demografická struktura a vývoj – Cílová skupina stárne, a tak by o produkt mohl být menší zájem.	3	7	21
Charakteristika pracovní síly – Na trhu je nedostatek odborníků.	2	6	12
Mobilita pracovní síly – Pracovníci jsou většinou ochotni cestovat.	1	5	5

*Vysvětlivky:*

*D – Důležitost*

*P – Pravděpodobnost*

*Z – Závažnost*

*Zdroj: Vlastní zpracování*

### **Technologické faktory**

Velká Británie jako jedna z hospodářsky více rozvinutých zemí má velmi dobrý přístup k novým technologiím, navíc s velkým potenciálem se stále zlepšovat. [28] Pozitivními faktory jsou: kvalitní inovační dovednosti; expertíza ve vědě a IT; efektivní legislativa s ohledem na duševní vlastnictví; mnoho interních soutěží pro podpoření růstu technologií. Negativním jevem je pomalejší technologický vývoj s jinými velmocemi.

### *Důležité technologické faktory*

Vládní investice do výzkumu a vývoje rostou a premiérka Theresa May plánuje z Velké Británie udělat místo, které bude inovacemi vyhlášené. Firmy proto plánují investovat do vědy

a vývoje stovky milionů liber. [28] Mezi lety 2017 a 2018 se vláda Velké Británie chystá vložit 270 milionů liber do vývoje nových nekonvenčních technologií, které mají potenciál vylepšit ekonomickou situaci. Z této částky se například mají uhradit náklady výzkumníků v oblasti umělé inteligence, nových léčiv, elektrických dopravních prostředků a dalších. [64] Firmy mají obavy ze zastarávání technologií oproti technologickým startupům, které mají výhodu ve své flexibilitě. Třetina britských firem tak pociťuje, že by jejich značka v průběhu tří až pěti let mohla vymizet právě z důvodu zvyšující se konkurence ze strany startupů. [15]

**Tabulka 4: Technologické faktory Velké Británie**

<b>Faktory</b>	<b>D</b>	<b>P</b>	<b>Z</b>
Výše vládních výdajů v oblasti výzkumu a vývoje – Stát investuje, a tak je lehčí získat další financování.	4	8	32
Technické novinky – Ve státě technické novinky stále vznikají a stát je podporuje.	3	9	27
Rychlost zastarávání technologií – Je poměrně velká (musí se neustále inovovat).	2	6	12
Úroveň technologií v oboru – Velká Británie má vysokou úroveň vývojářských technologií (Není tolik důležité, jelikož je programováno jinde).	1	8	8

*Vysvětlivky:*

*D – Důležitost*

*P – Pravděpodobnost*

*Z – Závažnost*

*Zdroj: Vlastní zpracování*

## **Shrnutí**

Velká Británie působí, že je v dobré pozici, co se týče jejího dalšího pokroku, a to i přes nedávný Brexit. Vysoké sociální standardy, relativně silná ekonomika, politická stabilita a technologická pokročilost nasvědčují tomu, že Velká Británie bude pokračovat v pozitivním vývoji.

### **5.1.2. Metoda 4 C**

Z analýzy makroprostředí při uplatnění metody 4 C pro projekt Survey Exchange vyplynulo následující. Potřebu vytvářet dotazníky mají studenti (a nejen oni) po celém světě. Jestli jsou za tuto službu (tedy její prémiové funkce nebo respondenty) ochotni platit, pak záleží hlavně na ekonomice a kvalitě vzdělání dané země. Ekonomika Velké Británie je silná a vzdělávací systém jeden z nejkvalitnějších na světě, tudíž by zákazníci měli být ochotni za službu platit. Velká Británie je velmi rozmanitá, co se týče kultur. Není zde žádná velká bariéra na provozování online platformy, je zde pouze Data Protection Act 1998, který by se měl měnit a podle kterého bude potřeba se řídit. [10] V Anglii jsou pouze náklady na údržbu serverů a administrativu, jelikož je celý vývoj proveden programátory a designéry v České Republice.

Co se týče dalších poskytovatelů online platform, ve VB je konkurence poměrně velká, několik z nich je poměrně kapitálově silných. [47]

## **5.2. Analýza mikroprostředí**

Jak již bylo popsáno, projekt Survey Exchange je v podstatě poskytovatelem online platformy pro vytváření dotazníků a získávání respondentů. Další analýza tak je zaměřena na toto odvětví a také na jeho konkurenci.

### **5.2.1. Analýza konkurence – Porterův model pěti sil**

Každá z pěti sil v modelu je popsána, hodnocena několika faktory a seřazena podle důležitosti. Všechny faktory, které se dané síly týkají, jsou na stupnici od 1 (nejmenší síla) do 10 (největší síla) ohodnoceny na základě dostupných informací, a to většinou z roku 2011 a 2016 (za účelem sledování trendů tam, kde byly tyto informace dostupné). Někdy se síla v průběhu let nemění. Čtyři nejdůležitější jevy z každé síly pak jsou následně popsány detailněji. Celková hrozba dané síly je vypočtena jako poměr součtu hodnot všech jevů v daném roce a největší možné hodnoty vynásobený stem. Zjištěné údaje lze pak použít ve SWOT analýze, jelikož identifikují, jaká síla je pro podnik největší hrozbou.

#### **Rivalita mezi konkurenčními podniky**

I přesto, že je produkt svým způsobem unikátní, za hlavní a přímé konkurenty se dají považovat poskytovatelé online nástrojů na tvoření dotazníků, kterými ve VB jsou SurveyMonkey, Qualtrics atd. Dalšími přímými konkurenty jsou agentury, které pro firmy zprostředkovávají například marketingové průzkumy. Je zde přes 200 poskytovatelů online platformy pro vytvoření dotazníku a jejich počet stále roste, což znamená, že konkurence je poměrně velká a stále se rozšiřuje. [47] Jelikož se distribuce odehrává pouze online, je výše fixních nákladů v poměru k variabilním vysoká. S přibývajícím zákazníky je sice potřeba rozšiřovat datová uložiska, tato položka je ale v poměru na jednoho platícího uživatele malá. Konkurenční rivalita se dá klasifikovat jako velká, jelikož je zde velký počet konkurentů, kteří jsou systematicky zaměřeni na úspěch. Konkurence je zaměřena nejen na cenu, ale také na prémiové funkce, přidané vlastnosti, design, počet povolených respondentů atd. Další síly jsou uvedeny v tabulce 5.

**Tabulka 5: Rivalita mezi konkurenčními podniky**

Jev	2011	2016
Počet konkurentů a jejich podíl na trhu (málo slabých – 1, hodně silných - 10)	7	9
Míra růstu odvětví (vysoký růst poptávky – 1, velký pokles 10)	6	5
Výše fixních nákladů v poměru k variabilním (nízké – 1, vysoké 10)	9	9
Míra diferenciací výrobků/služeb (vysoká – 1, nízká - 10)	5	5
Diferenciací konkurentů (nízká – 1, vysoká – 10)	4	5
Přírůstky kapacit (rozšiřování kapacit ve větších či menších přírůstcích) (malé přírůstky – 1, velké přírůstky -10)	2	2
Intenzita strategického úsilí (malá – 1, velká – 10)	8	9
Výše nákladů odchodu z odvětví (nízké – 1, vysoké – 10)	4	4
Charakter konkurence vzhledem k etice („gentleman“ – 1, „gangster“ – 10)	3	3
Šíře konkurence (omezená konkurence – 1, široká konkurence – 10)	6	8
<b>Hrozba – Pro 2011 – <math>(54/100*100) = 54 \%</math>, Pro 2016 = <math>(59/100*100) = 59 \%</math></b>	<b>54 %</b>	<b>59 %</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování*

### Hrozby vstupu potenciálních konkurentů

V případě většího úspěchu projektu je zde hrozba okopírování (za použití pouze malých změn) konceptu, a to zejména již zaběhlými platformami. Další hrozbou může být stále sílící působnost velkých internetových společností jako je Facebook nebo Google, protože takové společnosti již mají obrovskou základnu uživatelů, kterou by do dotazníkového systému mohly aplikovat. [25] Jelikož je projekt v podstatě pouze online software, distribučním kanálem je pouze internet, který je velice dostupný, tak pro novou konkurenci není žádný problém tento způsob distribuce využít. Vzhledem k distribučnímu kanálu není pro uživatele složité přejít ke konkurenci jak stávající, tak té nové. Jediné, co musí udělat, je zaregistrovat se do nové platformy, případně znovu vytvořit dotazník. Většina online nástrojů na vytvoření dotazníku je založená na stejné podstatě, ale nějakou vlastností (možnost vyplňovat off-line, prémiové nástroje atd.) se liší.

**Tabulka 6: Hrozby vstupu potenciálních konkurentů**

Jev	2011	2016
Úspory z rozsahu (velké – 1, malé – 10)	3	3
Kapitálová náročnost vstupu do odvětví (vysoká – 1, nízká – 10)	7	7
Přístup k distribučním kanálům (obtížný - 1, snadný - 10)	9	9
Potřeba know-how, licencí, patentů při vstupu do odvětví (ano – 1, ne – 8)	8	8
Přístup k surovinám, energiím, pracovní síle (těžký – 1, snadný – 10)	6	6
Schopnost existujících konkurentů snižovat náklady a zlepšovat služby (vysoká – 1, nízká – 10)	2	2
Loajalita zákazníků (vysoká – 1, nízká – 10)	8	8
Diferenciací produktu existujících konkurentů (vysoká – 1, nízká – 10)	7	7

Vládní politika – jak je vláda nakloněna vstupům do odvětví (negativně – 1, pozitivně – 10)	5	5
Vývoj po případném vstupu do odvětví („cesta zpět“ je obtížná - 1, snadná – 10)	6	6
<b>Hrozba – Pro 2011 – <math>(61/100*100) = 61 \%</math>, pro 2016 = <math>(61/100*100) = 61 \%</math></b>	<b>61 %</b>	<b>61 %</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování*

### Vliv odběratelů (zákazníků)

V případě dotazníkového systému má odběratel velkou rozhodovací sílu, jelikož je ve Velké Británii mnoho těchto systémů, tudíž zákazník nemá problém v případě nespokojenosti přejít k jinému uživateli. [60] Z tohoto důvodu musí být platforma výrazně orientovaná na zákazníka a neustále se přizpůsobovat jeho potřebám. Služba pro zákazníka nemá příliš velký význam, jelikož uživatel nemusí vynaložit velké výdaje na to, aby službu začal využívat, proto i náklady na přechod jsou většinou minimální a uživatel tak může ke konkurenci přejít téměř kdykoliv. Zde záleží na tom, zda je zákazník pouze student, který platformu využívá pro práci do školy, nebo podnik, který ji používá pro marketingový průzkum. Lze zde tedy očekávat, že student bude více cenově citlivý než podnik. Jelikož existují srovnávače kvality online dotazníků a velké množství informací je dostupné online, informovanost zákazníků je velká a nemají tak problém si zjistit, jaký poskytovatel je pro ně nejvýhodnější.

**Tabulka 7: Vliv odběratelů (zákazníků)**

Jev	2011	2016
Počet významných zákazníků (mnoho drobných – 1, málo velkých – 10)	2	2
Význam výrobku/služby pro zákazníka (významný – 1, nevýznamný – 10)	9	9
Náklady přechodu zákazníka ke konkurenci (vysoké – 1, nízké – 10)	9	9
Hrozba zpětné integrace (malá -1, velká – 10)	2	2
Ziskovost zákazníka (vysoká – 1, malá – 10)	5	5
<b>Hrozba – Pro 2011 – <math>(27/50*100) = 54 \%</math>, pro 2016 = <math>(27/50*100) = 54 \%</math></b>	<b>54 %</b>	<b>54 %</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování*

### Vliv dodavatelů

Vliv dodavatelů je naopak proti vlivu odběratelů velmi malý. Za jeden typ dodavatele může být považován poskytovatel internetové domény a webhostingu, za druhý poté programátor, designér a kodér. V obou případech se tyto služby dají outsourcovat téměř po celém světě, a i cena se dá tedy lépe diskutovat. [45] Za předpokladu, že dodavatelem softwaru jsou web developéři a grafičtí designéři, kterých je v současné době nedostatek, je význam dodavatelů poměrně veliký. Na druhou stranu není zadavatel projektu omezen zemí původu programátora, a tím se jeho vyjednávací síla zvyšuje. Jedním ze substitutů je například online formulář Google forms, který je sice reálnou hrozbou pro provozovatele, ale není téměř žádnou hrozbou



pro dodavatele. Substituty, které by mohly ohrozit dodavatele jsou ovšem i online nástroje pro vytvoření webových stránek jako je například WordPress.com. Význam odběratelů (v tomto případě online uživatelů) je pro dodavatele spíše malý. Působí na ně jen z hlediska zakázek. Čím více má projekt uživatelů, tím více má dodavatel zakázek na vylepšení produktu, a naopak. Pokud se nevyužívá specializovaná digitální firma, služby programátorů ani grafických designérů nejsou velmi organizované. Na druhou stranu se ale profesionálové a takzvaní freelanceři sdružují na různých fórech, a tím mají větší vyjednávací sílu.

**Tabulka 8: Vliv dodavatelů**

<b>Jev</b>	<b>2011</b>	<b>2016</b>
Počet a význam dodavatelů (dodavatelů je mnoho – 1, málo - 10)	6	5
Existence substitutů a jejich hrozba pro dodavatele (velká hrozba – 1, malá – 10)	7	6
Význam odběratelů pro dodavatele (velký význam – 1, malý – 10)	4	6
Hrozba vstupu dodavatelů (jako konkurentů) do odvětví (malá -1, velká – 10)	2	2
Organizovanost pracovní síly v odvětví (nízká – 1, vysoká – 10)	4	4
<b>Hrozba – Pro 2011 – <math>(23/50*100) = 46 \%</math>, Pro 2016 = <math>(23/50*100) = 46 \%</math></b>	<b>46 %</b>	<b>46 %</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování*

### **Substituční produkty**

Za nepřímého konkurenta, tedy substituční produkt, mohou být považovány diskuzní portály, kde si uživatelé mezi sebou mohou vyměňovat téměř jakékoliv informace, a tedy i žádat jeden druhého o vyplnění dotazníku. To lze také pomocí Facebooku a dalších sociálních sítí. I ty jsou tedy nepřímým konkurentem, ale na druhé straně mohou dopomáhat k přilákání nových uživatelů na stránku (v případě, že je využita platforma Survey Exchange a odkaz na ní je sdílen mezi „přátele“ uživatele). Projekt Survey Exchange si tedy zakládá více na diferenciační než na nákladové výhodě. [37] Substituty tedy existují a jejich počet roste. Dalším substitutem můžou být také offline formuláře a dotazníky. Jelikož se online technologie posunují rychle dopředu, lze očekávat, že se objeví další substituty. Prozatím se ale vývoj nových technologií soustřeďuje na jiné obory jako je virtuální realita. Drtivá většina fór (včetně sociálních sítí) je již zadarmo, tudíž z této strany hrozba hrozí. Na druhou stranu off-line dotazníky jsou v porovnání s těmi online poměrně drahé a pravděpodobně i drahé zůstanou. Lze předpokládat, že se s technologickým pokrokem bude kvalita všech substitutů zlepšovat, a tak se bude zvětšovat i tato hrozba.

**Tabulka 9: Substituční produkty**

<b>Jev</b>	<b>2011</b>	<b>2016</b>
Existence mnoha substitutů na trhu (málo či žádné – 1, mnoho – 10)	4	6
Konkurence v odvětví substitutů (nízká – 1, vysoká – 10)	4	4
Hrozba substitutů v budoucnosti (nízká – 1, vysoká – 10)	5	6
Vývoj cen substitutů (budou se zvyšovat – 1, budou se snižovat – 10)	7	7
Užité vlastnosti substitutů (budou se zhoršovat – 1, budou se zlepšovat – 10)	6	8
<b>Hrozba – Pro 2011 – <math>(26/50*100) = 54 \%</math>, Pro 2016 = <math>(31/50*100) = 59 \%</math></b>	<b>52 %</b>	<b>62 %</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování*

## **Shrnutí**

Po analýze všech Porterových sil a jejich významných jevů bylo zjištěno, že největší hrozbou je vstup potencionálních konkurentů (hrozba v obou analyzovaných letech dosahuje 61%) a dále také substituční produkty, jejichž síla se zvyšuje (z 52 % v roce 2011 na 62 % v roce 2016).

### **5.2.2. Analýza odvětví**

Platforma se dá zařadit do odvětví služeb s online nástroji, konkrétně s nástroji na sestavování dotazníků (v ČR například VypIno.cz, ve Velké Británii pak [www.surveymonkey.co.uk](http://www.surveymonkey.co.uk)). Nicméně, projekt Survey Exchange nemá být pouze online nástrojem na sestavení dotazníku jako takový, ale právě i zprostředkovatelem výměny dotazníků mezi uživateli. Cílová skupina uživatelů je stejná, a proto si stránky přímo konkurují. Ve Velké Británii je 2,3 milionu studentů vysokých škol, z toho 520 000 studentů studuje obory, ve kterých musí využít dotazník. [24] Jelikož je produkt stále v rámci vývoje a testování, má jen malé množství uživatelů, a proto je nyní hodnota všech podílů téměř 0. Online nástroje sice neslouží pouze studentům, ale v tomto projektu je to v současné době cílový trh. Neexistuje žádná statistika, která zobrazuje, kolik dotazníků je ve VB ročně vytvořeno, ale pokud je průzkum zaměřen na studenty, kteří dotazník musí sestavit alespoň jednou ročně, tržní potenciál je již zmíněných 520 000 uživatelů. Jelikož je zde velké množství poskytovatelů a používání těchto platforem stále roste, nachází se odvětví ve fázi růstu až nasycenosti. Typickým znakem poskytovatelů online nástrojů je, že jejich geografický rozsah je většinou celosvětový. To znamená, že konkurence (ale i zákazníci) přicházejí z celého (případně jen anglicky mluvícího) světa.

Toto odvětví je atomizované, jelikož je zde mnoho menších poskytovatelů, a i když někteří mají převahu, žádný není dominantní. Bariéry vstupu do odvětví jsou poměrně malé a produkt je většinou diferenciovaný jen v nějaké přidané vlastnosti. Odvětví se tedy dá také posoudit jako fragmentované, jelikož příležitostí se odlišit je mnoho (prémiové funkce, vlastnosti), ovšem tyto příležitosti jsou poměrně malé. V odvětví mohou nastat změny, a to zejména technologické. Technologický vývoj jde dopředu velmi rychle a neustále se na něm pracuje, v poslední době se například rozvíjí virtuální realita. Může tak nastat situace, kdy se využívání internetu změní jako takové.

### **Klíčové faktory úspěchu**

Protože typ webové stránky jako je Survey Exchange funguje za předpokladu, že překoná tzv. kritickou masu, hlavním klíčovým faktorem je dosáhnout takového počtu uživatelů, aby bodový systém nezávisle a efektivně fungoval. [34] To znamená, že bude zaručeno, že po zodpovězení daného počtu dotazníků uživatel dostane patřičné množství odpovědí zpět.

Další kritické faktory úspěchu byly rozděleny do 4 skupin a k nim je popsán jeden významný faktor.

#### ***Odvětví***

Z hlediska udržitelnosti odvětví a budoucího profitu je potřeba získat platící uživatele a v ideálním případě také společnosti, které budou mít zájem použít platformu pro jejich marketingový výzkum.

#### ***Konkurenční strategie***

Klíčovým faktorem úspěchu z hlediska konkurenční strategie je přesvědčování uživatelů konkurence, že Survey Exchange nabízí inovativní systém výměny, a tudíž jim nabízí více. Výsledkem toho by mělo být získávání nových uživatelů, kteří by jinak používali produkty konkurence.

#### ***Prostředí***

Pro platformu je důležité, aby celý vzdělávací systém ve Velké Británii dále vzkvétal, a tedy aby byli studenti dále motivováni vytvářet dotazníky.

#### ***Kategorie vnitřních záležitostí firmy***

Kritickým faktorem pro začínající startup jako je Survey Exchange je sehnání kvalitních prvních zaměstnanců a také zajištění je náležitě financovat.

### 5.2.3. Preferenční analýza

V případě Survey Exchange bylo několik nejasností okolo preferencí a očekávání potenciálních uživatelů, proto byl sestaven dotazník, který měl tyto aspekty osmi otázkami vyjasnit.

Za účelem ověření, jací studenti musí dotazníky tvořit, byli respondenti tázáni, v jaké fázi studia se nacházejí a jaký obor studují. Dále, jak často dotazníky musí tvořit či vyplňovat, a pokud dotazníky tvoří, kolik respondentů potřebují, jak dlouho jsou na ně ochotni čekat a jak je pro ně těžké je získat. Nejčastěji požadovali 50 až 100 respondentů a zodpovězení v době okolo dvou týdnů. Bylo také konstatováno, že to pro zadavatele není ani jednoduché, ani příliš složité je získat (pro 25 % studentů to ale složité bylo). Jelikož v době tvoření konceptu přicházely v úvahu dvě rozdílné možnosti výměny dotazníků, byli respondenti tázáni, zda preferují pomáhat s propagací dotazníků lidem, které neznají, nebo by raději zodpovídali jejich dotazníky sami. V průzkumu těsná většina hlasovala pro to, že by je radši zodpovídala sama.

Předposlední a jedna z nejdůležitějších otázek byla, zda jsou uživatelé ochotní používat jednodušší, a ne tak propracovaný, nástroj na tvoření dotazníku (jak tomu je u konkurence), pokud by měli šanci získat více respondentů. Naprostá většina respondentů s tímto tvrzením souhlasila. Protože zde byly obavy z urychlování odpovídání, a tedy nepřesných odpovědí, poslední otázka vedla ke zjištění, zda lidé obvykle odpovědi uspěchávají nebo ne, a zda lze nepřesným odpovědím zabránit. Nejčastěji vyšlo, že záleží na tom, jak zadavatel dotazník sestaví.

Dotazník zodpovědělo 61 respondentů a jeho výsledky, které ovlivnily rozhodování, vývoj a marketingovou a manažerskou strategii, jsou v příloze A.

## 6. VYTVÁŘENÍ NÁPADU SURVEY EXCHANGE A JEHO FINANCOVÁNÍ

Nápad Survey Exchange vznikl na základě dvou podniků. Úplně prvním bylo zjištění problému při získávání respondentů pro vlastní dotazník a přemýšlení na konceptem výměny dotazníku uživateli. Druhým pak bylo vyhlášení soutěže pro studentské podnikatelské záměry na University of Central Lancashire (UCLan) ve Velké Británii. Na tento popud se koncept začal hlouběji diskutovat s okolím, byl sepsán první jednoduchý podnikatelský záměr a podána přihláška do soutěže.

### 6.1. Unique selling point (USP)

Unique selling point (USP), a tedy i konkurenční výhoda projektu Survey Exchange, jsou aspekty výměny informací. Tedy, že uživatel zodpovídá dotazníky ostatních, aby získal odpovědi na svůj. Tento USP byl konzultován s Mathewem Terrellem, spoluzakladatelem internetové stránky callforparticipants.com, která úspěšně funguje jako místo, kde se střetávají výzkumníci (ti, kteří potřebují získat respondenty pro své dotazníky) a lidé, kteří se na výzkumu (některém zadarmo a některém za odměnu) mají zájem podílet. Pan Terrell působil jako business mentor při probírání detailů projektu Survey Exchange a sdělil, že právě na nějakou vhodnou formu výměny dotazníku se ho uživatelé dotazují a poradil zaměřit se právě na řešení tohoto problému. To se dá vyřešit pomocí bodového systému. Pokaždé, když uživatel zodpoví něčí dotazník, dostane za to body. Naopak, když někdo ze systému zodpoví jeho dotazník, body mu budou odečteny. Uživatel si může zadat, kolik respondentů ze systému požaduje a pokud na ně nemá dostatečný počet bodů, musí zodpovídat dotazníky a tím body získat. Řešení tak funguje na principu reciprocity. Pokud si však chce respondenty uživatel najít sám a neutráčet body (nebo si část najít sám a na část použít Survey Exchange), platforma mu v tom nebrání. Tuto funkčnost nenabízí žádný známý nástroj na vytváření dotazníků a díky tomu se stává platforma unikátní.

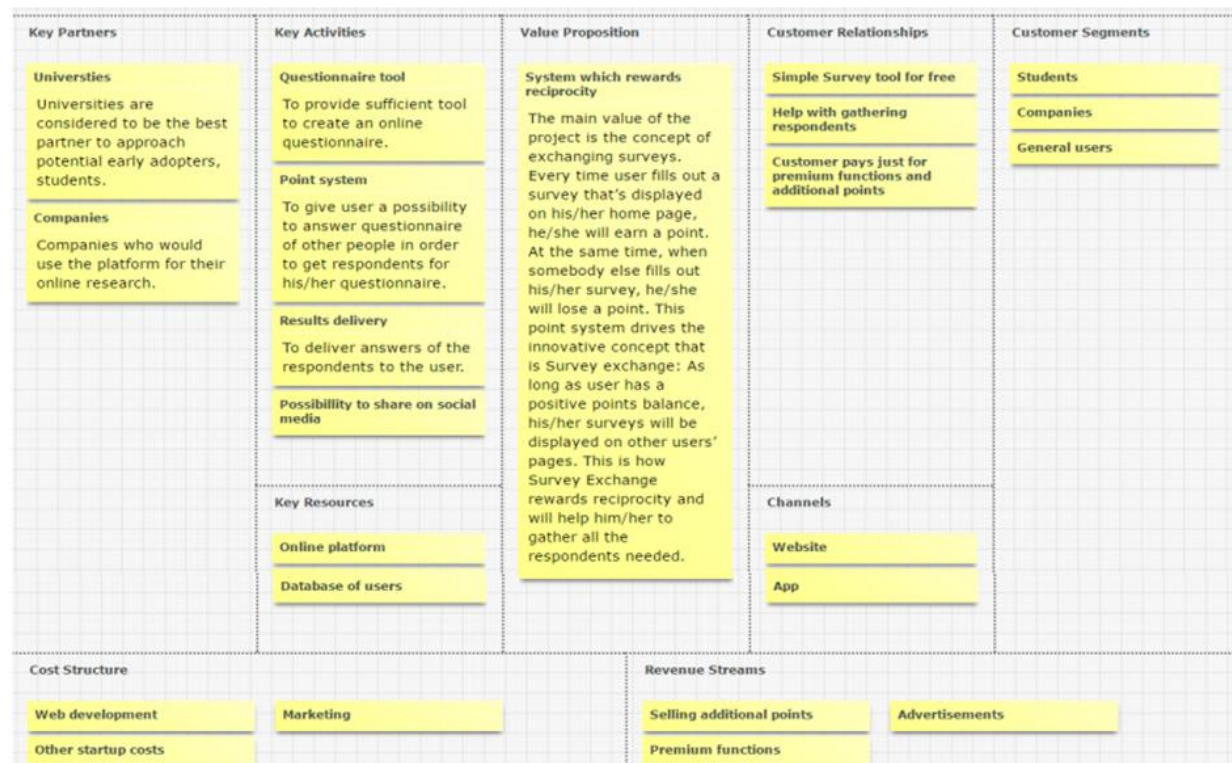
Za předpokladu, že by v systému bylo zaregistrováno mnoho uživatelů (desetitisíce a více), by mohlo také fungovat tzv. zaměřování cílových skupin respondentů. Jinými slovy si může uživatel například zadat, že se chce dotazovat pouze mužů ve věku 22–30 s univerzitním titulem. Každý uživatel má svůj osobní profil, který obsahuje osobní informace právě o něm. Právě takto by byli spojeni ti správní respondenti a dotazník jim byl nabídnut k zodpovězení na jejich domovské stránce. Pokud ho zodpoví, tak za to budou odměněni body, které potom mohou využít pro svůj dotazník.

## 6.2. Prototyping a wireframing

Pro vytvoření nefunkčního prototypu byla využita online platforma moqups.com, která slouží jako nástroj pro vytvoření wireframu. Na zhruba 50 stránkách byly graficky znázorněny všechny funkčnosti projektu a také připravena celá cesta uživatele a jeho User Experience (UX), tedy uživatelský zážitek. Prototypem se dá proklikávat po všech „tlačítkách“, a tak se v prototypu pohybovat jako ve funkční verzi. Prototyp byl dále využíván pro komunikaci s vývojáři a grafickým designérem a pomohl tak lépe nacenit náročnost vývoje beta verze a obecně její vývoj usnadnil (programátoři i grafický designér věděli přesně, co mají z hlediska funkčnosti a vzhledu dělat).

## 6.3. Užití business plánu Canvas

Pro projekt Survey Exchange byl vytvořen business plán Canvas, který umožňuje vytvoření podnikatelského záměru na jedné stránce, jelikož obsahuje všechny jeho důležité aspekty. Originál Canvas modelu pro Survey Exchange v anglickém jazyce je zobrazen na obrázku 7.



Obrázek 7: Business model Canvas vypracovaný pro Survey Exchange.

Zdroj: vlastní zpracování dle [8]

## 6.4. Validace

Validace nápadu a funkčností Survey Exchange byla prováděna od prvního dne, kdy se na projektu začalo pracovat, a stále pokračuje. Ze začátku byl nápad probírán v blízkém okruhu přátel, kteří validovali fundamentální předpoklady funkčnosti. Poté se projekt zúčastnil dvou soutěží na akademické půdě, které se skládaly ze dvou kol (v prvním odeslání jednoduchého business plánu a v druhém prezentace před porotou a veřejným publikem). Byl prozkoumán a validován akademiky a rovněž získával zpětnou vazbu přímo od veřejného publika ve formě vyplněných formulářů s komentáři. Postupujícím časem byla také provedena určitá validace od lidí, kteří se na startup scéně pohybují, a to díky účasti na další soutěži inovací a rozrůstání kontaktů díky prezentování projektu dalšímu publiku. V současné době probíhá neustálá validace formou dotazníkových formulářů o projektu přímo na stránkách [surveyexchange.co.uk](http://surveyexchange.co.uk).

## 6.5. Model 7 S

Hlavní misí projektu je poskytnout kvalitní platformu pro studenty a jejich výzkum, kde vyplňování dotazníků funguje na základě reciprocity a unikátního bodového systému. To lze dosáhnout vyvinutím webového rozhraní, na kterém se dají vytvořit dotazníky a na které bude vázán systém získávání a ztracení bodů. V současné době není struktura projektu pevně utvořena. Vývoj funguje pouze na principu zadávání zakázek freelancerům jako je programátor nebo webový designer. Struktura je tedy nyní liniová. [12] Do budoucna je zde ale možnost, že se programátor, který systém vyvíjí, stane spoluzakladatelem a převezme tak větší část zodpovědností a bude také sdílet rizika a náklady. V současné době je systém nastavený tak, že každý, kdo se na práci podílí, ji buď dělá zadarmo, jako práci do svého portfolia, nebo je odměňován na základě smlouvy o dílo. Styl fungování startupu se v současné době pohybuje mezi demokratickým a Laissez-faire, protože jakýkoliv odborník (např. copywriter, programátor, designér), s kterým se spolupracuje, navrhuje další postup v jeho části projektu a tento postup je poté projednán s dalšími spoluúčastníky. [12] S programátorem, který platformu vyvíjí, je v současné době podepsána smlouva o dílo a je stanoven časový harmonogram jeho práce. Je domluveno, že mu bude vyplaceno sto procent ze smluvené částky až po kompletním vytvoření a otestování systému. Ve smlouvě je také výjimka, že se obě strany mohou domluvit na vzájemné spolupráci, a v tom případě by programátor obdržel procenta z potenciálních výnosů místo peněžního ohodnocení. Každý, kdo se na vývoji podílí, je buď profesionálem nebo studentem v oboru. Většina práce je ještě supervizována vysokoškolským učitelem nebo business mentorem ve Velké Británii. Každému odborníkovi, s kterým se

komunikuje a domlouvá spolupráce, je vysvětlen hlavní účel projektu, jeho funkčnosti a také zobrazen kompletní nefunkční prototyp, který je uložen na serveru mocqup.com. To zajišťuje, že každý odborník je dostatečně obeznámen se všemi aspekty projektu, jeho vývoje a budoucnosti.

## **6.6. Analýza produktu**

K analýze produktu jako takového byly použity Porterův hodnotový řetězec, FED analýza a také analýza životního cyklu produktu.

### **6.6.1. Porterův hodnotový řetězec**

Porterův hodnotový řetězec je rozdělen na primární a podpůrné činnosti.

#### **Primární činnosti**

Vstupní operaci představuje údržba serverů webové stránky. Je tedy potřeba zařídit kvalitního poskytovatele webhostingu. Po spuštění beta verze a její uvedení na trh je nezbytné neustále spolupracovat s grafikem a programátorem na vylepšení UX na základě zpětné vazby prvních uživatelů. V budoucí fázi projektu se počítá s možnou prací více než jednoho programátora. Za výstupní operaci se dá považovat skladování informací všech uživatelů, a to jak jejich profilových informací, tak těch z dotazníků, a to podle zákonů Velké Británie. Jako hlavní marketingový kanál je použit online a social media marketing, a to nejen z hlediska placených reklam a SEO, ale také jako nástroj s potenciálem organicky šířit povědomí o platformě. Pokud totiž uživatel sdílí odkaz externě a někdo se přes něj proklikne, tak uživatel za tohoto respondentovi body neztrácí. Respondentovi, který se proklikl, ale body budou nabídnuty, když se nově zaregistruje. Na platformě bude kontakt na provozovatele Survey Exchange, který zajistí, aby uživatelův problém byl vyřešen nebo byly zodpovězeny jeho dotazy. Lze také využít „opensourcových“ programů k vytvoření chatovacího okna jako je livehelperch.com nebo feedback formuláře jako je 123contactform.com.

#### **Podpůrné činnosti**

Žádné obstaravatelské činnosti v dohledné době nebudou potřeba, protože se jedná jen o online službu. Na technologickém rozvoji bude potřeba pracovat neustále, a to zejména na kontrolování bodové bilance, aby mohl systém být používán co nejefektivněji. Dále se také stále musí rozvíjet kvalita formuláře, aby dokázal konkurovat i větším a zavedenějším



platformám. Jelikož je zatím startup ve fázi vývoje, všechny formy spolupráce již byly uvedeny výše stejně jako infrastruktura podniku.

### **6.6.2. FED analýza**

#### **Funkčnost (F)**

Webová stránka musí být funkční v mnoha směrech. Základem je nahrání stránky a přihlášení do systému. Po přihlášení musí fungovat vytvoření dotazníku i za aplikování různých funkcností a logik. Nejsložitější je poté zařídit funkčnost efektivního navázání bodového systému na dotazníky.

#### **Účinnost (E)**

Aby byla celá platforma účinná, je potřeba zařídit, aby člověk, který zodpoví dotazník, měl zaručeno, že v rámci několika dnů získá dostatečný počet respondentů. Dále by odpovědi neměly být zavádějící a měly by být použitelné pro potřeby výzkumu.

#### **Design (D)**

S designem je, co se týče webových rozhraní, úzce spjatá tzv. User experience (UX), tedy cesta, jakou uživatel přichází na stránku přes její používání až po jeho odchod. Je tedy potřeba, aby se uživatel bez problému dostal na stránku, zaregistroval/přihlásil se a aby zábavnou formou sestavil/zodpověděl dotazník.

FED trojúhelník je tedy rovnoměrný a to znamená, že všechny tři aspekty jsou pro uživatele důležité. [32] Všechny aspekty také Survey Exchange splňuje.

### **6.6.3. Analýza životního cyklu produktu**

Projektu Survey Exchange se v současné době týkají první dvě fáze životního cyklu produktu, a to fáze vývoje a uvedení na trh.

#### **Vývoj**

Protože projekt Survey Exchange prochází vývojem, je potřeba tuto fázi také zahrnout do celkového životního cyklu produktu. Jelikož je už podepsána smlouva o kompletním vývoji beta verze a připraveny všechny podklady pro její dokončení, produkt se s velkou pravděpodobností dostane do další fáze, na rozdíl od mnoha jiných inovací. [71] Je tedy možné začít s mírnou propagací a získávání prvních ranních osvojitelů. Na druhou stranu by nemělo být veřejně prozrazeno celé know-how, jelikož by pak nápad mohl být snadno kopírovatelný. [26]

## **Uvedení na trh**

Jakmile bude produkt připravený, bude na řadě uvedení na trh. Jelikož rozpočet na projekt je spíše omezený, není plánována žádná masivní propagace ihned na začátku. Probíhá ovšem uživatelské testování studentů z University of Central Lancashire v Prestonu ve Velké Británii a sází se tedy více na "Word-of-mouth" a také online a social media marketing. Zpětná vazba testovacích uživatelů je velmi důležitá pro další vývoj a úpravy platformy tak, aby byl připravený pro růstovou fázi.

### **6.7. Lean startup a Minimum Viable Product (MVP)**

V případě Survey Exchange začala být využívána technika Lean startupu od dubna 2016. Byla zakoupena doména a sestavena tzv. squeeze page. Tato stránka měla za úkol přilákat první potenciální uživatele, a to i přes to, že ještě produkt nebyl vyvinut. Byla zde v krátkosti vysvětlena podstata celého projektu a možnost se přihlásit k odběru novinek vyplněním emailu. K demonstrování funkčnosti zde také bylo možno zaslat administrátorovi odkaz s dotazníkem, který potřeboval získat respondenty. Za využití databáze prvních zájemců bylo uživateli pomoheno k získání několika odpovědí pro dotazník. K prohloubení znalostí o uživateli a jeho chování (tedy zjišťování i toho, co ve zpětné vazbě neuvedl) bylo implementováno Google Analytics, které měří původ uživatele, jeho čas strávený na stránkách, jeho pohyb a další statistiky. Toto měření pomohlo zjistit základní informace o uživateli a naučit se, jakou cestou produkt dále rozvíjet.

### **6.8. Sociální aspekty**

Interakce s okolím byla pro Survey Exchange od úplného začátku stěžejní. Pro vytvoření produktu z pouhého nápadu bylo potřeba vyslechnout spoustu rad, námětů, zpětné vazby a také byla potřeba lidí, kteří do vývoje zasáhli „hmotně“, tedy buďto programovali, designovali, psali texty či pomohli s propagací a novými kontakty. Toho se týká i problematika co-foundingu, networkingu a firemní kultury.

#### **Co-founding**

V případě Survey Exchange byl od začátku pouze jeden zakladatel, avšak od začátku se „počítá“ s tím, že v určitém bodě bude doplněn o dalšího spoluzakladatele. Nabízí se 2 možnosti: programátor, který platformu vyvíjí, nebo v pozdější fázi Brit, který má s technologickými startupy již nějaké zkušenosti a dokázal by produkt lépe uvést na britský trh.

## **Networking**

Od počátku bylo využíváno networkingu k získávání nových kontaktů a známostí, které mohly projektu Survey Exchange pomoci. Díky tomu tak byl nalezen člověk pro korekturu všech textů či animací. S dalším rozvojem byly navštěvovány různé networkingové akce, dělány prezentace a podobně, což pomohlo seznámit se nejen s potenciálními uživateli a získat zpětnou vazbu, ale hlavně se seznámit s lidmi, kteří už se startupy mají zkušenost a mohli přispět k dalšímu rozvoji. Tito lidé většinou dávají rady zadarmo a pomáhají začínajícím podnikatelům.

## **Firemní kultura startupu**

V současnosti se firemní kultura v Survey Exchange spíše tvoří. Jelikož jsou všichni 4 lidé, kteří na projektu pracují, v jiném městě či zemi, na firemní kultuře se nedá příliš pracovat. Vzhledem k omezeným nákladům je ale tento způsob činnosti zatím nejefektivnější.

## 7. FINANCOVÁNÍ PROJEKTU

Na financování projektu byly použity finanční ocenění ze třech soutěží, ve kterých projekt zvítězil. První byla UCLan Student Entrepreneurship Award kde byl projekt oceněn GBP 500 (cca 16 000 Kč), další Student Innovation Award, kde bylo za první místo GBP 250 (cca 8 000 Kč) a jejíž finále se konalo na Univerzitě Pardubice a bylo také sponzorováno britskou University of Central Lancashire.

Největší položkou na zajištění financování byl postup do finále a následná výhra soutěže Summer of Student Innovation, která po součtu obou kol přinesla GBP 5000 (cca 160 000 Kč). S touto soutěží byly ale také spojeny náklady na přípravu, cestování týmu a odměnu člověku, který se podílel na přípravě a také prezentoval v Londýně, ale jinak se projektu dále neúčastnil. Z částky GBP 5000 se tedy dohromady odečetlo GBP 900 (cca 28 000 Kč) a z ceny tedy zůstává k dispozici GBP 4100 (132 000 Kč). Celková částka získaná na financování projektu je tedy GBP 4850 (156 000 Kč). Pokud bude potřeba, je do budoucnosti možné zažádat o granty pro podporu rozvoje.

Jelikož na začátku nebylo pro projekt zajištěno v podstatě žádné financování, bylo potřeba využívat bootstrappingu. Zakladatel se zaměřil zejména na bartery, tedy v podstatě „dělání něčeho za něco“. Jednalo se zejména o práci, na kterou byla potřeba nějaká specifická dovednost. Když byla například potřeba animace, ale nebyly s ní žádné zkušenosti ani kapitál na její úhradu, bylo vytvoření jednoduché animace profesionálním animátorem vyměněno za sestavení webových stránek. Podobně tak bylo nakládáno s copywritingem či specifickými úpravami na squeeze page.

### 7.1. Analýza počátečních nákladů

Pro projekt Survey Exchange je v první řadě potřeba investovat do vývoje produktu, právní ochrany, založení firmy a marketingu.

V současné době jsou stanovené tyto náklady: programování beta verze 20 000 Kč a web design 4 500 Kč, webhosting: 820 Kč ročně, údržba domén 300 Kč ročně. Celkové náklady za vývoj beta verze (v 1. roce) jsou 25 620 Kč. Po jejím spuštění je potřeba počítat s testováním a odstraňováním chyb. Hodina práce smlouvaného programátora v té době je 150 Kč. Předběžné odhady počítají zhruba se 100 hodinami práce navíc pro programátora před umístěním na trh, tedy s dalšími 15 000Kč.

Pokud bude uživatelské testování úspěšné a produkt bude mít potenciál, bude potřeba založit společnost ve Velké Británii a také zařídit právní ochranu produktu. Založení limitované

společnosti (obdoba s.r.o. v České Republice) je ve VB zadarmo, avšak je potřeba využít práce právníka k vyřízení všech potřebných dokumentů. [53] Jeho práce vyjde odhadem na GBP 250 (cca 8 000 Kč). [43] Na získání trademark (právní ochrany značky) je potřeba vynaložit GBP 170 (cca 5500 Kč). [62]

Jelikož je pro úspěch produktu potřeba mnoho uživatelů, je také potřeba na začátek vynaložit finance na marketing a reklamu. Jedná se pouze o online marketing (hlavně PPC na Google a Facebook) a počáteční rozpočet je stanoven na 10 000 Kč (bude záležet na počátečním měření úspěšnosti reklamy). Po sečtení všech počátečních nákladů je uvedení na trh odhadováno na 64 120 Kč. Náklady za první rok ostré verze budou záležet na náročnosti úprav systému a také na marketingové a propagační aktivitě. Všechny výše uvedené náklady musí být nezbytně vynaloženy pro dosažení příjmů.

**Tabulka 10: Počáteční náklady**

<b>Položka</b>	<b>Částka v Kč</b>
Programování beta verze	20 000
Web design	4 500
Webhosting	820
Údržba domén	300
<b>Celková cena za vývoj beta verze</b>	<b>25 620</b>
Odstraňování chyb a testování	15 000
Administrativa	8 000
Trademark	5 500
Marketing	10 000
Náklady pro zavedení na trh	38 500
<b>Celkové počáteční náklady</b>	<b>64 120</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

## **7.2. Finanční předpověď návratnosti investice**

Jelikož finanční předpověď se bude odvíjet od mnoha, v tuto chvíli neznámých, faktorů, byla vytvořena tabulka 11, která zahrnuje všechny potenciální zdroje příjmů, a v tabulce byly zohledněny 3 možné scénáře: negativní, reálný a pozitivní. Reálný scénář je dopodrobna popsán a byly také popsány důsledky všech tří.

Jelikož se jedná o startup a testování konceptu, finanční předpověď může být velmi složitá a také nepřesná. [9]

V prvním roce po uvedení beta verze nelze očekávat žádné příjmy, jelikož platforma je pouze testována a upravována a prvních několik měsíců ani nebude napojena na platební bránu, a to hlavně kvůli právním regulacím.

Co se týče nastavení výše ceny bodů, bude nejvíce rozhodovat právě několikaměsíční uživatelské testování, které stanoví jejich hodnotu. Musí se totiž najít správný poměr, kdy bude pro některé uživatele výhodnější za body zaplatit než strávit čas vyplňováním dotazníků ostatních uživatelů, a zároveň ostatní uživatelé budou recipitou stále motivováni dotazníky zodpovídat. Protože prodáváním bodů se budou body do systému přidávat „uměle“, budou se také muset odebírat, a to buďto jejich odkupováním za odměny nebo prodáváním „reklamního místa“ na stránce za body. Pokud by cena vycházela z analýzy konkurence Survey Monkey a Pollfish, dá se odhadovat, že by sehnání jednoho respondenta pro dotazník s 10 otázkami mohlo být prodáváno za zhruba 80 pencí (cca 25 Kč), tedy jeden bod by se mohl prodávat okolo 2,5 Kč.

V prvním roce ostrého fungování by systém mohl dosáhnout v průměru 5000 uživatelů, což představuje cíl a reálný scénář. Za dalších předpokladů, že 20 procent bude platících, potřebujících 8 respondentů, průměrný počet otázek v dotazníku bude 8 a budou ochotni zaplatit zmíněných 2,5 Kč za otázku/bod, vychází příjem 160 000 Kč za prodej bodů uživatelům a firmám.

**Tabulka 11: Předpověď příjmů z prodeje bodů.**

Cena za bod v Kč	Počet celkových uživatelů	Počet platících uživatelů	Průměrný počet respondentů	Průměrný počet otázek	Celkový příjem za první rok v Kč
2,5	1 000	200	5	5	12 500
2,5	5 000	1 000	8	8	160 000
2,5	10 000	2 000	10	10	500 000

*Zdroj: vlastní zpracování*

Další příjem může být z reklamy, i když pravděpodobně menší než z prodeje bodů. Pokud by tedy stránku používalo 5 000 uživatelů, z toho 250 denně, a navštívili by na platformě průměrně 3 stránky, znamená to 750 shlédnutí denně. Příjmy z reklamy se liší typem reklam a také účelem webu. Za předpokladu, že za 1000 shlédnutí si web vydělá 50 Kč, by byl při reálném scénáři denní příjem 37,5 Kč a roční pak zhruba 13 688 Kč. Příjmy dosažené v jednotlivých scénářích uvádí tabulka 12.

**Tabulka 12: Předpověď příjmů z reklamy**

Počet celkových uživatelů	Počet denních uživatelů	Počet navštívených stránek na už.	Příjem za 1000 zhlédnutí v Kč	Celkový denní příjem v Kč	Celkový příjem za první rok v Kč
1 000	50	2	40	4	1 460
5 000	250	3	50	37,5	13 688
10 000	1000	5	70	350	127 750

*Zdroj: vlastní zpracování*

### **Negativní scénář**

Návštěvnost je nižší než očekávaná a příjmy jsou tedy velmi malé. Za tohoto scénáře by projekt nedokázal pokrýt ani svoje počáteční náklady a pravděpodobně by dál nemohl fungovat.

### **Reálný scénář**

Pokud se vyplní hlavní předpoklady a cíle, provozování projektu přinese dostatek financí na pokrytí všech nákladů a na další, i když mírnější, růst.

### **Pozitivní scénář**

Pozitivní scénář všechny reálné předpoklady násobí a pokud by se vyplnil, projekt by se mohl rapidně rozvinout, získat několik zaměstnanců a začít působit celosvětově.

Jak je vidět z tabulky 13, všechny 3 scénáře se od sebe rapidně odlišují výší celkových příjmů.

**Tabulka 13: Předpověď celkového příjmu, ROI a doby návratnosti.**

Scénář	Příjem z bodů v Kč	Příjem z reklamy v Kč	Příjem celkem v Kč
Negativní	12 500	1 460	<b>13 960</b>
Reálný	160 000	13 688	<b>173 688</b>
Pozitivní	500 000	127 750	<b>627 750</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Celkové předpokládané minimální náklady na provozování platformy a zajištění její schopnosti generovat příjem jsou uvedeny v tabulce 14 a činí 43 720 Kč. Tyto náklady jsou neměnné v dalších letech, a proto se dají aplikovat jak na finanční předpověď prvního, tak například třetího roku fungování platformy. Pokud by počet uživatelů vzrostl rapidně, bylo by případně nutné zakoupit větší webhosting a rozšířit online podporu pro zákazníky. S tímto stavem se ale zatím nepočítá.

**Tabulka 14: Náklady na údržbu v dalších letech.**

Položka	Jednotka	Cena za jedn. v Kč	Cena celkem v Kč
Roční webhosting	1 ks	820	820
Doména (surveyexchange.co.uk, .uk, .eu)	3 ks	3	900
Práce programátora na opravu chyb a nutné updaty	120 h/rok	150	18 000
Online podpora při problémech s používáním	240 h /rok	100	24 000
<b>Celkem</b>			<b>43 720</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Po zjištění všech potenciálních nákladů a výnosů, respektive příjmů a výdajů byl proveden výpočet ROI, průměrné doby návratnosti a ukazatele výnosnosti investice. Dále byl v tabulce 15 zohledněn vývoj CF. Všechny výpočty jsou demonstrovány pro reálný scénář. Ze všeho nejdříve je ale potřeba vypočítat čistý zisk v 1. roce provozu a dalších letech (za předpokladu, že bude stejný). Ten se vypočítá odečtením nákladů od výnosů a následným zdaněním hrubého zisku. Hodnota čistého zisku pro nás v tomto případě znamená i hodnotu průměrné roční cash flow. Daň z příjmu právnických osob ve Velké Británii pro rok 2017 činí 19 %. [7]

$$\text{Hrubý zisk} = 173\,688 - 43\,720 = \mathbf{129\,968}$$

$$\text{Daň z příjmu PO} = 129\,968 * 0,19 = \mathbf{24\,694}$$

$$\text{Čistý zisk} = 129\,968 - 24\,694 = \mathbf{105\,274}$$

Čistý zisk je tedy **105 274 Kč** ročně.

Následuje výpočet ROI, doby návratnosti a ukazatele výnosnosti.

$$\text{ROI} = \frac{\text{čistý zisk} - \text{počáteční investice}}{\text{počáteční investice}} * 100 \quad (1)$$

$$\text{ROI} = \frac{105\,274 - 64\,120}{64\,120} * 100 = \mathbf{64\%}$$

Návratnost investice po 1. roce provozu je zhruba **64 %**.

$$\text{ødoba} = \frac{IN}{\text{øCF}} \quad (2)$$

$$\text{ødoba} = \frac{64\,120}{105\,274} = \mathbf{0,609}$$

Průměrná doba návratnosti je 0,609 roku což je zhruba **222 dní** (0,609\*365).



$$R_I = \frac{Z_r}{I_n} \quad (3)$$

$$R_I = \frac{105\,274}{64\,120} = 1,64$$

Výnosnost investice je po vynásobení stem zhruba **164 %**.

Vývoj CF pro reálný scénář je vypočítán v tabulce 15.

**Tabulka 15: Cash flow (CF) projektu (3 roky)**

	0. rok	1. rok	2. rok
Příjmy	0	173 688	173 688
Výdaje	64 120	43 720	43 720
Daň – 19 %	0	24 694	24 694
CF (P-V-daň)	- 64 120	105 274	105 274
$\Sigma$ CF	- 64 120	41 154	146 428

*Poznámka: Všechny výpočty jsou v Kč.*

*Zdroj: Vlastní zpracování*

## 8. SWOT ANALÝZA PROJEKTU SURVEY EXCHANGE

Pro syntézu výsledků všech provedených analýz byla využita SWOT analýza. Na základě výsledků SWOT analýzy je pak navržena patřičná strategie.

Konkrétněji jsou popsány tři nejdůležitější aspekty slabých a silných stránek, tyto aspekty jsou pak doplněny (spolu s dalšími, méně podstatnými) do tabulek níže. Silné a slabé stránky jsou ohodnoceny a seřazeny podle důležitosti od 5 (velice důležité) do 1 (nepodstatné) a poté je vypočítán jejich celkový význam v porovnání s ostatními v dalších kvadrantech jako poměr součtu všech závažností a jejich celkového možného počtu vynásobený stem (v případě silných stránek je celkový možný počet 30, v případě slabých stránek činí 25). Tím bylo zjištěno procento závažnosti.

Podobně bylo postupováno v případě příležitostí a hrozeb. Ty byly vzaty zejména z PEST analýzy, a tak se rozpětí jejich závažnosti liší (5.1.1.).

### Silné stránky

Za hlavní silnou stránku se dá považovat právě koncept výměny dotazníků založený na bodovém systému, což je také hlavní inovace. Pokud bude v systému dostatečný počet uživatelů, bude také možné databázi využít k cílení dotazníků na určitou skupinu uživatelů (například studenti ekonomie ve věku 22 až 24 let). Pokud uživatel sdílí dotazník a někdo se přes něj „proklikne“, budou mu nabídnuty body, jako kdyby dotazník zodpověděl v rámci systému. Tento marketingový tah žádný ze stávajících konkurentů nepoužívá.

Tabulka 16: Silné stránky projektu

Silná stránka	Závažnost
Projekt má Unique Selling point ve formě bodového a výměnného systému.	5
K propagaci může být použit virální marketing přes sociální síť.	5
Při více uživateli se dá přes klíčová slova zaměřit různé atributy respondentů.	4
Vývoj je pod dohledem zkušených profesionálů.	4
Je jednoduché začít produkt používat.	3
FED trojúhelník je vyrovnaný a platforma tak nabízí vše potřebné pro uživatele.	2
<b>Celková závažnost - <math>(5+5+4+4+3+2) / 30 * 100</math></b>	<b>77 %</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

### Slabé stránky

Nejslabší stránkou celého projektu je pravděpodobně kvalita nástroje na sestavování dotazníku, jelikož ostatní konkurence má daleko více prostředků pro jeho tvorbu a také již

zavedenou velkou základnu uživatelů. I když koncept bodového systému je sám o sobě silnou stránkou projektu, lze očekávat, že ze začátku nebude fungovat stoprocentně a zabere čas najít správný algoritmus a také balance bodů. V době, kdy je technický vývoj velmi rychlý, je potřeba platformu neustále zdokonalovat. Navíc pouhá beta verze složí spíše k otestování konceptu, a tak je potřeba počítat s velkými náklady na budoucí rozvoj, jinak může platforma ztratit svoji konkurenceschopnost.

**Tabulka 17: Slabé stránky projektu**

<b>Slabá stránka</b>	<b>Závažnost</b>
Je potřeba neustále pracovat na technickém vývoji platformy.	4
Platforma nemá tak rozvinuté funkce jako její velcí konkurenti, kteří také mají větší uživatelskou základnu.	4
Koncept bodového systému ze začátku nemusí fungovat samostatně.	3
Je náročné uchovávat všechna data, chránit je a zabezpečovat.	3
Není pevně utvořená firemní struktura.	1
<b>Celková závažnost - <math>(4+4+3+3+1) / 25 * 100</math></b>	<b>60 %</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

### **Příležitosti**

Všechny nejdůležitější příležitosti jsou blíže popsány v PEST analýze (viz kapitola 5.1.1.).

**Tabulka 18: Příležitosti projektu**

<b>Příležitosti</b>	<b>Závažnost</b>
Přístup ke vzdělání a vzdělanost roste.	45
Výše vládních výdajů v oblasti výzkumu a vývoje se zvyšuje.	32
Velká Británie je otevřená vůči dalším zemím.	32
V zemi vznikají technické novinky.	27
Stav a prognóza vývoje základních ekonomických ukazatelů (HDP, inflace, nezaměstnanost, zahraniční obchod) je pozitivní.	24
<b>Celková závažnost - <math>(45+32+32+24+27) / 250 * 100</math></b>	<b>64 %</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

### **Hrozby**

Také všechny nejdůležitější hrozby jsou blíže popsány v PEST analýze, a navíc byly ještě využity poznatky z Porterovo modelu pěti sil (viz kapitola 5.1.1. a 5.2.1.).

**Tabulka 19: Hrozby**

<b>Hrozby</b>	<b>Závažnost</b>
Nároky na ochranu zpracovávaných dat se budou zpřísnovat.	45
Hrozba substitučních produktů (vypočítáno z výsledku modelu pěti sil * maximální závažnost, tedy 50) je poměrně velká.	31
Růst životní úrovně oproti předchozím letem zpomaluje a tento trend má pokračovat.	24
Cílová skupina stárne, a tak by o produkt mohl být ze strany uživatelů menší zájem.	21
Peněžní zásoba je velmi kolísavá a hrozí zvedání úrokových sazeb.	21
Reálná průměrná mzda roste jen velmi pomalu a je s růstem na chvostu EU. Je tak obecně méně důchodů ke spotřebě, než kdyby rostla rychleji.	18
V současné době není jisté, co odchod z EU pro VB znamená, ale může mít negativní následky.	15
Rychlost zastarávání technologií je poměrně velká, a proto se musí neustále inovovat.	12
<b>Celková závažnost - (45+24+8+20+12+21+21+31) /400*100</b>	<b>46 %</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

### **Shrnutí**

Provedená analýza ukazuje, že silné stránky převažují nad slabými. Celková závažnost silných stránek (77%) je vyšší než u slabých stránek (60%). U příležitostí a hrozeb je situace podobná. Celková závažnost příležitostí (64%) je vyšší než u hrozeb (46%) To ukazuje, že je v okolí projektu sice mnoho hrozeb, ale tyto hrozby jsou většinou málo významné a nepřevažují uvedené příležitosti.

Podle provedené analýzy se projekt Survey Exchange nejvíce nachází ve strategické situaci **Maxi-maxi (SO)**. Měl by tak maximálně využít své silné stránky a využít růstovou strategii k získání co největšího podílu na trhu. U startupu jako takového se ale v pozdějších fázích mohou „vynořit“ nové komplikace a hrozby, a proto je potřeba být i v této strategické situaci obezřetný, a proto se nabízí zaměřit se spíše na strategii diverzifikace, která je typická pro situaci **Maxi-mini (ST)**.

U startupu je také třeba zvážit, zda zakladatelé plánují si podnik ponechat, prodat ho nebo využít další možnosti jako je například „jít IPO“, tedy upsat akcie podniku na regulovaných trzích. V současné chvíli, pokud projekt uspěje, se nabízejí všechny možnosti, avšak je velmi těžké říci, jaká je ta správná. Bude tedy záležet na budoucím vývoji Survey Exchange.

## ZÁVĚR

Cílem této práce bylo charakterizovat podnikání formou startupu a vymežit faktory, které jej ovlivňují. K tomu, aby byl tento cíl splněn, bylo nejdříve nutné popsat, jak analyzovat podnik jako takový, tedy jakým způsobem se provádí analýza vnějšího prostředí (makro i mikro), vnitřního prostředí (včetně analýzy produktu) a jaké modely se za daným účelem využívají. U startupu jako u každého podniku je důležité řízení financí a za tímto účelem byla popsána analýza nákladů a provedena finanční předpověď. Byl také vysvětlen význam SWOT analýzy.

V rámci teorie bylo také důležité odlišení startupu od dalších podniků a k tomu pomohly jeho obecná charakteristika a vymezení fází startupu. Jelikož za každým úspěšným startupem stojí originální myšlenka, bylo popsáno, co vlastně takový originální nápad obnáší, jak se může vytvářet prototyp (či wireframe), jak se posléze nápad validuje a sepisuje se jednoduchý podnikatelský záměr. Pro startup je také typická technika lean a s ní spojený Minimum Viable Product (MVP), a proto byla pozornost zaměřena i na tuto problematiku. Teorie týkající se startupu byla poté zakončena možnostmi financování (popsáním těch, které jsou pro startup typické) a sociálními aspekty, které jsou pro rozvíjející se startup velmi důležité.

Všechny teoretické poznatky byly posléze aplikovány na konkrétní případ studentského startup projektu Survey Exchange. Byly provedeny analýzy jak vnějšího trhu (Velké Británie, který je pro projekt klíčovým) tak vnitřního prostředí, finanční analýza a vše důležité bylo shrnuto do SWOT analýzy. Tím byly získány podklady, které pro správné fungování potřebuje každý podnik.

Jelikož projekt Survey Exchange vznikl od myšlenky až po vývoj beta verze v Britském „startupovém prostředí“, tak si „prošel“ všemi důležitými body zmíněnými v teorii a mohl tak prezentovat vlastní poznatky. Práce na Survey Exchange prakticky prokázala, že startup se určitými znaky liší od klasického zaběhlého podniku, a ukázala, jaké faktory startup více či méně ovlivňují a které jsou pro něj typické.

Projekt má za cíl cestou startupu pokračovat, a tak by další práce na projektu mohla z akademického hlediska zkoumat jeho další fáze více do hloubky. Projekt má potenciál, ale k jeho úspěchu bude potřeba překonat několik větších či menších překážek, jak už je ostatně u téměř každého startupu typické a běžné.

## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ALBERT, Jd. *The 6 Prototypes Startups Need To Make*. Bresslergroup [online]. 2015 [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <http://www.bresslergroup.com/blog/the-six-prototypes-every-startup-needs-to-make/>
- [2] AULET, Bill. *Disciplined entrepreneurship: 24 steps to a successful startup*. Hoboken, NJ: Wiley, 2013. ISBN 1118720814.
- [3] Brexit: All you need to know about the UK leaving the EU. *BBC* [online]. 2016 [cit. 2017-02-15]. Dostupné z: <http://www.bbc.com/news/uk-politics-32810887>
- [4] BURNS, Paul. *Entrepreneurship and small business: start-up, growth and maturity*. 3rd ed. New York: Palgrave Macmillan, 2011. ISBN 9780230247802.
- [5] CALLINAN, Adam. Thinking of Going Solo? 7 Reasons You Need a Co-Founder. *Entrepreneur* [online]. 2017 [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: <https://www.entrepreneur.com/article/239945>
- [6] COHEN, David G. a Brad. FELD. *Do more faster: TechStars lessons to accelerate your startup*. Hoboken, N.J.: Wiley, 2011. ISBN 978-04-7094-878-1.
- [7] Corporation Tax rates and reliefs. *Gov.uk* [online]. 2017 [cit. 2017-04-27]. Dostupné z: <https://www.gov.uk/corporation-tax-rates/rates>
- [8] COWAN, Alex. The 20 Minute Business Plan: Business Model Canvas Made Easy [online]. 2017 [cit. 2017-04-03]. Dostupné z: <http://www.alexandercowan.com/business-model-canvas-templates/>
- [9] DAMODARAN, Aswath. *Valuing Young, Start-Up and Growth Companies: Estimation Issues and Valuation Challenges* [online]. 2009 [cit. 2017-04-03] Dostupné z: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1418687](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1418687)
- [10] Data Protection Act 1998. *Legislation.gov.uk* [online]. 2016 [cit. 2016-12-12]. Dostupné z: <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/1998/29/contents>

- [11] Data protection and Brexit. *Law Society Gazette* [online]. 2016 [cit. 2017–02–15].  
Dostupné z: <https://www.lawgazette.co.uk/legal-updates/data-protection-and-brexit/5057412.article>
- [12] D'AVENI, R. A. *Coping with hypercompetition: Utilizing the new 7S's framework*. *Academy of Management Perspectives* [online]. 1995, 9(3), 45-57 [cit. 2017-04-30]. DOI: 10.5465/AME.1995.9509210281. ISSN 1558-9080. Dostupné z: <http://amp.aom.org/cgi/doi/10.5465/AME.1995.9509210281>
- [13] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071796034.
- [14] DELVENTHAL, Shoshanna. Series A, B, C Funding: What It All Means and How It Works. *Investopedia* [online]. 2017 [cit. 2017–04–20]. Dostupné z: <http://www.investopedia.com/articles/personal-finance/102015/series-b-c-funding-what-it-all-means-and-how-it-works.asp>
- [15] DONNELLY, Caroline. UK firms living in fear of obsolescence as competitive threat posed by startups grows. *ComputerWeekly* [online]. 2016 [cit. 2017–02–17]. Dostupné z: <http://www.computerweekly.com/news/450400576/UK-firms-living-in-fear-of-obsolescence-as-competitive-threat-posed-by-cloud-native-startups-grows>
- [16] Foreign investment in the United Kingdom. *Santandertrade* [online]. 2016 [cit. 2017–02–15]. Dostupné z: <https://en.portal.santandertrade.com/establish-overseas/united-kingdom/foreign-investment>
- [17] GARRETT, Jesse James. *The elements of user experience: user-centered design for the web and beyond*. 2nd ed. Berkeley, CA: New Riders, 2011. Voices that matter. ISBN 0321683684.
- [18] GORDON, Sarah. UK to look to China, India and US after split with EU. *Ft* [online]. 2017 [cit. 2017–02–16]. Dostupné z: <https://www.ft.com/content/47019282-3eae-11e6-9f2c-36b487ebd80a>

- [19] GRUBER, Frank. *Startup mixology: Tech Cocktail's guide to building, growing, and celebrating startup success*. Hoboken, New Jersey: Wiley, 2014. ISBN 978-1-118-89877-2.
- [20] GUILLEBEAU, Chris. *Startup za paketel: objevte způsob, jak pracovat na sebe a žít se tím, co vás baví*. V Brně: Jan Melvil, 2013. Žádná velká věda. ISBN 978-80-87270-59-2.
- [21] HAIR, Joseph E. *Multivariate data analysis*. 5th ed. New Jersey: Prentice-Hall International, 1998. ISBN 0-13-930587-4.
- [22] HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.
- [23] HEATH, Allister. Why is the UK's money supply surging. *The Telegraph* [online]. 2016 [cit. 2017-02-17]. Dostupné z: <http://www.telegraph.co.uk/business/2016/09/12/why-is-the-uks-money-supply-surging/>
- [24] Students and graduates. *Hesa* [online]. 2016 [cit. 2016-12-10]. Dostupné z: <https://www.hesa.ac.uk/data-and-analysis/students>
- [25] Here's How Many People Are on Facebook, Instagram, Twitter and Other Big Social Networks. *Adweek* [online]. 2016 [cit. 2017-03-08]. Dostupné z: <http://www.adweek.com/digital/heres-how-many-people-are-on-facebook-instagram-twitter-other-big-social-networks/>
- [26] HIRAI, Akira. Cayon. What Kills Startups? - Risk Management for Entrepreneurs [online]. 2017 [2017-02-15]. Dostupné z: <https://www.caycon.com/what-kills-startups.php>
- [27] How To Build A Startup: The Lean Launchpad. *Udacity* [online]. 2017 [cit. 2017-04-20]. Dostupné z: <https://www.udacity.com/course/ep245>
- [28] CHAN, Szu. Britain gets R&D boost as Theresa May unveils plans to make UK 'global go-to place' for innovation. *The Telegraph* [online]. 2016 [cit. 2017-02-17]. Dostupné z: <http://www.telegraph.co.uk/business/2016/11/21/britain-gets-rd-boost-as-theresa-may-unveils-plans-to-make-uk-gl/>



- [29] IFS: Growth in UK living standards worst in 60 years. *The Guardian*. [online]. 2017 [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: <https://www.theguardian.com/business/2017/mar/02/ifs-growth-uk-living-standards-worst-in-60-years-pensions-poverty-budget>
- [30] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.
- [31] JONES, Oswald. a Fiona. TILLEY. *Competitive advantage in SMEs: organising for innovation and change*. Hoboken, NJ: J. Wiley, c2003. ISBN 978-0-470-84334-5.
- [32] KANTOROVÁ, Kateřina. *Marketing I: distanční opora*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014. ISBN 978-80-7395-707-0
- [33] KOVÁŘ, František. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-33-2.
- [34] Kritická masa zákazníků (Critical Mass of Customers). *ManagementMania* [online]. 2016 [cit. 2016-12-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/kriticka-masa-zakazniku-critical-mass-of-customers>
- [35] LI, Charmaine. A guide to networking for early-stage startup founders. *Tech.eu* [online]. 2015 [cit. 2017-04-04]. Dostupné z: <http://tech.eu/features/4376/networking-early-stage-startups-entrepreneurs/>
- [36] MACHKOVÁ, Hana, Alexej SATO a Miroslava ZAMYKALOVÁ. *Mezinárodní obchod a marketing*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0364-5.
- [37] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- [38] MARKS, Kenneth H. *The handbook of financing growth: strategies, capital structure, and M&A transactions*. 2nd ed. Hoboken, N.J.: Wiley, 2009. Wiley finance series. ISBN 0470390158.
- [39] MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5316-4.

- [40] Metodika zpracování analýzy SWOT pro orgány veřejné správy. *Vlastnicesta* [online]. 2017 [cit. 2017-02-14]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/clanky/metodika-zpracovani-analyzy-swot-pro-organy-ver/>
- [41] MONBIOT, George. Let's not fool ourselves. We may not bribe, but corruption is rife in Britain. *The Guardian* [online]. 2015 [cit. 2017-02-18]. Dostupné z: <https://www.theguardian.com/commentisfree/2015/mar/18/corruption-rife-britain>
- [42] Overview of the UK population – Office for National Statistics. *ONS* [online]. 2016 [cit. 2016-12-16]. Dostupné z: <https://www.ons.gov.uk/peoplepopulationandcommunity/populationandmigration/populationestimates/articles/overviewoftheukpopulation/february2016>
- [43] Packages. *Wisteriaformations* [online]. 2016 [cit. 2016-11-21]. Dostupné z: <http://wisteriaformations.co.uk/packages/>
- [44] Population by Country of Birth and Nationality Report – Office for National Statistics. *ONS* [online]. 2016 [cit. 2016-12-16]. Dostupné z: <https://www.ons.gov.uk/peoplepopulationandcommunity/populationandmigration/internationalmigration/articles/populationbycountryofbirthandnationalityreport/2015-09-27>
- [45] PORTER, Michael E. *On competition*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing, 1998. ISBN 9780875847955.
- [46] RENAULT, Val. Assessing Community Needs and Resources: SWOT Analysis: Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats. Ctb [online]. 2017 [cit. 2017-04-03]. Dostupné z: <http://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/assessment/assessing-community-needs-and-resources/swot-analysis/main>
- [47] Reviews of the Most Popular Systems. *Capterra* [online]. 2017 [cit. 2017-03 - 9]. Dostupné z: <http://www.capterra.com/survey-software/>
- [48] RIES, Eric. *The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New York: Crown Business, 2011. ISBN 0307887898.

- [49] Rising inflation means UK salary increases amongst lowest in Europe next year. *ECA-International* [online]. 2016 [cit. 2016–12–16]. Dostupné z: <https://www.eca-international.com/news/november-2016/salary-trends-2016-17-uk-release>
- [50] ROCKART, John F. a Christine V. BULLEN. *A primer on critical success factors* [online]. 1981 [cit. 2017–02–28]. Dostupné z: <http://hdl.handle.net/1721.1/1988>
- [51] SANTIBANEZ, Rodrigo. 10 Tips For Bootstrapping Your Startup. *Fast Company* [online]. 2017 [cit. 2017–04–04]. Dostupné z: <https://www.fastcompany.com/3038208/10-tips-for-bootstrapping-your-startup>
- [52] SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. Praha: C.H. Beck, 2000. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-422-8.
- [53] Set up a private limited company. *Gov.uk* [online]. 2016 [cit. 2016–11–15]. Dostupné z: <https://www.gov.uk/limited-company-formation/register-your-company>
- [54] SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4004-1.
- [55] SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.
- [56] Startup Development Phases. *Thestartupguide* [online]. 2017 [cit. 2017–04 -03]. Dostupné z: <https://thestartupguide.co/startup-development-phases/>
- [57] Strategická situační analýza. *Stratég* [online]. 2017 [cit. 2017–02–19]. Dostupné z: [http://www.strateg.cz/Strategicka\\_analyza.html](http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html)
- [58] SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. Praha: C.H. Beck, 1999. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-228-4.
- [59] ŠVEJDA, Josef. Jak na výpočet návratnosti a výnosnosti investice. *Investia* [online]. 2010 [cit. 2017–02–24]. Dostupné z: <http://www.investia.cz/jak-na-vypocet-navratnosti-a-vynosnosti-investice>

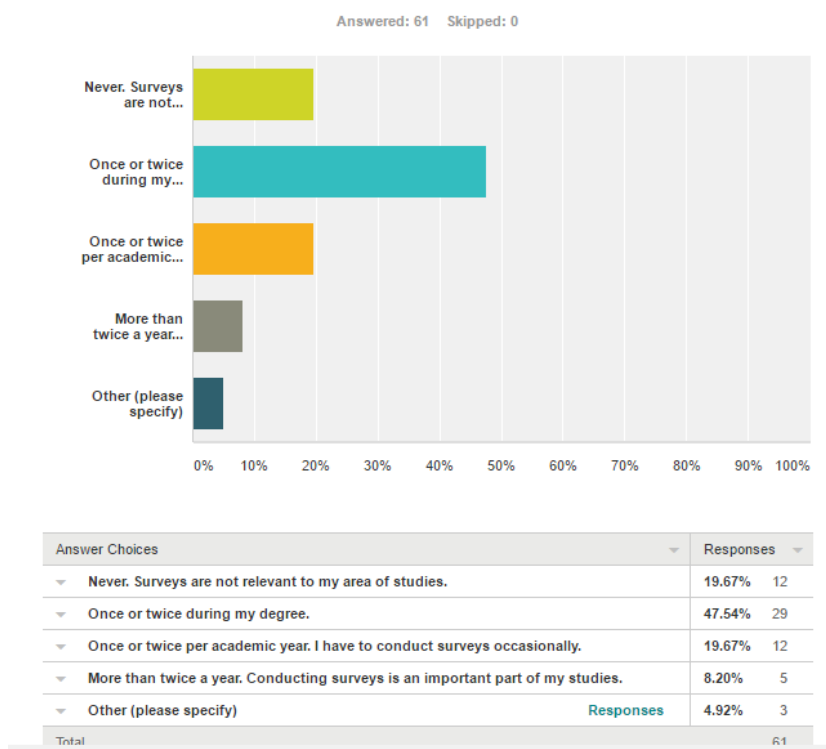
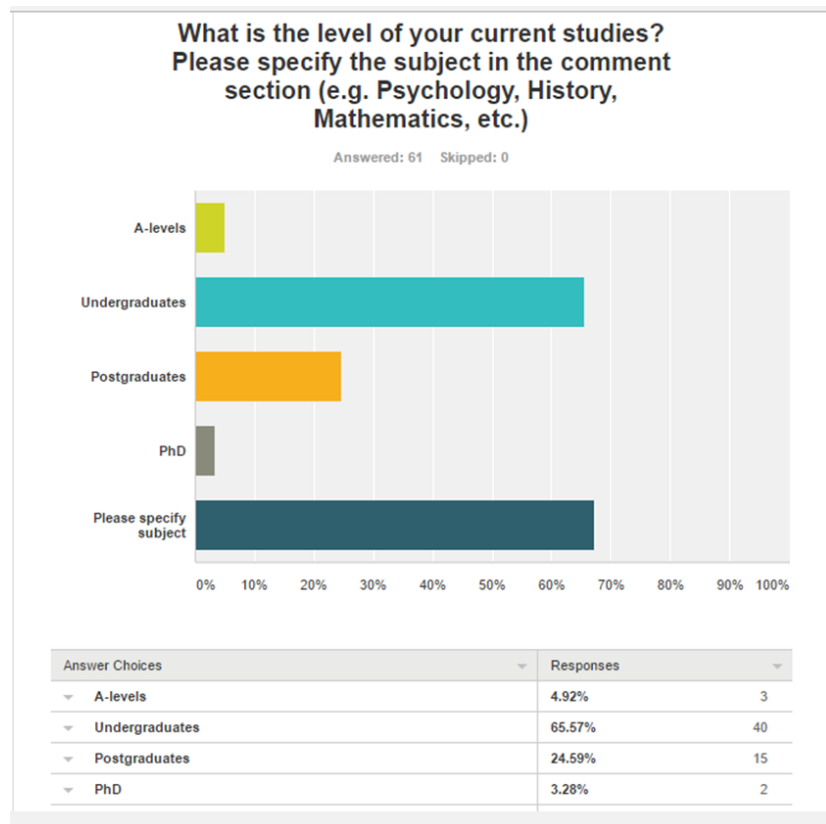
- [60] The Best Online Survey Tools of 2016. *PCMAG* [online]. 2017 [cit. 2017–03–9].  
Dostupné z: <http://www.pcmag.com/article2/0,2817,2494737,00.asp>
- [61] THIEL, Peter A. a Blake MASTERS. *Od nuly k jedničce: úvahy o startupech, aneb, jak tvořit budoucnost*. Přeložil Lubomír SEDLÁK. V Brně: Jan Melvil Publishing, 2015.  
Žádná velká věda. ISBN 978-80-87270-72-1.
- [62] Trade mark forms and fees. *Gov.uk* [online]. 2016 [cit. 2016–11–15]. Dostupné z:  
<https://www.gov.uk/government/publications/trade-mark-forms-and-fees/trade-mark-forms-and-fees>
- [63] UK 'second best education in Europe'. *BBC* [online]. 2017 [cit. 2017–02–15]. Dostupné z:  
<http://www.bbc.com/news/business-27314075>
- [64] UK's research and innovation bodies welcome budget. *Gov.uk* [online]. 2017 [cit. 2017–04–20]. Dostupné z: <https://www.gov.uk/government/news/uks-research-and-innovation-bodies-welcome-budget>
- [65] United Kingdom GDP Growth Rate | 1955-2017 | Data | Chart | Calendar. *Tradingeconomics* [online]. 2017 [cit. 2017–02–15]. Dostupné z:  
<http://www.tradingeconomics.com/united-kingdom/gdp-growth>
- [66] United Kingdom Minimum Hourly Wage | 2005-2017 | Data | Chart | Calendar. *Tradingeconomics* [online]. 2017 [cit. 2017–02–15]. Dostupné z:  
<http://www.tradingeconomics.com/united-kingdom/minimum-wages>
- [67] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.
- [68] VYSKOČIL, Vlastimil K. a Ondřej ŠTRUP. *Podpůrné procesy a snižování režijních nákladů: (facility management)*. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-45-2.
- [69] WATERMAN, Robert H., Thomas J. PETERS a Julien R. PHILLIPS. *Structure is not organization*. *Business Horizons* [online]. 1980, 23(3), 14-26 [cit. 2017-04-30]. DOI:

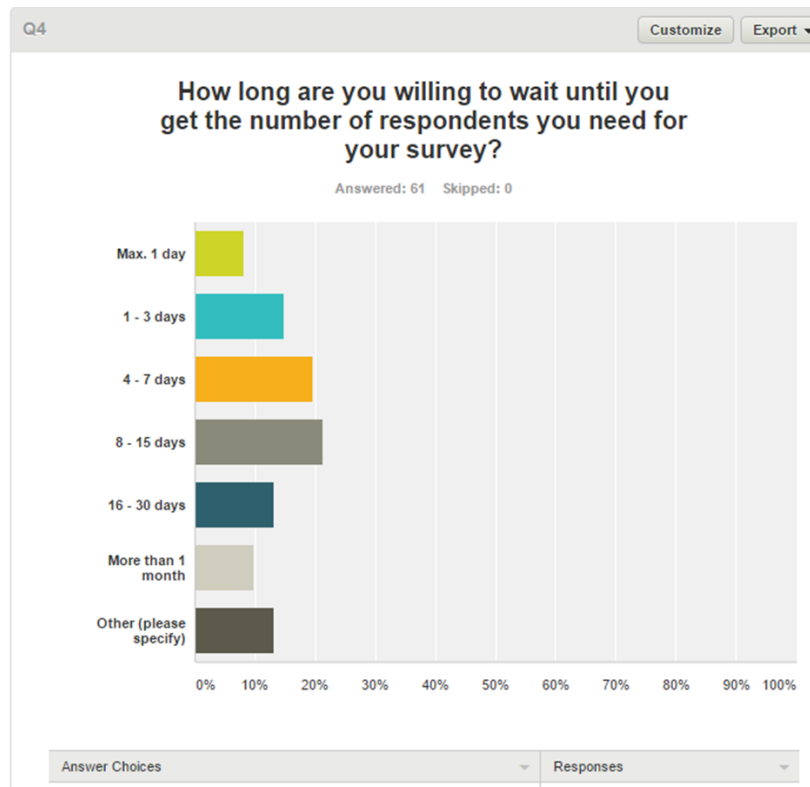
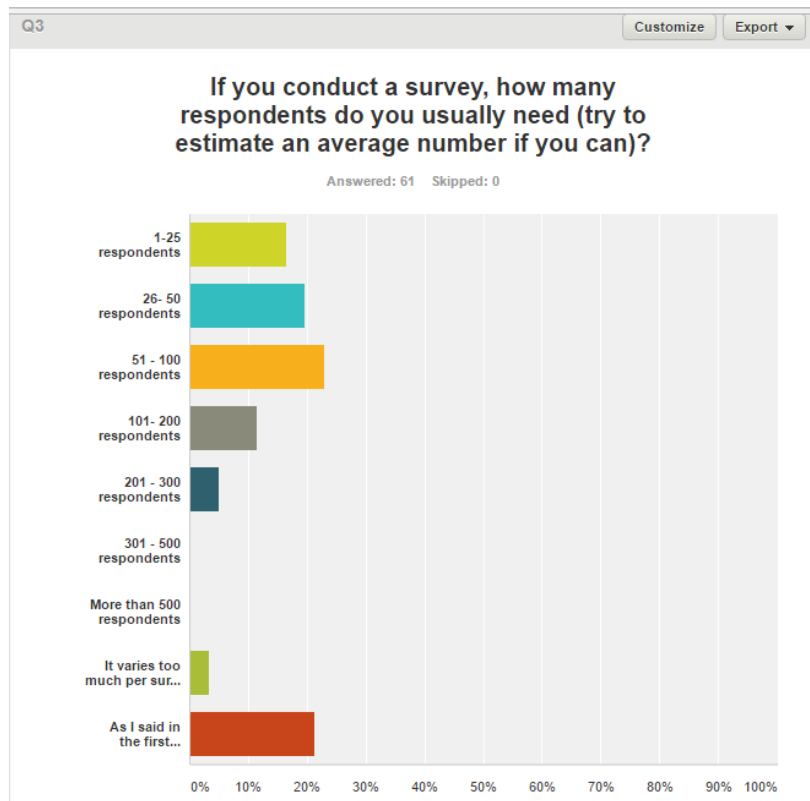
10.1016/0007-6813(80)90027-0. ISSN 00076813. Dostupné z:  
<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/0007681380900270>

- [70] Who is Mckinsey and what are these 7s – McKinsey 7S explained. *TechTwoBiz* [online]. 2017 [cit. 2017–02–20]. Dostupné z: <https://techtwobiz.com/2016/05/22/who-is-mckinsey-and-what-are-these-7s-mckinsey-7s-explained/>
- [71] ZIKMUND, Martin.. Životní cyklus výrobku – od Fabie po Coca Colu, *Businessvize* [online]. 2011 [cit. 2017–02–16]. Dostupné z:  
<http://www.businessvize.cz/strategie/zivotni-cyklus-vyrobku-od-fabie-po-coca-colu>
- [72] ŽIVĚLOVÁ, Iva. *Podnikové finance*. V Brně: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2007. ISBN 978-80-7375-035-0.
- [73] Životní cyklus výrobku nebo služby (Product or Service Lifecycle). *ManagementMania* [online]. 2016 [cit. 2016–12–12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zivotni-cyklus-vyrobku-sluzby>

# SEZNAM PŘÍLOH

## Příloha A



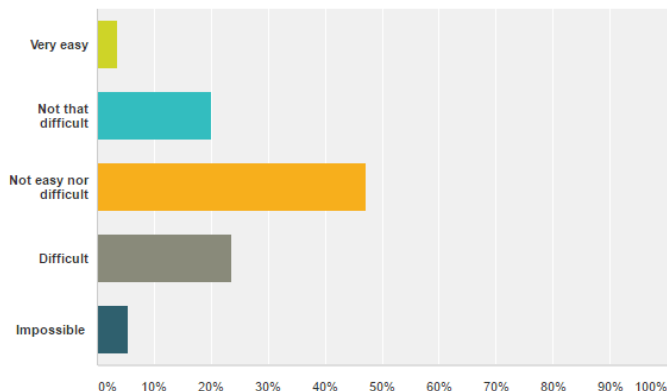


Q5

Customize Export

### How difficult is it for you to get the respondents you need for your surveys?

Answered: 55 Skipped: 6



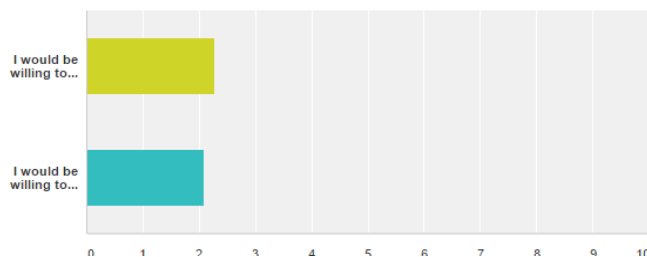
Answer Choices	Responses
Very easy	3.64% 2
Not that difficult	20.00% 11
Not easy nor difficult	47.27% 26
Difficult	23.64% 13

Q6

Customize Export

### Please state how strongly you agree with the following statements.

Answered: 59 Skipped: 2



	Strongly agree	agree	I don't know	disagree	strongly disagree	Total	Weighted Average
I would be willing to share surveys of people I don't know in order to get more people to see my survey (on social media for example).	15.25% 9	55.93% 33	20.34% 12	3.39% 2	5.08% 3	59	2.27
I would be willing to answer surveys of other people to get my surveys answered, even though I would have to answer as many questions as I want answers for myself (for my own survey).	22.03% 13	55.93% 33	15.25% 9	5.08% 3	1.69% 1	59	2.08



