

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2022

Vojtěch Tuška

Univerzita Pardubice
Fakulta Ekonomicko-Správní

Vedení a rozvoj startup společností
Bakalářská práce

2022

Vojtěch Tuška

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Vojtěch Tuška**
Osobní číslo: **E19258**
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**
Specializace: **Management podniku**
Téma práce: **Vedení a rozvoj startup společností**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je identifikovat a charakterizovat nejdůležitější manažerské praktiky a postupy vedoucí k vybudování a rozvoji úspěšného startupu.

Osnova:

- Stanovení metod zpracování bakalářské práce.
 - Teoretické vymezení problematiky vedení a rozvoje startup společností.
 - Metodologie provedeného šetření.
 - Analýza manažerských praktik a postupů vedoucích k vybudování a rozvoji úspěšného startupu
 - Zhodnocení výsledků, návrhy a doporučení.
 - Formulace závěrů.
-

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

GUILLEBEAU, Chris. *Startup za pakatel*. Přeložil Petr Miklica. Brno: Melvil Publishing, 2013. ISBN 978-80-87270-59-2.
JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.
RIES, Eric. *Lean Startup*. Přeložil Lukáš Dušek. Brno: BizBooks, 2015. ISBN 978-80-265-0389-7.
RIES, Eric. *Startup jako princip podnikání*. Přeložil Petr Somogyi. Praha: Management Press, 2019. ISBN 978-80-7261-573-5.
VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2021**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2022**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D. v.r.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2021

Prohlašuji:

Práci s názvem „*Vedení a rozvoj startup společnosti*“ 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., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, 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. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne

Vojtěch Tuška v. r.

PODĚKOVÁNÍ

V prvé řadě bych rád poděkovat vedoucí mé práce doc. Ing. Michaele Kotkové Stříteské Ph.D. za její cenné rady, vstřícnost a konstruktivní připomínky, které mi při psaní bakalářské práce pomohly. Také bych chtěl poděkovat panu Ing. Renému Němečkovi za poskytnutý čas, bez jeho pomoci by nebylo možné práci dokončit.

ANOTACE

Bakalářská práce se zaměřuje na problematiku vedení a rozvoje novodobých startup společností. Jejím cílem je analyzovat jednotlivé manažerské praktiky a postupy, které vedou k jejich úspěchu. Nejprve jsou vymezena teoretická východiska, která jsou zaměřená na poznatky z odborné literatury o vedení a rozvoji těchto společností. V analytické části je představena vybraná společnost CityZen s.r.o. Práce je zakončena závěrem, kde jsou zhodnoceny výsledky a formulovány návrhy ke zlepšení.

KLÍČOVÁ SLOVA

startup, vedení, leadership, společnost

TITLE

Managing and Growing Startups

ANNOTATION

Bachelor thesis deals with the problematics of managing and growing modern startup companies. Its goal is to analyze individual managerial practices and procedures that lead to their success. The theoretical part is focused on finding from the literature about growing and leading these companies. In the practical part, the particular company, CityZen s.r.o. is introduced. Finally, the results are evaluated and suggestions for improvement are formulated.

KEYWORDS

startup, leading, leadership, company

OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK.....	10
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK	11
ÚVOD.....	12
1. Pojem startup	13
1.1. Rozdíl mezi klasickou společností a startupem	14
1.2. Příčiny neúspěchů	14
1.3. Fáze startupů	16
1.4. Financování.....	17
1.4.1. Zdroje tvořící vlastní kapitál.....	18
1.4.2. Zdroje tvořící cizí kapitál.....	19
1.4.3. Financování životních fází.....	20
2. Specifika startupu vzhledem k leadershipu a rozvoji společnosti	22
2.1. Leadership.....	22
2.2. Nejdůležitější schopnosti lídra startup společnosti.....	22
2.2.1 Sebeuvědomění	22
2.2.2 Budování vztahů	23
2.2.3 Motivace	23
2.2.4 Podnikové základy	23
2.2.5 Vedení procesu změny.....	23
2.3. Principy k efektivnímu růstu.....	26
2.4. Praktiky budování a rozvoje startup společnosti dle Riese.....	26
2.4.1. Moderní versus staromódní společnost.....	27
2.4.2. Podnikatelská funkce	28
2.4.3. Lekce ze Silicon Valley	29
2.4.4. Metody a procesy štihlého startupu	30
3. Charakteristika vybrané společnosti	32
3.1. Výzkumné metody	32
3.2. Profil společnosti CityZen s.r.o.	35
3.3. Historie.....	35
3.4. Organizační struktura společnosti.....	36
3.5. Financování.....	37
3.6. Konkurence	38
3.7. Cenotvorba.....	38
4. Analýza vedení startup společnosti.....	41
4.1. Příčiny úspěchu.....	41

4.2.	Využití schopnosti zakladatele.....	42
4.3.	Fáze CityZenu.....	43
4.4.	Potencionální rizika	43
4.5.	Přínosy	44
4.6.	Spokojenost zákazníků	45
4.7.	Propagace.....	46
5.	Shrnutí výsledků a návrhy ke zlepšení	48
	ZÁVĚR	50
	POUŽITÁ LITERATURA	52
	PŘÍLOHY	56

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1: 12 nejčastějších důvodů selhání startupu (zdroj: Insights, 2021, online)	15
Obrázek 2: Fáze startupu (Zdroj: Startupscommons, 2018)	17
Obrázek 3: Organizační schéma CityZenu (Zdroj: Cityzenwear, 2020)	37
Obrázek 4: Pánská polokošile (Zdroj: Cityzenwear, 2022)	39
Obrázek 5: Hodnocení CityZenu (Zdroj: vlastní, vypracováno dle Heureka.cz)	45
Tabulka 1: Cenové porovnání produktů	39
Tabulka 2: Potencionální rizika CityZenu	43

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

IPO – Initial public offering

MVP – Minimum viable product

Kč – koruna česká

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

tzn. – to znamená

např. – například

ČR – Česká republika

SK – Slovensko

ÚVOD

Je těžké vyhnout se startup fenoménu. O těchto společnostech je možné slyšet čím dál více, a to z toho důvodu, že jejich počet a obliba každoročně roste. Příběhy značek jako jsou Apple, Airbnb, Uber, Slack a mnoho dalších jsou světoznámé a inspirující pro nemalý počet podnikatelů. Dopad těchto podniků má vliv na každého člověka na této planetě.

V dokonalém světě by bylo vcelku jasné, jakou cestou se vydat od prvotního nápadu, jeho rozvinutí v konkrétní produkt či službu, uvedení na určitý trh a v neposlední řadě vytvoření zisku z přidané hodnoty. Skutečnost, že okolo 90 % startupů v určité fázi selže, dle Nobela (hbswk, 2011) dokládá, že celý proces od začátku až po konec je mnohem spletitější a nedá se jasně automatizovat. Na rozdíl od zavedených společností, zdroje alokované do částí procesu výše zmíněných, jsou obohaceny dalšími narušiteli a nezbytnými myšlenkami týkající se vytváření značky, průzkumu trhu, tvoření smluv, nábory nebo získávání finančních prostředků. Navíc, často to dělají lidé bez zkušeností a potřebných dovedností. Tyto skutečnosti otevírají bránu ke studiu rozvoje startupů a jejich řízení jako organizací, lišících se od standardních podniků.

Cílem práce je analýza jednotlivých manažerských praktik a postupů vedoucí k úspěchu těchto podniků. Důvodem této analýzy je seskupení těchto metodik a praktik do jednoho rámce a porozumění, jaké jsou nezbytné a jaké je jejich vzájemné propojení. Tato bakalářská práce je koncipována do dvou částí. První část se věnuje části teoretické, která byla zpracována na základě odborné literatury. Důraz je zde na jednotlivé definice, souhrn praktik a souvislosti. Druhá část se věnuje analýze těchto jednotlivých manažerských praktik a postupů. Využito je zde jednotlivých rozhovorů zaměřených na zakladatele těchto podniků. Následující část se věnuje vyhodnocení výsledků a na jejich základě návrh potencionálních zlepšení směřující ke zdokonalení současného stavu. Poslední kapitola se věnuje formulaci závěrů a přehledu doporučení.

Největší přínos těchto poznatků by měl směřovat k potencionálním i stávajícím zakladatelům, kteří si nejsou jisti alokací času a ostatních zdrojů. Výstupem by mělo být praktické využití tohoto seskupení nejpodstatnějších faktorů do celého řízení, a tím pádem snížení počtu neúspěšných pokusů.

1. Pojem startup

Definice startupu (jinými slovy startup společnosti, start-upu) není jednoznačná, tudíž pro ni neexistuje jedno ucelené vymezení. Mimo definic různých autorů knih nebo jednotlivých osobností v oboru, můžeme nalézt další vysvětlení na několika webových stránkách a blozích. Na první pohled se může zdát, že se jedná o moderní pojem, opak je ale pravdou, dle Wandera (Quora, 2015) se první zmínka objevila v roce 1976 v americkém magazínu Forbes. Do podvědomí většiny z nás se dostává až v posledních letech díky rozvoji informačních technologií a čím dál většímu počtu těchto společností.

Ačkoliv je každá definice odlišná, je důležité se k některým přiklonit, nebo alespoň zdůraznit podstatné prvky. Pro tuto potřebu je vybráno několik vymezení od odborníků věnujících se tomuto tématu.

Počáteční představu nám udává několik názorů:

„Startup je lidmi tvořená instituce určená k vytvoření nového produktu nebo služby za extrémně nejistých podmínek.“ (Ries, 2015)

„Startup je společnost designovaná pro rychlý růst.“ (Graham, 2012)

„Startup je organizace vytvořená k hledání opakovatelného a škálovatelného obchodního modelu.“ (Blank, 2012)

„Startup je společnost, která se snaží vyřešit nějaký problém, jehož řešení není zřejmé a úspěch není garantován.“ (Blumenthal, 2014)

Z uvedených definic se dá usoudit, že panuje shoda na hlavním rysech: očekávání extrémně rychlého a efektivního růstu v rentabilní a stabilní společnosti. Dalšími typickými a důležitými vlastnostmi je fakt, že se jedná o nově založenou společnost s nízkými počátečními náklady, která čelí vyššímu riziku podnikání a jedná se zpravidla o technologickou společnost. (Simply Office, 2017). Ries (2015, s. 33) dodává, že produkt či služba, jíž se startup týká, musí být nezbytně inovací, a to v širším slova smyslu. Může se jednat například o nové obchodní modely, zavedení produktu na novém místě nebo vědecké objevy. Z definic vyplývá i to, že jde o lidskou instituci, proto je nezbytné manažerské praktiky a postupy přizpůsobit ostatním faktorům, jako je nejistota úspěchu či nízkým nákladům.

1.1. Rozdíl mezi klasickou společností a startupem

Mylně si mnoho lidí myslí, že startup je zmenšenou verzí klasického podniku bez ohledu na jakékoliv faktory, počet zakladatelů nebo předmět činnosti. Dle Blanka (steveblank, 2014) je hlavním rozdílem to, že startup je dočasná organizace, která svůj obchodní model teprve hledá, zatímco klasická společnost je stálá organizace, která již obchodní model má. K tomu systematicky Hecht (Forbes, 2017) dodává, že na rozdíl od startupu je klasická společnost soběstačná, generuje příjmy hned od prvního dne a vstupuje zpravidla na lokální či regionální trh.

Dalším rozdílem je chtít startupu narušit nynější trh něčím převratným, což se nestane ze dne na den. Toto může vyžadovat značné počáteční investice, které nebudou mít okamžité výsledky. Ziskovost může nastat až po několika letech práce, někdy dokonce vůbec.

Rozdílnost samotného procesu se týká i řízení lidských zdrojů. Tradiční řízení pracovníků spočívá v jejich důkladném organizování, plánování, vedení a kontrole. Tyto činnosti jsou u startupů značně odlišné. Každý pracovník je zde v jistém smyslu sám sobě manažerem a je od něj očekáváno kritické myšlení a samospráva.

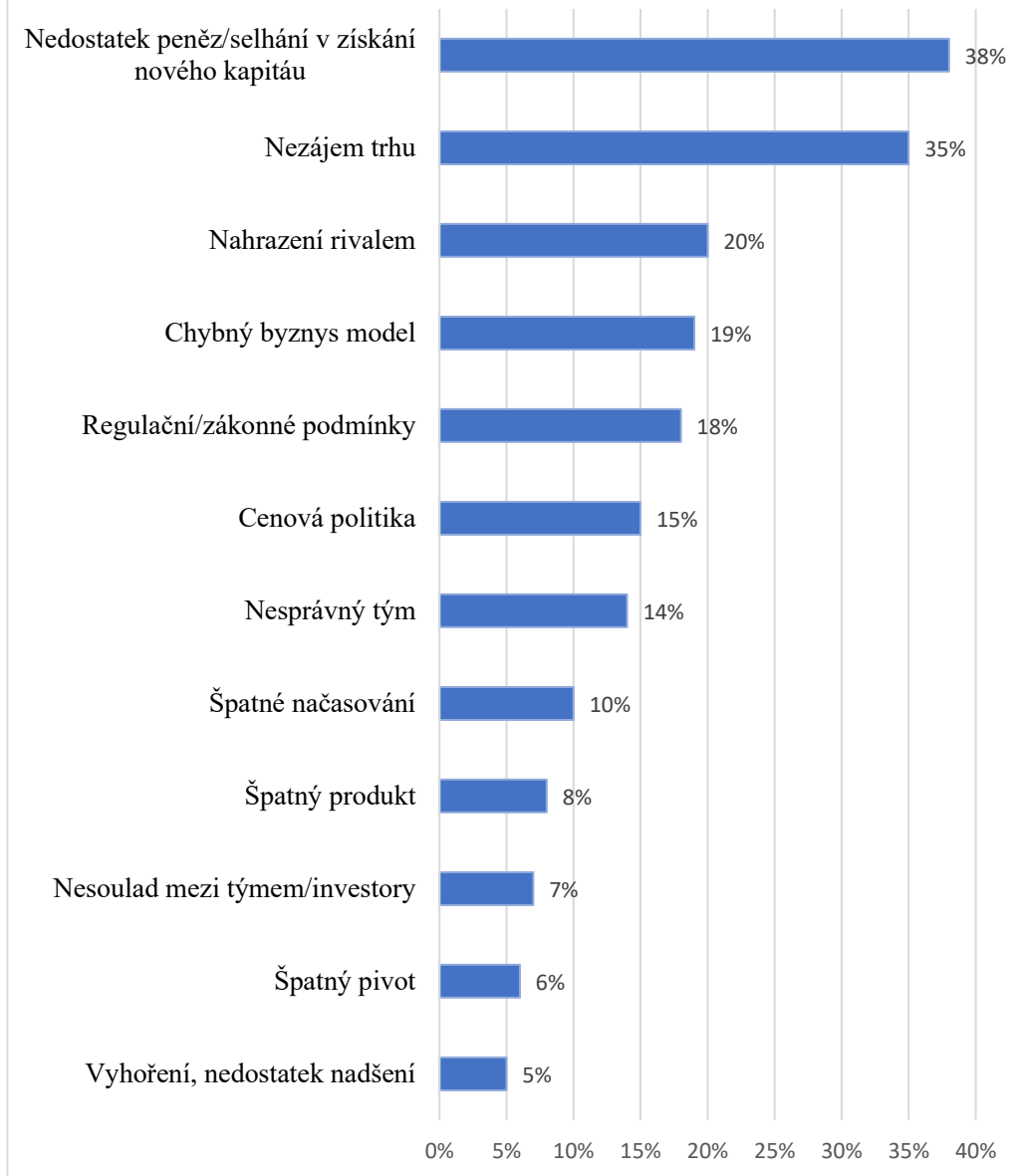
1.2. Příčiny neúspěchů

Hlavními příčinami neúspěchu startupových společností jsou podle Riese (2015, s. 15-16) staré ukazatele pro metody řízení, dobrou strategii a průzkumy trhu. Ty dle jeho slov nejsou relevantní, jelikož se tyto společnosti pohybují ve velmi nejistém prostředí, a ještě si nejsou vědomi ani toho, kdo je jejich zákazník nebo o který produkt se bude jednat. Další problém označuje jako metodu „prostě to zkusíme“, ta nastává po uvědomění si, že tradiční způsob řízení selhal. Vyznačuje se chaosem a nedostatkem snahy investorů a podnikatelů problém řešit.

Nobel (hbswk, 2011) uvádí míru neúspěchu 75 % - 90 %. Do tohoto rozptylu se ovšem nepočítají jen zániky či úpadky společnosti, ale i neúspěch v dosažení plánovaných návratů investic či cílů.

Lepší vhled do problematiky selhávání nám poskytuje studie od společnosti CB Insights, která se věnuje analýze posbíraných dat od 111 společností v tomto odvětví. 12 nejčastějších důvodů lze vidět v grafu.

12 nejčastějších důvodů selhání startupů



Obrázek 1: 12 nejčastějších důvodů selhání startupu (zdroj: Insights, 2021, online)

Jak je z grafu viditelné, 38 % zkoumaných subjektů ztroskotalo na nedostatku peněz a neschopnosti opatření dalšího přílivu prostředků. Jak se na první pohled může zdát, získání investorů není tak snadné. Na druhé příčce se 35 % je uveden nezájem trhu. Jak uvádí Guillebeau (2013, s. 60), občas je rozdíl mezi tím, co zákazník říká, že chce a mezi tím, co chce doopravdy. Proto je třeba jít do větší hloubky a odhalit skryté potřeby. Na dalších příčkách s téměř podobným výskytem se objevuje nahrazení rivalem, chybný byznys model a regulační/zákonné podmínky.

1.3. Fáze startupů

Každý podnik prochází svým životním cyklem a dle Riese (2015) se startup skládá jen ze tří základních a na pohled jednoduchých částí:

a) **Hledání byznys nápadu:**

Důležitá zde není otázka, zdali je možné to vytvořit, ale zdali by to mělo být vytvořeno. V této fázi je nejpodstatnější zvážit, jestli problém, který se vyřeší naším produktem, je pro zákazníky natolik podstatný, aby byli ochotni ho koupit. Je zde důležité věnovat se každodenním problémům našeho okolí.

b) **Provedení byznys nápadu:**

Vytvoření minimálního životaschopného produktu (MVP), díky kterému je možné shromáždit co nejvíce dat o potencionálních zákaznících a jejich zpětné vazbě.

c) **Validace byznys nápadu:**

O poslední fázi Ries (2015, s. 16) říká, že startupy neexistují hlavně pro to, aby vydělávaly peníze nebo sloužily zákazníkům, ale pro to, aby se naučily budovat udržitelné podnikání. Toho je možné dosáhnout díky provádění častých experimentů, umožňující otestovat jednotlivé prvky podnikání.

Fakt, že fáze těchto společností se odlišují od klasických naznačují i jiní autoři a osobnosti v oboru. Následující obrázek rozděluje proces do 3 hlavních fází a 6 podfází. Třemi hlavními fázemi jsou:

a) **Tvarování**

První hlavní část cyklu, kde se vytváří mise, vize a strategie. Také se zde řeší základní otázky: co, komu, jak a proč. Dle Myškové (2020, s. 25) se jedná o základní pojmy strategického managementu, proto lze vidět podobu s klasickým podnikem.

b) **Validace**

Řešení minimálního životaschopného produktu.

c) **Růst**

Poslední část se věnuje růstu a zesilování.

Detailnějšími fázemi jsou:

a) **Představitost**

Ambice a vymyšlení potencionálně růstového produktu či služby pro dostatečně velký trh. Zpravidla do menších jednotek lidí v týmu, bez potřebných dovedností a schopností.

b) **Koncept**

Definování mise, vize, strategie a budoucích mezníků v rámci několika let s podrobnostmi, jak jich dosáhnout. Dva či tři spoluzakladatelé s dovednostmi a plánem. Další pracovníci pro specifické úkoly.

c) **Závazek**

Schopný funkční tým fungující jako celek, sdílení stejných hodnot a vize. Schopnost vytvoření počátečního výrobku. Formální plán podepsaný zakladateli.

d) **Validace**

Testování předpokladů ukazující růst zákazníků nebo tržby. Pomalé zajišťování dalších zdrojů pomocí investic nebo půjček.

e) **Eskalace**

Fokus na měřitelný růst uživatelů, zisku a podílu na trhu. Společnost chce a je schopna růst rychle. Zaměření na nabírání lidských zdrojů a zlepšování kvality.

f) **Zavádění**

Silný růst očekáván i nadále. Lehké získávání investic a pracovníků. Podnik se může nadále tvářit jako startup. Zakladatelé podnik opouští nebo pokračují. (Startupcommons, 2018)



Obrázek 2: Fáze startupu (Zdroj: Startupcommons, 2018)

1.4. **Financování**

Pojmem financování se rozumí obstarávání kapitálu sloužícího k zajištění své činnosti. Peněžní prostředky se využívají pro pořízení majetku nebo placení provozních nákladů.

Finanční zdroje lze dělit z několika různých kritérií. Podle způsobu opatření na vlastní a cizí. Dle doby trvání na krátkodobé a dlouhodobé. A dle původu na původu na vnitřní a vnější. Pro potřeby této práce je nejpodstatnější následující dělení podle zdroje, který je poskytovatelem kapitálu. (Klandt, 2006, s. 68)

1.4.1. Zdroje tvořící vlastní kapitál

a) Zakladatelé a blízké osoby

Nejtypičtější způsob financování, oblíbený je z několika důvodů: je velice jednoduchý, nevyžaduje zapojení dalších osob, je bez ztráty závislosti, zakladatel vede firmu podle sebe a nemusí dbát na ostatní. Potencionální opuštění společnosti také není náročné. Šiman a Petera (2020, s. 59) říká, že u neakciových společností se jedná o základní kapitál, dělený se na peněžitý a nepeněžitý. Pod peněžitým vkladem si lze představit hotovost, oceněnou nominální hodnotou. Nepeněžitý vklad, kam mohou patřit věci movité i nemovité, je třeba nechat ocenit. U akciových akcií se vklad realizuje pomocí akcií.

b) Andělské investory

Gitman (2012, s. 273) označuje ve své knize andělské investory jako fyzické majetné osoby, které investují do podniků v raných formách vývoje a na oplátku žádají část vlastnictví. Obluk (cc, 2021) dodává, že pomáhají nejenom penězi, ale i zkušenostmi a radami.

c) Venture capital

Venture capital, taktéž rizikový kapitál je součástí investic typu private equity, tedy soukromého kapitálu. Gitman (2012, s. 273) říká, že tyto subjekty vystupují formou zprostředkovatele, neinvestují vlastní prostředky, ale spravují fondy, do kterých investují další subjekty (banky, pojišťovny). Tyto fondy následně investují do startupů, a v momentě, kdy dochází k realizaci zisku, se rozdělí mezi původní investory a venture fond.

d) Initial public offering

Vstup na burzu, v prvotních fázích nedostupné financování pro začínající firmu. Cornwall (2013, s. 302) se věnuje jeho výhodám a nevýhodám. Jako klad vidí diverzifikaci a likviditu, pro původní zakladatele umožňuje redukovat investiční riziko prodejem svého podílu a investování do jiných investičních instrumentů. Dále zmiňuje získání další likvidity a ocenění akcií a tím pádem i firmy, které může být užitečné při dalším shánění kapitálu, ale i oceňování pracovníků zaměstnaneckými akciemi. Jako

poslední poznamenává získanou publicitu a budoucí obchodní styky – IPO může pomoci s navazováním styků s potencionálními novými byznys partnery. Naopak nevýhodami shledává několikanásobně zvýšené náklady na účetnictví, pohybující se například na Amerických burzách ve vyšších jednotkách milionů US dolarů, ale i zveřejňování informací, které se dostanou ke konkurenci. Firma taktéž ztrácí absolutní kontrolu nad řízením vyplývající z hlasovacích práv nových akcionářů.

1.4.2. Zdroje tvořící cizí kapitál

Meluzini a Zineckar (mmspektrum, 2009) o cizím kapitálu říkají: „Cizí zdroje financování se od zdrojů vlastních liší zejména tím, že: Poskytovatel kapitálu neručí za závazky podnikatelského subjektu (je v postavení věřitele); za poskytnutí kapitálu náleží investorovi sjednaná odměna, tj. úrok; kapitál je podnikatelskému subjektu dán k dispozici na omezenou dobu (je definována doba jeho splatnosti); investor zpravidla nemá právo podílet se na řízení společnosti. Investor zpravidla nemá právo podílet se na řízení společnosti.“. Klandt (2006, s. 273) uvádí několik typů:

a) Banky

Konkrétně bankovní úvěry. Jedná se o nejtradičnější způsob získání cizího kapitálu. Veber a Srpová (2012, s. 108) tvrdí, že jejich cenu ovlivňuje bonita klienta a doba splatnosti kapitálu. Riziko věřitelů roste s delším časovým horizontem a za větší riziko je požadován větší výnos. Při použití úvěru vzniká firmě daňově uznatelný náklad ve formě úroku. K žádosti je zpravidla nutné doložit účetní výkazy několik let zpět, podnikatelský plán a případné další dokumenty. Banka následně využívá mnoho nástrojů pro vyhodnocení úvěrového rizika, zkoumají finanční zdraví firmy, prioritně generování zisku z provozní činnosti a podíl vlastního kapitálu na celkovém kapitálu.

b) Dodavatelé a zákazníci

„Závazky vůči dodavatelům spočívají v tom, že odběratel zaplatí dodavateli za zboží či služby až po uplynutí předem přesně písemně dohodnuté lhůty. Lze je též označit pojmem obchodní úvěr. Tyto závazky mohou mít různou formu (směnka, šek, akreditiv, faktura).“, říká Křížková (cuni, 2013). Jindřichovská (2013, s. 264), dodává, že tyto úvěry zvyšují celkovou zadluženost jako bankovní úvěry, ale na rozdíl nich zde úroky nesnižují daňový základ.

Formou zálohové platby od zákazníků je naopak možné zaplatit část smlouvené ceny dodávky nebo její celkovou výši. V praxi odběratel dodavateli poskytne zálohovou

platbu předem za objednanou dodávku a dodavatel se naopak zaváže poskytnout předmět zálohy ve smluvené době. Největší využití je u produktů, u kterých výroba trvá delší dobu nebo u individualizovaných výrobků – stavba domů, výroba vozidel na zakázku.

c) **Leasing**

Veber a Srpová (2013, s. 110-111) definují leasing jako alternativní formu, jakou je možné nakoupit dlouhodobý majetek bez dlouhodobějšího zadlužení. Nejedná se o získání peněžního kapitálu, ale přímo zařízení, aniž by bylo nutné zaplatit plnou kupní cenu. V této formě mají významnou roli 3 subjekty: dodavatel, nájemce a leasingová firma. Mezi leasingovou firmou a nájemcem se uzavírá leasingová smlouva řešící dobu nájmu a budoucnost pronajímaného předmětu po skončení smlouvy. Předmět je možné pronajímateli vrátit, obnovit kontrakt za nových podmínek nebo ho odkoupit. Známé jsou především 3 typy leasingu.

- Operativní leasing – na kratší dobu, součástí je i servis věci a lze jí ukončit před sjednanou dobou. Používá se zpravidla u automobilů, v ceně je i zákonné a havarijní pojištění.
- Finanční leasing – forma půjčky. Servis věci není součástí a splátky musí uhradit cenu majetku.
- Prodej a zpětný leasing – firma prodá svůj majetek leasingové společnosti a pronajímá si ho od ní. Používá se v případě zajištění potřeb likvidity.

d) **Factoring**

Při faktoringu jde o odkup pohledávek, a to v případě, kdy podnik potřebuje okamžité finanční prostředky, říká Veber a Srpová (2013, s. 111). Faktoringová společnost financuje pohledávky vznikající z dodávek služeb či zboží na obchodní úvěr. Odkupují se především krátkodobé před splacením s dobou splatnosti 14-90 dní na základě posouzení obchodního vztahu a bonity odběratele, popř. dodavatele. Záloha, kterou zaplatí faktoringová společnost za postoupení pohledávky se pohybuje v rozmezí 60 – 90 % a po inkasu této pohledávky si strhne náklady na úvěrové krytí a poplatek za služby. Náklady mohou dosahovat v ideálním případě pouze několik procent.

1.4.3. Financování životních fází

Existují také různé možnosti financování vhodné pro různé životní fáze. Sajid (cloudways, 2017) rozebírá 7 konkrétních stupňů.

a) **Pre-seed**

Počáteční fáze, která se obecně nedá považovat za financování. Zjednodušeně se jedná o použití existujících zdrojů zakladatele za účelem škálování byznysu. Investují tedy ze své kapsy. Obvykle pracují u jiné společnosti na plný úvazek a všichni dodatečný příjem investují do svého nového startupu. Potencionálními investory zde mohou být i členové rodiny nebo přátelé.

b) **Seed**

Jak naznačuje slovo seed, v překladu „semínko“, jedná se o oficiální vklad do společnosti, díky kterému společnost může začít růst. Investice je použita na náklady pro uvedení produktu na trh, marketing, průzkum trhu a počáteční nabírání zaměstnanců. Investory mohou být rodina, přátelé, andělští investoři nebo crowdfunding.

c) **Série A**

Fáze, kdy je nezbytné mít vytvořen produkt s konzistentním příjmem a zákaznickou základnu. Cílem je získání nových trhů a vytvoření plánu pro generování dlouhodobých zisků. Investice zpravidla pocházejí od andělských investorů a venture capital, kteří hledají startupy se solidní strategií, důležitou pro vytvoření úspěšné společnosti.

d) **Série B**

Předpokladem pro tuto sérii je dosažený vyšší podíl na dosavadním trhu. Nový kapitál je směřován do aktivit pro škálování trhu a vytváření provozních týmů – marketingového nebo zákaznického oddělení. Nejvíce se na finančních prostředcích podílí venture capital.

e) **Série C**

Investice potřebné pro vývoj nových produktů, případně pro koupi nevykonných startupů ve stejném odvětví. Investoři doufají, že zisk bude větší než peníze, které vložili. Objevují se banky, fondy a soukromé investiční společnosti s nabídkami.

f) **Série D**

Fáze pro zvláštní situace. Může se jednat o uvažování ohledně fúze s jiným podnikem za přijatelných podmínek nebo nedosažení růstového cíle.

g) **Initial Public Offering (IPO)**

IPO, nazývaný též jako vstup na burzu. Poslední možnost získání investic pro další růst. Zakladatelé mohou odprodat své akcie veřejnosti a opustit společnost. Prospěch z této

akce mohou mít i řadoví zaměstnanci, akcie mohou dostat jako odměnu snadno proměnitelnou na peníze.

2. Specifika startupu vzhledem k leadershipu a rozvoji společnosti

2.1. Leadership

Leadership neboli vůdcovství, schopnost vést, definuje Yukl (2012, s. 6) jako: „*Proces ovlivňování druhých za účelem porozumět a dohodnout se na tom, co je třeba udělat a jak to lze udělat efektivně, a proces usnadňování individuálního a kolektivního úsilí pro naplnění společných cílů.*“. Jinými slovy se jedná o inspirování druhých k vynaložení svých sil a schopností k dosažení výsledků.

Kotterman (2006, s. 13 - 17) zároveň vysvětluje rozdíl mezi lídrem a manažerem, a to tak, že jedním z hlavních úkolů lídra je definovat cíle a poslání organizace a vyvinout strategii, jak těchto cílů dosáhnout. Na druhou stranu manažeři stojí před úkolem tuto strategii dodržovat a realizovat. Stěžejním úkolem manažera je tedy nacházet řešení složitých, ale specifických problémů, zatímco lídři mají odpovědnost vést společnost a její zaměstnance na strategické úrovni v souladu s posláním a jednotlivými cíli. Zároveň Kotterman (2006, s. 13 - 17) vysvětluje, že oba termíny jsou často mylně zaměňovány, a to z důvodu, že rozdíl mezi vytvářením mise a jejím realizováním může být nejasný, obzvláště, když mnoho lídrů má na starost i manažerské činnosti a naopak. Vůdci jsou tak někdy pověřeni implementací strategie a mise a od manažerů se očekává, že budou přinejmenším podporovat další rozvoj těchto částí.

2.2. Nejdůležitější schopnosti lídra startup společnosti

Pětí nejpodstatnějšími schopnostmi dle Lidowa (2014, s. 24 – 25), které by měl mít lídr startup společnosti, jsou sebeuvědomění, budování vztahů, motivace, vedení změny a vědomosti podnikových základů. Schindler (maddyne, 2022) mimo jiné uvádí nutnost být empatický a kreativní.

2.2.1 Sebeuvědomění

Pod tímto pojmem se rozumí schopnost pracovat se svou vlastní motivací natolik, aby lídr pochopil, proč se chová tak, jak se chová. Jedná se o emoční inteligenci, o které píše Daniel Goleman, vědomí toho, jak lídra vnímají ostatní a jak na něho reagují. Důležité je rozumět svým vlastnostem a dovednostem, a tím pádem si být vědom svých slabých a silných stránek. Dle Ruhmannové (levelupleadership, 2019) se jedná o nejdůležitější schopnost, která je často přehlížena, a která jde získat a zlepšovat cvičením.

2.2.2 Budování vztahů

Jeden z klíčových bodů. Žádný lídr nemůže podnik vybudovat sám, největší problém nastává u technologických startupů, kde je zakladatel skvělý programátor, ale samotář. Pokud s lídrem zákazníci, dodavatelé nebo zaměstnanci nebudou rádi spolupracovat, využijí alternativy a práci jinde. Je nutné vědět, jak se vztahy budují a podporují. Mít vědomosti obsahující informace o tom, co vztahy tvoří – síť vzájemně propletených sdílených cílů v organizaci. Jakým způsobem je vytvářet, řídit a posilovat, aby bylo možné podpořit celkovou vizi. (Lidow, 2014, s. 66 – 68). Snaha o budování nových vztahů z lídra vytváří lepšího komunikátora, a komunikace je nejzákladnější proces jakéhokoliv firemního prostředí, bez ohledu na velikost nebo typ. Ryde (2013, s. 170) říká, že způsob, jakým lidé v organizaci komunikují je rozhodující faktor úspěchu.

2.2.3 Motivace

Podle Armstronga (2014, s. 169 - 180) jsou lidé motivováni, když předpokládají, že určité kroky povedou k dosažení nějakého cíle a odměny – takové, která uspokojí jejich potřeby. Lidow (2014, s. 35 – 37) dodává, že motivace je o tom, co pohání samotného lídra a jeho spolupracovníky. Motivace má vliv na každé rozhodnutí, tudíž by měl být lídr hlavně upřímný sám k sobě. Pokud sám k sobě upřímný není, při prvních problémech přijdou pochyby. Jedná se o schopnost motivovat ostatní, aby chtěli být nápomocní. Lídr by měl být schopen přimět spolupracovníky pomáhající naplnit vizi, aby se cítili cílevědomě, spokojeně a jedinečně. Zároveň si musí být vědom, že každý člověk a jeho motivace se liší.

2.2.4 Podnikové základy

Lidow (2014, s. 48 – 51) říká, že lídr podniku musí mít znalosti, jak podniky fungují. Měl by být povědomí o projektech, procesech a firemní kultuře. Musí znát koloběh peněz a neměl by mu být cizí životní cyklus společnosti, od začátku až po udržení jeho trvalé hodnoty. Nestačí, že podrobně zná produkt nebo skvěle jedná se zákazníky. Pokud neví, jak podnikání funguje, neuspěje. Tyto vědomosti jsou podstatné pro pochopení, co podnik a jeho zainteresované strany od lídra očekávají. S názorem, že vědomosti týkající se podnikových základů souvisí s úspěchem organizace souhlasí i Gingerich (mikegeingerich, 2021), který zároveň dodává, že se jedná o první kroky k úspěšnosti organizace.

2.2.5 Vedení procesu změny

Schopnost přesvědčit ostatní, jak ochotně změnit, co doted' dělali úspěšně. Trh a požadavky zákazníků se neustále mění. Pokud lídr není schopen přimět podnikání, aby se

přizpůsobilo, nakonec nevydrží. Říká Lidow (2014, s. 103 – 104). Tento bod je klíčový i dle Riese, který uvádí neustálou inovaci na první příčce jeho pěti principů. Podrobněji bude vysvětlena níže. (2019, s. 26). Osmibodový model, kterým lze nastavit vedení změny udává Kotter (1996, s. 35 - 158).

a) Vyvolání vědomí naléhavosti uskutečnit změny

Dle Kottera (1996, s. 44) je podstatné pro změnu, aby o ní usiloval každý člověk v podniku. Proto je nezbytné rozvíjet pocit naléhavosti ohledně této potřeby. Nejedná se o prezentaci špatných prodejních statistik nebo o negativní zmiňování se o zvyšující se konkurenci, ale upřímný a přesvědčivý dialog o tom, co se děje na trhu a jak reaguje konkurence. Základem je nechat lidi prožít zkušenost, její výhodou je, že nemusí být vysvětlována, protože je názorná a sama o sobě vypovídající, dodává Kotter (2003, s. 27 - 32). Pokud o změně začne mluvit více lidí, podpoří to celý proces. Konkrétní kroky, které lze zahrnout jsou identifikace potencionálních hrozeb a k nim vypracování potencionálních scénářů, co se může stát. Další možností je prozkoumání příležitostí, které by mohly být využity. A v neposlední řadě je možné požádat o pomoc zákazníky či osobnosti z oboru, aby podpořili návrh.

b) Sestavení koalice prosazující změny

V tomto bodě je nezbytné ostatní přesvědčit o nezbytnosti změny. Je zde důležité získat podporu od ostatních klíčových lidí v organizaci a následně z nich vytvořit koalici vlivných lidí. Moc těchto lidí pochází z různého pracovního zařazení, odbornosti i postavení. Tato koalice bude pracovat jako tým pracující na hybnosti okolo změny. Lídr tedy musí správně identifikovat vlivné osoby, dát dohromady tým, ujistit se o různorodosti mixu svého týmu a zjištění jeho slabých míst. Kotter (1996, s. 57 - 58)

c) Vytvoření vize a strategie

Dle Kottera (1996, s. 68 – 69, 76) se změnou přichází mnoho nových nápadů a řešení. Propojení těchto konceptů s celkovou vizí může ostatním pomoci snadno uchopit a zapamatovat si, proč změnu chceme. Pokud lidé sami vidí, čeho se lídr snaží dosáhnout, pokyny z jeho strany dávají větší smysl. Shrnutí, které vystihne budoucnost organizace musí být krátké a srozumitelné.

d) Komunikace vize

Relevantní je aplikace nové vize do každodenní komunikace a činností, od školení až po hodnocení. Nová vize se má používat při řešení všech problémů, ne, jen při speciálních příležitostech. Takto si jí všichni zapamatují a budou správně reagovat,

sděluje Kotter (1996, s. 85, 90). Pamatovat se musí na to, že činy v jsou zde důležitější než řeč, Kotter (2003, s. 102 – 103) zdůrazňuje, že klíč ke změnám leží ve zkušenosti, pocitech a emocích.

e) Odstranění překážek

Pro uvolnění prostoru kreativitě a jednání zaměstnanců v souladu s novou vizí je třeba identifikovat bariéry bránící jejímu aktivnímu začlenění. Posílení pravomocí členů podniku a jejich samostatné jednání je v tomto bodě klíčové – sami identifikují a snaží se změnit neefektivní procesy, struktury či předpisy. Podpora netradičních myšlenek a aktivit je také dle Kottera (1996, s. 115) vítána.

f) Vytváření krátkodobých vítězství

Nic nemotivuje více než úspěch. I v krátkém časovém horizontu (měsíc, rok) je prospěšné, když zaměstnanci vidí krátkodobá vítězství. Bez tohoto se bude kritikům dařit poškodit dosavadní pokrok. Doporučuje se vytvořit krátkodobé cíle, ne, jen jeden dlouhodobý. Každý z těchto cílů musí být dosažitelný s minimálním prostorem pro selhání. Zároveň by se mělo jednat o cíle, které nejsou v prvotní fázi finančně náročné a podstatné je i analyzovat jeho potencionální výhody a nevýhody. Pokud tým neuspěje se splněním, poškodí to celou iniciativu ke změně, shrnuje Kotter (1996, s. 121 – 123)

g) Využití výsledků a podpora dalších změn

Mnoho procesů selže, protože úspěch je vyhlášen příliš brzy. Změna musí zasahovat do každého aspektu podnikání, jak bylo řečeno výše. Vytvoření jednoho nového produktu pomocí změn neznamená, že se změna podařila a že skutečně funguje. Při každém novém úspěchu je třeba analyzovat co se povedlo a co je třeba zlepšit. Je možné využít kaizen, tedy myšlenku neustálého zlepšování. Až po deseti nových produktech je možné prohlásit, že je nový systém funkční. Přestože je vhodné držet se plánu, důležitější je dle Kottera (2003, s. 156 – 162) flexibilita, to znamená využívat příležitosti.

h) Zakotvení nových přístupů do podnikové kultury

V posledním bodě je dle Kottera (1996, s. 148, 155 – 156) nutné, aby se změna stala součástí jádra organizace. Pokud je změna viditelná v každém aspektu podniku, pomůže to dát této změně pevné místo ve firemní kultuře. Stávající i nově přivedení spolupracovníci musí nadále podporovat tento nový systém pro jeho udržení. Lídr by měl mluvit o úspěších, které se povedly a nezapomínat zmiňovat klíčové pracovníky z původní koalice.

2.3. Principy k efektivnímu růstu

Cohan (entrepreneur, 2014) popisuje obecné principy nezbytně důležité pro úspěšný růst, důležité je dle něho oceňovat a starat se o lidské vztahy v organizaci, podporovat týmovou práci, dbát na plnění závazků, ale i bojovat se samolibostí a pracovat na vytváření smysluplné práce, protože alespoň zpočátku není možné nejlepší talenty přitahovat pomocí vysokých výdělků. Kritickým bodem je i experimentování, s čím souhlasí i Ries (2019, s. 9 - 10), který se více věnuje tomu, jak využít talentu a kreativity všech zaměstnanců k dosažení neustálých inovací, a tím pádem dlouhodobého a efektivního růstu. Jedná se o konvenční i lean (štíhlé) postupy, které umožní být podnikavější díky rozdělení organizačních zdrojů. Řízení probíhá na základě jednotlivých dosažených výsledků. Jedná se o následující:

a) Neustálá inovace

Podle Riese (2019, s. 17) Mnoho lídrů hledá jednu klíčovou inovaci, což není způsob, jakým udržet dlouhodobý růst. Dlouhodobý růst vyžaduje metodu, jak opakovaně nacházet nové objevy, čerpající z talentu a kreativity každého spolupracovníka. Beneš (muni, 2006) dodává, že inovační schopnost je úzce vázána s celkovou výkonností.

b) Startupy jako atomické jednotky

Pro vytváření cyklů těchto neustálých inovací a odemykání nových zdrojů je třeba mít experimentující týmy. Každý tým funguje jako interní startup vyžadující odlišné organizační struktury, vysvětluje Ries (2019, s. 17)

c) Podnikání jako funkce

Po přidání týmů do systému organizace musí být i jiným způsobem řízeny - Nefungují tradiční techniky managementu. Většinou podniků chybí jedna disciplína – podnikání. Pro budoucí úspěch je stejně důležitá jako například marketingové oddělení.

d) Druhé založení

Hluboká změna ve struktuře celého podniku. Je to jako zakládat společnost novou, ať je jakkoliv stará, říká Ries (2019, s. 17)

e) Neustálá transformace

Schopnost, která je dle Lidowa (2014, s. 25) jednou z nejdůležitějších a zmiňuje jí právě i Ries (2019, s. 10), který dodává, že se jedná o přepsání DNA celé organizace. Podnik by měl být připraven tuto transformaci provést několikrát během svého života.

2.4. Praktiky budování a rozvoje startup společnosti dle Riese

Ries rozebírá a shrnuje některé praktiky nezbytné pro úspěch novodobého startup podniku. Jedná se o postupy napříč celého řízení a leadershipu.

2.4.1. Moderní versus staromódní společnost

Jak již bylo okrajově zmíněno v jiné kapitole této práce, inovace je nezbytná k udržení moderního podniku v dnešním světě. Každá společnost potřebuje schopnost rychle experimentovat s novými produkty a obchodními modely, vysvětluje Cohan (entrepreneur, 2014). Ries (2019, s. 12) dodává, že je důležité zmocnit a opakovaně zapojovat do inovačního procesu své nejkreativnější lidi s cílem objevit nové zdroje růstu a produktivity.

Obchodní svět se stal kompetitivním místem, podnikat může v dnešní době kdokoli, s čímkoliv a odkudkoliv. Lídři a manažeři proto mají neustálé obavy z globální konkurence a z rychlosti, s jakou přichází automatizace a jak rychle zastarávají momentální technologie. Aby toho nebylo málo, dle Landryho (hbr, 2015) se zeštíhlují bariéry vstupu do odvětví a inovace se dají snadno kopírovat. Většina organizací také funguje na starších provozních systémech, které byly navrženy v odlišné době s cílem vyrábět kvalitní produkty včas, s určeným rozpočtem a ve velkém měřítku. Každý manažer se setkal se standardizací, sériovou výrobou nebo štíhlou výrobou. Podstatné bylo splnit předem stanovenou předpověď a selhání nepřicházelo v úvahu. V dnešní době je na ně vyvíjen neustálý tlak ohledně nových zdrojů k růstu nebo vstupu na nový trh, shrnuje Ries (2019, s. 27 -30)

Staromódní společnost je založena na stabilním růstu a má odborníky na specializované konkrétní pracoviště. Využívá tradiční oddělení – právní, finance nebo IT aby zmírnila rizika dodržováním podrobných postupů. Všechny projekty jsou hodnoceny a upřednostňovány na základě návratnosti investic, tradičního účetnictví a podílu na trhu. Je zde klasická hierarchie vrcholných a středních manažerů a jejich podřízených, což komentuje Schwantes (inc, 2016) tak, že dnešní mileniálové požadují svobodu. Užitečný čas je vyplněn spoustou porad, ikdyž jsou všichni zaneprázdnění. Ries (2019, s. 37 – 39) uzavírá popis staromódní společnosti jejími bariérami vstupu do odvětví, které chrání společnost před konkurencí.

Moderní společnost dává každému zaměstnanci příležitost být podnikatelem. Nejen, že musí produkovat kvalitní a spolehlivé produkty stejně jako tradiční, ale navíc musí mít schopnost objevovat nové. Je založena na trvalém dopadu díky neustálým inovacím a provozuje rychlé experimenty. Používá stejné interní oddělení – právní, finance, IT, ale s cílem pomoci zaměstnancům ve splnění jejich cílů týkající se poskytování služeb zákazníkům. Snaží se maximalizovat pravděpodobnost a rozsah svého potencionálního dopadu a využívá inovační účetnictví, říká Ries (2019, s. 38) Nepoužívá tradiční hierarchii, ale jednotlivé funkční jednotky, kdy se určitý počet zapálených lidí věnuje jednomu projektu najednou. Organizován je kolem lídrů a podnikatelů, které zmocňují. Podnik sleduje portfolio jednotlivých experimentů, kdy efektivita znamená vymyslet správnou věc pro zákazníky. Naopak i selhání

jsou určitým způsobem odměňována, k čemuž McDuffee (teambonding, 2019) dodává, že zkušenost, obzvláště selhání je nejlepším učitelem. Konkurenti jsou dle Riese (2019, s. 39) ponecháni v prachu za sebou díky neustálým inovacím.

I přes to, že inovace jsou ve velké míře nepředvídatelné, stále je lze řídit, vysvětluje Riese (2019, s. 102). Pouze to vyžaduje jiné nástroje a zabezpečení než jaké lze nalézt v tradičních organizacích. Důležitými prvky jsou:

Odpovědnost, procesy, kultura, lidé – Podle Riese (2019, s. 103 – 104) se jedná o systémy a odměny, které pohánějí zaměstnance a tvoří odpovědnost organizace. Proces znamená nástroje a postupy, které zaměstnanci denně používají ke své práci. Tyto návyky a způsoby práce se stávají kulturou organizace. A tato kultura nakonec přitahuje určitý okruh lidí.

Výsledky transformace – Po zavedení používání nástrojů dojde k řadě změn. Existence interních funkčních jednotek vytvoří více příležitostí a inovativní lidé s velkou pravděpodobností zůstanou ve společnosti. Omezí se plýtvání všemi zdroji, protože management předem vymýšlí, co vytvořit, aniž by utrácel za slepé projekty. Zavedená schopnost experimentovat, učit se a měnit strategie vede v konečném důsledku k rychlejšímu řešení problémů a většímu zisku společnosti, shrnuje Riese (2019, s. 108 – 111)

2.4.2. Podnikatelská funkce

Podnikatelská funkce Již zavedené společnosti obvykle postrádají schopnost jednat na základě nových poznatků a nápadů. Byrokracie nahromaděná za několik let či desetiletím jim tyto rychlé změny neumožní. Žádný konkrétní člověk není odpovědný za potýkání se s nejistotou. I extrémně rychlé startupy nakonec mohou skončit s konvenčními strukturami jako tradiční velké společnosti, říká Riese (2019, s. 42) a tyto poznatky shrnuje vysvětlením: „Je čas vidět podnikání jako klíčovou disciplínu moderní společnosti“.

Atomická jednotka práce – jak je zmiňováno výše, tyto jednotlivé jednotky jsou nezbytné pro další růst. Ne vše může ale tato jednotka řešit. Zpravidla mísí prvky výzkumu a vývoje, prodeje, marketingu, ale třeba i inženýrství. Jedná se o vyhrazený tým sledující nové trendy a nápady. Zůstává věrný svému experimentu a případně potřeby je dostatečně flexibilní reagovat na změny. V klasickém organizačním schématu nemá místo. Odpovědností podnikatelské funkce dle Riese (2019, s. 43) také je dohlížet na tyto interní startupy.

Nový styl leadershipu – dle Riese (2019, s. 46) podnikatelská funkce podporuje také ostatní funkce v organizaci, aby vykonávaly svou práci efektivněji. Tradiční nástroje řízení jsou

zaměřeny na plánování a předpovědi. Identifikace a řízení podnikatelů ale vyžaduje i nový styl vedení. Je nezbytné si uvědomit, že podnikání není zvláštní vlastnost, kterou je obdařeno jen několik lidí. Jak zmiňuje Lidow (2014, s. 24), není nutné narodit se se speciálními vlastnostmi, vše se dá naučit. Ve skutečnosti nelze vědět, kdo konkrétně podnikatelé budou. Nakonec z tohoto nového způsobu práce budou mít prospěch i ostatní spolupracovníci.

Pro využití neobjevených zásob podnikatelského talentu je nezbytné všechny zaměstnance seznámit s možnostmi podnikání jako profesní dráhy. Z toho vyplývá splnění řad výzev, mezi které Ries (2019, s. 52 – 55) řadí:

- Vytvoření prostoru pro experimenty s omezením odpovědnosti
- Investování na základě důkazů, experimentů a vizí, ne, jen na základě účetních ukazatelů
- Vytváření milníků, které mohou fungovat, i když nefunguje přesná předpověď
- Poskytování profesního rozvoje a koučování, které lidem pomůže se v podnikání zlepšit
- Poskytnout interní a externí networking, aby bylo jasné, co znamená: být podnikatelem
- Uvědomit si, že vysoce rizikové a nejisté projekty potřebují samostatný způsob, jak přilákat další talenty.
- Vytvoření nových motivačních a odměňovacích systémů

2.4.3. Lekce ze Silicon Valley

Ries (2019, s. 118-119) definuje Silicon Valley jako stav mysli. Sdílený soubor hodnot a přesvědčení, které se uchytily a fungovaly u startupů po celém světě. Jednotlivé systémy, struktury a postupy lze tedy aplikovat v rámci jakéhokoliv nového.

Důležitost týmu – Pro investory jsou zpravidla důležitější schopnosti celého týmu než samotný produkt, vysvětluje Smith (gsb.stanford, 2017), zároveň Ries (2019, s. 58 – 59), že nejdříve hledají lidi, následně nápad. Schopnost týmu přijít s nápadem je indikátor budoucího úspěchu i přes změnu plánu. Malé týmy jsou navíc nejmocnější, jelikož členové si navzájem vytvářejí intenzivní pouto a snadno komunikují. Tým je přizpůsobiv a z definice vyplývá, že kvůli nedostatku zdrojů se musí každý člen musí soustředit a pracovat. Při příchodu problému a jeho řešení se musí zapojit každý z členů. Vytvoření týmu se věnuje Thiel (2015, s. 88 - 92), udává 4 klíčové body, jak sestavit správný tým. Prvním krokem je výběr na větším základě než na profesionalitě. Vztahy by měly přesahovat práci a být dlouhodobé. Druhým krokem je samotný nábor, i padesátému kandidátovi je nutno vysvětlit, proč si má vybrat náš startup,

vysvětlení by mělo být zaměřené na poslání a tým. Předposledním krokem je vybudování týmové identity, členové by měli mít společné zájmy, společné chápání světa, pomoci mohou i týmové trička nebo mikiny. Posledním krokem je uvědomění, že startup je sám o sobě kultem, což je v pořádku. V nejintenzivnějších organizacích se členové sdružují pouze s ostatními členy a ignorují vnější svět. Na oplátku získají silný pocit sounáležitosti a zasvěcení.

Start u zákazníka – Formulace problému, který má být vyřešen, musí být z pohledu zákazníka. Zákazník se nestará o podíl na trhu, nezajímá ho. Chce produkt či službu, která mu zlepší život. Cílem je potěšení dramatickým vylepšením, pouhé řešení problému, nestačí.

Podíl zaměstnance – Thiel (2015, s. 126) tvrdí, že důležitou součástí novodobých startupů je poskytnutí podílu zaměstnanci ve společnosti prostřednictvím vlastnictví akcií. Ries (2019, s. 62) s tímto souhlasí a komentuje, že se sice nejedná o přímý peněžní bonus, ale motivaci podpoří.

Zaměření na hlavní ukazatele – Hlavní ukazatele předpovídající budoucí úspěch, zahrnují zapojení zákazníků nebo opakované použití.

Měřené financování od investorů – Jakékoliv vybrané peníze mají být použity tak, jak tým uzná za vhodné, s minimálním dohledem investora. Bez určitého pokroku ale nebude další kolo financování, proto je nezbytné v určitém okamžiku dodat zprávu o zlepšení. Zpráva se nemusí držet pevně stanoveného plánu, může být zveřejněna až tehdy, když je o co se podělit.

Meritokracie – Dobré nápady mohou přijít odkudkoliv. Zdroje mají být alokovány dle talentu.

Řízení misí – Základním prvkem každého startupu je jeho vizionářský zakladatel. On je vizí dávající týmu jeho hlavní účel, motivaci a energii. Zakladatel umožňuje týmu měnit strategii i přes dodržení celkové vize, shrnuje Ries (2019, s. 61 – 71).

2.4.4. Metody a procesy štíhlého startupu

Ries (2015, s. 73 - 74) udává několik konkrétního pravidel, jak uplatnit metodu štíhlého startupu. Olsen (2015, s. 9) zároveň jednotlivé postupy rozšiřuje svými poznatky.

Definice hypotéz – První krok při aplikaci této metody je rozdělení hlavní vize na jednotlivé části. V tradičních společnostech jsou tyto hypotézy odhadem, jak její strategie naplní její vizi. Ve startupu musí jít o explicitní, ale zároveň jednoduché předpoklady. Podstatné jsou jen ty, které budou mít největší dopad na úspěch nebo neúspěch podnikatelského plánu, vysvětluje Ries (2015, s. 67 – 69). Každý startup má mít 2 konkrétní předpoklady k otestování – **hypotéza hodnoty** (zda produkt/služba skutečně zákazníka potěší, jakmile ho začne používat)

a **hypotézu růstu** (testující jakým způsobem lze získat nové zákazníky nebo jak se o podniku noví zákazníci dozvídají), říká Ries (2015, s. 67 – 68).

Minimální životaschopný produkt (MVP) – Olsen (2015, s. 89 – 90) se zabírá otázkou, jestli MVP musí být reálný produkt, či alespoň prototyp. Tvrdí, že MVP musí být nezbytně funkční, spolehlivý a alespoň z části použitelný. Ries (2015, s. 82 – 83) komentuje tento krok tak, že se jedná o experiment pro co nejrychlejší a nejlevnější otestování hypotéz. S tím, že produkt musí mít reálné využití a díky němu lze shromažďovat poznatky pro další postup, souhlasí. Cílem je proměnění myšlenky v něco skutečného, ať už nedokonalého, aby se tím mohl dále učit. MPV může mít mnoho podob v závislosti na testovaném nápadu. Jednat se může například jen o novou vstupní online stránku navrženou tak, aby vyvolala reakci zákazníků.

Ověřené učení – Myslet jako vědec. Každý experiment je příležitostí naučit se, co funguje a co nefunguje. Data získaná z každého MPV by měla vést ke zprávě, která má tři složky. Ries (2015, s. 141 – 145) uvádí 3 charakteristiky dat. Výsledek má být použitelný – prokázání jasné příčiny a následku, související se změnami v samotném produktu. Přístup – každý zapojený co projektu by měl mít ke zprávě přístup a měl by být schopen jí porozumět. Auditovatelný – data musí být důvěryhodná.

Učící smyčka – Po každém experimentu je nezbytné začít proces znovu. Vybudování MVP není jednorázová akce. Po dokončení budou data ukazovat, jaká myšlenka je správná a která ne. S těmito informacemi je možné vytvořit další MPV a pokračovat. Tímto způsobem se o místo snahy o dokonalost přesouvá pozornost k ochotě experimentovat a přizpůsobovat původní myšlenku, což povede k lepšímu produktu. Myšlenku uzavírá Ries (2015, s. 203) tak, že čím rychleji se smyčka opakuje, tím rychlejší je růst společnosti.

Pivot nebo vytrvání – Poslední krok, který Ries (2015, s. 118, 159) sděluje. Testování hypotéz a učení se díky MPV jsou základy pro budování startupu. Olsen (2015, s. 176) vysvětluje do podrobnosti jednotlivé termíny. Pod pojmem pivot se rozumí změna hlavní hypotézy, neboli výrazná změna strategie. Rozhodnutí o pivotu může znamenat zacílení na jiný trh nebo vývoj další vlastnosti produktu, celková vize se nemění. Naopak vytrvání značí setrvání v momentálním kurzu.

POUŽITÁ LITERATURA

Knižní zdroje:

1. RIES, Eric. *Lean Startup: Jak budovat úspěšný byznys na základě neustále inovace*. Brno: BizBooks, 2015. ISBN 978-80-265-0389-7.
2. GUILLEBEAU, Chris. *Startup za paketel*. Brno: Melvil Publishing, 2013. ISBN 978-80-87270-59-2.
3. VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.
4. RIES, Eric. *Startup jako princip podnikání: jak dosáhnout dlouhodobého růstu v moderní firmě*. Praha: Management Press, 2019. ISBN 978-80-7261-573-5.
5. JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.
6. 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. ISBN 978-80-87270-72-1.
7. MYŠKOVÁ, Renáta. *Strategický management*. 2. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2020. ISBN 978-80-7560-287-9.
8. ŠIMAN, Josef a Petr PETERA. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-117-8
9. GITMAN, Lawrence J. *Principles of managerial finance*. 13. vyd. Harlow: Pearson Education Limited, 2012. ISBN 978-0-273-75428-2
10. CORNWALL, Jeffrey R. *Entrepreneurial financial management: an applied approach*, 3. vyd. Armonk, New York: M. E. Sharpe, 2013. ISBN 978-0-7656-2726-1
11. KLANDT, Heinz. *Grundungsmanagement: der integrite Unternehmensplan*, 2. vyd. Munchen: R. Oldenbourg Verlag, 2006. ISBN 9783486259674
12. JINDŘICHOVSKÁ, Irena. *Finanční management*. Praha: C. H. Beck, 2013. ISBN 9788074000522
13. LIDOW, Derek. *Startup Leadership: How Savvy Entrepreneurs Turn Their Ideas Into Successful Enterprises*. San Francisco: Wiley Brand, 2014. ISBN 978-1-118-69705-4
14. YUKL, Gary. *Leadership in Organizations*. 6. vyd. New York: Pearson, 2006. ISBN 9780131494848
15. KOTTERMAN, James. Leadership versus management: What's the difference. *The Journal for Quality and Participation*. Roč. 2006, č. 29(2).

16. KOTTER, John P.. *Leading change*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1996. ISBN 978-0585184654
17. KOTTER, John. P. *Srdce změny: skutečné příběhy o tom, jak lidé mění své organizace*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-726-1095-3
18. ARMSTRONG, M. *Armstrong's handbook of human resource management practise*. 13. vyd. London: Kogan Page, 2014. ISBN 978 0 7494 6964 1
19. RYDE, Robin. *Never mind the bosses. Hastening the death of deference for business success*. San Francisco: Jossey-Bass imprint, 2013. ISBN 978-1-118-47440-2
20. OLSEN, Dan. *The Lean Product Playbook – how to innovate with minimum viable products and rapid customer feedback*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2015. ISBN 978-1-118-96087-5
21. HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.
22. YIN, Robert K. *Case study research: design and methods*. 5. vyd. Svazek Applied social research methods series. Los Angeles: Sage, 2009. ISBN 978-1-4129-6099-1.
23. MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody psychologického výzkumu*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-2471-361-4.

Internetové zdroje:

24. WANDER, Markos. *What is the origin of term "startup", and when did this word start to appear*. In: *Quora.com* [online]. 2015 [cit. 2021-11-19]. Dostupné z: <https://www.quora.com/What-is-the-origin-of-the-term-startup-and-when-did-this-word-start-to-appear>
25. SIMPLY OFFICE. *Co je to startup*. In: *Simplyoffice.cz* [online]. 2017 [cit. 2021-11-19]. Dostupné z: <https://www.simplyoffice.cz/clanky/co-je-to-startup>
26. BLANK, Steve. *Why Companies are Not Startups*. In: *Steveblank.com* [online]. 2014 [cit. 2021-11-19]. Dostupné z: <https://steveblank.com/2014/03/04/why-companies-are-not-startups/>
27. HECHT, Jared: *Are You Running A Startup Or Small Business? What's The Difference?* In: *Forbes.com*[online]. 2017 [cit. 2021-11-19]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/jaredhecht/2017/12/08/are-you-running-a-startup-or-small-business-whats-the-difference/?sh=4f5635cf26c5>
28. NOBEL, Carmen. *Why Companies Fail and How Their Founders Can Bounce Back*. In: *Harvard Business School* [online]. 2011, [cit.2021-11-19]. Dostupné z: <http://hbswk.hbs.edu/item/6591.html>

29. CBINSIGHTS. *The Top 12 Reasons Startups Fail*. In: *Cbinsights.com* [online]. 2021 [cit. 2021-11-19]. Dostupné z: <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/>
30. GRAHAM, Paul. *STARTUP = GROWTH*. In: *Paulgraham.com* [online]. 2012 [cit. 2021-11-19]. Dostupné z: <http://www.paulgraham.com/growth.html>
31. STARTUPCOMMONS: *Startup Development Phases Document History*. In: *Startupcommons.org* [online]. 2018 [cit. 2021-11-20]. Dostupné z: <https://www.startupcommons.org/startup-key-stages-previous-versions.html>
32. SAJID, Arsalan. *Startup funding stages*. In: *Cloudways.com* [online]. 2017 [cit. 2021-11-28]. Dostupné z: <https://www.cloudways.com/blog/startup-funding-stages/>
33. OBLUK, Karel. *Andělé v Česku. Kdo je to andělský investor a proč ho budu při rozjezdu svého startupového snu potřebovat?* In: *cc.com* [online]. 2021 [cit. 2021-11-28]. Dostupné z: <https://cc.cz/andele-v-cesku-kdo-je-to-andelsky-investor-a-proc-ho-budu-pri-rozjezdu-sveho-startupoveho-snu-potrebovat/>
34. MELUZÍNI, Tomáš a Marek ZINECKER. *Zdroje financování v podmínkách akciové společnosti*. Brno, 2009. Vyšlo v MM: v rubrice Management/ Finance, Fakulta podnikatelská VUT. [online].[cit. 2021-12-04]. Dostupné z: <http://www.mmspektrum.com/clanek/zdroje-financovani-v-podminkach-akciove-spolecnosti.html>
35. KŘÍŽKOVÁ, Renata, 2013. *Financování podniku – zdroje financování* [online]. Pardubice [cit. 2021-12-04]. Diplomová práce. Karlova Univerzita, Fakulta právnická. Vedoucí práce JUDr. Ing. Zdeněk Hraba, Ph.D. Dostupné z: <https://is.cuni.cz/webapps/zzp/detail/127681/>
36. GINGERICH, Mike. *Business Fundamentals: Understanding The Basics of Business*. In: *Mikegingerich.com* [online]. 2021 [cit. 2021-12-15]. Dostupné z: <https://www.mikegingerich.com/blog/business-fundamentals-understanding-the-basics-of-business/>
37. BENEŠ, M., *Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda*. In: *is.muni.com* [online]. 2006 [cit. 2021-12-15]. Dostupné z: <https://is.muni.cz/do/1456/soubory/oddeleni/centrum/papers/wp2006-05.pdf>
38. RUHMANN, Joy., *Why is Self-Awareness Important as a Leader?* In: *Levelupleadership* [online]. 2022 [cit. 2022-02-01]. Dostupné z <https://levelupleadership.com/why-is-self-awareness-important-as-a-leader/>

39. SCHINDLER, Michal. *What does it take to be a great leader in the startup world?* In: maddyness.com [online]. 2017 [cit. 2022-02-01]. Dostupné z: <https://www.maddyness.com/uk/2022/02/01/what-does-it-take-to-be-a-great-leader-in-the-startup-world/>
40. COHAN, S. Peter. *7 Principles for Propelling Your Startup to Success*. In: entrepreneur.com [online]. 2014 [cit. 2022-02-01]. Dostupné z: <https://www.entrepreneur.com/article/237930>
41. LANDRY, T. John. *Business Competition Has Not Gotten Fiercer*. In: hbr.org [online]. 2015 [cit. 2022-2-1]. Dostupné z: <https://hbr.org/2015/07/business-competition-has-not-gotten-fiercer>
42. SCHWANTES, Marcel. *4 Awful Work Practices That Millennials Secretly Hate*. In: inc.com [online]. 2016 [cit. 2022-02-01]. Dostupné z: <https://www.inc.com/marcel-schwantes/4-old-fashioned-work-practices-you-need-to-get-rid-of-like-now.html>
43. SMITH, J. Martin. *Do Funders Care More About Your Team, Your Idea, or Your Passion?* In: gsb.stanford.edu [online]. 2017 [cit. 2022-02-03]. Dostupné z: <https://www.gsb.stanford.edu/insights/do-funders-care-more-about-your-team-your-idea-or-your-passion>
44. KURZY.CZ. Obchodní rejstřík: CityZen s.r.o. [online]. 2018 [cit. 2022-02-18]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/07420366/cityzen-sro/>

Podnikové zdroje

45. Osobní rozhovor o ředitelem firmy CityZen s.r.o., Chrudim, 17.3.2022
46. Ostatní interní zdroje

PŘÍLOHY

Příloha A – Pánské bavlněné tričko CityZen

Příloha B – Pánské antibakteriální boxerky

Příloha C – Dámské bavlněné kojící triko

Příloha D – Antibakteriální dámské neviditelné triko se zdvojeným podpažím

PŘÍLOHA A – PÁNSKÉ BAVLNĚNÉ TRIČKO CITYZEN

Pánské bavlněné triko CITYZEN, kulatý střih

Vnější strana: hydrofobní úprava

Cena s DPH: 890 Kč

Cena bez DPH: 735 Kč

Velikost: S – 6XL



PŘÍLOHA B – PÁNSKÉ ANTIBAKTERIÁLNÍ BOXERKY

Pánské antibakteriální boxerky, 2ks

Cena s DPH: 1080 Kč

Cena bez DPH: 892 Kč

Velikost: M – 3XL



PŘÍLOHA C – DÁMSKÉ BAVLNĚNÉ KOJÍCÍ TRIKO

Dámské bavlněné kojící triko

Cena s DPH: 1590 Kč

Cena bez DPH: 1314 Kč

Velikosti: 36 – 42



PŘÍLOHA D – ANTIBAKTERIÁLNÍ DÁMSKÉ NEVIDITELNÉ TRIKO SE ZDVOJENÝM PODPAŽÍM

Antibakteriální dámské neviditelné triko se zdvojeným podpažím

Cena s DPH: 890 Kč

Cena bez DPH: 735 Kč

Velikosti: 36 - 44

