

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE FAKULTA STROJNÍ

ÚSTAV ŘÍZENÍ A EKONOMIKY PODNIKU



Bakalářská práce

Aplikace metody Lean Startup

Studijní program

Výroba a ekonomika

Studijní obor

Technologie, materiály a ekonomika ve strojírenství

Autor

Jan Rokoš

Vedoucí práce

Ing. Štěpánka Uličná Ph.D.

Praha 2023



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Rokoš	Jméno: Jan	Osobní číslo: 492973
Fakulta/ústav:	Fakulta strojní		
Zadávající katedra/ústav:	Ústav řízení a ekonomiky podniku		
Studijní program:	Výroba a ekonomika ve strojírenství		
Studijní obor:	Technologie, materiály a ekonomika strojírenství		

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Aplikace metody Lean startup

Název bakalářské práce anglicky:

Application of Lean startup method

Pokyny pro vypracování:

1. Představte přístup k tvorbě inovativních nápadů - design thinking
2. Popište metodu Lean startup
3. Aplikujte metodu Lean startup na konkrétním projektu
4. Vyhodnoťte proces aplikace a dosažené výsledky

Seznam doporučené literatury:

Knapp, J.; Zeratsky, J.; Kowitz, B.: Sprint: how to solve big problems and test new ideas in just five days. Bantam press, 2016, ISBN 978-0-593-07611-8.
Lockwood, T.: Design Thinking: Integrating Innovation, Customer Experience, and Brand Value, November 10, 2009, ISBN 1581156685.
RIES, Eric. Lean startup: jak budovat úspěšný byznys na základě neustálé inovace. Přeložil Lukáš DUŠEK. Brno: BizBooks, 2015. ISBN 978-80-265-0389-7.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

Ing. Štěpánka Uličná, Ph.D. ústav řízení a ekonomiky podniku FS

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: **31.03.2022** Termín odevzdání bakalářské práce: _____

Platnost zadání bakalářské práce: **29.09.2023**

_____ Ing. Štěpánka Uličná, Ph.D. podpis vedoucí(ho) práce

_____ Ing. Miroslav Žilka, Ph.D. podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

_____ prof. Ing. Michael Valášek, DrSc. podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Student bere na vědomí, že je povinen vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

_____ Datum převzetí zadání

_____ Podpis studenta

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

V Praze dne:

Podpis:

Anotace

V této práci se zabývám metodou Lean Startup, která byla aplikována mnoha úspěšnými firmami v Silicon Valley. V práci jsem se proto soustředil na body, které jsou nezbytnou součástí této metody a pomohou při zakládání nové společnosti, nebo při vytváření nového produktu. Tuto metodu jsem částečně aplikoval v praktické části.

Klíčová slova

Startup, Lean Startup, s.r.o., podnikání, založení společnosti, byznys plán, Lean Canvas

Annotation

In this work, I deal with the Lean Startup method, which has been applied by many successful companies in Silicon Valley. Therefore, in my thesis I focused on the points that are an essential part of this method and will help us when starting a new company or when creating a new product. I partially applied this method in the practical part.

Key words

Startup, Lean Startup, s.r.o., entrepreneurship, founding startup, business plan, Lean Canvas

Poděkování

V první řadě bych chtěl vyjádřit upřímné poděkování vedoucí mé práce, Ing. Štěpánce Uličné, Ph.D., za její odborné vedení, cenné rady a trpělivost, kterou mi projevila během zpracování této práce. Její podpora a předání zkušeností mi byly neocenitelné a významně přispěly k mému osobnímu i profesnímu rozvoji.

Dále bych rád poděkoval ČVUT za příležitost studovat na této renomované instituci. Studium na ČVUT mi umožnilo získat nejen vysokoškolské vzdělání, ale také rozšířit své znalosti a dovednosti v oboru, který mě skutečně zajímá. Jsem vděčný za kvalitní výuku, kterou jsem na ČVUT absolvoval, a za to, že jsem se mohl setkat s mnoha inspirativními lidmi, kteří mi otevřeli nové perspektivy.

Nemohu zapomenout zmínit svoji rodinu, která mi poskytla nepřeberné množství podpory a povzbuzení během mého studia. Jejich neochvějná víra ve mě a jejich obětavost mi dala sílu a motivaci, abych se neustále zdokonaloval a dosahoval svých cílů. Bez nich bych nedosáhl toho, co jsem dnes.

Nakonec bych rád poděkoval všem přátelům a kolegům, kteří mi poskytli cennou pomoc, povzbuzení a přátelství během mého studia. Jejich podpora a společnost mi pomohly překonat obtíže a udělaly mé studium mnohem příjemnější a smysluplnější.

Ještě jednou bych chtěl vyjádřit své upřímné poděkování všem, kteří mi pomohli na mé cestě studiem. Vaše podpora byla neocenitelná!

Obsah

Úvod	11
1 Metoda Lean Startup	12
1.1 Historie	12
1.2 Popis základních principů Lean Startup	12
1.3 Příklady úspěšných startupů, které využily metodiku Lean Startup	14
1.4 Zhodnocení výhod a nevýhod využití metody Lean Startup v porovnání s tradičním podnikáním	14
2 Design Thinking	17
2.1 Popis základních principů Design Thinking	17
2.2 Proces Design Thinkingu a jeho jednotlivé fáze	17
2.3 Výhody a nevýhody použití Design Thinkingu v inovativním podnikání.....	18
2.4 Zhodnocení využití Design Thinkingu v porovnání s tradičními metodami vývoje produktů nebo služeb	20
3 Design Sprint	21
3.1 Představení metody Design Sprint	21
3.2 Kdy a proč se používá	21
3.3 Hlavní pravidla a principy	21
3.4 Fáze Design Sprintu	22
3.4.1 Mapování (Map)	22
3.4.2 Načrtávání (Sketching).....	23
3.4.3 Rozhodnutí (Deciding)	24
3.4.4 Prototypování (Prototyping)	25
3.4.5 Testování (Testing)	25
4 Průzkum trhu.....	27

4.1	TAM, SAM a SOM	27
5	Lean Canvas.....	28
5.1	Důvody, proč použít Lean Canvas.....	28
5.2	Problém.....	29
5.3	Zákaznický segment	29
5.4	Unikátní nabídka hodnoty.....	29
5.5	Řešení.....	30
5.6	Cesty k zákazníkům	30
5.7	Zdroje příjmů.....	30
5.8	Struktura nákladů.....	30
5.9	Indikátory	30
5.10	Neférová výhoda	30
6	Produkt a jeho testování	31
6.1	Prototyp	31
6.2	Minimální životaschopný produkt (MVP)	31
6.3	Minimum Lovable Product (MLP)	32
6.4	Minimum Marketable Product (MMP)	32
7	Získávání zpětné vazby.....	33
7.1	Výhody a využití zpětné vazby	33
7.2	Jak získávat zpětnou vazbu?.....	33
7.3	Chyby při získávání zpětné vazby	34
7.4	Jak efektivně zpracovat zpětnou vazbu.....	34
7.5	Vyhodnocení zpětné vazby	35
8	Pivot nebo vytrvat.....	36
8.1	Pivot	36
8.2	Vytrvat.....	36

9	Porovnání metod s tradiční metodou podnikání	38
9.1	Plánování a předvídání vs. experimentování a iterace	38
9.2	Kontrola a hierarchie vs. adaptabilita a agilita	38
9.3	Zaměření na efektivitu a ziskovost vs uživatelské zaměření a kreativita	39
9.4	Omezení rizika selhání vs přijímání rizika a učení se z chyb.....	40
9.5	Tradiční průzkum trhu vs získávání zpětné vazby od zákazníků.....	40
9.6	Opakování osvědčených postupů vs inovace a hledání nových příležitostí	40
9.7	Hierarchické organizační struktury vs multidisciplinární týmy a spolupráce	41
10	Výhody kombinace metod	42
11	Aplikování metody Lean Startup	43
11.1	Popis zvoleného projektu.....	43
11.2	Identifikace cílového trhu	43
11.3	Popis problém a jejich řešení	44
11.4	Průzkum trhu.....	45
11.5	Měření a vyhodnocení	48
11.5.1	Definice (KPI) klíčových ukazatelů výkonu	48
11.5.2	Nástroje pro měření našich KPI	48
11.6	Vytvoření funkčního prototypu	49
11.7	Výběr technického vybavení	49
11.8	Produkt.....	49
11.9	Popis funkcí prototypu	50
11.9.1	Srovnávací testování MVP	52
11.10	Následující vývoj investiční platformy.....	53
	Závěr.....	54

Bibliografie	55
Zdroje obrázků	58
Seznam příloh.....	59

Úvod

V dnešní době se podnikatelé neustále snaží zrychlit proces dodání svých produktů na trh a chtějí co nejrychleji otestovat zájem zákazníků. Jednou z metodik, které se v tomto směru prosazují, je tzv. Lean Startup. Tato metodika hraje prim na poli nově vznikajících podnikatelských nápadů a start-upů. Jejím hlavním cílem je zkrátit cykly vývoje produktů a rychle zjistit, zda je daný obchodní model životaschopný. Metoda Lean Startup klade velký důraz na zpětnou vazbu od zákazníků a flexibilitu ve všech fázích vývoje. Jejím cílem je minimalizovat tržní rizika spojená s rozjezdem nových projektů a současně snížit počáteční finanční zdroje potřebné k jejich realizaci. V první části této práce se budu zabývat teoretickými východisky moderních přístupů k tvorbě inovativních nápadů a počátečnímu vývoji produktů. Popíši kroky, které je nutné podniknout před úspěšným uvedením produktu na trh. Budu se zaměřovat na strategie, jež pomáhají minimalizovat rizika spojená s vývojem a přípravou nových projektů.

Ve druhé části práce přikročím k aplikaci metodiky Lean Startup na vlastním projektu. Tento projekt se týká revoluční platformy pro amatérské investory. Zde budu aplikovat několik prvních cyklů podle metody Lean Startup na Minimum Viable Product (MVP), abych co nejrychleji získal cennou zpětnou vazbu od potenciálních uživatelů.

Cílem práce je vytvořit prototyp platformy, která umožní investorům pohodlně a jednoduše získat přístup k širokému spektru investičních možností z jediného místa. Tímto prototypem se snažím vyřešit problémy spojené s tím, že investoři musí prozkoumávat a spravovat své investice na různých místech, což je zdlouhavé a neefektivní.

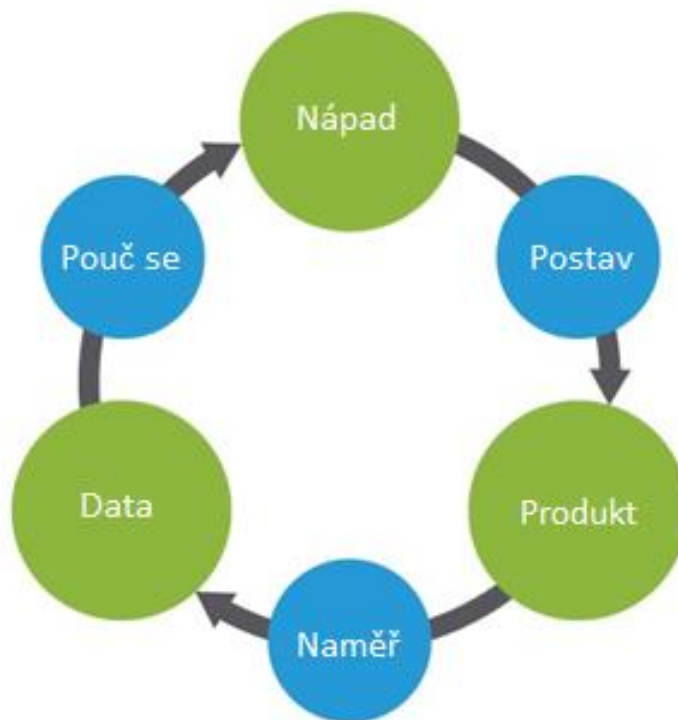
1 Metoda Lean Startup

1.1 Historie

V roce 2011 Eric Ries vydal knihu The Lean Startup, kde popisuje jak za co nejmenší čas a s co nejmenším finančním obnosem založit společnost. Eric Ries touto knihou chtěl pomoci začínajícím společnostem vytvořit rostoucí a fungující společnost a zároveň redukovat riziko neúspěchu. Informace jsou založeny na jeho vlastních zkušenostech, které nasbíral při zakládání několika vlastních firem. Používáním strukturovaného procesu se podnikatelé mohli rychle dozvědět, zda je jejich nápad obstojný, nebo zda potřebuje upravit či úplně změnit. Eric Ries popisuje, že je pro podnikatele lepší zjistit nefunkčnost nápadů již v počátcích, než aby plýtvat zdroji na předem neúspěšný nápad, který lidé nechtějí nebo ani nepotřebují. Dle Riese by měly mít startupy co nejbližší kontakt se zákazníky. Společnosti by měly stanovit různé hypotézy a představit je svým zákazníkům a podle jejich zpětných vazeb dále hypotézu upravovat. Společnost bude zaměřena na zlepšování těch částí produktu, které jsou pro zákazníka důležité a měly by být upraveny již v počátcích firmy. Metoda Lean Startup se používá nejčastěji v neprozkoumaném prostředí, pokud jdeme na trh s produktem, který ještě nikdo nenabízí, případně s vylepšením stávajícího produktu. [1] [2]

1.2 Popis základních principů Lean Startup

Metoda Lean Startup, jež vyvinul Eric Ries, přistupuje k vývoji nových produktů a služeb, který se zaměřuje na minimalizaci rizik a nákladů na výrobu, přičemž maximalizuje úspěch. Tato metoda se soustředí na rychlý cyklus učení build-measure-learn (v překladu: postav-vyhodnoť-pouč se) a tyto tři kroky opakujeme, dokud s produktem nejsme spokojeni. Metoda je založena na základě minimálního životaschopného produktu, který je testován se zákazníky a na jejich zpětné vazbě, podle které se následně vyvíjí (viz Obrázek 1 – Lean Startup cyklus). [1]



Obrázek 1 – Lean Startup cyklus [3] (Přeloženo)

Hlavní prvky této metody jsou:

1. Vytvoření MVP (Minimum Viable Product) – minimálního životaschopného produktu, který je schopen získávat zpětnou vazbu od zákazníků;
2. Validace trhu – testování a ověřování předpokladů o trhu;
3. Rychlé opakování procesu – průběžný vývoj a upravování produktu podle získané zpětné vazby;
4. Experimentování – testování různých hypotéz o produktu a jeho trhu;
5. Pivotování – přizpůsobování se změnám trhu a zákaznických potřeb.

Cílem metody Lean Startup je minimalizovat riziko neúspěchu nového produktu a zvýšit šance na úspěch tím, že se podnikatelé rychle učí a adaptují podle získaných informací. Tuto metodu Eric Ries využil na startupu společnosti IMVU (Instant Messaging Virtual Universe), který založil. [1]

1.3 Příklady úspěšných startupů, které využily metodiku Lean Startup

Společnost IMVU představuje výborný příklad praktického využití metodiky Lean Startup. Eric Ries popisuje začátky IMVU jako tradiční firmy se standardním vývojem produktu, kde na konci tohoto vývoje stála online chatovací platforma, která umožňovala lidem propojit se se svými přáteli a komunikovat prostřednictvím 3D charakterů. Bohužel v závěru tohoto vývoje zjistili, že si produkt nikdo nestáhl. Během průzkumu s náhodnými lidmi došli k závěru, že jejich analýza trhu a strategie selhaly a jejich produkt musí projít kompletní přestavbou. Tato situace způsobila ztrátu několika měsíců práce a nutnost smazat velkou část již vytvořeného kódu. Z tohoto důvodu Eric Ries přemýšlel o tom, zda by se tomuto selhání dalo předejít již dříve. Byl inspirován štíhlou výrobou firmy Toyota a došel k závěru, že by měli být schopni testovat svůj produkt již v rané fázi, než jej vydají ve verzi, kterou považují za nejlepší. To vedlo k radikální změně jejich strategie. Produkt byl kompletně přepracován na základě zpětné vazby od uživatelů a další vývoj řešili pomocí metody Lean Startup. Tato metoda zahrnovala rychlé aplikování změn na základě zpětné vazby a udržování těchto změn, pokud byly úspěšné. Změny produktu byly testovány například pomocí metody A/B, při které byli nově registrovaní zákazníci náhodně rozděleni do dvou skupin. Jedné skupině byla zobrazena stará verze produktu a druhé skupině byla představena nová verze. Nová verze přinesla výrazné vylepšení a na základě zpětné vazby od zákazníků byla tato verze zachována. Přístup IMVU k vývoji produktu a jeho měření pokroku přesahuje kvalitu produktu, vynikající tým a nadějně finanční výsledky. Dále poskytuje nový způsob hodnocení pokroku startupů a klade důraz na rychlé testování, zpětnou vazbu od zákazníků a agilní reakci na jejich potřeby. [1]

1.4 Zhodnocení výhod a nevýhod využití metody Lean Startup v porovnání s tradičním podnikáním

Metoda Lean Startup se zaměřuje spíše na rychlý vývoj produktu, aby mohl být co nejdříve testován a na základě zpětné vazby od uživatelů mohl být dále vyvíjen. Naproti tomu tradiční společnost dělá co nejdetailnější podnikatelský plán, kde načrtne cíle, strategii společnosti, financování a organizační strukturu. [4]

Výhody metody Lean Startup

Metoda Lean Startup má několik výhod oproti klasickému podnikání, například rychlejší dodání produktu na trh, větší flexibilitu, možnost změnit originální nápad, pokud není úspěšný.

- **Menší finanční náklady:** vytváří a testuje novou podnikatelskou myšlenku s minimálními finančními náklady. Tímto způsobem lze minimalizovat riziko selhání a ztrátu peněz.
- **Rychlost:** rychleji reaguje na změny trhu a zákaznické potřeby, a to díky rychlému testování a rychlému vydávání produktů na trh.
- **Zákaznické zaměření:** staví zákazníka na první místo a umožňuje podnikatelům lépe porozumět potřebám a požadavkům zákazníků, což vede ke zlepšení produktu a růstu tržeb.
- **Flexibilita:** dovoluje podnikatelům rychle měnit svůj produkt a podnikatelskou strategii podle toho, jak se trh a zákaznické potřeby mění.
- **Minimalizace rizik:** umožňuje minimalizovat riziko selhání, protože podnikatelé testují své myšlenky a produkty s minimálním investičním rizikem před tím, než investují větší finanční prostředky. [4]

Nevýhody metody Lean Startup

- **Riziko selhání:** staví na rychlém testování a experimentování s produktem nebo službou, což zvyšuje riziko selhání. Startupy tak musí být připraveny na to, že některé nápady nebudou úspěšné.
- **Nutnost neustálého učení:** vyžaduje neustálé učení a zdokonalování. To může být náročné pro podnikatele, kteří se chtějí držet určitého plánu a nemají rádi nejistotu.
- **Omezený přístup ke kapitálu:** v první fázi vývoje produktu nebo služby není třeba velké množství kapitálu. Avšak, jakmile podnikání roste a potřebuje více finančních prostředků, může být obtížné získat dostatek financí od investorů, protože je s metodou spojeno příliš mnoho rizik a nejistot.
- **Malé množství dat:** rychlé testování a experimentování také znamená, že data z těchto testů budou často omezená. To může způsobit potíže při rozhodování na základě dat a může vést k chybám v návrhu produktu nebo služby.

- **Potřeba specifických dovedností:** je třeba určité specifické dovednosti, jako schopnost rychlého testování, analyzování dat, přizpůsobování se změnám a rizikové myšlení. Někteří podnikatelé nemusí mít tyto dovednosti, což může způsobit problémy při aplikaci této metody.
- **Konkurence:** s narůstající popularitou metody Lean Startup se zvyšuje počet startupů, které ji používají. To znamená, že konkurence je stále větší a je třeba být velmi inovativní a flexibilní, aby bylo možné uspět. [4]

Proto je aplikace této metody lepší spíše pro softwarové a nízkonákladové produkty, které lze často modifikovat na základě zpětné vazby od zákazníka.

Pro dosažení lepšího porozumění problémům a potřebám zákazníka, které jsou klíčové pro úspěch startupu, spojíme metodu Lean Startup s metodou Design Thinking.

2 Design Thinking

2.1 Popis základních principů Design Thinking

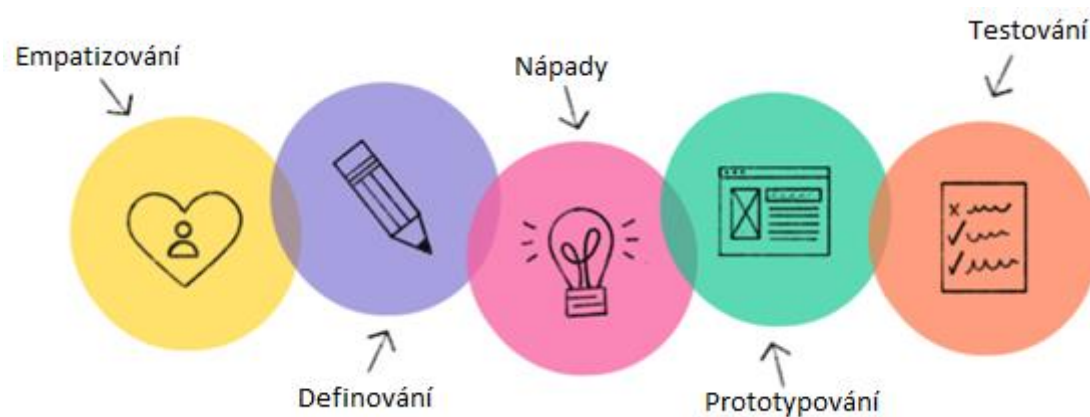
Metoda design thinking je iterativní proces, který se využívá k inovaci a řešení problémů, zejména v oblasti produktového vývoje a designu. Je to uživatelsky orientovaný proces, který se zaměřuje na získání hlubšího porozumění uživatelským potřebám a vytváření inovativních řešení, která tyto potřeby splňují.

Celý proces design thinkingu se obvykle skládá z několika fází, jež se mohou mírně lišit v závislosti na konkrétní metodě nebo kontextu. Jednotlivé fáze jsou navrženy tak, aby vedly k co nejefektivnějšímu řešení problému.

Design thinking je velmi užitečnou metodou pro řešení různých problémů, zejména v oblasti produktového designu a inovací. Jeho důraz na uživatele a kreativní přístup umožňuje nalézt nová řešení a přinášet nové produkty na trh.

2.2 Proces Design Thinkingu a jeho jednotlivé fáze

Na obrázku níže (Obrázek 2 – Proces Design thinking) je znázorněn sled operací, které si následně více popíšeme.



Obrázek 2 – Proces Design thinking [5] (Přeloženo)

- **Empatizování:** v této fázi se snažíme porozumět uživatelům a jejich potřebám. Provádíme různé výzkumy, např. rozhovory, pozorování, průzkumy trhu a další. Cílem

je získat co nejvíce informací o uživateli, jeho zkušenostech a potřebách, abychom mohli lépe porozumět tomu, co uživatelé skutečně potřebují.

- **Definování:** po získání dostatečného množství informací se zaměřujeme na definování problému, který chceme řešit. Získané informace analyzujeme a snažíme se identifikovat hlavní problém, který potřebujeme řešit. Tato fáze je velmi důležitá, protože z ní vychází celý další proces.
- **Nápady:** v této fázi se snažíme najít co nejvíce nápadů na řešení identifikovaného problému. Používáme různé brainstormingové techniky, skupinovou práci a další metody. Cílem je vytvořit co nejvíce možností řešení, abychom mohli najít tu nejlepší cestu k řešení problému.
- **Prototypování:** v této fázi se snažíme vytvořit prototypy navržených řešení. Tyto prototypy jsou následně testovány a zhodnocovány. Cílem je najít nejlepší prototyp, který bude nejvhodnější pro řešení problému.
- **Testování:** v této fázi se testují vytvořené prototypy a získaná zpětná vazba je použita k vylepšení navržených řešení. Cílem je zjistit, jak se uživatelé chovají a jaké jsou jejich reakce na vytvořené prototypy. Na základě získaných informací je možné upravit navržené řešení a vylepšit ho tak, aby lépe vyhovovalo potřebám uživatelů. [6]

2.3 Výhody a nevýhody použití Design Thinkingu v inovativním podnikání

K rozhodnutí, zda použít, nebo nepoužít metodu design thinking, mohou pomoci její výhody a nevýhody, jež jsou uvedeny níže.

Výhody metody Design Thinking

- **Umožňuje řešit složité problémy:** Design Thinking umožňuje týmům řešit složité a nejasné problémy pomocí systematického a iterativního procesu. Tento proces umožňuje týmu získat hlubší porozumění problému a najít inovativní a uživatelsky přívětivá řešení.

- **Zaměřuje se na uživatele:** jedním z hlavních principů Design Thinking je zaměření se na uživatele a jeho potřeby. Tento přístup umožňuje týmu porozumět uživatelským potřebám a vytvořit produkty či služby, které odpovídají těmto potřebám.
- **Inovativní přístup:** tento přístup umožňuje týmu překonat tradiční přístupy a hledat inovativní způsoby řešení problémů.
- **Iterativní proces:** Design Thinking je iterativní proces, který umožňuje týmu postupně vylepšovat svá řešení a získávat zpětnou vazbu. Tento přístup umožňuje týmu postupně vyvíjet a testovat různá řešení, což vede k lepším výsledkům.
- **Podpora týmové spolupráce:** Design Thinking podporuje týmovou spolupráci a zapojení různých odborníků z různých oblastí. Tento přístup umožňuje týmu kombinovat různé perspektivy a přístupy a vytvořit tak lepší a komplexnější řešení. [7] [8] [9]

Nevýhody metody Design Thinking

- **Náročný proces:** metoda Design Thinking vyžaduje pečlivou přípravu, plánování a provedení celého procesu, což může být časově i finančně náročné.
- **Riziko selhání:** metoda Design Thinking je experimentální a iterativní proces, což znamená, že neexistuje záruka úspěchu. Některé nápady mohou selhat, což může být finančně i emocionálně náročné.
- **Nepřesné pochopení:** metoda Design Thinking se stává stále populárnější, což může vést k tomu, že někteří lidé mohou mít nepřesné pochopení toho, co metoda znamená a jak se používá. To může vést k neúspěšnému použití metody a neuspokojivým výsledkům.
- **Potřeba správných nástrojů:** metoda vyžaduje použití správných nástrojů a technik pro získání užitečných výsledků. Pokud tým nemá dostatek znalostí a zkušeností s používáním těchto nástrojů, může to vést k neúspěchu.
- **Neustálé změny:** metoda se zaměřuje na rychlé a iterativní změny, což může být náročné pro některé organizace, které preferují stabilní a konzervativní přístup. Tyto organizace mohou být náchylné k odmítnutí metody design thinking kvůli vysoké míře nejistoty a rizik. [7] [8] [9]

2.4 Zhodnocení využití Design Thinkingu v porovnání s tradičními metodami vývoje produktů nebo služeb

Jedním z hlavních rozdílů mezi Design Thinkingem a tradičním řešením problémů je důraz na empatii a pochopení uživatele. V Design Thinkingu se designér snaží vžít do role zákazníka. To umožňuje designérovi přicházet s řešeními, která jsou přizpůsobena potřebám uživatele, místo řešení, které pouze vyřeší daný problém. Dalším rozdílem je iterativní povaha Design Thinkingu. V Design Thinkingu návrhář absolvuje několik kol ideových testování, prototypování a testování, než dospěje k finálnímu řešení. To umožňuje flexibilnější a agilnější přístup k řešení problémů, protože návrhář může dělat úpravy a vylepšení na základě zpětné vazby od uživatelů a zainteresovaných stran. Design Thinking také podporuje spolupráci a rozmanitost perspektiv. V procesu Design Thinkingu jsou zapojeni různí zainteresovaní a členové týmu do procesu řešení problémů, přinášejí různé perspektivy a dovednosti. To pomáhá zajistit, že finální řešení bere v úvahu potřeby a obavy všech zainteresovaných stran. [9]

3 Design Sprint

3.1 Představení metody Design Sprint

Design Sprint je navržen Jakem Knappem na základě metody Design Thinking. Tuto metodu využívá mnoho velkých firem. Je to pětidenní metoda, kde se každý den dělá jiný krok metody. Ideální velikost týmu je 5 až 7 členů, každý z jiného oddělení firmy. Ve sprintu tým vybere cíl, kterému se bude věnovat a navrhne sérii aktivit, jež ke konci sprintu povedou k tomu, že bude jeden nápad prototypován a testován s cílovým uživatelem. Tato metoda je velmi jednoduchá a má přesně dané kroky, které následujeme. [10]

3.2 Kdy a proč se používá

Design sprint je rychlá a účinná metoda, kterou lze využít nejen startupy, ale i většími společnostmi. Mezi firmy, které design sprint používají při uvádění nových produktů na trh, patří například Google, Facebook nebo Netflix. Design Sprint se používá k řešení otázky, zda bude produkt v praxi fungovat, když je problém nebo myšlenka určena. Díky tomu, že se celý proces provádí v pouhých pěti dnech, je velmi užitečný, když jsou finanční a časové zdroje limitované. Design Sprint se dá využít nejen při uvádění nových produktů, ale také při zkoumání, zda je novinka na trhu kompatibilní s produktem. Dále se Design Sprint může použít v případě, že jsme se s projektem zasekli a nevíme, jak dál postupovat. Design Sprint umožňuje v krátkém čase získat cenné zpětné vazby a přehled o tom, zda je produkt užitečný a funguje v praxi. To vše bez nutnosti dlouhodobého vývoje a testování, což umožňuje ušetřit finanční a časové zdroje. [11]

3.3 Hlavní pravidla a principy

Každých 60 až 90 minut v průběhu pracovního dne si uděláme přestávku. V místnosti by měla být k dispozici svačina. Je zakázáno používat telefony a jakékoliv jiné zařízení, které by mohlo narušovat soustředění na práci. Pokud někdo potřebuje telefonovat, může opustit místnost a vyřídit si hovor jinde. Klademe důraz na otázku „proč“. První až čtvrtý den pracujeme od 10 do 17 hodin, pátý den od 9 do 17 hodin. Prototyp by měl být co nejreálnější, aby vzbudil u zákazníků opravdovou reakci, ale zároveň by neměl obsahovat

více, než je nutné ke zjištění požadovaných odpovědí. Pokud se nemůžeme shodnout, rozhodnutí přijímá určený rozhodovatel. [12]

3.4 Fáze Design Sprintu

3.4.1 Mapování (Map)

V pondělí je série strukturovaných konverzací k postavení základů a určení, kam se bude týden sprintu zaměřovat, a to tak, že se v týmu sdílí vědomosti, zkušenosti a porozumění problému. Na konci dne se vybere cíl, kterým se tým bude zabývat. [13]

Pondělí by tedy mělo vypadat takto:

10:00 – Napíšeme na tabuli checklist, který se bude v průběhu dne odškrtnávat. Vysvětlíme jednotlivým účastníkům role a také to, jak bude následující týden probíhat.

10:15 – Po optimistické stránce nastavíme dlouhodobý cíl. Položíme si otázku, proč tento projekt děláme, kde chceme být za následující půl rok, rok nebo i pět let. Napíšeme tento cíl na tabuli.

Po pesimistické stránce se zeptáme, jak můžeme selhat. Tyto obavy vypíšeme na tabuli a v průběhu týdne na ně budeme odpovídat.

11:30 – Uděláme mapu. Na levou stranu umístíme seznam zákazníků a klíčových hráčů, na pravou stranu tabule zobrazíme cíl a mezi ně uděláme jednoduchý graf, jak zákazník jedná s naším produktem.

13:00 – Obědová pauza. Pokud je to možné, tým by měl jíst pohromadě.

14:00 – Zeptáme se expertů i vně našeho týmu. Každý rozhovor by měl trvat 15 až 30 minut. Budeme se ptát na vizi, zákaznický průzkum, jak produkt funguje a na předchozí pokusy. Podle odpovědí dále upravujeme mapu, otázky a dlouhodobý cíl.

Vysvětlíme, jak budeme dělat poznámky. Rozdáme nalepovací papírky a fix. Na každý jeden nalepovací papírek napíšeme jeden nápad a nalepíme na tabuli.

16:00 – Zorganizujeme nalepovací papírky. Podobné nápady dáme k sobě. Označíme téma, jakmile se objeví. Nemusí to být perfektní a mělo by to zabrat kolem deseti minut.

Poté volíme. Každá osoba má dva hlasy, může hlasovat pro své vlastní poznámky, nebo dokonce dvakrát pro stejnou poznámku. Vítěz se následně přesune na mapu.

16:30 – Zakroužkujeme nejdůležitějšího zákazníka a jeden cíl. Tým může zasáhnout, ale „rozhodovač“ má hlavní slovo. [13]

3.4.2 Načrtávání (Sketching)

Po celém dni (mapování), kde jsme určili cíl a snažili porozumět problému, je zde další den, kde se zaměříme na řešení. Na začátku dne se budeme inspirovat a na konci dne vzniknou náčrty. [14]

10:00 – Na začátku dne se inspirováme různými řešeními od řady společností. Maximálně tři minuty na ukázkou. Každou dobrou myšlenku zaznamenáme na tabuli. Rozhodneme, kdo načrtne kterou část mapy. Pokud ve svém sprintu míříme na velkou část mapy, rozdělíme ji a do každé části někoho přiřadíme.

13:00 – Oběd

14:00 – Jednoduše vysvětlíme čtyři kroky načrtávání a poté všichni začnou pracovat na svých náčrtech. [14]

Během prvního úseku strávíme dvacet minut prozkoumáním místnosti a shromažďováním potřebných podkladů.

Poté v následujícím dvacetiminutovém období individuálně pracujeme na našich náčrtech. Vybereme a označíme ty nejlepší varianty.

Dalších osm minut využijeme k tomu, abychom pečlivě zformovali papír a vytvořili osm snímků. Na každém snímku budeme jednu minutu zobrazovat a vyjasňovat jeden z nejlepších nápadů.

Posléze věnujeme čas trvající mezi třiceti a devadesáti minutami k sestavení konečného náčrtu. Zároveň si uvědomujeme, že cílem není vytvořit umělecké dílo, ale spíše zajištění, aby každý člen týmu mohl srozumitelně pochopit obsah. [14]

3.4.3 Rozhodnutí (Deciding)

Ve středu máme mnoho náčrtů z úterka, ale nemůžeme testovat všechny, proto musíme vybrat jen jeden, který se bude následující den prototypovat. [15]

10:00 – Tento den začneme pěti rychlými kroky

1. Nalepíme náčrty za sebou do řady.
2. Každý z týmu tiše ohodnotí náčrt, který se mu líbí a přidá k němu jedno až tři lepící kolečka.
3. Skupina prodiskutuje nejlepší body každého náčrtu během tří minut. Zachytí se vyčnívající a důležité námitky.
4. Každá z osob označí velkým lepícím kolečkem nejoblíbenější nápad.
5. Rozhodovač dostane tři kolečka s jeho iniciály a podle jeho rozhodnutí se budou testovat jím vybrané náčrty.

11:30 – Dáme dohromady kolečka, která rozhodovač umístil a rozhodneme, zda můžeme tyto náčrty dát do jednoho prototypu. Pokud ne, uděláme plán, ve kterém stanovíme další postup při prototypování tří prototypů, jež postavíme proti sobě.

13:00 – Oběd

14:00 – Udělejte příběhovou tabuli s popiskami pro naplánování prototypu. [15]

Vytvoříme mřížku s patnácti čtverečky. Budeme se zabývat tím, jak zákazníci obvykle přistupují k našemu produktu. Pokusíme se mřížku naplnit existujícími náčrty. Pokud to bude možné, použijeme již hotové náčrty. Pokud ne, doplníme zbývající čtverečky novými kresbami. Každý čtvereček bude obsahovat právě takové množství detailů, které budeme potřebovat pro následující prototypování, jež máme naplánováno na zítřek. Pokud budeme v nejistotě, neváháme podstoupit riziko, abychom dosáhli požadovaného pokroku. [15]

3.4.4 Prototypování (Prototyping)

10:00 – Ve čtvrtek začneme s výběrem správných nástrojů, neměli bychom používat každodenní nástroje, protože jsou zaměřené spíše na kvalitu a my v tento moment potřebujeme pracovat spíše rychle. [16]

Přiřaďte každému členu týmu roli – tvůrce, sešíváč, spisovatel, sběratel aktiv a tazatel. Můžeme také rozložit díly tabule mezi členy týmu.

Konstruuje prototyp

13:00 – Oběd

14:00 – Konstruuje prototyp

Sešijeme jednotlivé díly do sebe, sešíváč dává pozor na to, aby jednotlivé části zapadly do sebe správně.

17:00 – Dokončíme prototyp

Přes den si tazatel musí připravit otázky na rozhovor. Připomeneme zákazníkům zítřejší schůzku a připravíme si pro ně dárky. [16]

3.4.5 Testování (Testing)

Při metodě Design Sprint se často pracuje jen s částí výsledného produktu kvůli časovému omezení na vývoj produktu. Samotné testování také nemusí být zvláště náročné a může se testovat jen jedna funkce – ta, která je nejdůležitější. [17]

V této fázi tým představí prototyp produktu skupině reprezentativních uživatelů, aby získal zpětnou vazbu a ověřil, zda je produkt schopen splnit potřeby zákazníků. [17]

Testování v metodě Design Sprint je založeno na následujících krocích:

1. Výběr uživatelů: tým vybírá skupinu uživatelů, kteří odpovídají cílovému zákaznickému segmentu.
2. Stanovení cílů: tým stanoví cíle testování, aby věděl, co chce od uživatelů získat.

3. Sestavení scénářů: tým sestaví scénáře, které budou uživatelé během testování provádět, aby získal co nejvíce užitečných informací.
4. Testování prototypu: uživatelé testují prototyp produktu pod dohledem týmu a odpovídají na otázky ohledně použitelnosti, funkčnosti a dalších faktorů.
5. Shromáždění zpětné vazby: tým shromažďuje zpětnou vazbu od uživatelů a zpracovává ji, aby mohl produkt dále vylepšovat.
6. Zhodnocení: tým zhodnotí získané informace a rozhodne se, zda jsou potřebné další úpravy produktu, nebo zda je produkt připraven na uvedení na trh. [10] [17]

4 Průzkum trhu

4.1 TAM, SAM a SOM

TAM, SAM a SOM jsou zkratky používané v oblasti podnikání a marketingu, které pomáhají identifikovat a analyzovat potenciál trhu pro nový produkt nebo službu. Níže je uvedeno vysvětlení každé zkratky: [18]

TAM (Total Available Market) – Celkový dostupný trh:

TAM představuje celkový a maximální počet zákazníků nebo tržní potenciál pro daný produkt či službu. Toto je nejširší definice trhu, která zahrnuje všechny lidi nebo organizace, které by mohly být potenciálními zákazníky. [18]

SAM (Served/Serviceable Available Market) – Služebně dostupný trh:

SAM označuje tržní segment, který je realisticky dosažitelný a který odpovídá schopnostem a zdrojům dané firmy. Tento trh je omezen na určitou cílovou skupinu, jež firma může efektivně a účinně oslovit. [18]

SOM (Serviceable Obtainable Market) – Dosažitelný trh:

SOM je podmnožinou SAM a představuje konkrétní tržní podíl, kterého je firma schopna dosáhnout. To zahrnuje reálné omezení způsobené konkurencí, očekávanou poptávkou, dostupnými zdroji a dalšími faktory ovlivňujícími úspěch na trhu. [18]

TAM, SAM a SOM jsou nástroje, které pomáhají firmám lépe porozumět svému cílovému trhu, identifikovat tržní příležitosti a určit realistické obchodní cíle pro svůj produkt či službu. [18]

5 Lean Canvas

Lean Canvas je pomůcka pro modelování podnikání vytvořená, aby pomohla rozložit nápad na klíčové prvky a nejrizikovější předpoklady. Lean Canvas je ovlivněná metodou Lean Startup a je taktickým plánem, který pomáhá podnikatelům na jejich cestě k vybudování úspěšného podnikání. Ash Maurya je zakladatelem této adaptace na podnikatelskou metodu Canvas, kterou vytvořil Alexander Osterwalder, ta je nejpoužívanější pomůckou při tvorbě podnikání. Lean Canvas se skládá z devíti částí, jež na sebe v určitém pořadí navazují. [19]

5.1 Důvody, proč použít Lean Canvas

Velmi důležitou částí podnikání je dát všechny nápady na papír, aby si každý zúčastněný byl vědom cílů, kterých chceme v podnikání dosáhnout. Je to nejlepší způsob, jak dosáhnout toho, aby každý přemýšlel nad řešením a dosahoval cílených výsledků. Zde jsou dva časté problémy této metody, které je potřeba překonat: [19]

Správné vyjádření myšlenky – občas může být obtížné přeložit myšlenku pomocí slov, aby bylo opravdu jasné, co máme na mysli tak, aby tomu každý rozuměl. Často se může stát, že to situaci zkomplikuje obzvláště, když se pojmy musí stát něčím konkrétním a viditelným. [19]

Čas, který nad vyjádřením strávíme – tradiční podnikatelský plán může obvykle zabrat až několik týdnů, či měsíců. To se může stát ztrátou času a energie. Především, když vezmeme v potaz, že se trh může změnit v několika dnech. [19]

Údělem metody Lean Canvas je vyřešit oba tyto problémy, protože tato metoda je založena na praktických principech s uživatelskou přívětivostí. Ta umožňuje podnikatelům ověřit jejich hypotézu efektivněji. [19]

Tím, že Lean Canvas dává všechny informace, které my a tým potřebujeme, na jedno plátno, eliminuje tak nepotřebné a nesouvisející detaily a tím pomáhá se soustředit a neztrácet čas, energii nebo finance na nepotřebné věci. Jak již bylo řečeno, tato metoda se skládá z devíti bloků (viz. Obrázek 3. Lean Canvas) [19]

Problém Jaké jsou 1-3 nejpalčivější problémy vašich zákazníků?	Řešení Jaké vlastnosti vašeho produktu řeší problémy vašich zákazníků?	Unikátní nabídka hodnoty Čím upoutáte pozornost? V čem jste jiní? Jaká je výsledná hodnota pro zákazníka?	Neférová výhoda Co vám nemůže nikdo snadno zkopírovat nebo si to koupit? Proč byste to měli dělat zrovna vy?	Zákaznický segment Kdo jsou vaši zákazníci, resp. uživatelé?
	Indikátory Co pro vás znamená úspěch a jak jej budete měřit? Jaká další čísla jsou pro vás teď důležitá (akvizice, aktivace, loajalita, tržby, doporučení)?		Cesty k zákazníkům Jak se dostanete ke svým zákazníkům?	
Existující alternativy Jak zákazníci řeší své problémy dnes?	Srozumitelný opis Jak jednoduše opíšete vaše řešení pomocí již existujících?		První zákazníci	
Struktura nákladů Za co budete platit a kolik? Jaké jsou vaše fixní a variabilní náklady?		Zdroje příjmů Jak načteníte vaše řešení problému?		

Obrázek 3 – Lean Canvas [20]

Mnou vytvořený Lean Canvas lze nalézt v příloze číslo 2 a v příloze číslo 3.

5.2 Problém

Pokud chceme prodat řešení, musíme vědět, jaký problém řešíme. Každé zákaznické odvětví, které se chystáme definovat, má své problémy a cílem je tyto problémy identifikovat a vyřešit. [21]

5.3 Zákaznický segment

Je možné, že toto bude první stavební blok, který budeme tvořit, protože prvním krokem by mělo být pochopení toho, kdo je zákazník. Proto tedy v tomto bloku určíme, pro koho bude plátno tvořeno. Jestliže existuje více zákaznických segmentů, měli bychom vytvořit pro každý segment jedno plátno. [21]

5.4 Unikátní nabídka hodnoty

Tento blok ukazuje, čím se naše podnikání bude lišit od ostatních, co bude mít zákazník jen u nás s naším produktem nebo službou. Proto zde uvedeme věci, ve kterých vynikáme nad konkurencí, a tedy důvod, proč by měl zákazník nakupovat právě u nás, a nikoliv u konkurence. [21]

5.5 Řešení

Když víme, co je problém, je čas nabídnout zákazníkovi řešení. Musí mít minimální sadu funkcí a vlastností, která umožní poskytnout hodnotovou nabídku z předchozího bloku. [21]

5.6 Cesty k zákazníkům

Zde jsou informace o tom, jak se produkt dostane k zákazníkovi. To zahrnuje veškerý marketing, komunikaci a distribuční kanály, jež máme v úmyslu přijmout, například pomocí tradičních nebo digitálních médií. [21]

5.7 Zdroje příjmů

Měli bychom vědět, kolik je zákazník ochotný za produkt nebo službu zaplatit. Cena a metoda platby jsou velmi důležitým systémem naší nabídky. Může to být rozdíl mezi úspěchem a neúspěchem. [21]

5.8 Struktura nákladů

Zde je uvedeno shromáždění veškerých nákladů potřebných k tomu, abychom mohli prodávat produkt. Měli bychom zde vypsát všechny variabilní i fixní náklady, od výzkumu až po měsíční poplatky. [21]

5.9 Indikátory

Je důležité vědět, jaké klíčové metriky budeme používat při měření výkonu společnosti. Jedině takto můžeme sledovat, jestli se posouváme k požadovanému výsledku. [21]

5.10 Neférová výhoda

Toto je pravděpodobně nejtěžší otázka z celého plátna. Odpověď musí být něco, co nemůže být kopírováno nebo napodobeno a je to na svém trhu jedinečné. Je to náročné, ale je to podstatné, pokud máme v úmyslu přilákat partnery a investory. [21]

Lean Canvas není projekt, který je na celou dobu existence firmy. Je to metoda, která dovoluje experimentovat a můžeme tak testovat různé kombinace, dokud nezjistíme, jaký je ideální obchodní model pro plánovaný podnik. [21]

6 Produkt a jeho testování

6.1 Prototyp

Prototyp je počáteční fáze produktu a ukazuje, jak produkt funguje, jak by mohl vypadat a co bude dělat. Prototyp není myšlen jako finální verze produktu. Je to pouze hrubý návrh končené verze produktu. Může mít prvky, které demonstrují, jak produkt funguje, i když prototyp nemusí mít funkce, které má konečný produkt poté, co bude vyroben. Prototyp pomáhá získat přesnou představu o tom, jaký produkt bude a dovoluje provádět úpravy, když je produkt stále v režimu konceptu. Prototyp je hodnotný nástroj při vyvíjení produktu. Dává možnost probudit myšlenku k životu. Vytvořením hrubého příkladu produktu máme šanci měnit design a řešit problémy spojené s funkčností a vzhledem daného výrobku, aby nejen správně fungoval, ale také dobře vypadal. Prototypy mohou být použity pro demonstraci potenciálu produktu a také jako nástroj pro získání financování nebo investic. Když potenciální investoři vidí, co produkt, který chceme vytvořit, dokáže, mohou mít lepší představu o tom, co chceme vyprodukovat a mohou tak mít i větší zájem investovat do daného projektu. [22]

6.2 Minimální životaschopný produkt (MVP)

Minimální životaschopný produkt se nejvíce využívá mezi startupy, které chtějí vyzkoušet svůj podnikatelský model. MVP je termín, který vytvořil Frank Robinson a zpopularizoval jej Eric Ries, zakladatel metody startup. Podle Riese je MVP verze produktu, která umožňuje shromáždit maximální množství osvědčených zákaznických znalostí s minimálním úsilím. MVP není technologický prototyp, ale způsob, jak ověřit jeho prodej. Nemusí být založen na prototypu, ale na vstupní stránce s tlačítkem „Koupit“. Hlavním cílem je ověřit podnikatelský plán s minimálními náklady, abychom dostali zpětnou vazbu od cílové skupiny a určili další postup k rozvíjení hodnoty produktu. MVP může mít několik verzí produktu. To je způsobeno velkým očekáváním ze strany zákazníků na základě produktů založených na technologiích. [1] [23]

6.3 Minimum Lovable Product (MLP)

Jedna z verzí MVP může být Minimum lovable product (Minimálně přitažlivý produkt), což je termín vytvořený Brianem de Haaff, zakladatelem „the roud map software Aha!“. Zatímco mnoho společností vytváří MVP, aby mohly produkt co nejrychleji vyzkoušet se základními funkcemi, některé zvažily to, že zákazník může být nespokojen a může hledat alternativní řešení. MLP vytváří dostatek funkcí k tomu, aby zákazník mohl používat produkt ihned po spuštění. [24]

6.4 Minimum Marketable Product (MMP)

Další z verzí MVP je MMP - Minimum Marketable Product (Minimální prodejný produkt). Tento termín byl použit Markem Denne a Jane Cleland-Huang v jejich knize „Software by Numbers“. MMP vytváří minimální počet funkcí pro testování proveditelného obchodního modelu pro marketing. MMP dává dohromady MVP a MLP a již má určenou cílovou skupinu a trh dobře rozumí problému, který se tento produkt snaží vytvořit. [24]

7 Získávání zpětné vazby

„Zpětná vazba je proces získávání a následného vyhodnocování informací o nabízených produktech či službách.“ [25] Pro startupy je to jeden z nejdůležitějších prvků, protože zpětná vazba umožňuje kritiku a tím upravování produktu co nejvíce k zákaznickým představám, což je jedna z hlavních myšlenek při postupu metodou Lean Startup. Právě proto bychom měli dbát na to, aby zaslání zpětné vazby bylo pro zákazníka co nejjednodušší. Recenze by měla být bez opouštění aplikace a bez odkazování na různé další stránky. Další z důležitých faktorů je načasování, které by nemělo rušit interakci zákazníka například uprostřed nákupu atp. [25] [1] [6]

7.1 Výhody a využití zpětné vazby

- uvědomění si vlastních chyb;
- nápady ke zlepšení produktu;
- eliminace opakování chyb;
- zvýšení efektivity;
- větší spokojenost uživatelů;
- pomoc při rozhodování.

Tím, že jsou recenze od zákazníků, kteří produkt opravdu používají, mohou poukazovat na chyby, které bychom bez jejich zpětné vazby nemuseli objevit. Tímto postupem mohou šetřit naše zdroje i energii a my se zaměřujeme přímo na to, co zákazník požaduje. [6]

7.2 Jak získávat zpětnou vazbu?

Získávání zpětné vazby se v dnešní době využívá téměř všude. Mezi základní a nejefektivnější metody získávání zpětné vazby patří osobní rozhovor, nejlépe prováděný při zkoušení produktu, či případně po odzkoušení produktu. Dříve se také využívaly

telefonické průzkumy spokojenosti, ty ale mohly zákazníky do jisté míry obtěžovat. Dnes se především využívají stránky jako Heureka a podobné. Další z metod získávání zpětné vazby je pomocí dotazníků, které mohou být papírovou či dnes více využívanou online formou (vzhledem k menším nákladům a větší jednoduchosti). Papírové dotazníky mohou mít velmi zdouhavý proces výroby a následného zpracování dat, proto se dnes používají online dotazníky, které jsou zdarma a s mnohem rychlejším vyhodnocováním odpovědí. Jsou také příjemnější pro zákazníky a mohou se snadněji a rychleji dostat mezi větší počet lidí, kteří by mohli pomoci s vývojem našeho produktu. Je možné také rozesílat průzkumy spokojenosti přes e-mail, to bychom však měli považovat spíše za jednorázové nebo méně časté. Důležitým komunikačním kanálem jsou v současnosti také sociální sítě, kde je možnost vytvoření dotazníku odrážejícího zákaznickou zkušenost a také je zde možnost komunikovat přímo se zákazníkem v reálném čase. Tyto dotazníky můžeme mířit do skupin, jež by mohly mít o produkt zájem a mohou poskytnout zpětnou vazbu i možnosti řešení chyb či návrhy zlepšení produktu. Také zde mohou respondenti hlasovat, jaké změny designu by uvítali či o potřebě nových funkcí. [25] [10] [6]

7.3 Chyby při získávání zpětné vazby

Chyb při získávání zpětné vazby se můžeme dopustit několik. Jedna z největších je, že na zpětnou vazbu neklademe dostatečnou váhu při rozhodování. Každá recenze, ať kladná nebo záporná, by nás měla posunout dopředu ve zlepšování produktu. Mezi chyby, kterých se můžeme dopustit při práci se zpětnou vazbou, patří:

- Nevěnování dostatku času sběru a vyhodnocování dat;
- Neřešení především negativní zpětné vazby;
- Mít zpětnou vazbu řešenou pouze v jednom komunikačním kanále. [25] [6]

7.4 Jak efektivně zpracovat zpětnou vazbu

Zákazníka bychom měli o zpětnou vazbu požádat co nejdříve po nainstalování nebo nákupu našeho produktu. Pro získání zpětné vazby také můžeme využít chatbotů, které pošlou žádost o vyplnění dotazníku po odeslání objednávky. V první řadě bychom měli určit, na co se v byznysu chceme soustředit a podle toho nastavit zpětnou vazbu. Ke zvýšení počtu zpětných vazeb můžeme využít například slevových kuponů a motivovat

tím zákazníky k vyplnění dotazníků. Pro zpětnou vazbu bychom měli využívat co nejvíce komunikačních kanálů, kde můžeme oslovovat klienty. Je také dobré data filtrovat na základě jejich relevance vzhledem k cíli, tak abychom ve výsledku došli k jednoznačnému závěru. [25] [6]

7.5 Vyhodnocení zpětné vazby

Pro dosažení jasného závěru je dobré rozdělit zákazníky do určitých segmentů na základě společného názoru nebo charakteristiky: [25]

- dlouhodobí spokojení zákazníci;
- dlouhodobí nespokojení zákazníci;
- krátkodobí spokojení zákazníci;
- krátkodobí nespokojení zákazníci.

První skupina může posloužit k dobré propagaci produktu, firmy nebo značky. Také se s touto skupinou spolupracuje nejlépe. Na druhou stranu dlouhodobí nespokojení zákazníci jsou skupinou nejnebezpečnější. Jedná se především o klienty, kteří dříve patřili do skupiny první, ale z důvodů určitých změn produktu změnili svůj názor. Jejich recenze mohou negativně ovlivnit příchozí zákazníky, proto je důležité jim určitým způsobem vyjít vstříc. Krátkodobí nespokojení zákazníci jsou často zákazníci, kteří měli negativní zkušenost během prvního nákupu. Zde je proto vhodné zákazníka kompenzovat. S poslední skupinou bychom měli navazovat lepší vzájemné vztahy, aby uživatel upřednostnil raději naši společnost spíše než konkurenci. [25]

8 Pivot nebo vytrvat

8.1 Pivot

Pivotování je klíčovým konceptem v metodě Lean Startup, kterým se startup snaží najít správnou cestu k úspěchu. Pivotování znamená změnu směru nebo strategie vývoje, která se založí na získané zpětné vazbě od zákazníků a výsledcích testování produktu. Pivotování může být různého typu, záleží na konkrétní situaci a potřebách startupu. Někdy může být třeba změnit cílovou skupinu, produktovou nabídku, marketingovou strategii, obchodní model nebo dokonce celou koncepci produktu. Pivotování není jednoduchý proces, vyžaduje určité úsilí a náklady. Nicméně, pokud startup zjistí, že jeho původní koncepce není úspěšná, je často lepší investovat do pivotování a změnit směr, než pokračovat v chybném projektu. Pivotování může být vyžadováno v jakékoliv fázi vývoje produktu. Může se jednat o rané stadia, kdy startup teprve začíná, ale také o pozdější fáze, kdy je produkt již na trhu. V obou případech se pivotování může ukázat jako klíčové pro úspěch a zabezpečení budoucího růstu. Nicméně, pivotování by nemělo být považováno za zdroj neustálých změn, protože příliš časté pivoty mohou být neefektivní a vedou k neustálému přeskupování a měnění priorit. Pivotování by mělo být používáno jako nástroj pro zlepšení a dosažení dlouhodobého úspěchu produktu. [1]

8.2 Vytrvat

Po úspěšném testování a validaci produktu v metodě Lean Startup následuje další vývoj, který je klíčový pro růst a udržitelnost startupu. Tato fáze se nazývá „scale up“ (zvýšit) a zahrnuje několik kroků. Prvním krokem je optimalizace procesů výroby a zlepšení kvality produktu. Pokud je produkt úspěšný, je důležité zlepšovat procesy výroby, aby bylo možné vyrobit více produktů, a zároveň zlepšit kvalitu, aby byli zákazníci spokojeni. Dále je třeba zvyšovat objem výroby, pokud existuje poptávka po produktu. To může zahrnovat investice do nových strojů a technologií nebo získávání nových dodavatelů. Optimalizace nákladů je také důležitým krokem. Je třeba hledat způsoby, jak snížit náklady na výrobu, zlepšit procesy a snížit provozní náklady. Dalším krokem je rozšiřování trhu. Když je produkt úspěšný, je důležité hledat nové trhy a rozšiřovat působnost. To může zahrnovat vstup na nové trhy, spolupráci s novými partnery nebo zlepšení marketingových strategií. Je důležité vytvořit

strategii pro růst, která zahrnuje plán na rozvoj produktů, rozšiřování trhu a zvyšování ziskovosti. V neposlední řadě je třeba posilovat tým a najímat nové lidi s potřebnými schopnostmi a zkušenostmi, aby startup byl schopen rychle reagovat na nové výzvy a růst. Další vývoj produktu je klíčový pro růst a udržitelnost startupu. Investice do optimalizace procesů výroby, zvyšování objemu výroby, rozšiřování trhu a posilování týmu jsou důležité kroky, které pomáhají zajistit dlouhodobý úspěch. [1]

9 Porovnání metod s tradiční metodou podnikání

9.1 Plánování a předvídání vs. experimentování a iterace

Klasická metoda podnikání je založena na plánování a předvídání budoucnosti. Vytváří se podnikatelské plány, analyzují trhy a konkurence, stanovují cíle a určuje strategie. Tato metoda funguje díky strukturovanosti podniku. Důraz je kladen na efektivitu, produktivitu a ziskovost. Tradiční metoda často limituje inovaci a kreativitu, protože opakuje osvědčené procesní postupy, které minimalizují riziko ztráty. [26]

Metoda Lean Startup klade důraz na experimentování, rychlý vývoj a iterativní přístup. Místo dlouhodobého plánování se zaměřuje na ověřování hypotéz a získávání zpětné vazby od zákazníků již v počátcích vývoje produktu. Tato metoda snižuje riziko selhání a ztráty zdrojů i v případě neúspěchu tím, že se přizpůsobuje a inovuje podle aktuálních tržních podmínek. [1]

Design thinking a Sprint je další přístup, který klade důraz na lidský faktor a kreativní řešení problémů. Metoda využívá empatii a porozumění potřebám uživatelů. Týmy, které se skládají z lidí, kde má každý jiné dovednosti. Týmy využívají různých technik k nalezení různých řešení. [10] [27]

9.2 Kontrola a hierarchie vs. adaptabilita a agilita

Kontrola a hierarchie jsou tradičními prvky klasické metody podnikání, zatímco adaptabilita a agilita jsou klíčovými principy metody Lean Startup a Design Thinking. Porovnání těchto přístupů ukazuje rozdílné přístupy k řízení a podnikání: [2]

Tradiční způsob – kontrola a hierarchie:

- Hierarchická organizační struktura s jasně definovanými pravomocemi a odpovědnostmi;

- Centralizované rozhodování, kde se klíčová rozhodnutí často přijímají na nejvyšší úrovni managementu;
- Důraz na dodržování standardních postupů a přesné plánování;
- Zaměření na předvídatelnost a minimalizaci rizika selhání, často s opakováním osvědčených postupů;
- Kontrolní mechanismy a procesy, jež mají zajistit efektivnost a dodržování stanovených cílů. [28]

Lean a Design metoda vs Adaptabilita a agilita:

- Flexibilní organizační struktury, které umožňují rychlé přizpůsobování se změnám a novým výzvám;
- Decentralizované rozhodování, jež umožňuje rychlejší reakce na tržní signály a potřeby zákazníků;
- Otevřenost k inovacím a ochota přijmout riziko a učit se z neúspěchů;
- Schopnost rychlého iterativního vývoje, testování hypotéz a adaptace strategie na základě získaných zkušeností;
- Důraz na agilní procesy a komunikaci, které podporují spolupráci a zapojení různých členů týmu. [1]

V klasické metodě mají zaměstnanci mnohdy velmi omezené pravomoci, což může často vést k velmi pomalému schvalování některých projektů, a to může být v souvislosti s rychle rostoucím prostředím klíčové. Naopak metody Lean Startup a Design Thinking jsou zaměřeny na adaptabilitu, což umožňuje rychlé jednání při změnách na trhu. [1]

9.3 Zaměření na efektivitu a ziskovost vs uživatelské zaměření a kreativita

Tradiční metoda se vyznačuje plánováním a optimalizací, přičemž se snaží dosáhnout maximální efektivity a ziskovosti. Rozhoduje se podle tržních dat a ekonomických ukazatelů. Produkt se vyvíjí na předpokladech a vnímání potřeb zákazníků ze strany managementu. [29]

Metoda Lean Startup a design thinking se zaměřují více na zákazníka, kterému se snaží co nejvíce porozumět a podle toho navrhnout a upravovat produkt. Toho se snaží dosáhnout

pomocí uživatelské zpětné vazby. Řešení nachází pomocí kreativních a nekonvenčních přístupů. Testuje a validuje hypotézy pomocí prototypů a experimentů. [27]

9.4 Omezení rizika selhání vs přijímání rizika a učení se z chyb

Tradiční metoda podnikání se snaží minimalizovat riziko selhání a chyb. Plánování, analýzy a opakování osvědčených postupů jsou využívány k minimalizaci rizika. Naopak metoda přijímání rizika a učení se z chyb, která je součástí přístupu Lean Startup, klade důraz na rychlé experimentování a získávání zpětné vazby od zákazníků. Chyby a neúspěchy jsou považovány za součást učícího procesu, který pomáhá objevovat nové příležitosti a zlepšovat se. [2] [28]

9.5 Tradiční průzkum trhu vs získávání zpětné vazby od zákazníků

Tradiční metoda podnikání sbírá data o trhu a jeho charakteristikách a k tomuto využívá kvantitativní a kvalitativních metod sběru dat. Často využívá dotazníky, průzkumy a statistické údaje. Cílem je získat informace o preferencích zákazníka, které následně použijí pro vývoj produktů, určí strategii a zlepší zákaznický servis. Tradiční průzkum trhu poskytuje širší a objektivnější pohled na trh a konkurenci, ale může být méně přesný v porozumění individuálním potřebám zákazníků. [26]

Metoda Lean Startup naopak přímo zapojuje zákazníka do procesu vývoje, například pomocí testování MVP, a staví na základech jejich zpětné vazby získané pomocí dotazníků a rozhovorů. Při těchto výzkumech je kladen důraz na empatii a porozumění zákaznickým potřebám. Díky tomuto zapojení zákazníků se dokážeme rychle přizpůsobovat aktuálnímu vývoji trhu, potřebám a očekáváním zákazníka. [1]

9.6 Opakování osvědčených postupů vs inovace a hledání nových příležitostí

Tradiční metoda podnikání se spoléhá na opakování osvědčených postupů a známých strategií. Efektivní procesy a standardizace jsou důležité pro dosažení stabilních výsledků a zajištění kvality. Tato metoda je preferována v zavedených podnicích, které se snaží minimalizovat riziko a stabilizovat své provozní postupy. [30]

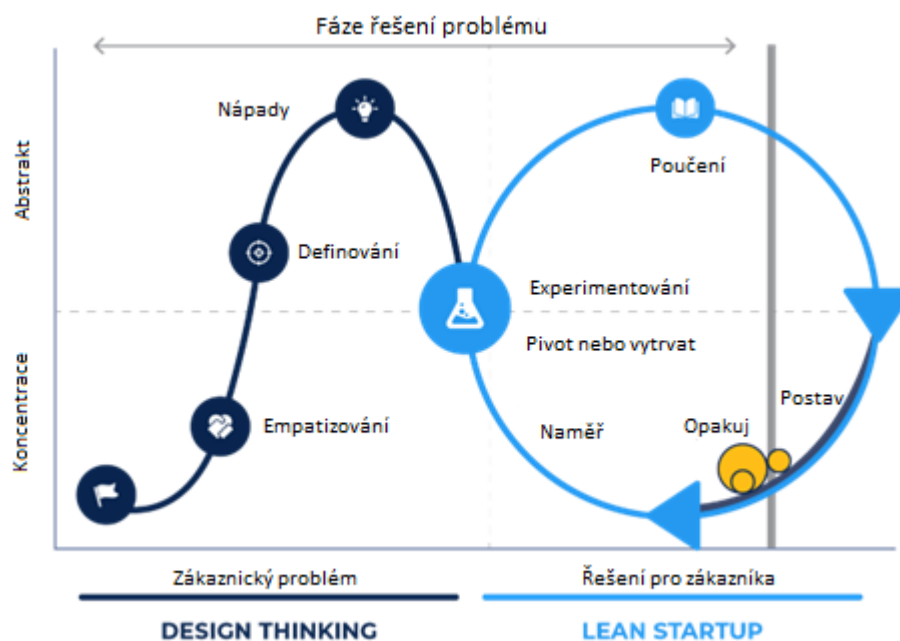
Naopak moderní přístupy k podnikání kladou důraz na inovaci. Firma se snaží být otevřená změnám a přijímá riziko spojené s novými nápady a experimentováním. Inovace může zahrnovat vylepšování existujících produktů a služeb, vytváření nových tržních segmentů nebo dokonce zcela nové produkty a služby. [31]

9.7 Hierarchické organizační struktury vs multidisciplinární týmy a spolupráce

Tradiční metoda podnikání často využívá hierarchické organizační struktury s jasně definovanými rolemi a odpovědnostmi. Rozhodování je centralizováno a informace proudí ve vertikálním směru. Naopak moderní metody podnikání často preferují multidisciplinární týmy a spolupráci. V rámci těchto týmů jsou různé odbornosti propojeny a rozhodování je distribuováno. Důraz je kladen na komunikaci a spolupráci napříč odděleními a hierarchickými hranicemi. [28] [10]

10 Výhody kombinace metod

Design Thinking klade velký důraz na pochopení potřeb uživatelů a Lean Startup se soustředí na získání zpětné vazby od uživatelů. Kombinace obou metod může pomoci podnikům lépe pochopit potřeby a preference svých uživatelů, což může vést k lepším rozhodnutím o vývoji produktů nebo služeb. Tyto metody pomáhají snižovat riziko selhání nových projektů a snižují náklady na vývoj produktů či služeb. Kombinace obou metod může pomoci podnikům minimalizovat riziko neúspěchu tím, že umožní rychle testovat nové nápady a získat zpětnou vazbu od uživatelů. Zjednodušeně řečeno, Design thinking pomáhá přicházet s lepšími nápady a Lean Startup pomáhá změnit tyto nápady v podnikatelský model. Spojení těchto dvou metod můžeme vidět graficky znázorněné viz. (Obrázek 4 Design thinking + Lean Startup)



Obrázek 4 – Design thinking + Lean Startup [32] (Přeloženo)

11 Aplikování metody Lean Startup

Tato metoda byla ideální volbou, protože je zaměřena na efektivní využívání zdrojů a minimalizaci plýtvání. Metoda klade důraz na rychlé a efektivní testování hypotéz a minimalizaci časových a finančních ztrát spojených s neefektivními nebo nežádoucími produkty. Tímto způsobem můžeme lépe alokovat zdroje a koncentrovat se na prvky, které přináší největší hodnotu.

Metoda upřednostňuje zákazníka, podle kterého se produkt vyvíjí, a díky tomu můžeme zlepšit vztah se zákazníkem. Rychlé testování produktu pomáhá ke správnému vývoji, který si zákazník skutečně přeje. Metoda Lean Startup je velmi flexibilní a umožňuje měnit plán a strategii v průběhu vývoje produktu, a to i během nestabilního trhu, což je v dnešní době obzvláště důležité. Díky metodě Lean Startup můžeme být konkurenceschopnější a lépe se přizpůsobit rychle se měnícím podmínkám na trhu. V této bakalářské práci se zaměříme na aplikaci metody Lean Startup společně s metodou Design thinking při založení investiční webové stránky.

11.1 Popis zvoleného projektu

Cílem tohoto projektu je vybudovat prototyp webové stránky pomocí metody Lean Startup a metody Design thinking. Zde popíšu vývoj prototypu od papírového MVP až po internetovou stránku společně s několika návrhy, jak by mohla stránka vypadat v budoucnu. Návrhy webového prototypu budou tyto fáze vývoje tvořeny v open-source (otevřený kód) webové platformě WordPress. Do této platformy se nahraje plugin Elementor, který umožňuje uživatelům vytvářet a upravovat webové stránky pomocí vizuálního editoru a přetahováním prvků. Tento nástroj by se dal připodobnit textovému editoru Word. Díky jeho jednoduché ovladatelnosti je ideální volbou pro mnoho vývojářů, ať už zkušených, či nikoliv. Vzhledem k mé nezkušenosti s programováním to byla nejlepší volba.

11.2 Identifikace cílového trhu

Mým cílovým trhem jsou studenti. Tato skupina obsahuje studenty vysokých škol a univerzit, kteří chtějí investovat a mají zájem se naučit starat o své finance.

Charakteristiky tohoto trhu jsou:

- Omezený rozpočet a potřeba efektivního využívání financí;
- Zájem o dlouhodobé investice a budování finanční stability;
- Otevřenost k technologiím;
- Zájem o vzdělání v oblasti investování.

Tuto cílovou skupinu bychom mohli oslovit nabízením následujícího obsahu a funkcemi webové stránky:

- Možnost investování i velmi nízkých částek;
- Tipy a rady pro studenty, jak efektivně spravovat své finance a investovat při omezeném rozpočtu;
- Možnost diskuzí se sdílením zkušeností mezi studenty v rámci investiční komunity;
- Udělat investování zábavnější například formou hry „Make It Rain The Love of Money“, v této hře se vyskytuje řádek, který v aktuálním čase přičítá herní měnu.

11.3 Popis problém a jejich řešení

Přes webovou stránku se snažíme řešit několik problémů, se kterými se investoři setkávají. Jsou to například tyto:

- Špatná dostupnost informací o investicích;
- Pomoc při výběru vhodné investiční strategie;
- Porozumění rizikům spojeným s investováním;
- Získávání relevantních dat.

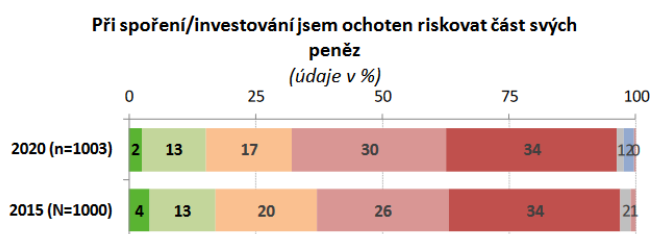
Řešení těchto problémů

- Přehledný průvodce pro nováčky;
- Detailní analýzy a zpravodajství;
- Odborné články a videa, které pomohou investorům rozvíjet jejich dovednosti a pochopení finančních trhů;
- Diskuzní fórum a prostor pro sdílení tipů.

11.4 Průzkum trhu

Dle údajů Českého statistického úřadu studuje na vysokých školách 304,1 tisíc studentů. Z toho 71 % má obecně vyšší úroveň finančních znalostí a 85 % vyšší úroveň ekonomické zodpovědnosti.

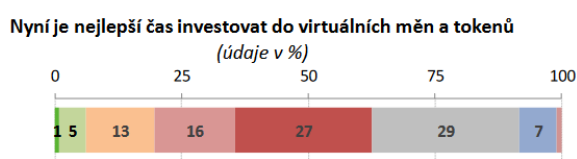
Dle průzkumů Ministerstva financí ČR lze vidět, že studenti mají často i povědomí o rizicích spojených s investováním a jsou více ochotni riskovat při investování. Nejsou tolik zadluženi, a proto mohou více financí směřovat do investic. Je zde také vidět, že již mají povědomí o některých investičních příležitostech, jako jsou například kryptoměny.



Ochotu při spoření či investování riskovat deklaruje 15 % populace.

Souhlas: muži, 18-39 let, VŠ vzdělání, OSVČ

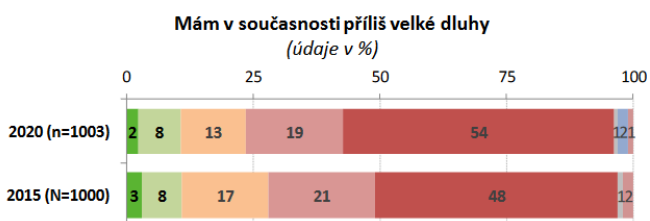
Nesouhlas: ženy, 60 a více let



Současnost (leden 2020) jako nejlepší čas k investování do virtuálních měn vidí 6 %, značná část (29 %) neví.

Souhlas: 18-29 let, studenti

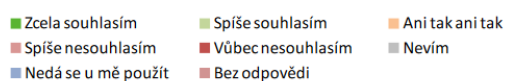
Nesouhlas: 60 a více let



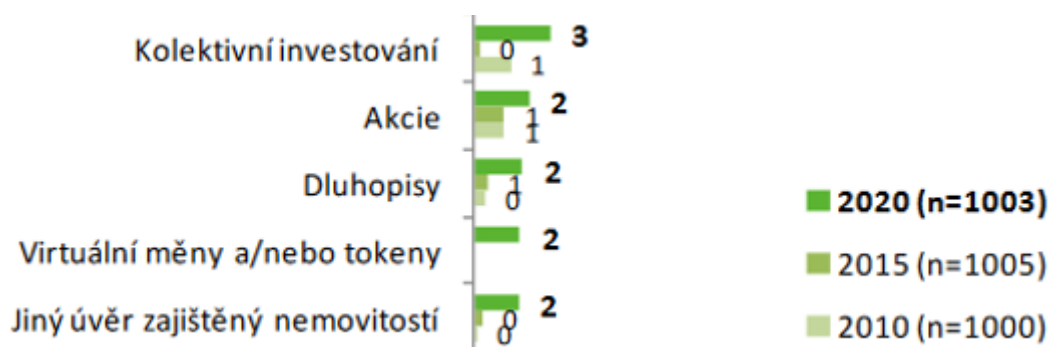
Příliš velké dluhy přiznává podobně jako v roce 2015 okolo 10 % populace.

Souhlas: 30-39 let

Nesouhlas: 60 a více let



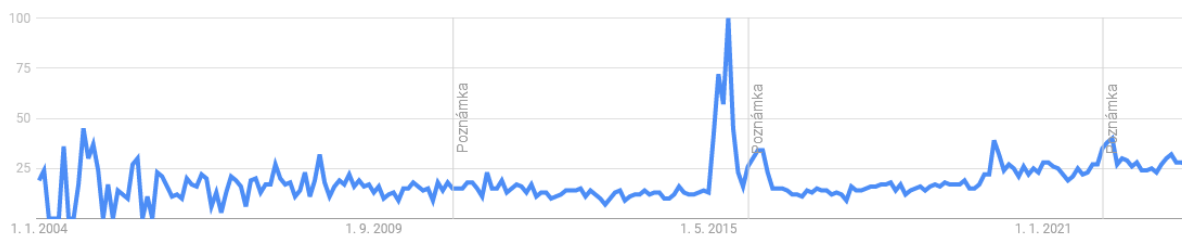
Obrázek 5 – Ochota riskovat při investování [33]



Obrázek 6 – Využívání produktů [33]

V těchto statistikách je také vidět, že se zdvojnásobil počet lidí zajímajících se o různé investiční možnosti, proto předpokládáme postupný nárůst lidí, kteří budou mít zájem o investování. To lze také vyzorovat i v Google Trends, že při zadání klíčových slov každoročně roste poptávka po investicích. Níže je uvedeno několik příkladů:

Klíčové slovo: Akcie



Obrázek 7 – Google Trends, Akcie [34]

Klíčové slovo: Zlato



Obrázek 8 – Google Trends, Zlato [35]

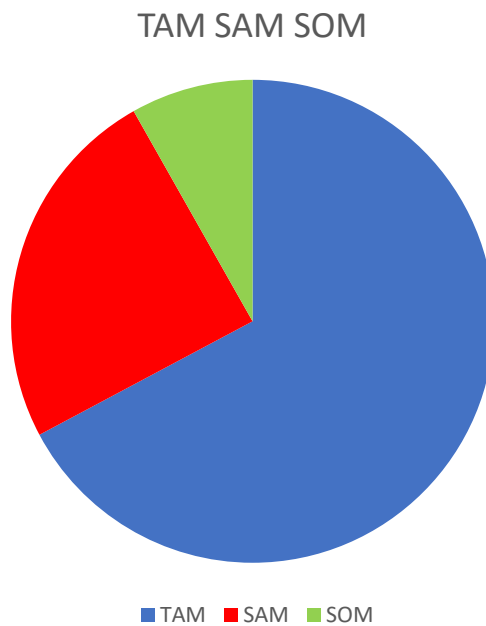
Klíčové slovo: XTB (XTB je investiční platforma, kde lze investovat do akcií a ETF)



Obrázek 9 – Google Trends, XTB [36]

Na těchto ukazatelích (z obrázků 5 až 9) si lze všimnout, že dlouhodobý trend na témata týkající se investic, postupně roste. Proto předpokládáme, že se bude zájem o investice díky jednodušší dostupnosti nadále zvyšovat.

Na grafu TAM SAM SOM si můžeme ukázat, jaký je maximální potenciál cílového trhu.



Obrázek 10 – TAM SAM SOM [Vlastní výroba]

TAM – počet osob ve studentském věku 820 254

SAM – Počet studentů 304 100

SOM – pravděpodobný počet uživatelů z cílového trhu 101 366

Tento cílový trh není velký, ale je velmi kvalitní. Dle Ministerstva financí České republiky mají lidé s vysokoškolským vzděláním vyšší úroveň finančních znalostí a mají také vyšší úroveň ekonomické zodpovědnosti. To z nich dělá nejkvalitnější potenciální cílový trh za předpokladu, že naši investiční platformu budou využívat i po ukončení studií. Také předpokládáme, že po absolvování vysoké školy či univerzity budou tito studenti vydělávat spíše nadprůměrné částky.

11.5 Měření a vyhodnocení

11.5.1 Definice (KPI) klíčových ukazatelů výkonu

Měření úspěchu investiční webové stránky může být založeno na několika klíčových ukazatelích, které odráží různé aspekty jejího výkonu a dosažených cílů. Níže je několik důležitých měřitelných ukazatelů, které použijeme při měření úspěšnosti investiční platformy.

Spokojenost uživatelů: hodnocení spokojenosti uživatelů je klíčovým faktorem úspěchu proto, že spokojení zákazníci mají tendenci zůstat déle, mají větší pravděpodobnost, že budou stránku aktivně doporučovat svým přátelům, rodině a kolegům. Pozitivní reference jsou velmi cenné a mohou přinést nové zákazníky a zvýšit povědomí o stránce. Minimalizujeme negativní recenze. Spokojení uživatelé poskytují zpětnou vazbu, která pomáhá pochopit jejich potřeby a očekávání. Tato zpětná vazba umožňuje identifikovat oblasti, ve kterých můžeme zlepšit uživatelský zážitek a poskytnout lepší služby. Spokojenost uživatelů je také v dnešní době jednou z největších výhod.

Dalším důležitým faktorem pro měření úspěšnosti bude:

Opakování návštěv: opakované návštěvy signalizují zájem uživatelů a jejich připoutání k webové stránce. Měření podílu opakovaných návštěvníků poskytne informace o loajalitě uživatelů a kvalitě poskytovaných služeb.

11.5.2 Nástroje pro měření našich KPI

Měření spokojenosti uživatelů budeme zjišťovat pomocí zpětné vazby od uživatelů, která bude umístěna v záhlaví stránky. Tato zpětná vazba by mohla poukazovat na přímé chyby a také by zde uživatelé mohli navrhnout i jejich řešení. Další nástroj pro měření

spokojenosti budou hodnocení a recenze. Recenze budou uživatelé umísťovat na naši i na jiné stránky, proto je důležité sledovat co největší množství recenzí, abychom stránku mohli vylepšovat, a aby nastávala maximální spokojenost zákazníků. Další metrikou spokojenosti je opakování návštěv.

Opakování návštěv můžeme měřit pomocí Google Analytics. Zde jsou data prezentována ve formě grafů, tabulek a reportů, které umožňují lépe porozumět chování uživatelů na webové stránce. Můžeme například prohlížet počet návštěv, opakování návštěv a průměrnou dobu strávenou na stránce, míru konverze a další relevantní metriky. [37]

11.6 Vytvoření funkčního prototypu

Po analýze a plánování můžeme přejít k tvorbě funkčního prototypu investiční webové stránky. Tento prototyp bude obsahovat základní strukturu a navigaci, která umožní uživatelům interakci s webovou stránkou. Hlavním cílem je vytvořit uživatelsky přívětivé rozhraní, které bude jednoduché a intuitivní.

11.7 Výběr technického vybavení

Pro vytvoření investiční webové stránky budeme potřebovat vhodné technické vybavení jako počítač, software a hostingové služby. Pro tvorbu svých webových stránek jsem vybral WordPress, což je nástroj pro tvorbu a správu webových stránek, který je vhodný pro začátečníky i pro pokročilé uživatele. Do tohoto nástroje se dají nahrát různé pluginy, které dále pomáhají s budováním a chodem webu. Tyto pluginy jsou například Elementor a WooCommerce, jež pomáhají budovat design webu a přidávají základní funkce. Tyto pluginy fungují na principu „drag and drop“ – česky „táhnout a pustit“. To znamená, že když potřebujeme vložit na stránku například text nebo tlačítko, tak jej vybereme v menu, chytíme jej a přetáhneme na požadované místo. Také to lze připodobnit MS Word a jeho vkládání obrázců. Pomocí těchto nástrojů je sestaven prototyp webové stránky.

11.8 Produkt

Sestavení prototypu je tou nejtěžší úlohou celé metody Lean Startup, protože jsem ve tvoření webových stránek úplný začátečník. Vzhledem k této skutečnosti je prototyp sestaven prozatím pouze na několik investičních příležitostí, které budou postupně přibývat. Vzhled

stánky se snažím připodobnit rozvržení stránky společnosti Alza.cz, protože je dle mého názoru nejpřehlednější. To se v prototypu promítne tak, že produkty budou rozděleny do jednotlivých segmentů a v navigaci přiřazen jednoduchý obrázek, který reprezentuje danou investiční příležitost. Například u komodit budou zobrazeny jednoduché ikony barelu, zlaté cihly a obilí. Začal jsem vytvořením prototypu v papírové podobě, pomocí kterého jsem si ujasnil představu o tom, jak bude produkt vypadat. Nejprve bylo nutné vzdělat se v oboru tvorby webových stránek. Tato činnost zabrala desítky hodin, neboť získat potřebné know-how nebylo jednoduché. Následně jsem přikročil k tvorbě investiční platformy. Při tvoření se vyskytlo mnoho překážek, které bylo potřeba překonat. Například při nahrání jiné šablony došlo ke zhroucení struktury a přehrání vzhledu jednotlivých podstránek. Proto jsem musel s tvorbou začít od začátku.

11.9 Popis funkcí prototypu

V přílohách 4 až 8 můžeme najít obrázky, které ukazují aktuální náhledy webové stránky, u kterých budeme popisovat jejich funkce. Jednou z nejpodstatnějších částí webové stránky je navigační menu (viz obrázek č. 11 Navigační menu). Při najetí myši na tlačítko investice se toto tlačítko zvýrazní červeně a při jeho rozkliknutí se otevře stránka, která je k příslušnému tlačítku přiřazena.



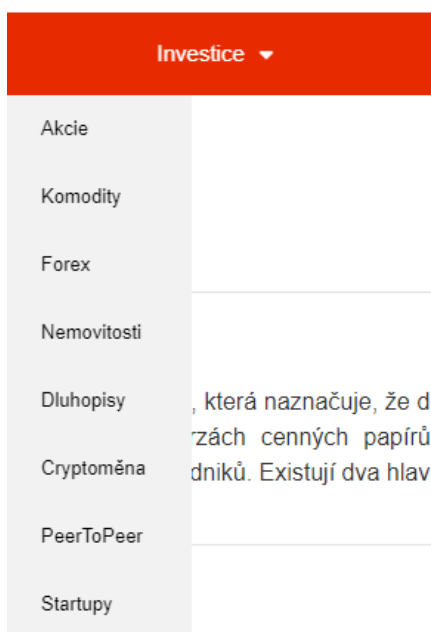
Obrázek 11 – navigační menu [vlastní výroba]

Portfolio: Po kliknutí na tlačítko „Portfolio“ v navigačním menu se zobrazí stránka s kompletním shrnutím investic do investiční platformy. Na této stránce budou uvedeny informace jako celková výše investic, výše příjmu a budoucí příjmy podle zvoleného pravděpodobnostního modelu (optimistický, realistický, pesimistický). Dále zde bude zobrazen koláčový graf, který ukáže rozložení investic podle výše investované částky a také návratnost v procentech a Kč. Na této stránce bude také možnost rozkliknutí jednotlivých investičních příležitostí, kde se zobrazí jednotlivé investice v dané příležitosti, včetně hodnoty, návratnosti a dalších podrobností. Nad tímto rozdělením investic bude graf, který bude zobrazovat vývoj hodnoty portfolia v čase. Pro uživatele bude dále k dispozici možnost filtrování investic podle různých kritérií, například podle příležitostí, typu investice, výše

investice nebo návratnosti. Dále bude v rámci portfolia uživatelům nabídnuta i možnost přidávat a spravovat své investice, upravovat jejich parametry a sledovat vývoj jejich hodnoty. Všechny tyto informace budou přehledně a strukturovaně zobrazeny na jednom místě, aby uživatelé mohli snadno a rychle získat přehled o stavu svého investičního portfolia.

Investice: Při najetí myši na tlačítko „Investice“ se rozbalí rozcestník, který ukáže přehled investic, které jsou na stránce dostupné. Při rozkliknutí tohoto tlačítka (viz příloha Rozložení stránky, strana 2) se zobrazí stručný popis jednotlivých investic jejich průměrná návratnost, jejich bezpečnost, jaká by měla být minimální doba držení investice, na co se investice hodí podle našeho investičního úmyslu, například udržení hodnoty financí, zisk nebo měsíční vyplácení příjmů.

Po najetí na tlačítko „Investice“ a následném rozkliknutí jednoho z tlačítek v rozcestníku se zobrazí investice, které náleží popisu tlačítka. Například při rozkliknutí tlačítka „Akcie“ se rozevře stránka (viz příloha Rozložení stránky, strana 3) s akciemi. Akcie jsou finanční nástroj, který představuje vlastnický podíl v podniku a je obchodovatelný na burze. Rozložení stránek v rozcestníku je takové, abychom na první pohled věděli, kde se nacházíme. Na začátku stránky je nadpis, který je podle daného tématu, následuje tematický obrázek, rozcestník dalších investičních příležitostí rozdělený podle obrázků, nejobchodovanější akcie, a nakonec ostatní akcie.



Obrázek 12 – Rozcestník investice [Vlastní výroba]

Nástroje: Pod tímto tlačítkem můžeme nalézt nástroje, které mohou pomoci analyzovat vývoj investičních příležitostí, sledovat vývoj investic a identifikovat potenciální rizika. Aktuálně se na stránce nachází pouze jeden nástroj, a to úroková kalkulačka. V budoucnu mohou tyto nástroje doplnit tyto pomůcky:

- Kalkulačka pro výpočet výnosů a rizik investice;
- Grafy a tabulky s historickými daty a výkonností jednotlivých investic;
- Návod na investování, základní informace o investičních produktech a rady pro investory;
- Možnost vytvoření vlastního investičního portfolia;
- Novinky ze světa investic a finančních trhů;
- Porovnání různých investičních produktů a nabídek různých finančních institucí;
- Diskuze s ostatními investory a možnost sdílení zkušeností a názorů;
- Upozornění na aktuální příležitosti a doporučení pro investice;
- Online kurzy a školení pro zlepšení finanční gramotnosti a znalostí o investování.

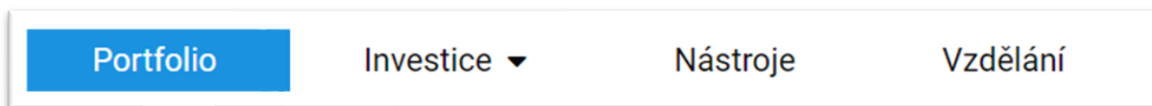
Vzdělání: Po rozkliknutí tohoto tlačítka vyjedou různé informace o tom, jak zlepšovat investiční dovednosti. Budou zde například doporučené knihy a články, které se věnují tématu rozvoj investic. Na internetu je mnoho videí, která se tímto tématem zabývají a může být proto těžké vybrat opravdu kvalitní video nebo kvalitního tvůrce, který nás nepřipraví o čas. Proto zde budou jen videa a tvůrci, kteří představují důvěryhodný zdroj.

11.9.1 Srovnávací testování MVP

Poslední testování této práce bylo testování A/B. Toto testování probíhá jako porovnání dvou verzí produktu a na základě zpětné reakce uživatelů se vybere ta s lepšími ohlasy. V tomto testování budeme porovnávat dvě různé barevné kombinace záhlaví. První kombinace (kombinace A) bude v barevné kombinaci červené a šedé a druhá kombinace (kombinace B) bude kombinací modré a bílé barvy.



Obrázek 13 – Kombinace A – Kombinace šedé a červené barvy [Vlastní výroba]



Obrázek 14 – Kombinace B – Kombinace modré a bílé barvy [Vlastní výroba]

Testovací skupině s 15 testovacími subjekty byla předložena stránka nejdříve s kombinací A, a poté s kombinací B. Testovací skupina vybrala, který vzhled je pro ně uživatelsky přívětivější. Následně měla vybrat jednu ze dvou variant, která bude použita pro další vývoj webové stránky.

Kombinaci A zvolilo 11 lidí a kombinaci B zvolili 4 lidé.

11.10 Následující vývoj investiční platformy

Následující vývoj této investiční platformy bude souviset s přidáváním dalších investičních příležitostí, neboť je to podstata a jedna z hlavních výhod oproti konkurenci, která není velká, ale silná. Jedním z nejdůležitějších kroků do budoucna bude kontaktování a domlouvání spolupráce s potenciálními partnery, také vytvoření týmu, který na tomto projektu se mnou bude spolupracovat. V příloze číslo 1 (Generováno AI) jsou také pomocí umělé inteligence Midjourney vygenerované vzhledy této stránky, které budou inspirací pro další vývoj. S vytvořením popisků i s optimalizací stránky také může pomoci umělá inteligence.

Závěr

Metoda Lean Startup přináší mnoho výhod pro vývoj produktu a založení nového podnikání. Je zaměřena na zákazníka a umožňuje lépe porozumět jeho potřebám a přáním. Rychlé testování produktu a iterativní přístup umožňuje přizpůsobovat se měnícím podmínkám na trhu a rychle reagovat na zpětnou vazbu zákazníků. V této bakalářské práci jsem se zaměřil na aplikaci metody Lean Startup při založení investiční webové stránky. Má myšlenka je vybudovat inovativní platformu pro investování, která bude poskytovat ověřené a úspěšné investiční příležitosti na jednom místě, spolupracovat s různými společnostmi a nabízet širokou škálu investičních nástrojů. Identifikovali jsme cílový trh, kterým jsou studenti. Tato skupina má omezený rozpočet, ale zároveň projevuje zájem o dlouhodobé investice a vzdělávání v oblasti financí. Problémy, se kterými se investoři mohou setkat, jsme identifikovali a navrhli řešení, která platforma bude poskytovat. Mezi tato řešení patří přehledný průvodce pro nováčky, detailní analýzy a zpravodajství, odborné články a diskuzní fórum. K měření úspěšnosti investiční webové stránky jsme navrhli klíčové ukazatele výkonu (KPI), které zahrnují spokojenost uživatelů a opakování návštěv. Tyto ukazatele budeme sledovat pomocí zpětné vazby od uživatelů a analytických nástrojů, jako je Google Analytics.

Zvolenou metodu nelze doporučit někomu, kdo pracuje na projektu samostatně, protože je k realizaci potřeba poměrně široké spektrum schopností. Tyto zkušenosti se většinou dlouho získávají a jen málo lidí disponuje všemi. I kdyby takový člověk těmito všemi schopnostmi disponoval, nebudou na tak vysoké úrovni jako u osoby, která se potřebnou schopností zabývá. Ovšem pokud pracujeme v týmu, kde jsou přítomny všechny potřebné schopnosti, jedná se o metodu, která se na dnešním rychle se měnícím trhu a obzvláště při vývoji technologií velmi dobře využije.

Bibliografie

1. Ries, Eric. *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. místo neznámé : Currency, 2011. 9780307887894.
2. —. *The Startup Way: How Modern Companies Use Entrepreneurial Management to Transform Culture and Drive Long-Term Growth*. místo neznámé : Currency, 2017. 1101903201.
3. Matarranz, Antonio. *conversisconsulting.com. Conversis*. [Online] 6. Říjen 2018. <https://conversisconsulting.com/2018/10/06/tiene-futuro-lean-startup-1/>.
4. Anastasia. *nexea.co. nexea*. [Online] 10. Únor 2023. <https://www.nexea.co/lean-startup-vs-traditional-business-plan/>.
5. Lieberman, Rain. *Medium. Medium.com*. [Online] 14. Leden 2020. <https://medium.com/swlh/how-to-use-design-thinking-in-the-ux-design-process-e33c4f11a6be>.
6. Lockwood, Thomas. *Design Thinking: Integrating Innovation, Customer Experience, and Brand Value*. místo neznámé : Allworth Press, 2009. 1581156685.
7. Department, Marketing. *zeratech.com. Zeratech*. [Online] 16. Červenec 2019. <https://www.zeratech.com/en/design-thinking-innovate-pros-cons/>.
8. Michand, Chris. *youtube.com. YouTube*. [Online] 30. Říjen 2013. https://www.youtube.com/watch?v=fr-4ueIMR9Q&ab_channel=Northeastern.
9. Leead, Shani. *canva. canva.com*. [Online] 16. Srpen 2021. <https://www.canva.com/learn/design-thinking/>.
10. Knapp, Jake. *Sprint. thesprintbook.com*. [Online] 2022. <https://www.thesprintbook.com/the-design-sprint>.
11. Kasym, Mariia. *elken.co*. [Online] 7. Březen 2023. <https://www.eleken.co/blog-posts/the-definitive-guide-to-design-thinking-vs-design-sprint>.
12. Zeratsky, Jake Knapp & John. *The Design Sprint. Sprint*. [Online] Jake Knapp & John Zeratsky, 2022. <https://www.thesprintbook.com/the-design-sprint>.
13. Zeratsky, John. *Medium. library.gv.com*. [Online] 21. Květen 2016. <https://library.gv.com/sprint-week-friday-7f66b4194137#.6035fkh04>.

14. —. Medium. *library.gv.com*. [Online] 20. Květen 2016. <https://library.gv.com/sprint-week-thursday-df8d7c8c0555#.rxkfebpbkn>.
15. —. Medium. *library.gv.com*. [Online] 19. Květen 2016. <https://library.gv.com/sprint-week-wednesday-900fe3f2c26e#.dla3y4wa6>.
16. —. Medium. *library.gv.com*. [Online] 18. Květen 2016. <https://library.gv.com/sprint-week-tuesday-d22b30f905c3#.8v2irrofq>.
17. —. Medium. *library.gv.com*. [Online] 16. Květen 2016. <https://library.gv.com/sprint-week-monday-4bf0606b5c81>.
18. Tam Sam Som Market Evaluations - Easily Explained . *tamsamsom.blogspot.com*. [Online] Blogger, 2009. <http://tamsamsom.blogspot.com/>.
19. Pereira, Daniel. What is Lean Canvas? *The Business Model*. [Online] The Business Model, 22. Červenec 2022. <https://businessmodelanalyst.com/lean-canvas>.
20. StartupBox. Lean Canvas. *Docs.google.com*. [Online] StartupBox, 5. Prosinec 2017. https://docs.google.com/presentation/d/1jQ8F7CjCB8P6Z3FwI9tpX0dwINbyYcr8CJtMi10KuAA/edit#slide=id.g297d3e364b_0_0.
21. Maurya, Ash. *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*. místo neznámé : O'Reilly Media , 2022. 1098108779.
22. Tar, Schofield. What Is a Prototype? - Definition, Function & Theory. *study.com*. [Online] Study, 26. Srpen 2021. <https://study.com/academy/lesson/what-is-a-prototype-definition-function-theory.html>.
23. What is 'Product'. *Google*. [Online] The Economic Times, 20. Červenec 2022. <https://economictimes.indiatimes.com/defaultinterstitial.cms>.
24. A Review Of The Minimum Viable Product Approach. *Forbes.com*. [Online] Forbes, 12. Srpen 2021. <https://www.forbes.com/sites/theyec/2021/12/08/a-review-of-the-minimum-viable-product-approach/?sh=497b0f0f2e20>.
25. Barbora, Kodůusková. TIPY, JAK ZÍSKAT A ZPRACOVAT ZPĚTNOU. *Rascasone.com*. [Online] Rascasone, 12. Duben 2021. <https://www.rascasone.com/cs/blog/jak-ziskat-zpracovat-zpetnou-vazbu>.
26. Drucker, Peter F. *Management Challenges for the 21st Century*. místo neznámé : HarperAudio, 1999. B00NTORG6U.
27. Brown, Tim. *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. místo neznámé : HarperBusiness, 2009. 0062856626.

28. Drucker, Peter F. *The Practice of Management*. místo neznámé : Harper Business , 2006. 0060878975.
29. Porter, Michael E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. místo neznámé : Free Press , 1998. 0684841487.
30. Drucker, Peter F. *Innovation and Entrepreneurship*. místo neznámé : Harper Business , 2006. 9780060851132.
31. Medinilla, Ángel. *Agile Management: Leadership in an Agile Environment*. místo neznámé : Springer, 2012. 978-3642289088.
32. Abbà, Ilaria. 3 Reasons Why We Use Design Thinking As A Tool For Innovation. *nakedinnovations.eu*. [Online] nakedinnovations, 21. Duben 2023.
<https://www.nakedinnovations.eu/blog/3-reasons-why-we-use-design-thinking-as-a-tool-for-innovation>.
33. <https://financnigramotnost.mfcr.cz/cs/pro-odborniky/mereni-urovne-financni-gramotnosti/2020/vysledky-mereni-financni-gramotnosti-20-3286>. *financnigramotnost.mfcr*. [Online] MFČR, 2020. <https://financnigramotnost.mfcr.cz/cs/pro-odborniky/mereni-urovne-financni-gramotnosti/2020/vysledky-mereni-financni-gramotnosti-20-3286>.
34. Google Trends. *Google*. [Online] Google, 2023.
<https://trends.google.com/trends/explore?cat=7&date=all&geo=CZ&q=%2Fm%2F03jzl9>.
35. Google Trends. *Google*. [Online] Google, 2023.
<https://trends.google.com/trends/explore?date=all&geo=CZ&q=%2Fm%2F025rs2z>.
36. Google Trends. *Google*. [Online] Google, 2023.
<https://trends.google.com/trends/explore?date=all&geo=CZ&q=%2Fg%2F11f400gmxg>.
37. Google. *Google*. *support.google.com*. [Online] 2023.
<https://support.google.com/analytics/answer/12159447?hl=cs>.

Zdroje obrázků

Obrázek 1 – Lean Startup cyklus [3] (Přeloženo)	13
Obrázek 2 – Proces Design thinking [5] (Přeloženo)	17
Obrázek 3 – Lean Canvas [20]	29
Obrázek 4 – Design thinking + Lean Startup [32] (Přeloženo)	42
Obrázek 5 – Ochota riskovat při investování [33]	45
Obrázek 6 – Využívání produktů [33]	46
Obrázek 7 – Google Trends, Akcie [34]	46
Obrázek 8 – Google Trends, Zlato [35]	46
Obrázek 9 – Google Trends, XTB [36]	47
Obrázek 10 – TAM SAM SOM [Vlastní výroba]	47
Obrázek 11 – navigační menu [vlastní výroba]	50
Obrázek 12 – Rozcestník investice [Vlastní výroba]	51
Obrázek 13 – Kombinace A – Kombinace šedé a červené barvy [Vlastní výroba]	53
Obrázek 14 – Kombinace B – Kombinace modré a bílé barvy [Vlastní výroba]	53

Seznam příloh

Příloha 1 - Generováno AI

Příloha 2 - Konečný Lean Canvas

Příloha 3 - Počáteční Lean Canvas

Příloha 4 - Konečný vzhled webové stránky „Portfolio“

Příloha 5 - Konečný vzhled webové stránky „Investice“

Příloha 6 - Konečný vzhled webové stránky „Investice - Akcie“

Příloha 7 - Konečný vzhled webové stránky „Nástroje“

Příloha 8 - Konečný vzhled webové stránky „Vzdělání“

Příloha 9 - Papírový prototyp „Portfolio“

Příloha 10 - Papírový prototyp – Investice – akcie