



Průvodce ověřením nápadu



IDEA
BOX

Obsah

| | |
|---------------------------------------|-----------|
| Poděkování | 8 |
| Proč vznikl tento box? | 9 |
| Co tento box není | 11 |
| Jak pracovat s tímto boxem | 12 |
| Praktické tipy aneb vyzkoušeno za vás | 13 |
| QR kódy | 14 |
| Dokonalost nástrojů je blud | 14 |
| Prosba o zpětnou vazbu | 15 |
| Ověřování nápadů | 16 |
| Schéma ověřování nápadu | 18 |
| 1 Motivace | 20 |
| 1.1 Skok hluboký | 20 |
| 1.2 Balvanový děs | 22 |
| 1.3 Dovednost investice | 22 |
| 1.4 Smysl byti (Ikigai) | 24 |
| 1.5 Vaše proč (5xProč) | 25 |
| 1.6 Tři vlastní biče | 26 |
| 1.7 Ohlédnutí | 27 |

| | |
|---|-----------|
| 2 Nápady | 29 |
| 2.1 Myšlenková mapa problémů | 29 |
| 2.2 Inspirace startupovou scénou | 31 |
| 2.3 Otevření kreativní záklopky | 31 |
| 2.4 Průvodce vymýšlením nápadů | 32 |
| 2.5 Techniky ideace | 33 |
| 2.6 Selektce, čemu se věnovat a čemu ne | 39 |
| 2.7 Bodovací karta | 40 |
| 3 Tým | 41 |
| 3.1 Ideální parťák | 42 |
| 3.2 Kde hledat | 42 |
| 4 Rozmyšlení | 45 |
| 4.1 Začínáme člověkem | 45 |
| 4.2 Svatá trojice | 45 |
| 4.3 Uživatel vs. zákazník | 47 |
| 4.4 Brufen, vitamíny a dostatek spánku | 47 |
| 4.5 Jedna věta | 48 |
| 4.6 Stroj času | 48 |
| 4.7 Trénink empatie | 50 |
| 4.7.1 Už jsem cílovka | 50 |

| | | | | |
|----|--|-----------|---|------------|
| C | 4.7.2 Zážitek jako dveře k pochopení | 50 | 6.3.1 Náklady | 78 |
| | 4.7.3 Navnímat | 51 | 6.3.2 Příjmy | 80 |
| Pi | 4.7.4 Návrh produktu pro hendikepované | 52 | 6.3.3 Cashflow | 81 |
| Pi | 4.8 Trhejte ovoce na dosah ruky | 53 | 6.4 Komunikační cesty | 82 |
| | 4.9 Persona | 54 | 7 Prototyp | 84 |
| Ji | 4.10 Mapování problémů | 55 | 7.1 Tvorba prototypu | 85 |
| | 4.11 Vyprávějte příběh | 55 | 7.1.1 Digitální prototyp | 85 |
| | 4.12 Rešerše trhu | 56 | 7.1.2 Fyzický produkt | 86 |
| | 5 Výzkum | 58 | 7.1.3 Studie proveditelnosti | 86 |
| | 5.1 Jdete do terénu | 58 | 7.2 Testování | 87 |
| C | 5.2 Hypotézy jsou základ | 58 | 7.2.1 Feedback by sales | 87 |
| | 5.3 Plán rozhovorů | 59 | 7.2.2 Fakedoor kampaně | 89 |
| 1 | 5.4 Scénář jako opěrný bod | 63 | 8 Realizace | 91 |
| | 5.4.1 Průvodce vedením rozhovorů | 63 | 8.1 Rozpad Minimální Verze Produktu (MVP) | 91 |
| | 5.4.2 Předpojatost a mozkové zkratky | 64 | 8.2 Prioritizace | 93 |
| | 5.4.3 Fáze scénáře | 66 | 8.3 Plán cesty | 97 |
| | 5.5 Pivot | 70 | 8.4 Jak sehnat peníze na MVP? | 98 |
| | 6 Trh a čísla | 74 | 8.5 Pitch deck | 101 |
| | 6.1 Jeden nástroj, který vládne všem | 74 | 8.6 Jedna stránka stačí, miláčku | 102 |
| | 6.2 SWOT a „Neférová výhoda“ | 75 | 8.7 Vytvoření stopy | 103 |
| | 6.3 Finanční plán | 78 | 9 Rozhodnutí | 105 |
| | | 4 | | 5 |

9.1 Povzbuzení a strachy

105

9.2 Gratulace

107

Často kladené dotazy (FAQ)

108

P

F

J

Poděkování

Všem, kdo se nebojí sdílet myšlenky a tím sebe i své okolí obohacovat.

Všem, kdo vědomě a nezištně pomáhají.

Všem, kdo vědomě hledají win-win stavy.

Milované ženě Anně za neutuchající podporu ve všem, co dělám. Partákovi Michalovi i ostatním Outboxerům. Kamarádům z odborné komunity, konkrétně Láďovi, Sigimu, Adamovi a Martinovi za zpětnou vazbu a věcné připomínky.

Díky!

Dalibor Pulkert

Proč vznikl tento box?

Důvodů je hned několik, ale všechny se vlastně točí kolem naší mise. Věříme, že každý člověk má na tomto světě svůj smysl, své poslání. Naší misí je podpora podnikavosti. Ale vždy to tak nebylo. Nevím, jak to máte vy, ale my jsme dlouhou dobu životem jen proplouvali. Jak se kolem nás objevovaly různé příležitosti, tak jsme jim buď říkali ano, nebo ne. Čistě reaktivně. Pak se to změnilo.

Založili jsme firmu a vyhlásili boj proti mrhání energie, času a peněz. Prvním důvodem, proč vznikl tento box je tedy snaha o zamezení vzniku projektů, u kterých se až pozdě zjistí, že nejsou životaschopné. A všechny vynaložené prostředky, finanční i energetické, tak vyjdou naprázdno.

Vedeme si evidenci cenovek nápadů, do kterých někdo investoval, ale takto rozjetý projekt si pak nenašel ani jednoho platícího zákazníka. Našemu pomyslnému žebříčku aktuálně vévodí zainvestovaných 70 000 000 korun do nápadu, který neměl jediného platícího zákazníka. Bohužel se tedy jedná o velmi smutnou statistiku, když si člověk představí, jaký potenciál a dopad takové peníze mohly mít.

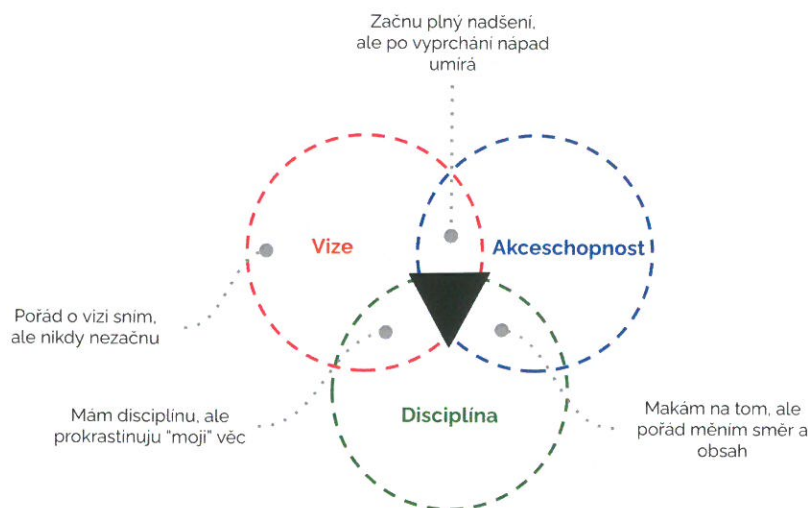
Nejde však o to, že nějaký projekt nevyjde a nápad neuspěje, to se stává. A stává se to velmi často. Dá se tomu však do určité míry zamezit a zabránit tak velkému mrhání zdroji. Tento box je důkazem, že nápad lze ověřit za výrazně menší peníze. A také, že lze investovat tzv. salámovou metodou. To znamená, že postupujete krok za krokem, a pokud váš nápad není dost dobrý, aby za něj zákazník zaplatil, prostě a jednoduše nepokračujete.

„Tam, kde jsou účetní, doktoři a chirurgové vytrénovaní používat nástroje a pomůcky, byznysovní lidé jsou vytrénovaní pro přímé řízení. Myslí si, že mohou inovovat, ale chybí jim k tomu právě potřebné dovednosti a nástroje.“ říká

průkopník inovačních nástrojů Alex Osterwalder.¹ Tato citace souvisí s dalším důležitým důvodem, proč tento box vznikl.

Proč se nepoučíme z praxe odborných profesionálů, kteří používají nástroje, jež ke zlepšení a ulehčení své práce postupně vynalezli jejich předchůdci během stovek a desítek let fungování daného oboru? Proč zkoušíme znovu a znovu rozjíždět nápady a následně byznys jen na základě našeho pocitu? Proč jdeme obdělávat pole s holýma rukama? V tomto boxu si klademe za cíl představit a použít inovační nástroje tak, abyste znovu nemuseli vymýšlet kolo.

Jsme přesvědčení, že podnikavost vzniká spojením několika důležitých prvků. Těmi jsou **vize, akceschopnost a disciplína** (viz obrázek níže). Jedno bez druhého není dlouhodobé. Kromě výše zmíněných důvodů stavíme tento box i do role odstraňovače různých limitů, bariér a strachů. Ty často souvisí s otázkami na témata jako „nevím, co přesně chci dělat“, „nevím s kým podnikat“ a „nevím jak začít“. Odpovědi na ně se nachází v tomto boxu.



¹ Kniha: Design better business, Autor: Patrick van der Pijl, ISBN: 9781119272113, str. 21.

Sdílíme v něm ověřené nástroje a techniky, které používají inovátoři všude po světě. Neklademe si za cíl duplikovat skvělé zdroje, které již pro mnoho témat souvisejících s podnikáním existují, ale spíše poznatky z nich kurátorsky sestavit k sobě tak, aby jako celek přinesly maximální hodnotu začínajícím podnikatelům, inovátorům ve firmách (intrapreneurs) nebo ověřovatelům nápadů.

Tento box je tak praktickou sadou nástrojů, jež jsme pro vás připravili, abyste mohli začít bez obav ověřovat svůj nápad na trhu. Tam, kde toho na dané téma bylo napsáno už mnoho, se raději odkazujeme na zajímavý zdroj, než abychom duplikovali obsah. Tipy na další důležité odkazy najdete buď jako poznámky pod čarou, nebo jsou dostupné na webu IdeaBoxu. Odraz našeho vnímání byznysu bude za rok pravděpodobně jinde (jistojistě jsem nyní ve stavu „nevím, že něco nevím“), ale i přesto jsme přesvědčení, že máme po letech podnikání s vámi co sdílet.

Co tento box není

Box si neklade za cíl postihnout bez výjimky všechny problémy, které se před vámi mohou vyskytnout, jakmile začnete budovat vlastní nápad. Vlastně to ani nejde, každý byznys je jiný a potýká se s jinými překážkami v cestě za úspěchem. Přiznáváme, že nemáme na vše odpovědi. Netvrdíme, že už víme, jak na potíže vyžrát. Sami jsme stále na cestě a víme, že podnikání je celoživotní školou. Pokud se vám tedy bude zdát, že v určitých momentech tohoto průvodce působíme direktivně, arogantně nebo namyšleně, nezanevřete na něj, nehněvejte se a nezavřete jej. Ostřejší tón používáme jen z toho důvodu, že víme, že je to někdy potřeba, aby se člověk nastartoval, zaktivizoval, vyrazil ven a svůj záměr posunul kupředu.

V tomto kontextu je tedy nutné říci otevřeně a nahlas. Tento box za vás práci neudělá, je pouhým průvodcem, jak nejlépe začít. Samotná akce je na vás. Na nikom jiném.

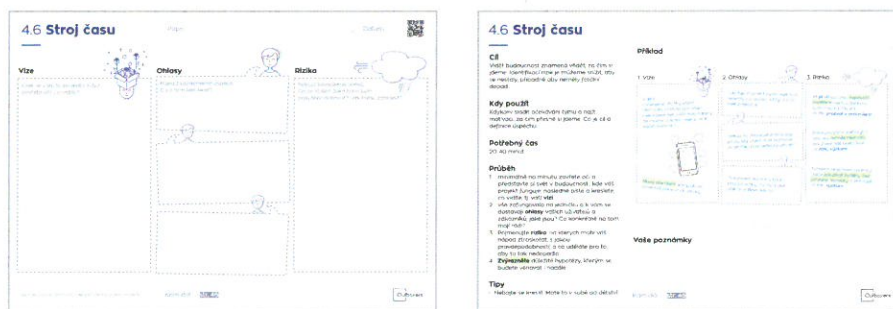
Jak pracovat s tímto boxem

Doufáme, že už jste stihli prozkoumat obsah boxu. Pokud ne, teď je ten správný čas.

Co box obsahuje:

- Schéma ověření nápadu (viko krabice)
- Průvodce boxem (právě čtete)
- Váš osobní zápisník inovátora
- Připravené nástroje
- Univerzální kreativní fólie na stěnu (drží pomocí statické elektriny)
- Psací potřeby (klasická tužka, tenký fix, smazatelný tlustý fix)
- Lepicí lístečky, neboli „lepíky“
- Motivační samolepky s citáty
- A něco dobrého na energii

Když v průvodci mluvíme o nástroji nebo canvasu (plátnu), vždy je to už samé. Jedná se o papír, na kterém je natištěná konkrétní technika. Z jedné strany papíru je volná plocha sloužící k vyplnění, z druhé strany se nachází vysvětlení a návod k použití s příkladem.



Ilustrační obrázek přední a zadní strany nástroje jménem Stroj času.

IdeaBox si klade za cíl být pro vás co nejvíce praktický. Na zadní straně každého nástroje je popis a vysvětlení na příkladu, jak danou techniku použít.

Je lepší se na box a techniky v něm vrhnout sám nebo se do něj pustit v týmu? Obojí je možné. Některá cvičení je lepší dělat samostatně a až následně probrat jejich výsledky a zjištění společně. U některých lze sestavit výsledek nejlépe hromadným úsilím. U každého nástroje vám poradíme, která z těchto variant je pro konkrétní činnost nejvýhodnější.

Pro co nejefektivnější využití tohoto boxu a času nad ním stráveném, doporučujeme vyčlenit si kreativní prostor. Ten může být například u volně dostupné stěny, stačí sundat obraz nebo plakát. Poté vyjměte z krabice bílou fólii, která funguje na principu statické elektriny a přiložte ji ke stěně. Následně rozprostřenou a „přilepenou“ fólii rukou vyhladte. A kreativní prostor bez následků lepení nebo skvrn od fixy je na světě.

Praktické tipy aneb vyzkoušeno za vás

Možná vám následující doporučení budou připadat jako malichernost, ale jedná se o věci, které máme ověřené sami na sobě.

Když pracujete u stěny delší dobu a vyplňujete jednotlivé nástroje vestoje, zákonitě vás začne bolet ruka. Rada v tomto případě je absolutně triviální, avšak účinná - opřete si při psaní loket o stěnu. Vaše svaly se vám odmění delší výdrží.

Vězte také, že ve vašem kreativním boxu máte tenký fix záměrně. I když je tedy vaší oblíbenou psací pomůckou propiska, neměňte jej za ni. Pokud totiž stojíte u stěny a píšete na vertikální povrch, klasická propiska má tendenci vynechávat. Holt gravitace je mrška.

Při mazání fixu z fólie buďte opatrní zejména na okrajích. Po sundání fólie by vás při nepozornosti mohla čekat špinavá stěna jako památka na vaši práci, kterou byste si ale za rámeček nejspíše nedali.

Dobrým pomocníkem pro udržení soustředěnosti je časomíra. Nastavte si tedy upozornění po 45 minutách a pracujte nepřerušovaně, dokud vám alarm nenapoví, že je dobré dát si na chvíli pauzu. Pokud o této technice chcete vědět více, doporučujeme knihu Pomodoro².

Práce s boxem je mravenčí práce, která váš mozek bude stát mnoho energie, takže nepodceňujte přísun „paliva“ a bez výčitek svůj myslící orgán potěšte sladkou dobrotou.

QR kódy

Chceme s vámi v tomto průvodci sdílet zajímavé články či videa a využíváme k tomu QR kódy. Pokud máte telefon nebo tablet od společnosti Apple, stačí spustit aplikaci Fotoaparát a namířit objektiv na QR kód. Kamera jej automaticky rozpozná a ukáže vám informaci, na kterou kód odkazuje.

Pokud máte telefon nebo tablet Android verze 9 a vyšší, výše popsany postup je obdobný. Namíříte kameru na kód a podržíte tlačítko Home. Pokud máte verzi Android 8 a starší, doporučujeme stažení některé z dostupných aplikací na skenování QR kódů z Google Play.

Dokonalost nástrojů je blud

V tomto boxu poznáte velké množství nástrojů a technik, které používají inovátoři na celém světě. Ale chceme vás uklidnit. Neohýbejte vás, vaše nadšení ani váš nápad technikám. Pokud se budete cítit dostatečně sebevědomí v pochopení smyslu nástroje, rozšiřte jej, upravte podle sebe nebo ho prostě přeskočte.

*Nástroje jsou dobrý sluha,
ale špatný pán.*

² <https://www.melvil.cz/kniha-technika-pomodoro/>

Prosba o zpětnou vazbu

Budeme moc vděční, když nám na hello@outboxers.com dáte vědět, jak se vám s boxem pracovalo, jak techniky v něm obsažené vám pomohly, či čemu jste v tomto průvodci naopak nerozuměli.

Těšíme se na zpětnou vazbu a děkujeme, že nám pomáháte IdeaBox vylepšovat.

Ověřování nápadů

Zjišťování, zda nápad bude životaschopný či ne, je řemeslo stejné, jako kdybyste vyráběli stoly nebo vařili pivo. Proces ověřování nápadů používá specifické nástroje, má své zákonitosti i jasně danou posloupnost.

Tento box vás provede skrze všechny fáze tak, aby se minimalizovalo riziko, že budete investovat energii a nadšení do cesty, která končí slepou uličkou. Jak říká agilní guru Ash Maurya: „Život je příliš krátký na to, abychom stavěli produkt, který nikdo nechce.“

Co myslíte, že je na obrázku níže?



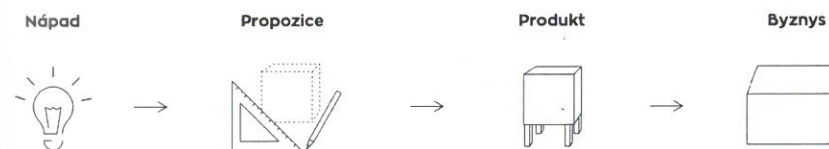
Jde o masku, u níž výrobce tvrdí, že po 3 týdnech jejího pravidelného nošení, kdy budete 20 minut denně dostávat elektrické mikro šoky do mimických svalů, bude váš úsměv přirozenější. Tento produkt neměl jediného platícího zákazníka.

Ve Švédsku existuje celé Muzeum ([Museum of failure, Samuel West³](http://www.failuremuseum.com)), kde mají výběr podobných selhání.

A tak, abychom nevytvářeli podobnou masku, při ověřování nápadu používáme metodologii *Human-centered design* (HCD), která spadá do rodiny přístupů designového myšlení – *Design thinking* (DT). Tyto techniky jsou založené na jednoduchém principu, který apeluje na úzké vtažení zákazníka, uživatele, do procesu návrhu produktu nebo služby. Jinými slovy: pojďme navrhovat službu rychle a v cyklech tak, abychom byli schopni v každém opakování ukázat zákazníkovi, jak produkt vypadá a on byl na základě toho schopen dát nám hodnotnou zpětnou vazbu.

Na myslí vám možná vytanuly známé citáty: „Kdybych se lidí zeptal, co chtějí, řekli by mi, že rychlejší koně.“ (Henry Ford) nebo „Lidé nevědí co chtějí, dokud jim to neukážete.“ (Steve Jobs). Tito velikáni těmito tvrzeními však neříkali, že nedoporučuji pracovat se zákazníkem, naopak. Jen upozorňuji na to, že bychom měli hledat rovnováhu mezi tím, co si zákazník myslí, že chce a co ještě neví, že bude chtít.

V rámci procesu ověřování nápadů tedy postupujeme po jasně daných krocích, jak ukazuje obrázek níže. Mnoho lidí dělá tu chybu, že se natolik zamiluje do svého nápadu, že skočí rovnou k jeho exekuci a výrobě produktu. Jak ale vidíte na obrázku, přeskočí tím dvě velmi důležité části, hlubší rozpracování nápadu a definici hodnoty pro konzumenta (value proposition), tj. rozmyšlení a rozplánování, jak bude byznys jako celek fungovat.

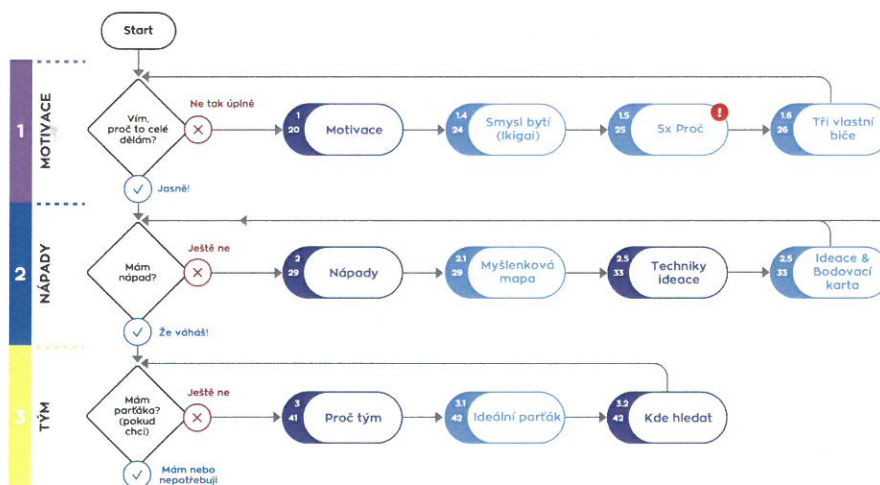


Existují dvě cesty, jak katalyzovat srovnání myšlenek. Buď si zaplatíte zkušeného inovátora nebo produktového manažera, který vás procesem

³ www.failuremuseum.com

provede pomocí dobře kladených otázek. Nebo použijete sérii již ověřených nástrojů, které supluji jeho roli. Stejně jako měl Sherlock Holmes svého parťáka Watsona, o kterého si rovnal myšlenky a který mu pokládal otázky, tak i vy máte své nástroje v tomto boxu – vašeho papírového Watsona.

Schéma ověřování nápadu



Určitě jste na vnitřní straně svého boxu nepřehlédli tohoto grafického průvodce ověřováním nápadu. Neděste se. Na první pohled sice schéma působí složitě, ale při bližším zkoumání zjistíte, že vás srozumitelně vede krok za krokem k cíli.

Postupujte od bubliny Start a následujte šipky. Postupně si pokládejte otázky v kosočtvercích a přejděte k odpovědím.

Pojďme si v rychlosti prolétnout základní sekce schématu i s krátkým popisem, co v nich budeme společně dělat.

- **1. MOTIVACE** - Objevení vnitřního motoru. Proč to celé děláte? Nastavení kotevních bodů a opětovné ujištění, že chcete pokračovat.

- **2. NÁPADY** - Máte svůj nápad? Pokud ne, tady se jej pokusíme najít.
- **3. TÝM** - Žádný člověk není úspěšný sám. Chcete nebo potřebujete parťáka?
- **4. ROZMÝŠLENÍ** - Kritická fáze, kde rozpracujeme nápad více do hloubky. Jak z pohledu zákazníka, jeho problému i našeho řešení.
- **5. VÝZKUM** - Ověření vašeho nápadu se opírá o blízký vztah s vašim potenciálním zákazníkem. Vyrážíme do terénu.
- **6. TRH A ČÍSLA** - Rozpracujeme jaké příjmy a výdaje se dají očekávat. Nastavíme monetizaci.
- **7. PROTOTYP** - Abyste měli co prodat, musíme mít co ukázat.
- **8. REALIZACE** - Nastal čas váš nápad rozpadnout na další konkrétní kroky.
- **9. ROZHODNUTÍ** - Teď už se jen rozmyslet, zda do toho jdeme naplno.

Měli byste být schopni tento box a s tím i váš nápad odbavit za cca 30 až 40 hodin práce. Celkem by vám to tedy nemělo trvat více než jednotky týdnů.

Věříme, že vás to bude bavit a váš nápad se vám podaří spolehlivě ověřit. Tak pojďme na to.

1 Motivace

Jsme přesvědčení, že úspěch a neúspěch vašeho nápadu stojí a padá na vaší osobní motivaci. Protože z vašeho vnitřního motoru vychází „drajv“, průbojnost. Z průbojnosti houževnatost. Z houževnatosti výdrž. A až výdrž přináší ovoce. Pojďme se tedy podívat na nastavení mysli, které aktuálně máte a následně objevíme zdroje vašeho vnitřního motoru.

1.1 Skok hluboký

Vidáme to často, obrovské nadšení a zapálení do nové věci. Bohužel to vše vyprchává při prvním setkání s vlnou překážek. Velmi nás zaujala paralela českého podnikatele Petra Rokůska⁴, která se v tomto kontextu hodí zmínit:

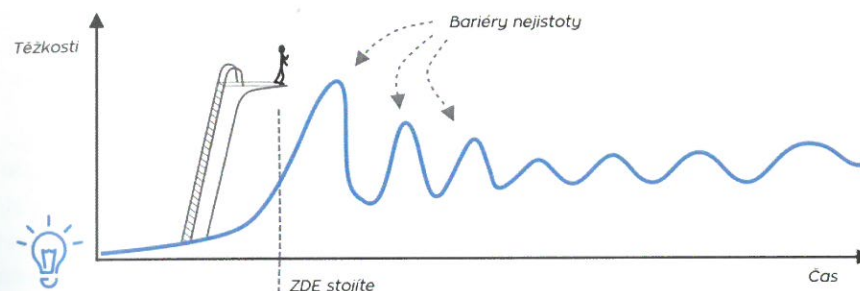
Vybavte si skokanský můstek, ale opravdu vysoký, takových 8, 9 metrů. Koukáte na něj a říkáte si, jaké by to bylo z něj opravdu skočit. Vidíte ostatní skákat, jde jim to. Klidně si zavřete oči a představte si to. Teď už vidíte, jak stoupáte po tom žebříku nahoru. Po cestě si vizualizujete, že byste se mohli při skoku otočit, udělat salto...atp. Postupně vyjdete nahoru a dostanete se až na hranu odrazistě, kde člověk vidí dolů, vidí tu hladinu a najednou se změní perspektiva. Z představy na začátku, kdy si člověk říká: „To je super, jak tam ostatní skáčou“, najednou stojíte na té hraně. To je ten okamžik. Asi ten první skok nebude tak, že člověk s výskokem začne dělat salta. První skok bude více o momentu, kterému říkám „Nevratný náklon“ dopředu. Víte, že když se nakloníte o několik stupňů dopředu, že už není cesta zpátky a pak už je to jen let. Tohle je bod, který rozděluje lidstvo. Na lidi, kteří se rozhodnou tento náklon udělat, protože tady je začátek rozhodnutí. A pak už letět tím vzduchem, kde se nedá nic jiného dělat. A na lidi, kteří neskočí. Svírá nás ten pocit, jak to dopadne. Dám si placáka?

⁴ Video Brain&Breakfast: Jak stáhnout vize na zem
<https://zoom.rba.cz/prednasky/bb-jak-stahnout-vize-na-zem>

Problém je v tom, že se každé ráno probudíte a musíte znovu na to prkno. To je realita, kterou zažívá každý, kdo se rozhodne realizovat svůj projekt. A jakmile se jednou ráno člověk probudí a řekne si, dneska na to prkno nejdu, tak projekt skončí.

Je to určitě vzdání se rizika, které každý den podstupujeme, abychom proměňovali náš sen v realitu a něco pro to každý den udělali. Nevíme, jak to dopadne. Nevíme, jak poletíme. Nevíme, jaký bude vzduch kolem a jestli se nám podaří otočit. Samozřejmě další den si vysneme, že uděláme první salto a že jednou to bude profi a s vývrtkou.

A teď, při tom všem, se na nás dívají lidé, kteří z toho prkna sešli. Kritizují vás. A to je docela tvrdé. Musel jsem se odnaučit vnímat lidi, kteří schválně jenom koukají a kritizují, ale sami nemají tu odvahu skočit.

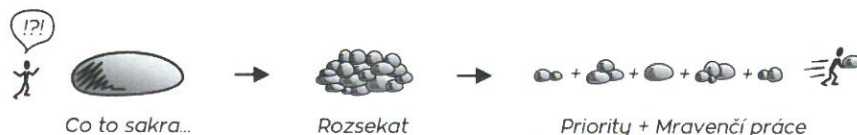


Pozitivní je, že tyto skoky z můstku budou v čase jednodušší a jednodušší. Otrkáte se. Ale těžkosti nikdy nevymizí, budou chodit ve vlnách. S vaším nápadem budete muset *Bariéry nejistoty* překonávat neustále. Winston Churchill kdysi řekl: „Žádný úspěch není konečný a neúspěch fatální, síla pokračovat, ta se počítá“. Nesnažíme se vás tímto sdělením odradit, naopak. Leží před vámi i nádherné momenty, které jinak, než že do projektu půjdete naplno, nezažijete.

1.2 Balvanový děs

Další častý problém, se kterým se setkáváme, je zásek na místě. Jednoduše činnost, která je před vámi, je tak velká, že nevíte, jak na ní. Z jaké strany? S čím začít? A co když...

Tyto pocity jsou zcela normální a máme je všichni. Je to jako když chcete přestěhovat obrovský balvan. Koukáte na něj a nevíte jak na to. Kde začít? Řešení je jednoduché, stačí se zastavit, zamyslet a začít plánovat. Rozsekat balvan na menší kameny a oblázky. To znamená vytvořit si list podúkolů k tomu, abyste celek zvládli. Dílčí části následně prioritizovat a začít „odnášet“.



A v rozsekání obrovského balvanu na menší kameny a oblázky vám pomůže právě tento box.

1.3 Dovednost investice

Tak jdeme rovnou k meritu věci. Jste ochotni vyčlenit teď hned několik tisíc korun a dát je stranou? Kolik investujete do vašeho nápadu s nejistým výsledkem? Ať to není jen hypotetická otázka. Otevřete si přiložený zápisník a na první stranu si napište:

Jsem ochotný investovat _____ tisíc korun do ověření mého nápadu.

Autor několika světových bestsellerů Tim Ferriss často používá hezkou pobídku pro americké studenty, kteří si své vysoké školy musí ve většině případů platit sami:

Pokud zvažujete titul MBA, máte na vybranou. Buď svých 200 tisíc dolarů dáte univerzitě, nebo je vezmete a založíte si byznys. Pokud půjdete druhou cestou, říkám vám, že odejdete s větším množstvím zkušeností a ještě si možná zaděláte na skvělou budoucnost. (Tim Ferriss)

Zkuste si představit, že se díváte do skleněné koule na budoucnost, ve které váš nápad funguje a vy jako lídr budujete velkou firmu. Přitom vedete vaše lidi kupředu. Jste vlajkonošem celého projektu a my jsme přesvědčení, že se tak stanete zároveň designérem služeb.

V českých končinách má sice slovo design nádech související pouze s vizuální podobou produktu, ale v původním významu tohoto slova jde o *návrh*. Máme tedy na mysli architekta produktů či služeb, který řeší, jak bude v souvislosti s nimi vypadat zkušenost zákazníka.

Známý československý podnikatel Tomáš Baťa říkal: „Pokud chcete vybudovat velký podnik, vybudujte nejdříve sebe.“ Tady je tedy na místě si položit další otázku a napsat si na ni odpověď do svého zápisníku:

Jsem ochotný investovat _____ tisíc korun do svého osobního rozvoje.

Většinu lidí, když slyší slovo *investice*, napadnou peníze, jejich nominální hodnota. Jenže rozhodnutí, které tady děláte, není jen o penězích a jejich množství. Rezonuje s námi opis „nejprve musíš něco dát, abys následně dostal“. Hezky toto rčení lze ilustrovat na příkladu sportovců. Ať už hrajete fotbal, tenis nebo plavete, vždy je to stejné, pokud chcete něco dokázat. Za úspěchem se skrývá mnoho a mnoho hodin tvrdého tréninku. Znovu a znovu musíte věnovat svou energii. A až po určité době se začne vaše investice vracet. Najednou dáte rozhodující gól, skvěle zahrajete vítězný match, uplavete vlastní rekord či vyhrajete závody nebo turnaj. Stovky investovaných hodin se tak začínají vyplácet. To stejné nalezneme v příbězích lidí, kteří špičkově hrají na hudební nástroje. Také si poprvé nesednou například ke klavíru a nezahrají z gruntu Rachmaninův koncert č. 3 d moll. Začínají postupně a trénují a trénují. To je to, co myslíme pod pojmem investice. Investice do něčeho, čemu věříte, co vás baví a naplňuje.

A tak i tady je na místě se vás zeptat. Jste ochotni investovat 5 až 7 let vašeho života do budování svého nápadu? Teď nemyslíme ověřování

nápadu, to zvládnete rychle, ale samotnému budování. Zavřete oči a zavzpomínejte, kde jste před přibližně 5 lety byli? Co jste dělali? Co jste uměli? Co se za tu dobu změnilo? Tak co, jste ochotni tuto investici v rámci stejně dlouhé doby udělat?⁵ Napište si odpověď opět do svého zápisníku:

Jsem ochotný investovat _____ let života do budování mého nápadu.

S podobnými otázkami můžeme pokračovat i dále. Například, pokud zatím nemáte svůj vysněný nápad, je na místě otázka: Kolik jste ochotni investovat do hledání „toho pravého“ nápadu? Ano, můžete čekat, že vás nápad cinkne do nosu sám. Nebo mu půjdete naproti. To bude ale pravděpodobně stát vaši aktivitu, čas a možná i peníze. Jste na to připraveni?

Proč se kapitola jmenuje *Dovednost investice* teď již snad začíná být zřejmé. Jsme přesvědčení, že stejně, jako se dá naučit plavat či hrát na klavír, vařit nebo stavět domy, dá se naučit i samotná dovednost investice. Je to jen o vnitřním rozhodnutí, zda skutečně chcete.

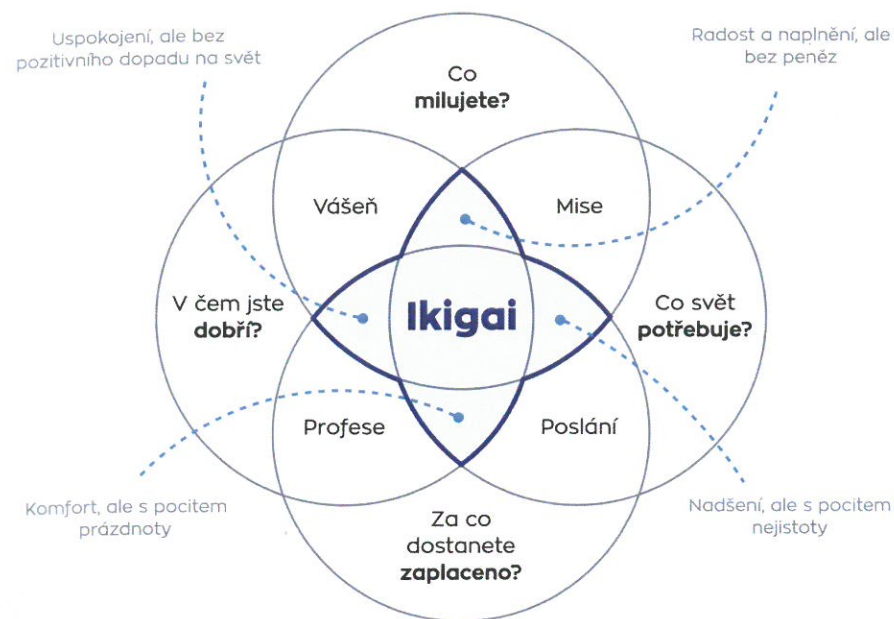
1.4 Smysl bytí (Ikigai)

Aby měl člověk dostatek vnitřní síly, velmi pomáhá, když zná sám sebe a ví své „Proč“. V Japonsku mají pro pojmenování smyslu bytí slovo *Ikigai*. Doporučujeme, než budete pokračovat, zamyslet se alespoň nad částí z otázek, které koncept *Ikigai* předkládá. Zkuste najít centrální průsečík. Vezměte si nástroj s názvem *Smysl bytí*, přečtěte si návod na zadní straně, vyplňte prázdná místa a pak se vraťte sem.

Text celého průvodce je proložen úkoly, jako je tento. Doporučujeme pokračovat ve čtení, až když budete mít vždy daný úkol hotový. Jinak byste se posouvali v ověřování nápadu pouze ve vaši hlavě, ale ne v realitě.

Vyplňte plátno *Smysl bytí (Ikigai)*, které máte vytištěné v boxu a zamyslete se nad výsledkem.

⁵ Doporučujeme na toto téma tenkou avšak „výživnou“ knihu *The Dip* od Setha Godina (eng.), ISBN: 1591841666



Japonský koncept Ikigai

1.5 Vaše proč (5xProč)

V následujícím úkolu použijeme jednoduchou techniku 5xProč, která má své kořeny rovněž v Japonsku. Budeme si opakovaně pokládat otázku začínající slovem „proč“, dokud nenajdeme jednu nebo více kořenových příčin. Vezměte si papír s názvem 5xProč, přečtěte si návod na zadní straně, papír vyplňte a pak se vraťte sem.

Vyplňte 5xProč děláte tento box?

Jak to šlo? Podařilo se vám najít kořenovou příčinu odpovědi na otázku vaší vnitřní motivace? Připište si do svého zápisníku:

Celé to dělám, protože _____

1.6 Tři vlastní biče

Téměř jisté je, že v průběhu odbavování obsahu tohoto boxu budete pochybovat, zda chcete pokračovat. Možná přijdou momenty, kdy budete další postup prokrastinovat, vnitřně se vymlouvat na nedostatek času nebo energie. Ubezpečovat se, že to dotáhnete později, ale teď jsou důležitější věci na práci. Nebo se vám prostě nebude chtít. Je to přirozené. A tak se na to pojďme teď spolu připravit. Vytvořte si tři vlastní biče, které vám pomohou a dodají impuls, když motivace začne vrávorat.

Bič 1: Termíny jako půlka úspěchu

Velmi pomáhá, když si nastavíte pravidelný čas, kdy na boxu budete pracovat. Co třeba každou sobotu večer a v neděli odpoledne? Nebo vždy v pondělí, ve středu a v pátek po práci? Je to na vás. Pokud jste zvykli pracovat s kalendářem nebo diářem, doporučujeme rozepsat si do nich konkrétní časy, kdy s boxem opět pokročíte. Ověřeno za vás, funguje to. Naopak pokud budete spoléhat na to, že se vám náhodně uvolní nějaký čas, pravděpodobně váš nápad vůbec neověříte.

Druhá část tohoto biče jsou samotné milníky, kdy byste s danými úkoly chtěli být hotovi. Na centrálním schématu vpravo najdete tři vstupy, kam si vepište, ke kterému konkrétnímu datu byste v daném milníku nejpozději chtěli být.

- Nastavit si pravidelný čas, kdy se budu boxu věnovat**
- Doplnit do Schéma ověřování konkrétní data ke třem milníkům**

Bič 2: Poproste kamaráda

Určitě máte kolem sebe člověka, který má vaši důvěru a kterému můžete říci o tomto boxu a o vaší snaze ověřit svůj nápad. Vemte tedy telefon a zavolejte mu. Poproste ho, zda by se vám mohl od teď každý týden ozvat s otázkou, jak vám to jde.

- Zavolat kamarádovi a poprosit ho o pravidelný telefonát**

Je vám to hloupé? Nemusí. Zkuste si představit, že by vás o to samé poprosil někdo z vašeho okolí. Někdo, kdo je vám blízký a na kom vám záleží. Jak byste se cítili? Otravovalo by vás to? Tipli bychom si, že byste to bez problémů udělali. Dokonce byste se možná každý týden těšili, jaké zjistíte novinky. Nebo ne?

Bič 3: Dopis do budoucna

Poslední bič, který nyní použijeme, je posláni dopisu sám sobě. Cílem je povzbuzení. V boxu najdete obálku, která má v sobě připravený papír. Ten vyplňte. Na závěr obálku zalepte, nadepište vaším jménem a popiskem „Otevřít až ____“, kde doplníte konkrétní datum (minimálně 14 dní, maximálně však 8 týdnů od teď). Ideálně dopis vhodte rovnou do své schránky, ať se vám vaše předsevzetí připomene pokaždé, když půjdete vybrat poštu.

- Napsat si dopis dle předlohy v boxu a nadepsat termín otevření**

1.7 Ohlédnutí

Jeden ze základních principů podnikavého myšlení je ohlédnutí. Někdy se mu též říká *review* nebo *retrospektiva*. Cílem je se zastavit a podívat se do blízké minulosti, zamyslet se nad tím, co se povedlo a co se naopak mohlo povést lépe. Z takového rozjímání by mělo vyplynout poučení a jasné akční kroky, které chceme buď udělat hned nebo příště, až taková situace znovu nastane.

Př.:

Dejme tomu, že s IdeaBoxem pracujete již několik týdnů, udělali jste kus práce. A nyní si děláte ohlédnutí za tím, jak vám to zatím jde. Kde vás to baví a kde vás to štve? Co budete dělat jinak?

⊕ **Plusy:**

- Mám radost z dosavadní zpětné vazby. Zdá se, že to dává celé smysl
- Přátelé a kolegové mě povzbuzují a drží mi palce. Jarda mi opravdu pravidelně volá. To je skvělý!
- Baví mě dokumentovat průběh a dávat jej na Instagram.

⊖ **Mínusy:**

- Často po práci nemám sílu pokračovat.
- Rodina mě nevědomky svádí k prokrastinaci.
- Nedaří se mi držet rytmus ani o víkendech, často se mi nechce.
- Trošku zásek u přípravy prototypu. Nevím, kudy na to. Je to pro mě nové.

Poučení a úkoly:

- I nadále chci **sdílet svůj pokrok s přáteli** na Instagramu.
- Definovat si **sloty do kalendáře** (neděle dopoledne 8-11h, úterky a čtvrtky 9-11h). **Domluvit se s rodinou**, že to budou respektovat a budou s tím takto počítat. Dělam to, protože chci, ne jako trest pro mě nebo rodinu.
- Na začátku každého slotu si chci **přečíst výsledek svého 5xProč** to dělám a představit si, jak by to mohlo vypadat, kdyby se mi to povedlo zrealizovat.
- Poptat se kolegů, jestli neznají nějakého **UX designéra**. Případně napišu na diskusní fórum IdeaBoxu, jestli někoho neznají. Pokud ne, zkusím najít nějakého freelancera a poptat jeho služby. Nemusím to přece všechno urvat já, najmu si pomoc, minimálně na konzultace.

Skvělé by bylo, pokud byste si vybudovali návyk dělat rychlé ohlédnutí za každou kapitolou. A jelikož právě končí první kapitola, je čas začít.

Udělat si do svého zápisníku první ohlédnutí

2 **Nápady**

Pokud již svůj nápad máte, tuto kapitolu můžete s klidným svědomím přeskóčit a pokračovat na další sekci zaměřenou na [Tým](#).

Láká vás představa rozjet svůj projekt? Rádi byste se do něčeho pustili, ale ještě nevíte do čeho? Pojďme se společně podívat na některé techniky hledání nových nápadů. Velmi důležitá je perspektiva vašich silných stránek a predispozic. V jakém oboru jste napřed? V čem jste dobří? Co vás kvalifikuje k tomu, abyste nový nápad v tomto oboru vymysleli právě vy?

Zamyslete se a napište si do zápisníku obory, ve kterých jste vy nebo někdo z vašich parťáků výborní nebo kde leží vaše srdce a vašeň. Říká se, že inovace vychází z hlubokého poznání kontextu, ve kterém se pohybujete.

Honosně bychom výstup tohoto zamýšlení mohli pojmenovat jako selektivní kritéria. Tady je pár pomocných otázek:

- Ve kterém **oboru** se chcete pohybovat? Jde o segment domácích mazlíčků nebo zpracování obrazu pomocí strojového učení?
- Přesnější pohled může být ještě směrem **cílové skupiny**. Chcete se při vymýšlení nápadů zaměřit na maminky na mateřské nebo třeba majitele jachet?
- Chcete se soustředit více na koncové uživatele (**B2C**) nebo spíše na firmy (**B2B**)? Případně je vám blízká práce pro státní správu (**B2G**)?
- V jakém **časovém horizontu** chcete, aby váš nápad začal generovat první příjmy? Tato otázka směřuje spíše k pragmatickému rozhodnutí, zda můžete věnovat 2 roky primárnímu výzkumu a nic neprodat, nebo zda reálně míříte na samostatnost nápadu do půl roku.

2.1 **Myšlenková mapa problémů**

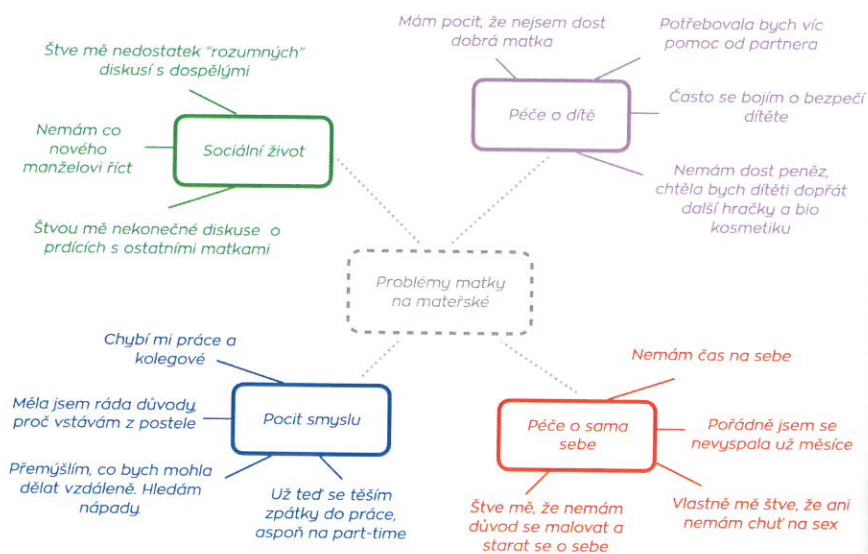
Jestliže už máte základní představu, ve kterém oboru, cílovce a horizontu se pohybujete, můžete se zaměřit na identifikaci existujících problémů. U

nápadu a jeho posouvání bývá obvyklou chybou, že se autor soustředí zejména na výsledné řešení. Jinými slovy, často nejdříve vymyslí, co bude výsledným produktem, ale zapomene si předtím položit otázku, proč by produkt měl vůbec existovat a jak pomůže cílové skupině.

Každý problém má řešení, ale ne každé řešení má problém.

Proto je klíčové začít u člověka a problému, který reálně má a je motivován ho vyřešit. Říká se, že „Každý problém má řešení, ale ne každé řešení má problém.“ S vědomím tohoto důležitého faktu se pojdme soustředit na rozpad problémů pomocí tzv. myšlenkové mapy (mind map).

Pokuste se při vašem rozpadu pracovat s definicí problému tak, jak by jej člověk reálně popsal. Často takovýto popis začíná „Štve mě, že...“, „Nevím...“, „Očekával bych, že...“ atp. Obrázek uvádí některé další příklady.



☐ Rozpadnout své téma a identifikovat problémy a nenaplněná očekávání cílové skupiny, nástroj je v boxu přiložený

Tip: Dobrý digitální nástroj na myšlenkové mapy je například [xMind](https://xmind.com).

Na definovaných skutečných problémech už se snáze stavi řešení. Který z problémů by vás nejvíce lákalo řešit? Pokud není žádný dostatečně „sexy“, vraťte se k rozpadu nebo ještě do dřívější fáze a upravte segment nebo celý obor.

2.2 Inspirace startupovou scénou

„Dobří umělci kopírují, nejlepší kradou“, říkával Pablo Picasso. I pro naši digitálně prospikovanou dobu je dobré nevymýšlet znovu kolo, ale porozhlédnout se, co už ve světě existuje.

Z naší zkušenosti je startupová scéna hlubokou studnicí inspirace. Je logické, že právě v ní se pohybují inovátoři, kteří se snaží trh posouvat kupředu, edukovat jej a měnit zaběhnuté koleje. Konfrontovat status quo.

Jeden ze skvělých portálů startupové scény, kde se dobře hledá inspirace, je [AngeList](https://angel.co/companies) a jejich přehled společností: <https://angel.co/companies>. Stačí začít filtrovat podle klíčových slov a můžete si projít seznamy startupů, které se snaží daný segment inovovat.

2.3 Otevření kreativní záklopy

V roce 1968 kontaktovala NASA doktora George Landu a doktorku Beth Jarmanovou s požadavkem, aby vytvořili specializovaný test, který by efektivně měřil tvořivý potenciál raketových vědců a inženýrů. Vytvořený test se ukázal jako velmi úspěšný a potřeby NASA dobře splnil. Vědcům to ale nestačilo a začali si klást množství dalších otázek: „Kde se bere kreativita? Je vrozená? Jak se jí učíme? Získáme ji pomocí zkušenosti?“ Aby se pokusili si na tyto otázky odpovědět, logicky se nejprve začali soustředit na malé děti.

Specializovaný kreativní test pro raketové inženýry nechali vyplnit 1600 dětí ve věku od 4 do 5 let. Výsledky je ohromily. Do kategorie geniální představivosti, která zahrnuje objevování nových, nevědnic, inovativních nápadů a řešení různých problémů, spadlo 98% testovaných dětí. Když následně ten samý výzkum udělali na dětech ve věku 10 let, v této kategorii se umístilo už jen 30% dětí. U patnáctiletých se hodnota snížila na 12%. Nakonec otestovali i dospělé jedince. Do kategorie kreativních géniů se dostala už jen pouhá 2%.⁶

S vědomím toho, že jako děti jste v sobě měli tvořivost a nesvázanost naučenými vzorci všichni, dovolte si vymýšlet opravdu neotřelé věci. Ano, možná občas z dospělého pohledu plácnete hloupost, ale kdy jindy než při vymýšlení nových nápadů se odvázat?

2.4 Průvodce vymýšlením nápadů

U vymýšlení nápadů, neboli ideace, dává největší smysl využít různorodé skupiny lidí a těžit z rozdílných oborů/pohledů/zkušeností. Pokud jste tedy narazili na dostatečně velký problém, který chcete řešit, požádejte kolegy, přátele či obchodní partnery o jejich čas pro společnou ideaci. Ale abyste nenechali nic na náhodě, je důležité se pořádně připravit a držet se následujících pravidel:

- Čím více nápadů, tím lépe. (Na kvalitu na chvíli zapomeňte.)
- Neexistuje špatný nápad. Během ideace nehodnoťte. Zrna od plev oddělíte až později.
- Dodržujte pauzy k uvolnění a nabrání soustředění. Kolikrát se vám stalo, že jste nad něčím přemýšleli a byli zasekli v kruhu a vyřešili to až po cestě na záchod nebo do lednice? Když na problém přestanete na chvíli tak usilovně myslet, často vám to najednou „sepne“.
- Berte nápady druhých jako stavební kámen pro nápady své.
- Připravenost facilitátora je klíčová. Dejte prostor všem zúčastněným. Hlídejte smysluplné využití konkrétních technik. Snažte se zapojit a

⁶ Kniha: George Land, Beth Jarman, Breakpoint and Beyond: Mastering the Future Today

povzbudit ty, kteří se stydí promluvit. Zrovna ti často poukážou na nějaký velmi důležitý a podstatný detail. Mějte připravený harmonogram, aby byl čas všech efektivně využit. A stopujte čas.

- Pošlete téma/problém do týmu předem a poproste ostatní účastníky ideace o přípravu, rešerši a zpětnou vazbu.
- Podívejte se na konkurenci aneb „Kradte jako umělec“ (mimochodem doporučujeme stejnojmennou knihu od Austina Kleona, kterou vydalo nakladatelství Jan Melvil) a nevymýšlejte podruhé kolo. Prostě se podívejte, jak se podobný problém řeší jinde, v zahraničí, v jiném oboru atp.

A na závěr - doporučujeme nedržet se žádných pravidel úplně na 100 %. Cílem je vymyslet něco, co bude fungovat. To stačí. Proto zkoušejte, co funguje zrovna ve vaší skupině a věnujte dost času přípravě.

2.5 Techniky ideace

Když jste si pohlídali základní pravidla, sestavte si nyní harmonogram schůzky, v rámci níž můžete použít více ideacních technik a podle potřeby je kombinovat. S těmito technikami vás seznámíme níže.

Jak bychom mohli?

Nadpis odkazuje na kouzelný začátek věty, který popouští uzdu kreativitě (angl. How might we). Je to proaktivní způsob kladení otázky a prolíná se všemi dalšími metodami. Položte si tuto otázku na dříve identifikované problémy (viz vaše myšlenková mapa): „**Jak bychom mohli pomoci mamince účastnit se častěji smysluplných diskuzí?**“ Třeba přijmete s nečekanými řešeními.

Metoda Walta Disneyho

Technika slavného průkopníka animačního průmyslu spočívá v jednoduchém principu. Přepínáte se mezi 3 úhly pohledu: Snílek -> Realista -> Kritik.

1. Nejprve jste Snilek, všechno je možné, máte nekonečně peněz, nekonečné množství talentu, žádná omezení neexistují, všechno funguje, trh je přesně tam, kde byste ho chtěli mít... atp. Generujte s touto představou nápady a pište je na lístečky.
2. Poté se přepněte do Realisty a zkuste vyškrtat nápady, které jsou na první pohled úplně ulitlé. To nám dospělým jde rychle a snadno.
3. Na závěr se zkuste přepnout do Kritika. Identifikujte rizika a konstruktivní důvody, proč něco nejde. Pokud jsou na vašem seznamu stále nerealizovatelné nápady, ty vyškrtněte.

Doufáme, že vám po této metodě zůstalo na papíře něco, s čím můžete pracovat dále. Pokud ne, nevadí. Vraťte se na začátek nebo použijte jinou techniku.

Hybridní brainstorming

Brainstorming zná určitě každý. Stačí položit otázku a poté zapisovat všechny varianty odpovědi, které začnou lidé střílet. Cílem je zachytit všechny myšlenky, ne jen ty nejlepší, protože na nedokonalé idee jednoho může postavit a rozvinout svůj nápad někdo druhý. Hybridní rozšíření brainstormingu také využívá spolupráce, ale dává zároveň větší prostor každému zúčastněnému.


Začněte v tichu osobním zamyšlením. Každý si sám za sebe запиše své nápady na papír a až poté začne klasický brainstorming, jak jej dobře znáte. Doporučujeme dát tak dlouhý prostor k zamyšlení, aby byl adekvátní složitosti otázky. Nastavte si časomíru na tvrdý termín (například 2 minuty), čímž vytvoříte tlak na vymýšlení. Člověku v rámci omezeného času tolik neutikají myšlenky k tomu, co musí nakoupit nebo komu zavolat. Pokud ovšem budete potřebovat na přemýšlení více než 5 minut, pošlete raději téma účastníkům předem a osobní zamyšlení spojte s domácí přípravou.

Maticе problému a trendu

Konkrétní problémy cílové skupiny byste měli mít už pojmenované, nyní vyberte trendy (např: technologické, sociální atd.) a napište si je do matice.

Na jednu osu problémy, na druhou trendy. Vše doplňte otázkami „Jak bychom mohli...“ a můžete začít ideovat.

Př: Dejme tomu, že máte problém „Trpím pravidelně na puchýře na nohou“. Mezi vybranými trendy máme i „3D tisk“. Položíme si tedy otázku: „**Jak bychom mohli** vyřešit problém pravidelných puchýřů na nohou pomocí trendu 3D tisku?“

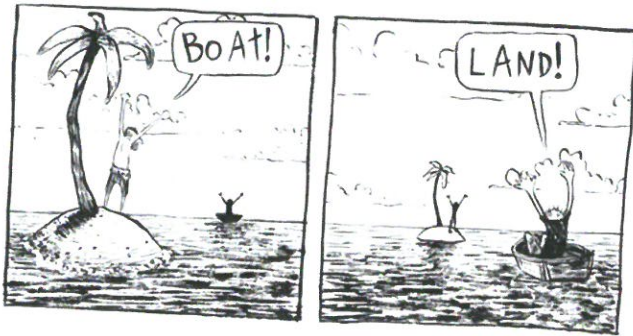
| | Trend: 3D tisk | Trend 2 | Trend 3 |
|---|---|---------|---------|
| Trpím pravidelně na puchýře na nohou... |  | | |
| Problém 2 | | | |
| Problém 3 | | | |

Postup je tedy následující:

1. Nejprve zvolte největší problémy vaší cílové skupiny.
2. Poté vyberte trendy, které jsou kontextově vhodné k problematice, kterou řešíte.
3. Svolejte diverzní skupinu a společně pro každou buňku projděte těmito fázemi:
 - o 2 minuty ticha k osobnímu vymýšlení. Nápady pište na lístečky.
 - o 5 minut si postupně ve skupině prezentujte vaše nápady a brainstormujte.
 - o 3 minuty v rámci diskuzí vybírejte ze všech vašich nápadů 3 nejlepší a posuňte se na další buňku.
4. Na závěr vezměte malé lepicí puntíky nebo psací potřeby. Každý z týmu může dát 5 puntíků nápadům, které ho nejvíce zaujaly.

Matice problému a přerámování

V rámci této techniky přiřazujeme v matici k problémům místo trendů, tzv. přerámování situace (reframing). Tím se rozumí změna kontextu nebo vnímání situace. Moc hezky to ilustruje obrázek níže. Představte si, že jste tři měsíce na pustém ostrově (vlevo). Nudou už jste se jistojistě ukousali. Záchranu byste pak viděli v přijíždějící lodi. V pravé části obrázku je stejný kontext, ale jiná situace. Představte si, že jste 3 měsíce na lodi a už je vám z vln opravdu špatně. Pustý ostrov se vám tak zdá jako ráj na zemi..



Přerámování je tedy vědomě navozená změna úhlu pohledu na situaci. Aby se vám dobře vymýšlely nápady na řešení definovaných problémů, používají se tyto nejčastější situace:

- Zakladatel technologického giganta, př.: Google
 - Co byste zkusili, když byste měli dost lidí, technologií i peněz?
 - Jak byste fungovali? Nemusíte mít strach z krachu, peněz máte aktuálně dost.
 - Už máte reputaci dobrodruha. Budte jím i nadále, nemáte co ztratit.
- Stroj času
 - Co všechno se ve vašem oboru změní během 20 let?
 - Které technologie už dozrály? (Např. virtuální realita, umělá inteligence, atd.)
 - Jak bude fungovat váš byznys? Kam poroste? Kde se mu naopak nejspíše nebude dařit?

- Všechny bariéry (regulace, technologie...), které aktuálně máte, jsou již vyřešené. Co byste dělali?

| | Reframing: Zakladatel Google | Reframing | Reframing |
|-----------|------------------------------|-----------|-----------|
| Problém 1 | | | |
| Problém 2 | | | |
| Problém 3 | | | |

Postup je dále stejný jako výše u „Matice problému a trendu“.

Kombinování byznys modelů

Další způsob, jak využít kreativitu, je propojovat jednotlivé trhy. Například využít model, který fungoval pro problém ze zcela jiné oblasti. Dobře k tomu mohou pomoci karty s 55+ byznys modely od BMI⁷, i s konkrétními příklady fungování. Věděli jste například, že Flixbus vlastní jen jeden autobus a zbytek jsou nasmlouvané společnosti, které pro ně jezdí? Nešel by využít podobný způsob fungování ve vašem problému? Vymýšlejte a sdílejte!

Průběh pomoci karet je následující:

- Proberte karty a vyřaďte ty, které se kontextem nehodí k vaší ideaci.
- Sestavte různorodou skupinu 3 až 6 lidí.
- Popište detailně problém/byznys, který se snažíte řešit.
- 1 minuta: Představte ostatním kartu s určitým byznys modelem a příkladem ze života.

⁷BMI The Business Model Innovation Pattern Cards:
<https://www.amazon.de/dp/BooTqLFEHU>

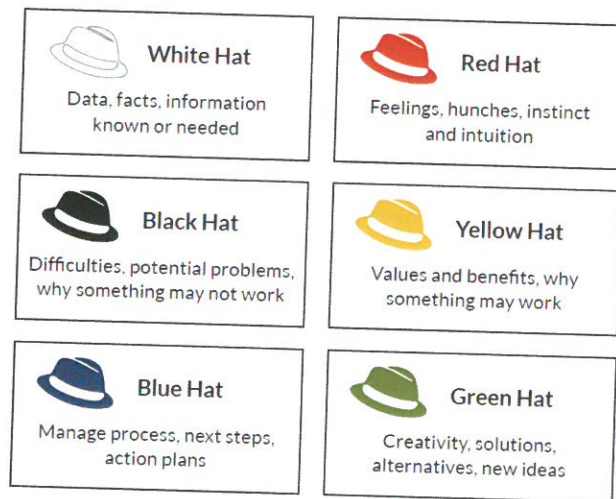
- 2 minuty: Každý za sebe poté vymýšlejte a pište na lističky nápady s popsaným modelem související.
- 5 minut: Odprezentujte si navzájem své nápady a brainstormujte.
- Poté se posuňte na další kartu a postup opakujte.

Společné kreslení

Určitě jste všichni hráli hru, kde se něco nakreslí na papír, ten se poté ohne a pošle dál, aby nikdo nevěděl, co na něm už je. Po rozložení papíru tento postup vytvoří často vtipné a nečekané výtvary. Podobně funguje i tato metoda. Sice zde nic neohýbáme a neschováváme, ale kreslíme místo toho, abychom něco popisovali ústy. Každý z účastníků tedy začne s jedním papírem, na který nakreslí řešení. Po určité době (např. 4 minutách) posune svůj papír s kresbou dál, přičemž dostane od někoho dalšího jiný nápad a ten může dál rozvíjet. Jak se říká, jeden obrázek je víc než tisíc slov.

Šest klobouků

Tato technika pomáhá vytahovat účastníky z krabiček svých zaběhnutých pohledů a postojů. Budete si společně hrát a každý dostane svou roli, které se bude držet, dokud se nerozhodnete si role vzájemně vyměnit.



Role:

- Bílý klobouk: Operuje pouze s daty, fakty a ověřenými informacemi.
- Červený klobouk: Rozhoduje se na základě pocitů, instinktů a intuice.
- Černý klobouk: Hledá složitosti, potenciální problémy a důvody, proč něco nemusí fungovat.
- Žlutý klobouk: Naopak upozorňuje na hodnoty a benefity, díky kterým něco může fungovat.
- Modrý klobouk: Ujímá se řízení procesu, navrhuje akční plán a další kroky.
- Zelený klobouk: Je ústředím kreativity, srší nápady, neotřelými řešeními a alternativami.

Technik, které napomáhají ideaci, je mnoho. Tento výčet vychází z těch aktuálně oblíbených na trhu. Mnoho dalších dohledáte například na stránce 100metod.cz.

Vybrat si některou z technik a vymyslet nové nápady.

2.6 Selektce, čemu se věnovat a čemu ne

Doufáme, že již máte vygenerovaných mnoho zajímavých nápadů. Vsadíme se, že máte určitě pár svých favoritů, ale i ty ostatní by stálo za to zkusit. Teď přichází kritická chvíle, jelikož je nutné se rozhodnout, který z nich má největší potenciál. Ne nadarmo se říká, že nejtěžší je zvolit, co nedělat. Jak tedy na to?

Obecně se dá říci, že každý nápad je potřeba zkontrolovat z těchto šesti úhlů pohledu:

- Pohled uživatele/zákazníka - Bude o řešení zájem? Nabízí odpověď na dostatečně závažný problém?
- Pohled trhu - Je trh připravený? Je dostatečně velký? Jaký bude v budoucnu?

- Pohled realizace - Jsou technologie připraveny? Jste schopni to vyrobit v rámci rozumných nákladů? Jsou na trhu lidé, kteří to dokážou v dohledné době realizovat?
- Pohled financí - Jsou zákazníci ochotni za nabízené řešení zaplatit? Případně kolik? Kdy bude dle finanční simulace *bod zlomu* a *návratnost*? Jakou potřebujete investici?
- Pohled zákona a práva - Jsou nějaká omezení nebo regulace? Splňuje nápad jak morální, etické, tak právní aspekty?
- Pohled rizik - Jaká jsou největší rizika? Co vám může plány kompletně zhatit?

2.7 Bodovací karta

Právě pro výše popsané pohledy jsme sestavili bodovací kartu nápadu. Tento jednoduchý průvodce vám pomůže ohodnotit nápad různými pohledy, přičemž každý jeden z nich je důležitý. Začnete tradičně zákaznickým pohledem, tzn. ohodnotíte přínos pro svou cílovou skupinu. Následuje kritický pohled na náročnost realizace. I sebelepší nápad s bezkonkurenční hodnotou pro zákazníka musí být efektivně zrealizovatelný. Navážete hodnocením nápadu vůči vašim osobním cílům. Na závěr jednoduchým podílem přidané hodnoty a náročnosti realizace vyberete nejlepší nápad. Pokud vás nic nenadchlo, nevadí, vraťte se na začátek nebo použijte jinou techniku ideace.

Vyplnit své nápady do *Bodovací karty* a ohodnotit je.

3 Tým

Statistiky mluví jasně. Pokud na svůj nápad budete sami, máte výrazně menší pravděpodobnost, že uspějete⁸. Důvodů je více:

- **Rozložení exekutivní zátěže.** Vytvářet novou věc úplně od píky je náročná věc a ke kompletnímu pokrytí všech potřebných kompetencí musíte být buď Superman nebo se obklopíte dalšími lidmi, kteří vaše slabší stránky doplní. Pokud v tom nebudete sami, zákonitě si rozhodíte se svými parťáky role a kompetence.
- **Motivace a energie.** Všechno v životě je plné radostí, ale i strastí. Stejně tak vaše motivace bude občas haprovat a vy budete pochybovat, zda to máte zapotřebí. Jestli je tohle to pravé. Jestli vy jste ti praví. Jestli vaši lidé jsou ti praví. Jestli trh je vůbec připravený nebo zda máte jen neideální zákazníky atp. Verže, že podobných pochybností budete mít cestou mnoho. I proto se hodí nebýt na to sám. Vaši parťáci vás podrží a když to budou potřebovat oni, vrátíte jim to.
- **Rozhodování a rovnání myšlenek.** Stejně jako měl Sherlock svého Watsona, i vám se bude velmi často hodit parťák, se kterým si vzájemně rovnáte myšlenky. Se kterým můžete otevřeně diskutovat, kudy se vydat dál, jaká jsou úskalí a rizika. Budete mít další úhel pohledu od člověka, kterému na výsledku rovněž záleží, protože jde i s vlastní kůží na trh.
- **Investoři preferují dlouhodobost a stabilitu.** Z průzkumů mezi investory vyplynulo, že se zdráhají investovat do projektu, kde je zakladatel jen jeden. Proč? Souvisí to s většími riziky s tím spojenými. Je vyšší pravděpodobnost, že vás srazí auto a projekt tím padne nebo že to vzdáte. Také zde vyvstane na mysli otázka, zda náhodou hůře nevycházíte s lidmi, když jste zatím nedokázali nikoho přesvědčit, že váš nápad je skutečně dobrý.

⁸Rozjímání nad počtem co-founderů (angl.):

<https://thenextweb.com/entrepreneur/2013/10/10/how-many-cofounders-does-your-startup-need/>

Asi je jasné, kam tím míříme. Naše doporučení tedy zní, najděte si parťáka. Pokud ne hned na začátku, tak jakmile budete mít svůj nápad už jasně uchopený. Nadchněte do něj někoho, komu věříte a kdo vás tým obohatí.

3.1 Ideální parťák

Možná si říkáte: „No jo, ale kde takového parťáka najít?“ Než začnete přemýšlet, kde a jak budete hledat, dopřejte si ještě chvilku zamyšlení nad tím, jaký by váš parťák měl být.

Kdyby váš parťák mohl být kdokoliv, ať už z pracovního hlediska nebo vám sedne lidsky, ať je živý či zesnulý, ať už reálná nebo fiktivní postava, kdo by jím byl/a? Napadá vás někdo? Dejte přemýšlení nad tím teď 5 minut, stopněte si čas a napište si pár jmen do vašeho zápisníku.

Máte? Skvělé. Ke každému jménu, které jste si napsali, odpovězte na otázky: „Proč zrovna toto jméno? Co mi na daném člověku imponuje? Jaké vlastnosti a kompetence by v mém nápadu zvládal skvěle?“

Nyní se podíváte na konkrétní kompetence. Použijete na to velmi jednoduchou techniku, kterou máte opět přiloženou mezi vašimi papíry. Jmenuje se *Ideální parťák*.

Potřebné kompetence > Moje kompetence > Ideální parťák

Vyplnit své kompetence a očekávání od potenciálního parťáka.

3.2 Kde hledat

Teď, když už máte lepší představu, koho přesně hledáte a jaké by měl „váš člověk“ mít silné stránky, vlastnosti a zkušenosti, vše půjde trochu snáz. Pokud ale čekáte, že takového člověka potkáte bez vaší aktivity, že vám ho

vesmír pošle znenadání do cesty, asi vás zklameme. Takto to nefunguje. I zde budete muset vynaložit úsilí, abyste jej našli.

Mandát se nedostává, mandát se bere.

Pokud jste si udělali zamyšlení v předchozí kapitole a máte představu, koho hledáte, tak gratulujeme, vypadá to, že jste na skvělé cestě, protože místo reaktivního čekání, jste zvolili aktivní hledání. Máme moc rádi staré známé moudro: „Mandát se nedostává, mandát se bere“. Krásně totiž vystihuje, že jeden ze základních principů podnikavosti je akceschopnost. Nečekat, až vás někdo vyzve a dá vám mandát. Na to právě čekají ostatní, ale vy na to jdete jinak. Prostě si pro mandát dojdete, vezmete si ho a začnete hledat a aktivizovat další lidi kolem vás. Právě ty lidi, kteří čekají, až za nimi někdo přijde a nabídne jim zajímavou cestu.

Doporučení je tedy jednoduché. Buďte vy ten, kdo nabízí cesty. Připravte si jednoduché představení vašeho nápadu a popis, koho do projektu hledáte a aktivně se začněte ptát lidí kolem sebe, kteří by vám do vašeho popisu Ideálního parťáka mohli sedět. Případně zkuste zjistit, jestli někoho takového neznají.

Paralelně s aktivitami v reálném světě pojďte využít digitální nástroje a rozhodte se:

- Registrujte se na našem portálu StartupBox.cz a do sekce Hledám Parťáka vystavte vaši představu o něm. Zároveň si projděte představy ostatních, jestli už tam náhodou váš parťák není a nehledá zrovna vás.
- Pokud máte opravdu jasnou vizi, kterou kompetenci hledáte, zkuste oslovovat lidi, kteří mají zajímavý profil třeba na portálu LinkedIn.
- Pokud hledáte klidně i zahraničního parťáka, projděte další portály jako founders-nation.com nebo starthawk.io

- Vyrazte fyzicky na některé z akcí kolem vás, kde potkáte zajímavé lidi s podobným nastavením mysli: [meetup.com](https://www.meetup.com) nebo [startupweekend.org](https://www.startupweekend.org).

Na závěr kapitoly už zbývá jen zmínit, že velmi často můžete mít svého budoucího partáka přímo pod nosem. Může to být bývalý spolužák nebo kolega. Zavzpomínejte a rozhlédněte se pořádně kolem sebe. Zde doporučujeme projít si třeba váš seznam kontaktů v telefonu. Fakt, že máte na někoho kontakt ve svém mobilu, je totiž zajímavý filtr sám o sobě.

Držíme vám palce v hledání. A nezapomínejte: Mandát se bere. S pokorou samozřejmě. Ale je lepší prosit o odpuštění než žádat o povolení.

4 Rozmyšlení

Než se tedy do ověřování svého nápadu pustíte, definujte si typického zástupce cílové skupiny (personu) a dobře ho poznejte, abyste se do něj dokázali vcítit při vymýšlení řešení.

4.1 Začínáme člověkem

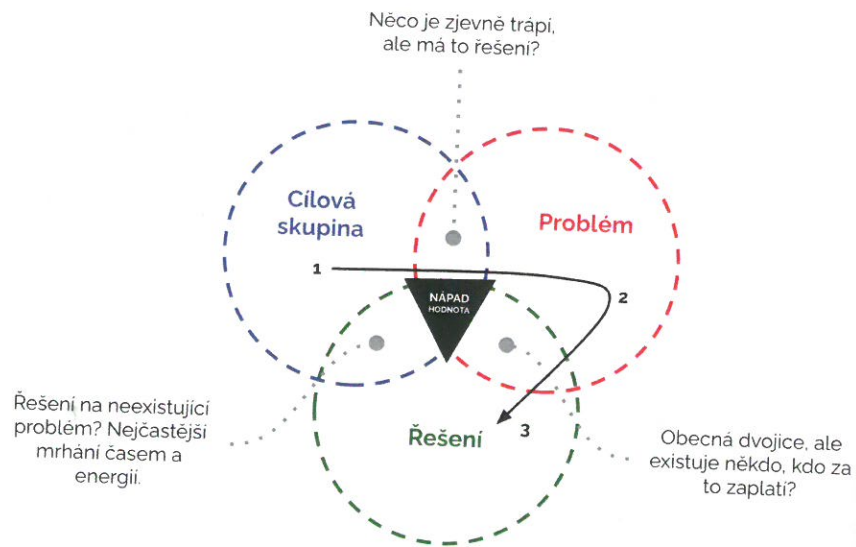
U definice problému je také důležitá jeho velikost. To znamená, že byste měli vědět, kolik lidí podobný problém trápí a zda je jejich motivace k hledání jeho řešení dostatečně velká. Jakmile budete mít přesně definováno, kdo je zákazník a co řeší za problém, máte nutný základ, na kterém můžete stavět exekuci nápadů, jak mu pomoci.

„Kdybych měl hodinu na vyřešení problému, strávil bych 55 minut přemýšlením o problému a 5 minut přemýšlením o jeho řešení”, tvrdil Albert Einstein. Jděte na to tedy stejně od lesa. Na začátku se vždy doslova rýpejte v problému a až teprve potom skočte k jeho řešení.

4.2 Svatá trojice

Jak praví známý výrok Dwight D. Eisenhowera: *„Plánování je neskutečně důležité, ale plány jsou zítra staré”* (volný překlad). A to platí i v případě ověřování nápadu. Nejprve je třeba důkladně promyslet, jaká je vaše vize a kam s nápadem chcete dojit. Zároveň byste měli vědět, kdo je vaše cílová skupina a jaký konkrétní problém se jí snažíte vyřešit. Této trojici říkáme Svatá trojice.

Bohužel, velmi často se setkáváme s tím, že alespoň jedna z těchto tří nohou pokulhává. Naše lidská hlava má tendenci rychle sklouzávat k řešení, je to přirozené. Když vám teče pračka, nezkoumáte nejprve, kde je problém, ale okamžitě hledáte uzávěr vody a následně hadr s kýblem.



Další, kde nám naše hlava kontraproduktivně hází klacky pod nohy, je fakt, že pokládáme naše názory za realitu. Naše hlava je přesvědčena, že zákazník chce náš produkt. Jinak by byl přece hloupý, ne?

Hlavní figle při ověřování nápadu jsou dva. První spočívá v uvědomění si faktu rychlosti sklouzávání k řešení. Vědomě se tedy vydáte proti přirozenosti své hlavy a budete hledat problémy a jejich příčiny. Druhý spočívá v nastavení mezivrstvy, které říkáme *zásobník hypotéz*. Budete muset zapomenout na to, že něco víte a přepnete se do módu, že si to pouze myslíte. Tímto způsobem zapisujete hypotézy ohledně všech částí *svaté trojice*: Je to moje cílovka? Je tohle jejich problém? Je tohle řešení na jejich problém?

- Vyčlenit si tři stránky ve svém zápisníku a nadepsat je Hypotézy o cílovce, Hypotézy o problémech a Hypotézy o řešeních.**

4.3 Uživatel vs. zákazník

Mysleme, že většina lidí tohle intuitivně ví. Ale je důležité zamyslet se, zda se následující případ týká i vašeho nápadu. Typický rozdíl mezi uživatelem a zákazníkem ukazuje například dětská hračka. Uživatelem je dítě, které si s ní hraje a tráví s ní čas. Uživatelem je tedy ten, kterému produkt přináší primární hodnotu. Zákazníkem je ale v tomto případě rodič, tedy ten, kdo za produkt platí. Pro zákazníka také vzniká hodnota, jinak by nebyl ochoten za věc zaplatit. Rozvíjí nebo zabaví dítě a přitom získá čas na své záležitosti.

Pokud je tohle váš případ, malinko se vám to zesložití, ale nezužejte, ne zas tak moc. Na některých nástrojích se v levém spodním rohu vyskytuje ikona vykřičníku, které vás vybízí k dvojitému zamyšlení. Z pohledu uživatele a následně z pohledu zákazníka.

4.4 Brufen, vitamíny a dostatek spánku

Dalším důležitým měřítkem, skrze něž je dobré vnímat váš nápad, je úroveň potřeby. Ta má totiž přímý dopad na to, zda zákazník za produkt či službu zaplatí či nikoliv.

Představte si, že občas trpíte na bolesti hlavy. Za co budete ochotni zaplatit? Za Brufen, takzvané růžové štěstí, kdy do půl hodiny je po bolesti. Nebo za vitamíny, které musíte brát každé ráno, aby vás hlava bolela s menší pravděpodobností?

Zároveň je důležité si uvědomit právě příčiny problému, který se snažíte řešit. Protože u konkrétních lidí to může být třeba i nedostatek spánku, tzn. žádný produkt nepotřebují. Nebo je bolí hlava z pobytu na slunci. V tomto případě řešením mohou být sluneční brýle, kšiltovka nebo třeba jen rada zůstat doma či ve stínu. Právě tyto případy demonstrují, co jsme mysleli pod popisem „porýpat se v problému“. Nemrhejte vaši cennou energii při řešení neexistujícího zádrhelu či tvorbou nevhodného řešení.

4.5 Jedna věta

Máte rozebraný váš problém na šroubky a vypadá to zajímavě? Skvělé. Pojdte si svůj nápad sestavit do jedné věty tak, aby kdokoliv, komu větu řeknete nebo pošlete, měl jasnou představu, o co kráčí.

Vyplnit papír se jménem *Jedna věta*.

Tip: Zkuste zavolat kamarádovi nebo kamarádce, větu mu/jí přečíst a zeptat se, jak tomu rozumí. Na základě zpětné vazby případně větu upravte a zavolejte dalšímu člověku.

4.6 Stroj času

Velmi účinnou technikou ohledně srovnání si myšlenek nad budoucností vašeho nápadu je pohled do budoucnosti. Pojdme si tedy představit techniku *Stroj času*.

Vize

Vize pochází z latinského slova *visio*, vidění. Cílem tohoto cvičení je opravdu si co nejpodrobněji představit, jak svět v budoucnosti s vaším nápadem vypadá. Zavřete oči a nebojte se snít. Co vidíte? Popište to, nakreslete to. Jaké prostředí, situace, lidi a jejich emoce ve své představě vidíte?

Důležitost vize je enormní. Jde o základní stavební kámen budování firmy, týmu, produktu a služby. Ostatní kolem vás musejí dostat jasný návod, jak takovou představu vidět také. Pokud ji totiž neuvidí, tak se pro projekt plně nenadchnou. Abyste mohli zapálit ostatní, musíte sami hořet. Vize je klíč k tomu, jak se rozhořet a předat nadšení i na ostatní.

Testimonials

Pokračujeme ve snění. Dejme tomu, že se všechno, o čem sníte, naplnilo na jedničku. Co o vás vaši zákazníci říkají? Co se o vás píše? Jaké má váš projekt

ohlasy? Budte při této vizualizaci megalomanem, věřte sobě i projektu, že udělal opravdovou díru do světa.

Proč? Přes potenciální recenze si uvědomíte, za čím si konkrétně jdete z pohledu cílové skupiny. Popíšete, co byste brali jako opravdový úspěch a podpoříte tak vizi, kterou ve své hlavě máte zhotněnou.

Rizika

A teď si na chvilku nasadte černé brýle. Co všechno a jak moc se může pokazit. Sepište si hlavní rizika nápadu. Představte si, že vaše snažení kompletně selhalo, něco se šeredně nepovedlo. Pojmenujte situaci, jak k ní došlo, jaké má následky, vyčíslete je finančně. Následně odhadněte procentuální pravděpodobnost, že nastane a sestavte možné kroky, které by situaci zabránily nebo ji zmírnily.

Jako příklad si můžeme uvést pořádání výroční firemní oslavy pro klienty. Protože bude léto, organizátoři ve svých představách počítají s primárně venkovní akcí. Jedním z velkých rizik je však déšť. V tento moment jsou pronajaté prostory, které pojmu jen 80 % návštěvníků akce. Případný déšť by tedy znamenal, že zmokne 20 % klientů. To by mělo za následek jejich naštvání a rozčarování. Ztráta jakéhokoliv klienta je finančně sice vyčísitelná, ale není dle zadání od vedení akceptovatelná. Pravděpodobnost, že bude pršet je cca 5 %. Jaké jsou zde varianty, jak riziku zabránit?

1. Postavit venkovní stany, náklady 120 tisíc Kč.
2. Pronajmout si adekvátní množství deštníků, náklady 10 tisíc Kč.
3. Zaplatit šamana, který bude tančit za dobré počasí, náklady 5 tisíc Kč a pytlík skořice.

Jedná se o hodně zjednodušený příklad, ale je z něj snad pochopitelné, že je dobré rizika popsat, vyčíslit a na základě nich se také rozhodovat.

Vyplnit nástroj se jménem *Stroj času*.

4.7 Trénink empatie

Jak už nadpis naznačuje, empatie se dá opravdu trénovat. Je jako sval, který když na něm budete ve fitness centru pracovat, posílíte jej. Otázkou jen je, zda chcete.

Existují tři hlavní cesty, jak se vcítit do své cílové skupiny: být součástí cílové skupiny, zažít si konkrétní situace na vlastní kůži nebo se ji snažit alespoň dobře navnímat.

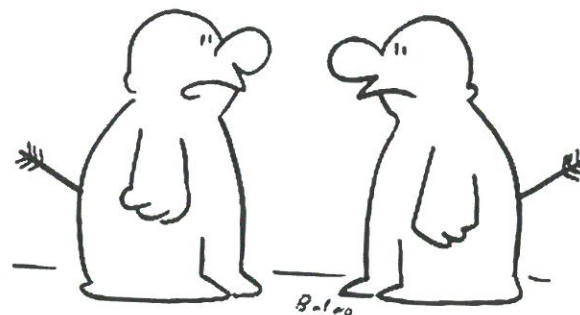
4.7.1 Už jsem cílovka

Pokud spadáte do cílové skupiny vašeho vlastního nápadu, může se na první pohled zdát, že to pro vás i budoucnost vašeho projektu bude snazší. Když budete v dalších částech průvodce řešit rozpad problémů, máte sice výhodu v tom, že můžete projektovat své vlastní pohledy a strasti, ale nevýhodou pro vás je, že vás nejspíše nemine scesti paušalizace. Budete mít pocit, že tento problém je přece jasný, že to tak mají všichni. A právě proto budete potřebovat vědomé sebezapření a sebekontrolu, abyste nezobecňovali své konkrétní situace. I když jste sami cílová skupina, nestačí to a nemáte vyhráno. Kdyby to tak fungovalo, znamenalo by to, že ten, kdo navrhuje produkt nebo službu sám pro sebe je vždycky ve svém snažení úspěšný. Jak ale vidíme kolem sebe, tak se to tak neděje.

4.7.2 Zážitek jako dveře k pochopení

Další cestou k pochopení cílové skupiny je staré moudro: „Postav se do bot svého zákazníka a ujdí v nich tisíc mil.“ Teoreticky to každý zná, ale bohužel to téměř nikdo nedělá. Pokud jste prodejcem produktů v bance, zamyslete se, kdy naposledy jste si vědomě šli poptat nový produkt od banky? Kovářova kobyla chodí často bosa. Nicméně, pokud chcete ověřit váš nápad a následně správně navrhnout produkt nebo službu, bez úzkého kontaktu s potenciálním uživatelem se neobejdete.

Máme moc rádi obrázky níže, protože krásně popisuje toto téma. Pokud chcete plně porozumět člověku, který má šíp v zadnici, musíte si tam ten šíp vrazit taky. Možná trošku masochistický příklad, ale velmi „trefný“.



„Vím jak se cítíš“

4.7.3 Navnímat

Když už cílovkou nejste přímo vy a zároveň nechcete nebo nemáte možnost si vyzkoušet jejich životy na vlastní kůži, nabízí se poslední varianta, a to, strávit s nimi nějaký čas. Nejčastěji jde o kvalitativní rozhovory, kdy se snažíte pochopit, jak fungují či jak a na základě čeho se rozhodují. Těmto rozhovorům se také říká hloubkové rozhovory a detailněji se jim podíváme na zoubek v kapitole o výzkumu.

Další nejčastější cestou pro poznání cílové skupiny jsou tzv. focus grupy. V rámci nich se jedná o skupinové rozhovory. Následuje pozorování nebo stínování testovaného, kdy se snažíte porozumět chování z jeho vlastních činů.

Technik a přístupů k navnímání cílové skupiny je poměrně dost, ale co je v tomto moment důležité je, že všechny spojuje fakt, že se dostanete k cílové skupině velmi blízko.

4.7.4 Návrh produktu pro hendikepované

V Outboxers se snažíme kromě velkých firem pomáhat i neziskovému sektoru. Měli jsme tedy to štěstí, že jsme podstoupili několik tréninků ohledně péče o hendikepované, od vozičkářů, přes nevidomé po neslyšící. Pokusíme se teď ukázat principy empatie právě na těchto skupinách.

Představte si, že byste měli navrhnout pro vozičkáře produkt, který by používali každý den. V nejrůznějších situacích, časech i kontextech. Mluvili jsme o třech hlavních cestách k porozumění. První je být cílovou skupinou. Pokud jí nejste, druhá cesta je „vrazit si šíp do zadnice“. V tomto případě může mít tedy šíp podobu toho, že si někde půjčíte voziček a zkusíte si s ním každodenní fungování invalidy. Od vstávání z postele, ranní toaletu, převlékání a přípravu v koupelně, přes přesuny po městě, nákup a vaření, až po samotné jídlo. V Outboxers máme některé z našich workshopů navržené právě takto. Necháváme účastníky zažít si, jaké to je vidět svět z jiné perspektivy. Vnímat svět jinak.

Nás osobně tyto tréninky dost změnily a otevřely nám oči. Dodneška si někteří z nás pamatují pocit, jak je kolegové tlačí na vozíku do restaurace na oběd a nikdo se na ně ani nepodívá, nikdo jim nevěnuje ani letmý pohled. Cítili jsme se přitom hrozně. Bylo nám smutno. Jakoby naši existenci svět vymazal nebo nechtěl vidět. Vlastním ráciem rozumíme, že to lidé dělají ze soucitu, aby na člověka nezírali, nebo aby to nevypadalo, že se danému jedinci vysmívají. Ale tím nevědomky berou lidem na vozičku pocit, že jsou respektováni na tomto světě jako plnohodnotné osoby. Od té zkušenosti se jedincům s hendikepem nebojíme věnovat pohled, právě naopak.

Co se týče neslyšících, znáte odpovědi na tyto otázky? Jak neslyšící ráno vstávají bez použití běžného budíku? Jak ví, že někdo zvoní a stojí za dveřmi? Mohou vnímat hudbu? Jak vlastně telefonují? Jak se domluví na úřadech? Pokud hledáte odpovědi na konkrétní otázky, stačí se jich zeptat psanou formou či zkusit dobře, ale ne přehnaně artikulovat při osobním setkání. A pokud jim chcete ještě více porozumět, můžete s nimi strávit nějaký čas. Pozorovat je, vidět jejich každodenní rutiny. Pokud chcete alespoň částečně zažít jejich vnímání světa, vezměte si špunty do uší a nasadte si bezpečnostní

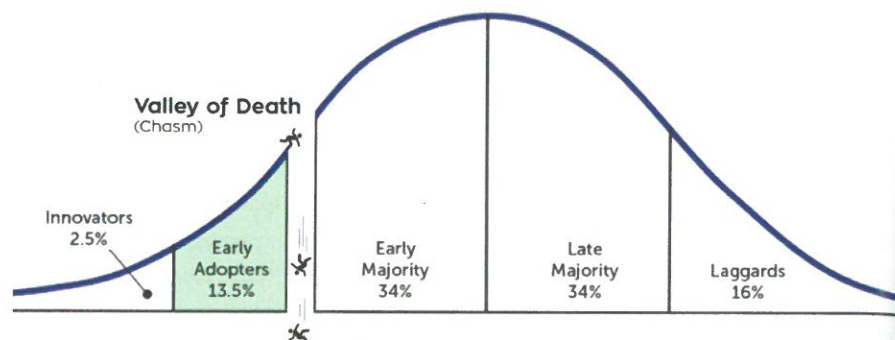
protihluková sluchátka. Zkuste tak například strávit jeden celý den, domlouvat se s lidmi kolem, pracovat, žít.

Dalším a posledním příkladem jsou nevidomí. Velmi doporučujeme navštívit Neviditelnou výstavu (neviditelna.cz). Jde o kompletně zatemněný prostor, kde vám průvodce dělá právě nevidomý člověk. Je neuvěřitelné, jaký kontrast tak vznikne. Jak se najednou karty otočí. Vy tam velmi opatrně našlapujete a nahmatáváte, kde co je. Váš průvodce pobíhá kolem, navádí vás a dává vám pocit bezpečí. Víte, jak nevidomí poznají, jestli už mají sklenici plnou při nalévání vody? Jak jedí? Opět se nabízí cesta, jak si jejich svět alespoň trošku vyzkoušet. Nandejte si škrabošku a převažte šátkem, vezměte si do ruky hůl a můžete vyrazit. Tady doporučujeme vzít si na cestu s sebou raději parťáka kvůli bezpečnosti.

Zvolili jsme záměrně skupiny handicapovaných, protože právě u těchto cílovek si většina z lidí umí připustit, že tomuto světu plně nerozumí a jsou ochotni naslouchat a vnímat. Proč bychom ale stejné nastavení mysli nemohli použít i v případech, kdy navrhuje nový finanční produkt pro nejnižší platovou vrstvu společnosti v rurálních oblastech? Co se tím snažíme říci je důraz na to, abyste přistupovali k ověřování nápadu bez předpokladů, předsudků a vlastních projekcí o cílové skupině. Začněte raději s čistou hlavou a touhou porozumět.

4.8 Trhejte ovoce na dosah ruky

I při ověřování nápadů funguje princip Gaussovy křivky. V tomto případě ji používáme ve formě Adopční křivky. Jedná se o statistické rozdělení trhu do segmentů podle toho, jaký mají apetit ke zkoušení nových věcí. Podívejte se na obrázek níže.



Pouhá 2,5 % populace je označována slovem *Inovátoři*. Dalo by se tedy předpokládat, že tito jedinci vaše řešení adoptují bez nutnosti významné investice do marketingu, protože sami o sobě hledají novinky a zkoušejí je.

Proto jsou v tento moment nejdůležitější *První vlašťovky*, tzv. Early adopters, protože právě jedince z tohoto segmentu se pokusíte vybrat pro svůj výzkum v další kapitole. Jde o lidi, kteří se nebrání zkoušení nových věcí, ale zároveň nejsou přímo těmi, kdo novinky aktivně vyhledávají sami od sebe.

Dřívější většina (Early majority) potom tvoří až 34 % společnosti. Tu je potřeba zasáhnout marketingovými kampaněmi a zároveň se „nedají“ tak snadno. Prostoru mezi Prvními vlašťovkami a Dřívější většinou se říká *Údolí smrti*. Právě proto, že hodně nápadů dokáže nasbírat první bázi, ale potom velmi bojují s přechodem na další segmenty společnosti. Tím se ale v této fázi zatím trápit nemusíte. To vás čeká až v budoucnu.

4.9 Persona

Popis Persony je asi nejznámějším marketingovým nástrojem při touze o segmentaci, popis a vcitění do cílové skupiny. Ve svém boxu máte k dispozici rozšířenou variantu. Pojďte se skrze ní zamyslet nad konkrétním jedincem, pozitivními a negativními trendy, které jej ovlivňují, bolestmi, obavami, strachy a příležitostmi.

- Sestavit svou Personu. Pokud mám více cílových skupin, vytisknout si další papír a vyplnit jej tak vícekrát.

4.10 Mapování problémů

Již jsme jednou řešili, že *každý problém má řešení, ale ne každé řešení má problém*. To je hlavním důvodem, proč by váš nápad měl už ve svém zárodku velmi úzce zrcadlit konkrétní problémy vaší cílové skupiny.

Navazte na Personu, kterou jste si definovali již dříve a identifikujte problémy, které tato pro váš nápad ideální Persona má. Nástroj *Mapa problémů* vás tímto zamýšlením provede.

A nezapomínejte, jsou to všechno jen hypotézy, dokud jste nemluvili s vaší cílovkou. Ty nejdůležitější hypotézy si podtrhněte a zároveň si je přepište do svého zápisníku.

- Vyplnit nástroj *Mapa Problémů pro moje Persony*
- Přepsat do zápisníku všechny důležité hypotézy, na kterých můj nápad stojí a padá.

4.11 Vyprávějte příběh

Lidé milují příběhy. Vy určitě nejste výjimkou. Příběhy jsou velmi účinným nástrojem. Umožňují nám předávat informace zábavnou a poutavou formou. V případě ověřování nápadu se hodí k uchopení plného kontextu kdy, kde, proč a jak Persona váš nápad využije. Zkuste se tedy zamyslet, vytvořit si příběh, který popisuje od začátku do konce vybraný problém a jeho řešení pomocí vašeho nápadu.

- Nakreslit a popsat řešení konkrétního problému pomocí svého nápadu. Využít přitom papír *Příběh (Storyboard)*.

4.12 Rešerše trhu

Nyní máte rozpadnutý nápad. Víte, kdo je vaší cílovkou a máte ji zhmotněnou do konkrétní Persony. Víte, na jaký konkrétní problém se zaměřujete a víte také, jak byste jej chtěli řešit. I když jsou to zatím všechno jen hypotézy, jde o skvělý začátek pro to, abyste se mohli pustit do rešerše a hledání konkurenčních a alternativních řešení.

Věnujte při vašem pátrání speciální pozornost existujícím alternativám. Nehledáte jen jasnou konkurenci vašeho nápadu. Hledáte všechna alternativní řešení vámi definovaného problému. Dejme tomu, že řešíte problémy s bolestí hlavy a vašim nápadem je super účinné složení šumivých tablet. V takovém případě nehledejte jen „*přípravky proti bolesti hlavy*“, ale věnujte čas zamyšlení se nad reálným problémem. Tím je bolest hlavy. Alternativními řešeními tedy může být třeba masáž šíje, reflexní masáž palce u nohy, dát si šlofika nebo si namazat tygří mast na spánky. Hledejte všechny tipy a triky, které mohou řešit popsáný problém. I ty jsou konkurencí vašeho nápadu.

Udělat důkladnou rešerši ohledně svého nápadu (a problému).

Neradi bychom vás jakkoliv demotivovali, nicméně je třeba se podívat pravdě do očí. Pravděpodobnost, že to, co jste vymysleli, ještě neexistuje, je velmi nízká. Odhaduje se na jednotky procent. To ale ještě hned neznamená, že jste skončili. Naopak.

Jaké mohou být výsledky vašeho hledání?

1/ Nic takového jsem nenašel. Jsou tedy dvě varianty, buď špatně hledáte, tj. nedali jste tomu zatím dost času a energie. Nebo opravdu nic takového neexistuje. To bohužel ale není tak pozitivní zpráva, jak by se na první dobrou mohlo zdát. Znamená to totiž, že buď už to někdo historicky zkoušel a neuspěl (tzn. googlujte dál a najdete jeho příběh), nebo to za pokus ani nestálo. S nejmenší pravděpodobností máte geniální nápad, který zatím ještě nikoho nenapadl. Paradoxně je tato varianta pro vás nejrizikovější. Je na váš nápad už trh vůbec připravený?

2/ Něco jsem našel, ale není to ono. Zažili jsem to mnohokrát, takže nebudeme chodit kolem horké kaše. Pokud jste se do svého nápadu pořádně nadchli, ať už vědomě nebo nevědomě, vlastně existující alternativu ani najít nechcete. A pokud už něco najdete, máte tendenci to zlehčovat například slovy „*to je podobné, ale...*“ nebo „*no jo, jenže oni neumí tohle...*“ Pojďme si nalít čistého vína. Ten pseudo-konkurenční nápad, který už existuje, má za sebou šikovné lidi, jinak by vůbec nevznikl. A podle toho, jak dlouho už na tom pracují, má celý projekt za sebou už určitý vývoj. Tzn. to, že došli tam, kde jsou a ještě žijí, znamená, že udělali pravděpodobně množství změn a rozhodnutí tak, aby projekt co nejvíce fungoval. Sázet tedy na jednu vlastnost produktu, kterou oni nemají, ale vy ji určitě mít budete, nemusí být sázka na správnou kartu.

Pokud zkreslování reality není váš případ, opravdu něco existuje, ale dívá se na daný problém z jiného úhlu, nebo má jinou cílovou skupinu, má smysl v ověřování nápadu pokračovat. Zároveň však platí bod níže.

3/ Už existuje přesně to, co jsem měl na mysli. To ale není vůbec špatná zpráva. Pokud tedy takových firem nejsou desítky. Záleží, co od svého nápadu očekáváte. Jako další krok nyní doporučujeme pořádně si vybranou nejlepší firmu prověřit. Jak je stará? Kolik má lidí? Jaký má obrát a ziskovost? Hledejte nejruznější tiskové zprávy, rozhovory v médiích a podcastech i výstupy z konferencí. Důležité je také porovnání, jak rychle roste firma versus trh. Jsou odlišnosti mezi trhem, kde působí konkurenční firma a trhem, kde chcete působit vy? Pokud je totiž tato firma na začátku rostoucího trhu, je tam pro vás stále dost místa. Vybavte si například typický český příklad Tomáše Čupra, který zakládal Slevomat po vzoru zahraničního Grouponu a sklídl se svým projektem v ČR velký úspěch. Stejně tak DámaJídlo nebo Rohlík. Nemusíte mít nejoriginálnější nápad na světě. Důležité je, že trh v tomto segmentu roste, a vy budete mít v rámci svého řešení skvělou exekutivu. Právě exekutiva oddělí zrna od plev.

5 Výzkum

Zatím jste se nejspíše nebavili s jediným potenciálním uživatelem. Pokud chcete ověřit náš nápad, nemáte nyní na výběr a musíte vyrazit do terénu. Tohle je kritické místo, kde se rozhoduje o tom, zda to s nápadem myslíte opravdu vážně. Je nám jasné, že vyjít ven a bavit se s neznámými lidmi může být pro některé z vás čiré opuštění komfortní zóny. Nejde to jinak.

5.1 Jdete do terénu

Nejčastější reakce je „Na tohle nejsem. Jsem introvert, nechci otravovat ostatní lidi. Je mi to proti srsti. Nejde to bez toho?“ Nejde.

Ještě existuje varianta, že výzkum za vás udělá někdo, kdo s tím takový vnitřní problém nemá. Ale tuto variantu silně nedoporučujeme, protože jako tahoun nápadu potřebujete napřímo slyšet a pochopit, jak váš uživatel, případně zákazník, přemýšlí. Jinými slovy, sice se můžete opřít pouze o cizí výsledky, ale pokud chcete rozvíjet produkt dlouhodobě, setkáním není radno se vyhýbat.

„Ok, a nedá se získat odpovědi na naše otázky i z online dotazníku?“ Nedá. Nehledejte cesty, jak se z toho vykrotit. Pokud opustit komfortní zónu nezvládnete, nepokračujte s ověřováním. Šetřete čas a energii na něco jiného ve vašem životě. Ano, opravdu je to tak důležité. A nebojte, nebudete vařit z vody. Rozhovory budete mít připravené a budete pánem/paní situace. Pojdte tedy udělat první krok a sepsat si hypotézy a následně scénář rozhovoru.

5.2 Hypotézy jsou základ

Postupně v průvodci i na jednotlivých nástrojích vás vybízíme k poznávání hypotéz. Všechny předpoklady, které jsou kritické pro to, aby váš nápad fungoval.

Pojďte si teď dát chvilku ohlédnutí za všemi poznámkami, které máte ve svém zápisníku a za všemi nástroji, které máte již vyplněné. Znovu si je pročtete s optikou a hledáčkem zaměřeným na kritické hypotézy. Ty si rozdělujete do zápisníku do tří sekcí: Hypotézy o cílové skupině, hypotézy o problémech, postojích a očekáváních cílové skupiny a hypotézy ohledně vašeho řešení.

*Řešení není váš nápad, ale plný kontext:
cílovka + problém + řešení.*

Projít materiály a poznamenat si na jedno místo všechny hypotézy.

Pokud jste svůj sběr předpokladů udělali dobře, tak jich máte poměrně dost. Kdybyste se nyní měli zaměřit na ověření každého z nich, trvalo by to příliš dlouho. Potřebujete se tedy koncentrovat zejména na tzv. pákové efekty. Dle Paretova pravidla 80:20 pojdte hledat ty nejvíce kritické hypotézy a na ně se soustředit. Tzn. zkuste si položit u každé hypotézy otázku, zda v případě, že se ukáže jako mylná, to ohrozí váš nápad a jak. Hypotézy si ohodnoťte čísly 1 až 3, přičemž 1 je kritická hypotéza, na které stojí a padá existence vašeho nápadu a 3 je minoritní hypotéza, která váš nápad výrazně neohrožuje na životě.

Prioritizovat jednotlivé hypotézy ohodnocením 1 (kritická) až 3 (minoritní).

Skvělé. Tak máte první várku důležitých hypotéz a můžete se vrhnout na přípravu rozhovorů a scénáře.

5.3 Plán rozhovorů

Kolik je ideální počet rozhovorů?

Množství lidí, se kterými je dobré se v rámci kvalitativního rozhovoru potkat, abyste měli dostatečný vzorek porozumění jejich problémům a chování, je

pouze 5 až 7⁹. Samozřejmě, že ale můžete oslovit i více respondentů. Každá diskuse přinese zajímavé informace, nicméně dle statistik a dat je nejjednodušší právě tento počet. Hledáte totiž nejlepší návratnost a výtěžnost informace. Jde o poměr mezi získanými informacemi a náklady spojenými s výzkumem. Pokud se budete bavit s více lidmi, roste pravděpodobnost opakování odpovědi a tím pádem už se nic výrazně důležitého nedozvíte. Tzn. i tady platí Paretovo pravidlo, že 5 respondentů, přinese cca 80 % podstatných dat.

Můžu se poptat v rodině, mezi kamarády a známými?

Nabízí se to, ale raději ne. Důvodů je několik. I když chápeme, že je to pro nás nejjednodušší řešení, protože už se znáte a nebudete mít pocit, že je obtěžujete. A oni to pro vás udělají rádi. Nicméně tato varianta s sebou nese neduhy jako jsou zkreslování informací, přikrášlování chování i názorů, a co je nejhorší, přitakávání, že by něco udělali, nějak by se rozhodli či provedli nějakou akci, i když to v realu není pravda. Ale nechtějí vás přece zranit. Nechtějí vás zklamat, když ve vašich očích vidí nadšení a zapálení pro danou věc. Neřeknou vám, že váš nápad je blbost. Neřeknou vám, že by si váš produkt nikdy nekoupili. Nelžete si tedy do kapsy.

Kde a jak respondenty najít?

Cest je několik a všechny jsou odvislé opět od vaší cílové skupiny. Nejsnazší a nejrychlejší cesta je přes vaši existující „bublínu“, ve které se pohybujete, tj. přes sociální síť. Avšak i zde hledáte respondenty, které neznáte osobně. Dále si položte otázku, kde se vaše cílová skupina sdružuje a tam hledejte, případně vypište inzerát. Pokud například hledáte maminky na mateřské, buď půjdete na portál e-mimino.cz a mimibazar.cz nebo vyrazíte na dětská hřiště a domluvíte se přímo s nimi. Stejný princip využijete, pokud hledáte pro výzkum například HR manažery. Vydáte se na portály o HR, vyhledáte zájmové a komunitní skupiny na Facebooku a LinkedInu nebo vyrazíte na některou z HR konferencí.

Další nejčastější cestou je vypsání parametrů vašich hledaných respondentů například na inzertních portálech jako jobs.cz nebo prace.cz. Tato cesta se ale hodí primárně pro B2C a je nutné si uvědomit, že v tomto případě se vám

⁹ <https://www.nngroup.com/articles/how-many-test-users/>

přihlásí lidé, kteří jsou ve stádiu pasivního nebo aktivního hledání práce, jinak by na portál nepřišli.

U hledání firemních respondentů (B2B) vás to bude stát trochu více práce. Pokud vám nestačí vaše konexe a sociální bublina, doporučujeme vydat se na LinkedIn a začít filtrovat pozice, které hledáte.

Co respondentům nabídnout na oplátku?

Co je velmi povzbudivé je, že lidé ze své podstaty rádi pomáhají. Tady hodně tedy záleží na typu vašeho nápadu. Pokud jde o dobročinnou nebo bohuľibou činnost, tak věřte, že se vám lidé přihlásí a pomohou bezplatně. Pokud jde o byznys, budete si muset dát ruku na srdce. Šli vy byste na jeden a půl hodiny dlouhý rozhovor zadarmo? Za jaký honorář nebo výměnou za co byste rozhovor podstoupili vy? Někdy stačí pozvání na kafe nebo oběd. Nejčastější odměnou však bývá 300 až 500 korun za rozhovor (B2C). Ale samozřejmě záleží na vaší cílové skupině. Pokud jste například zaměřeni na firemní klientelu (B2B), místo financí přineste menší dar, například kvalitní víno.

Rozumím tomu dobře, že mám investovat do nápadu už teď?

Ano, přesně tak, právě teď. Jak už jsme probírali v první kapitole o motivaci. Bez investice nápad neověříte. Ať už vaši časové, tak nominální. Tady se láme chleba, zda vašemu nápadu opravdu věříte a jste ochotni investovat kromě vašeho času i jednotky tisíc korun. Nejčastější důvod selhání nápadu je špatně načasování vstupu na trh nebo fakt, že vznikne produkt, který nikdo nechce. První peníze investujete právě za tím účelem, abyste minimalizovali riziko dalšího mrhání vašeho času a peněz v budoucnu.

Jak by tedy mohla vypadat nabídka k účasti na výzkumu?

Potřebujete odkomunikovat základní informace: téma a cíl výzkumu, proč to děláte a kde vám odpovědi pomohou, selektivní kritéria na respondenty, datum, čas a místo konání výzkumu, odměnu.

Př.:

Jednorázová brigáda pro maminky na mateřské (2 a více dětí)

Zúčastněte se hloubkových rozhovorů na téma: „Společně trávení času s dětmi“. Jsme designové studio Outboxers a pro jeden z našich nápadů

hledáme odpovědi na otázky ohledně zabavení dětí v domácnosti. Nápad se snaží zjednodušit soužití rodičů s dětmi ve společné domácnosti a velmi by nám pomohl vzhled maminek, které mají dvě a více dětí ve věku 0 až 15 let.

Rozhovor bude trvat cca 1,5 hodiny. Výzkum bude probíhat v týdnu od 12. do 16. 4., časově se přizpůsobíme respondentům. Pokud máte zájem, vyplňte nám prosím [online formulář s dalšími otázkami](#).

Odměna: 400 Kč za rozhovor

Musím se potkat s respondenty osobně?

Dříve to byla preferovaná varianta, abyste mohli vašeho respondenta dobře vnímat a sledovat přitom nejen verbální, ale i neverbální komunikaci a řeč těla. Od dob krize Covid-19 se ale otevřenost ke vzdáleným video hovorům změnila. Nejde sice o 100% řešení, ale určitě přináší hodnotu. Další výhodou je, že pokud jste dřív chtěli udělat výzkum ve vzdálenější oblasti, museli jste skočit do auta a vyrazit. Tyto cesty v současnosti už lépe nahradí videohovory a vy ušetříte čas strávený na cestě.

Co když potřebuji specifickou roli nebo „vzácnou“ Personu?

Nevadí. I to půjde. Možná jen bude trvat trochu déle daného člověka najít. Ale to zvládnete. Ve startupovém centru světa, v Silicon Valley, se říká, že každý člověk je jen jeden e-mail daleko.

Je pravda, že dnešní svět je informačně přehlcený. Existuje více článků, videí, podcastů atd., než jsme vůbec schopni zkonsumovat. Stejně tak to mají slavní a VIP lidé s e-maily, zprávami a telefonáty. Pokud opravdu chcete odpovědi od člověka, který je hodně zaneprázdněný, budete muset hledat jiné cesty, jak se dostat přes krunýř ostatních komunikací. Například natočit audio nebo video prosbu, případně daného člověka drze vyzvat k reakci veřejně přes sociální síť.

Pojďte si nyní vytipovat jména nebo alespoň role, se kterými byste si rádi domluvili rozhovor. Použijte k tomu přiložený nástroj. Berte v potaz i principy Adopční křivky z předchozí kapitoly a přidejte si je mezi selektivní kritéria a apetit na zkoušení nových věcí na trhu. Následně naplánujte, kdy byste dané rozhovory chtěli uskutečnit

Vyplnit váš *Plán Rozhovorů* a naplánovat si termíny.

5.4 Scénář jako opěrný bod

Představte si scénář jako u filmu. Vaše příprava na rozhovor bude rovněž popisovat jednotlivé fáze a specifikovat okruhy a otázky na respondenta. Stejně tak zde vyznačíte priority jednotlivých otázek. To vše v rámci rozvrženého času průběhu.

Než si ukážeme konkrétní příklad, pojďme si ještě projít trošku teorie.

5.4.1 Průvodce vedením rozhovorů

Rozhovor s relevantním zástupcem cílové skupiny je velmi efektivní a rychlý způsob, jak se vcítit do zákazníka, získat vzhled do jeho chování, motivů a potřeb a vygenerovat nové hypotézy, které nevychází jen z našich vlastních zkušeností. Je však velmi důležité, aby byl rozhovor veden správně. Správně položené otázky vám přinesou neocenitelnou zpětnou vazbu, naopak sugestivní dotazy často vedou k tomu, že dostanete odpovědi, které možná chcete slyšet, ale zavedou váš nápad do slepé uličky. Návod, jak vést rozhovory správně, by vydal na samostatnou knihu, nicméně snažte se řídit následujícími základními doporučeními:

- Nedělejte si starost s tím, že váš rozhovor nebude dokonale konstruovaný. Nejdůležitější je, že se posunete dopředu a nezůstanete stát na místě. Na začátku budete mít možnost rozhovor přizpůsobit formátu, který poté budete opakovat s každým následujícím rozhovorem.
- Nepřemýšlejte tolik o tom co chcete svým zákazníkům říct, spíše se během rozhovoru soustřeďte na aktivní naslouchání. Váš respondent by měl mluvit 80 % nebo i více společného času. Pokud pohovorovaný nepochopí váš nápad správně nebo kompletně, není vašim úkolem ani cílem mu jej zdoluhavě vysvětlovat. Od toho jste se dnes nepotkali. Chcete získat odpovědi, nikoliv zákazníka.

- Pokládejte pokud možno otevřené otázky (např. kdo, co, kde, kdy, proč, jak). Uzavřené dotazy často vedou ke zjednodušování nebo odpovědím, které vás mají potěšit, ale nejsou upřímné. Naopak, když je zákazník nucen svou odpověď rozvinout a zdůvodnit, bude pro vás jeho reakce hodnotnější. Pokud chcete například znát zákazníkův názor na webové stránky, zeptejte se raději: „*Jak na vás stránka působí*“, než „*Myslíte si, že je stránka přehledná?*“.
- Šetřete hypotetickými dotazy. Namísto toho se soustřeďte na zákaznickou předchozí zkušenost. Např. častá zavádějící otázka bývá: „*Představte si, že byste měl zájem o náš produkt, považujete ho za přínosný?*“. Lepší je se zeptat: „*Už jste v minulosti přemýšlel o tomto produktu? Proč? Jaký přesně problém by vám vyřešil?*“. Člověk se ze své přirozenosti má tendenci dělat lepší, proto hypotetické otázky do budoucnosti vedou ke zkreslení reality. Dalším příkladem jsou nákupy. Místo otázky „*Koupil byste si takový produkt?*“ je lepší se zeptat „*Kdy v poslední době jste si koupil online nějaký produkt? Jaký a proč? Kde? Jak jste s ním byl spokojený?*“ Chování v minulosti vám pomáhá predikovat to budoucí. Těmto otázkám se říká behaviorální.
- Uvědomte si, že rozhovor není jen o pokládání otázek. Důležitá je i neverbální komunikace, důvěra, pohodlné a příjemné prostředí nebo zdravá míra citlivosti a porozumění.
- Zorganizujte si otázky do logické posloupnosti, nebo podle obsahu. Začněte s obecnějšími otázkami a následujte dotazy, které jsou specifičtější a osobnější. Zakończete rozhovor opět s univerzálními a rozsáhlejšími otázkami.

5.4.2 Předpojatost a mozkové zkratky

V rámci rozhovorů často dochází ze strany tazatele i respondenta k tzv. kognitivním zkreslením (cognitive biases). Jedná se o přirozené chyby v myšlení, které způsobí, že jsou závěry odvozeny nepřesným nebo nelogickým způsobem. Určitá míra pokřivení se týká všech myšlenkových procesů jako jsou rozhodování, odhad, vzpomínky, zapamatování nebo názory na jiné lidi a situace.

Nebojte, tato zkreslení dělá každý z nás. Pokud ale chcete mít výsledky vlastního výzkumu co nejpřesnější, doporučujeme s nimi vědomě pracovat, abyste dospěli k co nejpřínosnějším závěrům.

Potvrzovací zkreslení (Confirmation Bias)

Nejčastější zkreslení u inovátorů bývá potvrzovací zkreslení, tj. tendence člověka upřednostňovat ty informace a výklady, které podporují jeho vlastní názor, a naopak ignorovat nebo podceňovat ty, které jsou v rozporu s jeho přesvědčením. Případně vykládat nejednoznačné informace tak, aby byly v souladu s jeho hypotézami.

Typickým příkladem je názor, že *Země je placatá a my všichni jsme drženi ve lži a bludu*. Když se člověk s tímto názorem pohybuje po internetu, oslovují ho nadpisy článků a portály, které potvrzují toto jeho přesvědčení. Naopak studie nebo pohledy, které tvrdí opak, má tendenci ignorovat, zlehčovat nebo podřývat. Takto naše hlava funguje a je to přirozené a v pořádku.

Haló efekt (The Halo Effect)

Jsme ovlivněni prvním dojmem, kterým na nás určitý jedinec zapůsobil – ať už kladným nebo záporným. Pokud je například první celkový dojem o člověku příznivý, později celé jeho chování, rysy a řízení hodnotíme kladně. V případě negativní zkušenosti s prvním setkáním se na jednání daného člověka díváme prioritně záporně.

Klam přeživších (Survivorship bias)

Název odkazuje k logickému klamu, založeném na vyšší viditelnosti těch, kteří „přežili“ určitý proces. Například, pokud bychom zjišťovali spokojenost se studiem na určité vysoké škole na absolventech konkrétního oboru, dopracovali bychom se pravděpodobně k jiným zjištěním, než kdybychom zkoumali spokojenost se studiem mezi všemi studenty, tedy i těmi, kteří z nějakého důvodu studium nedokončili. Klam přeživších tedy může často vést k optimističtějším závěrům, než je realita. Pohlíďte si tedy na jaké skupině výzkum plánujete.

Dalším vzorem klamu přeživších může být příklad z druhé světové války, kdy spojenecké síly přemýšlely, jak zlepšit pancéřování svých letadel. Kvůli malému rozpočtu nebylo možné opancéřovat celá letadla, tudíž experti zkoumali, kterou část letadel bude nejpraktičtější využít. Rozhodli se tedy vyjít z dat, která vyčetli na letadlech, jež se vrátila prostřílená zpět na vojenské základny. Zjistili, že u motoru ani v kokpitu pilota žádné díry od kulek nebyly, došli tak k závěru, že tato místa není potřeba dodatečně opancéřovat. Jejich chybné uvažování však spočívalo v tom, že se zaměřili pouze na letadla, která se dostala zpět na základnu. Vrátila se ale proto, že místa průstřelů nebyla pro letadlo fatální. Toho si našťástí všiml matematik Abraham Wald a poté, co na chybné uvažování poukázal, se spojenci rozhodli opancéřovat naopak ta místa, ve kterých žádné průstřely nenašly.

Problém zpětného pohledu (The Hindsight Bias)

Tento problém se někdy nazývá také jako „Já-jsem-to-věděl“ efekt a jedná se o sklon vidět minulé události jako předvidatelné, ačkoli se v době, kdy k nim teprve mělo dojít, předvidatelné nezdály.

Ukotvení (Anchoring)

Ukotvení popisuje skutečnost, kdy je přirozenou lidskou tendencí spoléhat se při rozhodovacím procesu na jednu informaci či fakt, byť nemusí být zcela relevantní, úplný či pravdivý.

Typickým příkladem je jídelní menu v restauraci, kde se hodně lidí rozhoduje podle cenové škály. S tímto vědomím je tedy lístek navržený tak, že obsahuje velmi drahou položku na konci, kterou si sice téměř nikdo neobjedná, ale mozek si tak přenastaví, co je drahé a co levné. Ukotví se. Díky tomu se pak člověk rozhodne pro dražší jídlo, než by si objednal normálně.

5.4.3 Fáze scénáře

Asi vás nepřekvapí, že každý rozhovor by měl mít úvod, hlavní tělo s otázkami a zakončení. Pojdte se na každou část podívat trochu do hloubky.

Úvod

Rozhovory stojí a padají na vytvoření důvěry mezi vámi a respondentem. Pokud se vám nepodaří nastavit neformální atmosféru a základní úroveň důvěry, pohovorovaný se vám nejspíše dostatečně neotevře a informace, které získáte, budou buď nekompletní, nebo zkreslené. Proto se doporučuje důležité parametry zmínit na začátku.

Př.: Pokračujeme s maminkami na mateřské

Jsme moc rádi, že jste si na náš výzkum udělala čas. Náš společný rozhovor by neměl zabrat více než hodinku a půl. Naším cílem je lépe pochopit prostředí, které mají jednotlivé maminky a rodiny doma za zavřenými dveřmi. Chtěli bychom vás moc poprosit o otevřenost, nejsme tady od toho, abychom vás nebo vaši rodinu jakkoliv soudili. Nic není špatné nebo dobře. Zároveň bychom vás chtěli ubezpečit, že co si tady řekneme, zůstane mezi námi. Já si sice v průběhu našeho povídání budu dělat poznámky, ale nikde nefiguruje vaše jméno nebo cokoli, co by vás mohlo identifikovat. Je to takto za vás v pořádku?

Na úvod, představte nám prosím vaši rodinku a její členy...

Všimněte si apelu na „nic není špatné nebo dobře“. Snažíme se člověka dostat do přemýšlení, že jde opravdu jenom o výzkum ne o něho samotného.

Hlavní obsah

Důvod, proč se potkáváte, je zjistit odpovědi na vaše otázky. Pochopit kontext a chování potenciálního uživatele a potvrdit nebo vyvrátit vaše kritické hypotézy. Vaše předpoklady, na kterých stojí váš nápad, jsou tedy klíčem. Pojdte se k nim vrátit.

Dejme tomu, že máte jednu z kritických hypotéz: „*Maminka s více dětmi je ze svých ratolestí velmi často psychicky vyčerpaná a potřebovala by čas sama na sebe. Je ochotná si nechat pomoci.*“ Jak toto tvrzení tedy ověříme? Případně,

jaký kontext kolem tématu vyčerpání můžeme prozkoumat tak, abychom cílovku lépe pochopili?

Př.: Co vám na vaši stávající situaci přijde nejlepší? A co naopak nejnáročnější?

Podle odpovědi jdeme více do hloubky s „Proč?“ a „Jak?“. Snažíme se pochopit a rozklíčovat důležité situace. Navazujeme s konkrétními otázkami do nedávné historie:

Př.: Co byl v poslední době moment, kdy jste byla unavená?
Byla jste v poslední době naštvaná? Proč?
Využíváte nějaké možnosti hlídání dětí? Kdy naposledy?
Zvažovala jste někdy, že byste využila placených služeb hlídání? Proč?

Vidíte sami, že prozkoumat prostor kolem jedné hypotézy vyžaduje několik otázek a zabere určitý čas. Proto jsme po vás v předchozí kapitole chtěli, abyste si hypotézy prioritizovali a tím vlastně vybrali směr scénáře i celého výzkumu. Doporučujeme pracovat s lističky, na které si můžete otázky psát u vaší kreativní stěny a různě je přeskládat

Příprava Scénáře je sice trošku pracná, ale váš investovaný čas zúročíte velmi rychle při samotných rozhovorech a informacích, které z nich extrahujete. Zároveň si srovnáte myšlenky a získáte pocit jistoty, že na nic nezapomenete a dostanete ty nejdůležitější odpovědi.

Další příklady behaviorálních otázek:

- Zažil/a jste někdy, že ...?
- Popište situaci, kdy jste ...
- Kdy naposledy jste ...
- Uvedte příklad situace, kdy ...
- Popište období, kdy jste ...
- Jaký byl pro Vás nejsilnější zážitek, když ...?
- Přemýšlejte o situaci, kdy jste... Jak jste to vyřešil/a?
- Co jste udělal/a pro to, abyste...
- Popište nejkreativnější řešení, které jste v této oblasti podnikl/a?

Zakončení a další kroky

Na závěr rozhovoru je dobré respondentovi nejen poděkovat, ale sdělit mu i bližší informace o nápadu, případně nastínit další kroky, které se v projektu chystají. Důvodem je, aby člověk odcházel s dobrým pocitem, že pomohl a ví k čemu svým podílem přispěl.

Př.: Takto to bude za náš výzkum vše. Moc vám děkujeme, že jste si na nás udělala čas a že jste byla otevřená. Velmi nám to pomůže. Znovu připomínám, že informace, které jsme si tady řekli, zůstanou jen mezi námi a dál s nimi bude pracováno v plně anonymní formě. Jako další kroky v projektu nyní chystáme vytvoření prototypu. Jak vás to s námi bavilo? Chtěla byste zůstat v kontaktu a případně se v budoucnu zapojit do dalšího výzkumu nebo testování prototypu?

Teď už jenom formality, domluvili jsme se na odměně 400 korun, tady jsou. Ještě jednou díky moc.

Sestavit scénář rozhovoru.

Jakmile budete mít první verzi scénáře sestavenou, vyznačte si k jednotlivým okruhům časová očekávání. Jak dlouho předpokládáte, že ta která část zabere. Zároveň si označte priority mezi jednotlivými otázkami. Vyberte, které otázky můžete přeskočit a které ne, pokud byste časově nestihali, .

Testovací průběh

Zmiňovali jsme naše doporučení, abyste do výzkumu nazahrnovali vaše známé. Tady existuje výjimka – testování scénáře. Když jej budete poprvé podstupovat s někým, koho znáte, naberete jistotu, že zvládnete průchod scénáře i s neznámým člověkem. Zároveň otestujete vaše časové rozvržení.

Velmi pravděpodobně budete muset udělat úpravy ve scénáři hned po testovacím průběhu. Je to tak v pořádku. Říká se „*Budte připraveni na změnu*“, my bychom šli ještě kousek dál „*Vyhledávejte změny, které přinášejí hodnotu*“.

Otestovat svůj Scénář a zapracovat úpravy.

Otestováno? Nyní jste připraveni vyrazit do terénu a udělat vámi naplánované rozhovory. Od nich se následně odpichnete do další fáze.

Ostré rozhovory

Provést naplánované rozhovory.

Tak jaké to bylo? Zjistili jste, co jste potřebovali? Udělejte syntézu dílčích výsledků a pokuste se zobecnit to, co se nejčastěji opakovalo.

Podarilo se vám potvrdit kritické hypotézy, na kterých budete dál nápad stavět? Pokud ne, vůbec nevádí, to se stává často. Budete se muset vrátit o krok zpět a upravit nápad tak, aby cílové skupině donesl hodnotu a řešil její konkrétní problém. Vyhoda výzkumu je, že velmi často vám rovnou napoví, jakým směrem byste se měli s nápadem vydat.

Pokud si tedy vašim nápadem nejste teď zcela jistí a z výsledků výzkumu jste malinko rozpačití, možná je čas udělat další rozhovory nad novými hypotézami nebo pivotovat.

5.5 Pivot

Slovo pochází ze startupové terminologie a znamená změnu cílové skupiny, problému, který řešíme, návrhu řešení nebo byznys modelu. Když od někoho uslyšíte, že bude muset *pivotovat*, znamená to, že bude upravovat jeden za základních parametrů nápadu, tj. svaté trojice. Pojďte se na pivotování podívat postupně.

Cílová skupina

Pokud z výzkumu vyplývá, že vámi vybraná cílová skupina nápad nepotřebuje, nebo za něho není ochotná zaplatit, budete hledat alternativy, které mají podobnou sadu problémů, ale jiné spotřebitelské chování.

Př.: Pokusíme se od maminek na mateřské posunout k tatínkům na rodičovské.

Cílový problém

Zdá se, že jste zvolili správně cílovku, ale problém, který se snažíte řešit, neexistuje nebo není dostatečně velký? Případně za vyřešení původního problému není cílovka ochotna platit?

Znovu připomínáme, výzkum má silu vám napovědět, jak dál. Pokud se tedy chcete zaměřovat na vámi vybranou cílovou skupinu, následujte odpovědi vašich respondentů a hledejte s nimi související jiné problémy. Pokud nevidíte žádný zajímavý problém, kterému byste se chtěli věnovat, jste ve slepé uličce. Vraťte se buď k výzkumu a hledejte další problémy nebo vyberte jinou cílovku či nápad.

Dejme tomu, že vám z výzkumu vyjde, že cílovka má jiné (větší) problémy, se kterými si neví rady a velmi ráda by si nechala pomoci. V takový moment se vracíte zpět do ideační fáze a generujete řešení těchto nových problémů.

Př.: Maminky na mateřské nemají problém zabavit děti doma, ale postěžovaly si, že když mají pobíhat s dětmi venku v přírodě, tak už nemají dost nápadů na hry. Dále zmiňovaly, že jejich dětem chybí mužský vzor, protože tátové obecně moc nevědí, jak si s potomky hrát. Třetí, velmi často opakující se problém, byl, že nevědí, kam s dětmi vyrazit o víkend na výlet. Plánování a hledání je stojí neustále mnoho energie a času. Vymýšlejí pořád dokola, kde ještě nebyli a kde to děti bude bavit.

Varianty řešení

V uvozovkách „nejsnazší zásek“ je u řešení. Pokud jste se dostali do stavu, kdy máte správnou cílovou skupinu, která má problém, jenž jste si definovali,

ale konkrétní podoba vašeho řešení se nejeví jako ta nejvhodnější, můžete v tento moment pokračovat v ověřování nápadu dále. Bližší se této problematice podíváme na zoubek později v kapitole o experimentech a prototypování.

Úprava byznys modelu

Při ověřování a exekuci vašeho nápadu se vám také může stát, že vám to takzvaně číselně „nevychází“. Příjmy jsou moc malé, případně jejich frekvence nepokryje cashflow v čase. Nebo dokonce ještě nevíte, jak budete váš nápad monetizovat, neboli z které kapsy přijde kolik peněz a jak často.

Byznys modelů jsou desítky. Doporučujeme místo vymýšlení s čistým papírem použít přehled byznys modelů a snažit se vymyslet, zda by se ten či onen nedal použít právě u vašeho nápadu.

Hezký přehled modelů sestavili například v [BMI](#). Jejich [karty](#)¹⁰ s různými byznysovými vzory jsou k dispozici ke koupi fyzicky či online. Procházejte jednu kartu za druhou a pokládejte si u každé z nich otázku, zda by váš nápad šel naroubovat na tento byznys model či nikoliv. Jak by fungoval? Jak by se prodával? Jak by vypadaly příjmy? Pokud preferujete spíše varianty zdarma, doporučujeme například tento přehled 30 nejznámějších modelů od FourWeekMBA¹¹.

Nejčastějším důvodem, proč nápady selhávají je časování (timing). Buď idea vstoupí na trh příliš brzy, kdy spotřebitelé na novinku nejsou ještě připraveni, nebo příliš pozdě, kdy už je na trhu nadbytek konkurentů a tržní podíly jsou rozdané. Známým příběhem z lokálního prostředí je například [ilegálně.cz: kupujte si hudbu online i legálně](#). Šlo o portál, kde jste si mohli stáhnout hudbu (album i jednotlivé písničky) a rovnou vše uhradit bez porušení autorských práv. Ve stejné době vznikla ve Švédsku i firma Spotify, která na to šla diametrálně jinak. Namísto stahování hudby ji díky Spotify můžete

¹⁰ <https://bmilab.com/pattern-cards>

¹¹

https://fourweekmba.com/what-is-a-business-model/#30_business_model_examples_in_a_nutshell

streamovat přes mobilní aplikaci a místo nákupu konkrétních písniček platíte měsíční předplatné. Tzn. podobný nápad, jiný kanál (web vs. mobilní aplikace) a byznys model (nákup vs. předplatné) a výsledek známe. iLegálně zavřeli 2012 a Spotify je dnes nejpoužívanější hudební aplikací na trhu. Samozřejmě v neúspěchu prvního zmiňovaného projektu hrálo roli více věcí, jde nám však o ukázkou rozdílů, že když dva dělají totéž, není to totéž.

Nenechat nápad plavat?

Pokud se vám nedaří identifikovat tu správnou Svatou trojici, vždycky je varianta nechat nápad plavat a soustředit se na jiný. Tady jsou dvě otázky, které vám v rozhodnutí pomohou.

Máte hluboké porozumění oboru?

Pokud máte v dané oblasti hluboké doménové znalosti a zkušenosti, máte předsunutou startovací čáru kupředu oproti ostatním mimo obor, doporučovali bychom vám se v problematice ještě „pohrabat“, třeba naleznete podpůrný nebo alternativní nápad. Použijte nějakou z ideačních technik popsaných v předchozích kapitolách (např.: reframing nebo trendovou matici).

Výsledky výzkumu, od kterých se dá odrazit?

Sice váš nápad už tak nadějně nevypadá, ale vy za sebou máte výzkum se slibnými výsledky? Identifikovali jste jasné problémy, které chce cílovka řešit, ale neví jak? I v tomto případě použijte nějakou z ideačních technik popsaných v předchozích kapitolách.

6 Trh a čísla

Skvělé, dokázali jste svůj nápad stáhnout z oblaků na zem a konkretizovat jej do něčeho uchopitelného. Znáte svého uživatele a víte, jak mu doručit hodnotu, která mu zlepši život.

Teď je na čase rozmyslet, jak danou hodnotu zpeněžit. Jinými slovy budete tvořit byznys plán, ve kterém na svůj nápad nahlížíte z pohledu financí, zákazníků a trhu. Jak rád říká nejznámější investor světa Warren Buffett: „I idiot s plánem může přemoci génia bez plánu.“

Rychlá připomínka: Pamatujete, jaký je rozdíl mezi uživatelem a zákazníkem? Právě jste se dostali do fáze, kdy je třeba mít dobře rozmyšleno, kdo bude příjemcem hodnoty a kdo za ni bude skutečně platit. Je to ta samá osoba? Nebo někdo jiný? Jestli si nejste jisti, připomeňte si kapitolu [Uživatel vs. zákazník 4.3](#)

6.1 Jeden nástroj, který vládne všem

Pro jednoduchou vizualizaci vašeho byznys plánu, která obsahuje všechny klíčové části, se vžil nástroj jménem *Lean Canvas*. Jedná se o jedno „plátno“, které má několik sekcí, a díky němuž dostanete svůj nápad a byznys plán přehledně na jedno místo. Je důležité, abyste se v něm vyznali nejenom vy, ale i osoby, kterým budete svůj byznys plán prezentovat. Cílem je, aby člověk, který o vašem nápadu nic neví, byl schopen pochopit váš podnikatelský záměr za jednotky minut.

Jak už jsme avizovali, existují skvělé zdroje, které není nutné duplikovat. Toto je právě ten případ. Pracovat s nástrojem Lean Canvas se naučíte na portálu [LeanCanvas.cz](#). Za vámi určený dobrý skutek máte k dispozici online kurz zdarma. Ve svém boxu k tomuto účelu najdete připravený papír velikosti A3.

Nyní se zaměříte na nejdůležitější části, které je potřeba si rozmyslet při konkretizaci vašeho byznys plánu. Pokud jste postupovali dle průvodce, už teď byste měli být schopni doplnit 4 z 8 polí, konkrétně: Problémy (Problem),

Zákaznické segmenty (Customer segments), Unikátní nabídka hodnoty (Unique Value Proposition) a Řešení (Solution). Nyní se zaměříte na zbytek.

| | | | | |
|--|---|---|--|---|
| Problém Co je největší problém, který vaše řešení řeší? | Řešení Jakým způsobem vaše řešení řeší problém? | Unikátní nabídka hodnoty Co je unikátní na vašem řešení? Jakým způsobem je vaše řešení lepší než ostatní? | Neférová výhoda Co je vaše největší konkurenční výhoda? Jakým způsobem je vaše řešení lepší než ostatní? | Zákazníci Kdo jsou vaši zákazníci? Jakým způsobem je vaše řešení pro ně užitečné? |
| Existující alternativy Jaké jsou jiné možnosti řešení vašeho problému? | Indikátory Jakým způsobem můžete měřit úspěch svého řešení? | Srozumitelný opis Jakým způsobem můžete popsat své řešení jednoduše a srozumitelně? | Cesty k zákazníkům Jakým způsobem můžete dosáhnout ke svým zákazníkům? | První vlastovky Jakým způsobem můžete získat své první zákazníky? |
| Struktura nákladů Jaké jsou vaše největší náklady? Jakým způsobem můžete snížit náklady? | | Cenový model Jakým způsobem můžete získat peníze za své řešení? | | |

Poznámka pro fajnšmekry: Lean Canvas původně vznikl z Business model canvas. Ten je vhodný spíše pro rozjetý byznys se stálou zákaznickou bází a pomáhá s přemýšlením o inovacích a rozvoji. Lean Canvas je z původního modelu odvozen a je vhodný spíše pro začínající projekty. Počítá s tím, že máte vysokou míru nejistoty, málo informací a omezené zdroje.

6.2 SWOT a „Neférová výhoda“

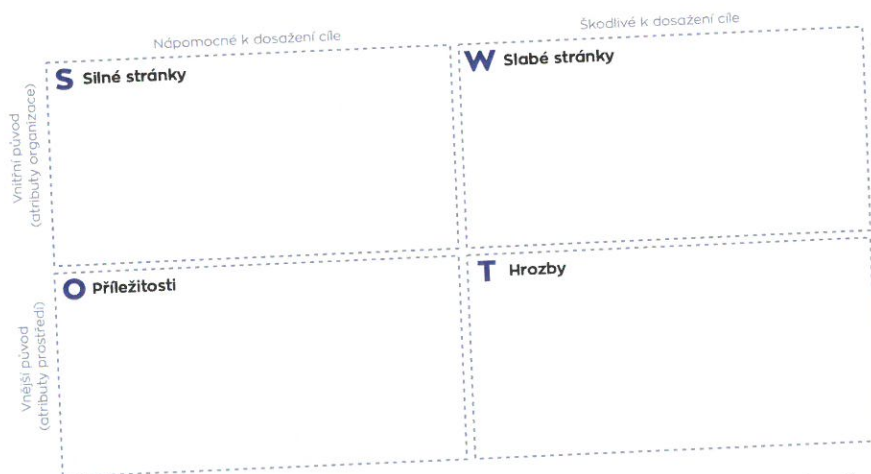
Nenechte se zmást nešikovným českým překladem termínu Unfair Advantage. Nejde o to, abyste jednali neférově. Je však třeba domyslet, jak si alespoň na nějaký čas pojistit, aby vás s vaším podnikatelským plánem nepředběhl někdo z potenciálních konkurentů.

Proč je to důležité? Představte si hypotetickou situaci. Vymyslíte revoluční typ nábytku, který si rychle získá první zákazníky a dostane váš byznys do černých čísel. Co se ale stane, až se o vašem vynálezu dozví třeba IKEA? Se svými možnostmi bude mít konkurenční (čtete totožný) produkt do pár

týdnů k dispozici v každé prodejně na celém světě. Jak si pak zajistíte konkurenceschopnost?

Existuje mnoho možností, jak získat neférovou výhodu. Vymyslet ji není složité technicky, ale je třeba dobře zanalyzovat vlastní přednosti a chránit se tím, co vám někdo z venku tak rychle nevezme.

A proč je tak důležité mít rozmyšlenou neférovou výhodu už teď? Je to jednoduché - nemůžete ji použít a otestovat, dokud ji nemáte pojmenovanou. Nám osobně pomáhá s definicí neférové výhody SWOT analýza. Tento v byznysu poměrně běžný nástroj vám pomáhá dobře promyslet silné a slabé stránky vašeho byznysu. Vedle toho vás nutí přemýšlet o příležitostech a hrozbách.



Udělejte si tedy analýzu a přemýšlejte nad otázkami, v čem jste silní, v čem jste lepší než potenciální konkurence, co vám nikdo jiný nevezme.

Jestli nevíte, kde začít, podívejte se na tyto typické výhody:

Vy jako osobnosti

Začněte u sebe nebo u svých parťáků. Jaké máte nepřenositelné zkušenosti? Jakou máte síť kontaktů nebo know-how, které jiní nemají?

Nezapomínejte i na osobní vlastnosti jako jsou vášně, schopnost se přizpůsobit apod.

Prostředí

V čem je specifické místo, kde chcete podnikat? Jaké existují lokální regulace, přes které se „cizi“ nedostanou?

Tým

Jaký máte tým? Jste natolik sebraní, že jste lepší než konkurence? Máte v týmu talenty, které nikdo jiný nemá?

Značka

Máte už věrné zákazníky, kteří si rádi koupí i váš nový produkt? Máte kolem sebe vybudovanou věrnou komunitu lidí, která bude váš produkt podporovat? Máte silnou značku?

Obchodní dohody

Neférová výhoda je u startupu často duševní vlastnictví nějakého nápadu. Máte patent? Obchodní tajemství? Domluvenou exkluzivitu? Silné partnery?

Pamatujte, že vaše neférová výhoda nebude fungovat věčně. Proto je nutné své možnosti pravidelně revidovat a rozvíjet. Vezměte si např. banky. Po staletí měly tu výhodu, že byly nejbezpečnější fyzická místa k uložení peněz. To vzalo za své ve chvíli, kdy se peníze staly virtuálními. Lidé si však stále uchovali návyk banky fyzicky navštěvovat, aby řešili své finanční záležitosti. V dnešním světě internetu však není potřeba nikam chodit a banky tím ztratily velkou výhodu. Co nyní brání velkým internetovým společnostem jako Google a Facebook, aby provozovaly finanční služby? To je důvodem, proč začínají banky vymýšlet, jaké mohou mít proti internetovým společnostem výhody s cílem zabránit tomu, aby tyto firmy vstoupily na jejich místo. Pokud nemůžete přijít na žádnou neférovou výhodu vašeho nápadu, zkuste si nejdříve udělat cvičení, co by mohly být neférové výhody dnešních bank. Třeba vás to nakopne...

Vyplnit SWOT analýzu na přiloženém papíru v boxu.

6.3 Finanční plán

Říká se, že podnikání je hlavně o umění levně vyrobit/nakoupit a drazo prodat. Ačkoli se jedná o mnohem komplexnější problematiku, budeme se nyní držet tohoto přístupu. Nemusíte být matematik ani finanční expert, ale pokud chcete podnikat, musíte se umět orientovat v základních věcech, jako jsou vaše náklady, výnosy a cashflow.

Zkuste si nejdříve vzít váš zápisník (nebo excelovou tabulku) a zapsat si všechny náklady a příjmy na rok dopředu. Že to teď nemůžete vědět? Samozřejmě, ale účelem finančního plánu není mít do koruny spočítanou budoucnost, ale vědět, jestli váš plán dává za určitých podmínek finančně smysl. Jinými slovy, jestli je vůbec možné na vašem nápadu vydělat a kdy.

6.3.1 Náklady

U začínajících nápadů bývají alespoň zpočátku největší náklady spojené s lidmi. Naplánujte si, jak velký budete potřebovat tým, který bude schopen v čase doručovat přidanou hodnotu zákazníkům. Zřejmě začnete u sebe a partáků – budete dělat zadarmo, nebo potřebujete z něčeho žít a budete si vyplácet mzdu? Později budete potřebovat přijímat další lidi – víte, kolik budou stát? Jste ochotni sdílet podíl z nápadu výměnou za sníženou mzdu? Bude levnější, když budete dlouhodobě vykonávat operativní a administrativní činnost vy, nebo si na to raději někoho najdete?

Krátká odbočka ke sdílení podílů

Pojďte se na chvíli zamyslet nad plusy a minusy sdílení podílu se svými zaměstnanci. Člověk, který je pro vás nepostradatelný a má na trhu hodnotu 100 tisíc korun měsíčně, bude možná ochoten pracovat za polovinu výměnou za x % vaší firmy každý odpracovaný rok. Důležité je ale na tomto místě zmínit, že se vaše životy velmi úzce spojí do něčeho, čemu říkáme

byznysově manželství. Dokud to funguje, tak se nic neděje. Ale pokud začne něco skřípat, budete rozhodovat důležitá témata nebo budete chtít třeba přibrat investora, velmi úzce to ovlivní i vašeho společníka. Nijak snadno z toho nevystoupíte, otázka tedy zůstává, zda jste vy i on ochotni vaši cestu propojit. A to se vši odpovědností, kterou to přináší.

Další důležitou nákladovou položkou bývá nákup služeb (outsourcing). Dokážete všechno vytvářet svépomocí, nebo si například budete muset najmout programátory, aby vytvořili váš produkt? Pro tvorbu finančního plánu byste měli mít alespoň indikativní odhady, kolik budou stát jednotliví dodavatelé.

Nezapomeňte zahrnout také náklady na provoz. Budete potřebovat kanceláře, nebo vše zvládnete ze svého obýváku? Co vybavení? Software pro řízení firmy? Účetní, právníci, internet, telefony?

Nedílnou součástí výdajů jsou náklady na marketing a prodej. Rozmyslete si, kolik bude potřeba investovat do reklamy, aby se o vás někdo dozvěděl. Samozřejmě do marketingu lze pumpovat nekonečně mnoho peněz, proto existuje naprosto základní metrika, tou je CPA (cost per acquisition) neboli cena za přivedení jednoho zákazníka. Mějte dobře spočítáno, kolik si můžete dovolit investovat do propagace, aby vám finanční rozvaha vycházela z pohledu příjmů.

Rozepsat si do zápisníku náklady a vyčíslit je.

Máte tedy rozmyšlené všechny možné náklady v čase? Přidejte si k tomu ještě neočekávané výdaje a máte alespoň základní přehled o tom, kolik bude celé vaše snažení stát. Teď se podíváme, zda jste schopni na to vydělat.

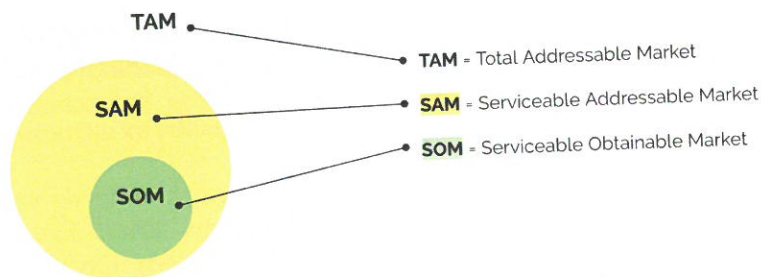
6.3.2 Příjmy

Pro simulaci příjmů je klíčové rozmyslet tzv. byznys model. Jinými slovy musíte mít naprosto jasno v tom, odkud a jak získat peníze.



Sepište si, kdo je váš zákazník a za co a kolik vám bude platit. Jako příklad uvádíme placený online software (tzv. software-as-a-service). Pokud nějaký takový používáte, platíte pravděpodobně pravidelný měsíční poplatek za to, že do něj máte přístup. Příjmy tedy budou hlavně o tom, kolik máte platících zákazníků. Ty budou narůstat na měsíční bázi. Avšak obchodních modelů je celá řada. Více jsme toto již rozebírali v kapitole [Pivot 5.5](#)

Pro to, abyste co nejpřesněji odhadli příjmy, je klíčové vědět, jak velká je vaše potenciální cílová skupina. Kolik je na trhu lidí, kteří by si mohli koupit váš produkt? Na kolik jich reálně dosáhnete, pokud prodáváte váš produkt jen v ČR?



Dalším kritériem, které je potřeba zvážit, je předpokládaný trend trhu. Pokud jste vymysleli něco nového, zřejmě máte ještě malou cílovou skupinu. Jak si myslíte, že se bude rozšiřovat? Jak rychle budete schopni oslovovat nové zákazníky a kolik z nich přesvědčíte, aby si od vás produkt koupili? To všechno zvažte při simulaci příjmů.

Doporučujeme zpracovat odhadované příjmy ve 3 variantách - optimistickou, realistickou a pesimistickou. Porovnejte dané varianty vůči nákladům a rozmyslete strategický plán, co dělat, když daná varianta nastane. Vyplnil se pesimistický scénář? Dobře, ale vy už máte připravené akční kroky, co budete dělat, abyste nebankrotovali.

Máte hotové varianty? Příjmy a výdaje si nyní srovnajte v čase. Dostanete se brzy do plusu? Kdy dosáhnete na tzv. bod zlomu, kdy příjmy přesáhnou výdaje? Vyděláváte i za rok stále málo na to, abyste pokryli náklady? Změňte proměnné v příjmech - třeba obchodní model, cenu, jiný segment zákazníků nebo prodlužte období na více let, pokud to dává smysl. Stále nejste v zisku? Začněte se zamýšlet, jestli je váš byznys finančně vůbec udržitelný.

„Před bitvou plánování znamená úplně všechno. Jakmile ale začne boj, plány jsou k ničemu.“ (Dwight D. Eisenhower) Jistě si říkáte, jak vůbec můžu vědět, jak se trh bude chovat takhle dopředu. Nevíte. A je to tak v pořádku. Účelem tohoto cvičení je zjistit, jestli má váš byznys model vůbec šanci na úspěch a taky pomáhá srovnat si myšlenky v kontextu věcí, co se musí stát, aby se podnikání dařilo. Např. budete vědět, kolik potřebujete zákazníků, jaká je minimální cena nebo jak dlouho budete v mínusu.

Rozepsat si do zápisníku příjmy, jejich frekvenci a výši.

6.3.3 Cashflow

Cashflow neboli peněžní tok je zřejmě nejdůležitější metrika v podnikání. Vyjadřuje totiž to, kolik peněz máte na účtu. Je sice hezké, že máte naplánované zajímavé zisky po prvním roce podnikání, ale jestli do té doby nedokážete pokrýt vaše výdaje, příští rok už pravděpodobně vůbec podnikat nebudete.

Proto si připravte jednoduchou evidenci reálných nákladů a výnosů tak, abyste na denní bázi věděli, kolik peněz budete mít na účtě.

6.4 Komunikační cesty

Důvod, proč distribuční kanály necháváme nakonec, je, že člověk má tendenci nechat se unést v marketingové kreativě předtím, než přemýšlí o reálných číslech. V tomto bodě byste už měli mít spočítáno, kolik peněz si můžete dovolit utratit za marketing, abyste měli šanci včas dosáhnout plusové bilance. Rozmyslete tedy jasný plán, který odpoví na dva základní dotazy:

Jak se o mě zákazníci dozví?

Nejprve se podívejte do svého plánu nákladů a promyslete si rozpočet na propagaci. Poté si zvolte marketingovou strategii, která se dělí na 2 základní typy - inbound a outbound.

Outbound marketing je aktivní oslovování a hledání vašich potenciálních zákazníků. Patří do něj např. telemarketing, prodejní akce, přímé oslovování přes e-mailing, inzerce, reklama na internetu atd. Jde tedy o nákladné aktivity, jejichž cílem je oslovit s vaší nabídkou co nejvíce lidí.

Inbound marketing je naopak založen na snaze, aby si vás potenciální zákazníci našli sami. Patří sem zejména tvorba obsahu jako jsou blogy, články v internetových i tištěných médiích, zprávy na sociálních sítích, diskuze na LinkedInu či videa na Youtube. Tato marketingová strategie se zdá na první pohled méně nákladná, protože neplatíte přímo za reklamu, ale je časově velmi náročná.

Rozmyslete si tedy alespoň rámcově, jak získat očekávaný počet zákazníků v rámci rozpočtu a času, který máte ve své finanční simulaci. Obvykle to bývá kombinace inbound a outbound marketingu. Stejně jako s ověřováním nápadu buďte agilní. Testujte, jaké kanály nejlépe fungují na malých vzorcích a v čase upravujte strategii. Hlídejte klíčovou metriku CPA za jednotlivé kanály. Vyhodnocujte, testujte, optimalizujte.

Jak doručím hodnotu zákazníkovi?

Rozmyslete si, jak dostanete svůj produkt k zákazníkovi. Pokud je váš nápad digitální produkt, máte to jednodušší, protože využijete internet. Seznamte se však podrobněji s podmínkami distribuce, Pokud např. vymýšlíte aplikaci pro iPhone, musíte ji dostat do tržiště App Store. Apple si však bere nemalou provizi za prodej každé aplikace (většinou 30%) a to vám může nepěkně zamávat s příjmy.

Pokud máte fyzický produkt, distribuce bude zřejmě složitější a nákladnější. Spočítejte si, kolik bude stát doručení produktu zákazníkovi. Pokud jste s tímto nákladem nepočítali ve finančním plánu, aktualizujte jej.

- Vyplnit Lean Canvas, který mám připravený v boxu.
- Stáhnout si šablonu v Excelu [z webu](#) a připravit finanční simulaci.



Aktualizovat, aktualizovat, aktualizovat!

Super, nyní jste na dobré cestě. Pokud jste prošli až doposud všemi zadáními, měli byste mít detailně vyplněný Lean Canvas, který můžete sdílet dál. Podělte se o něj, sbírejte zpětnou vazbu a doplňujte slepá místa. Minimálně finanční plán byste měli aktualizovat každý měsíc, podle toho, jak se vám daří či nedaří získávat první zákazníky.

7 Prototyp

V této fázi už byste měli mít rozmyšlený celý byznys „na papíře“. Nyní je na čase váš plán zhmotnit do konkrétní podoby, která je testovatelná s fyzickými uživateli. Kdo ví, třeba skrze ní rovnou získáte první zákazníky.

Zbytečně se ale ještě nevrhejte do stavění celého produktu se všemi finálními funkcemi. Raději postupujte krok za krokem. Zkoumejte, jak potenciálním zákazníkům odpovídat na základní otázky a námítky. Zjistěte, co je hlavní přidaná hodnota vašeho řešení, kterou nejvíce oceňují a na kterou nejvíce slyší. Vytvořte tedy nejprve jednoduchý prototyp – jakousi ukázkou vašeho řešení, která je užitečná a pochopitelná, i když ještě nemá všechny funkcionality.

Jakých zásad se doporučujeme držet při tvorbě prototypu?

- Přemýšlejte „štihle“ (tzv. lean přístup). Tento přístup lze zjednodušeně popsat tak, že byste se měli soustředit na vlastnosti a funkce produktu, které mají pro zákazníka největší hodnotu a vyhnout se komplexním řešením, které produkt zesložitují a dělají z něj zbytečně nákladnou záležitost. Např. když řešíte problém, jak přemístit člověka z bodu A do bodu B, nemusíte projektovat auto se složitým motorem, ale můžete začít třeba s koloběžkou. Problém přemístění člověka to vyřeší a není to tak složité na výrobu.
- Namísto složitého „pipláni“ návrhu postupujte iterativně – cyklicky. Testujte často a rychle, spolupracujte na designu prototypu se samotnými zákazníky. Konfrontujte své návrhy, sbírejte zpětnou vazbu a prototyp upravujte. Takovým přístupem brzy vytvoříte z koloběžky kolo, následně motorku atd. A hlavně budete vědět, jestli ji zákazníci skutečně chtějí.
- Nejlepší způsob, jak svůj produkt ověřit, je reálně ho prodat nebo nabídnout internímu zákazníkovi. Zaměřte se u prototypu hlavně na obchodní stránku věci – aby dobře prezentoval přínosy, řešení problému a hodnoty pro zákazníka, místo orientace na konkrétní funkce a technologie. Pokud bude za daný produkt zákazník

ochoten zaplatit (nejen jeden, ale i významné množství), jdete správným směrem.

7.1 Tvorba prototypu

Říká se, že obrázek vydá za tisíc slov. My si myslíme, že prototyp vydá za tisíc obrázků. Prototyp je takové minimum, které vám pomůže ověřit, zda váš produkt zákazník doopravdy chce, bude používat a je ochoten za něj zaplatit. Prototypem může být cokoliv od prodejních slidů s obrázky, přes rozhybaná vizualizace mobilní aplikace, až po fyzicky sestavený exemplář produktu klidně vyrobený ze staré krabice. Zkuste prototyp co nejvíce připodobnit finálnímu produktu tak, abyste získali relevantní reakce.

*Obrázek je víc než tisíc slov,
prototyp je víc než tisíc obrázků.*

7.1.1 Digitální prototyp

Pokud stavíte digitální produkt, stačí pospojovat pár obrázků do logického celku a nechat zákazníka simulovat průchod. Web nebo aplikace jsou v podstatě jednotlivé obrazovky, které se zobrazují na základě nějaké uživatelské akce (klik, posun atp.). Kreativité se meze nekladou. Začněte s papírovou skicou, pokračujte s grafickými návrhy, které se dají prolinkovat. Dnešní nástroje typu [InvisionApp.com](https://www.invisionapp.com) dokáží z pouhých obrázků nasimulovat interaktivní chování produktu tak, že si zákazník ani nevšimne, že produkt není reálně hotový.

Potenciální zákazník si tak může navrhovanou aplikaci projít a proklikat bez toho, abyste cokoliv programovali. Pokud při tom budete zákazníka pozorovat, získáte neocenitelnou zpětnou vazbu, např. zda pozná k čemu aplikace slouží, jakým prvkům v prototypu nerozumí nebo třeba kolik by si představoval za takovou aplikaci platit. Svůj prototyp na základě zpětné

vazby upravujte do takové podoby, až si budete jisti, že ho zákazníci chápou a chtějí. Prototyp potom často slouží i jako zadání pro realizaci.

7.1.2 Fyzický produkt

Pokud stavíte něco fyzického, obraťte se nejlépe na někoho, kdo má zkušenosti s průmyslovým designem. Pro levné prototypování fyzických produktů můžete využít například 3D tisk nebo jej vyrobit z papíru.

Pokud jste kutil nebo rozumíte výrobním technologiím, klidně svůj produkt vyrobte s důrazem na co nejmenší výrobní náklady a co největší věrohodnost pro uživatele.

Například tento kreativní box, se kterým právě pracujete, také vznikal postupně. V první fázi jsme v hobbymarketu koupili jednoduchou krabici a pěnovou desku. Krabici jsme seřízli a z pěnové desky udělali podestýlku na kreativní potřeby. Dále jsme na viko zevnitř nalepili průhlednou fólii tak, abychom pod ní mohli zastrčit první verzi schématu a maketu průvodce. Na kreativní potřeby (fixy, zápisník a lističky) jsme položili vytištěné A4 papíry s nástroji. S tímto jsme vyrazili za cílovou skupinou a zjišťovali zpětnou vazbu.

Postupně jsme přidávali a ubírali nástroje, doplnili fólii na stěnu, doladili schéma ověření a dopsali samotného průvodce. Opět jsme testovali s cílovou skupinou. Teprve až na závěr jsme řešili výrobu boxu na míru s profesionální tiskárnou.

- Vytvořit prototyp, který bude možné ukázat (či rovnou prodat) potenciálnímu zákazníkovi.

7.1.3 Studie proveditelnosti

V rámci IdeaBoxu se snažíte jít přímo k cíli, tj. najít trh pro svůj nápad. Rozumějte: najít kupce. Existují ale také situace, kdy je potřeba ověřit, zda daný nápad reálně funguje nebo zda má potenciál reálně fungovat. V takovém případě se bavíme také o vytváření prototypu, ale za jiným účelem. Namísto cíle daný prototyp prodat a získat zpětnou vazbu od uživatele, se bavíme o studii proveditelnosti (feasibility study). Pokud je toto váš případ,

doporučujeme vytvářet oba typy prototypů: První, který slouží za účelem zpětné vazby a potenciálního prodeje. Druhý, který nemusí být tak efektivní, ale slouží za účelem ověření technologie či realizovatelnosti.

7.2 Testování

Jak správně otestovat svůj prototyp? Držte se principů z kapitoly [Výzkum 5](#). Připravte si prototyp, stanovte si hypotézy a připravte scénář rozhovoru. Prototyp ukažte svému potenciálnímu zákazníkovi a zaměřte se na pozorování. Pokud se testovaný někde ztratí, pomozte mu, aby mohl pokračovat. Na závěr se doptejte na věci, které jste nevyzorovali.

*Lidé nevědí, co chtějí,
dokud jim to neukážete.*

Uživatelské testování je samostatná disciplína. Důležité základy už jsme si prošli a tudíž víme, jak začít. Připravte si na základě hypotéz váš scénář uživatelského testování a naplánujte si respondenty. Další hezký a ucelený zdroj podrobnějších informací o testování je například [Pojďme testovat](#)¹².

- Vybrat klíčové hypotézy, sestavit scénář, poptat respondenty a uskutečnit uživatelské testování svého prototypu.

7.2.1 Feedback by sales

Nebojte se řešení prodat, i když zatím neexistuje. Vytrvale ověřujte svůj prototyp a z respondentů, kteří daný problém nebo potřebu budou skutečně mít, se dost pravděpodobně stanou vaši první zákazníci.

Navíc to budou ti, kteří váš první funkční produkt (tzv. MVP) pomohou vytvořit a jako první jej otestují. Získáte tak odpovědi i na otázky: „*Kolik by*

¹² www.poidmetestovat.cz/file/16

produkt měl stát?" nebo „Jakým způsobem by za něj měli zákazníci platit?“ Tím budete mít opět šanci vytvořit přesnější a lepší verzi produktu.

Možná si vnitřně říkáte: „To mám jako prodávat něco, co ještě neexistuje?“ nebo dokonce „Vždyť ani nevím, jestli jsem schopný to postavit?“ Tyto otázky jsou validní a určité vás nechceme nutit, abyste svému okolí lhali, že jste s nápadem dále, než reálně jste. Ve startupové scéně však existuje rčení: „Fake it till you make it.“ volně přeloženo: „Prodej to, až pak to postav.“ Společně s každým předprodejem vzniká na vaši straně závazek, že jste nápad schopni doručit.

Prodej to, až pak to postav.

Reverzní přístup typu „nejprve to prodej a teprve pak to vyrob“ se praktikuje hlavně proto, že je to výrazně levnější, než něco vyrobit a pak to nebyt schopn prodat. Krásným příkladem je Bill Gates, zakladatel Microsoftu a jeden z nejbohatších lidí světa, který prodal svou první verzi Operačního systému do IBM, aniž by měl cokoliv hotového. Následně šel, koupil základ svého budoucího řešení od jiného startupu a započal tak éru budování svého impéria.

Dalším důvodem brzkého prodeje je, že čím více zákazníků nebo předobjednávek budete dopředu mít, tím jednodušeji a rychleji se dostanete k financování realizace. Zároveň se vám podaří investice získat za lepších podmínek. Čím více máte totiž zákazníků, tím vyšší je hodnota vašeho nápadu pro investora. Dostanete tak více peněz za menší podíl v budoucí firmě, uspišete svůj posun vpřed a tím spíše následně vyvinete produkt nebo službu, o kterou bude dlouhodobě skutečný zájem. A v neposlední řadě tím získáte i impulz pro vaši motivaci – jakmile budete mít dost zákazníků, kteří volají po vašem produktu, už není cesty zpět.

Indikátor nákupního apetitu

Jak ale poznat, že by si uživatel opravdu váš prototyp koupil, když se lidé ve výzkumu často dělají lepšími než jsou, tvrdí, že něco koupí, ale v realitě to není pravda? Jako tip dáváme jednoduchou techniku závazného podpisu

objednávky, tzv. *letter of intent*. Připravte si jednoduchý papír s podobným zněním:

Př.:
Závazná objednávka

Já, _____, závazně objednávám produkt XYZ, který bude dodán na adresu _____ v měsíci červnu 2021. Smluvenou cenou je _____ (s/bez DPH), která bude uhrazena na účet výrobce 123456789/5500.

Podpis:

Vidíte sami, že nejde o právně vymahatelný dokument. Záměrně je text velmi jednoduchý, aby si jej testovaný mohl přečíst rychle a na místě se rozhodnout. Cílem této techniky je navodit u respondenta pocit, že opravdu objednává daný prototyp. Vy se mezitím snažte sledovat, jak se k tomu testovaný postaví. Zda znejistí, nebo zda bez zaváhání podepíše. Druhou věcí, na kterou se zaměřte, je cena. Můžete nad ní společně licitovat a najít tu správnou výši, kterou bude uživatel ochoten podepsat.

Prodat (několikrát) svůj prototyp cílové skupině.

7.2.2 Fakedoor kampaň

Velmi efektivní metoda, jak ověřit přitažlivost nabídky pro vaše potenciální zákazníky, je spustit online kampaň na ještě neexistující produkt a změřit tak zájem. Proč se těmito kampaním říká fakedoor, neboli „fingované dveře“? Jde o to, že zákazníkům nabídnete cestu, o které neví, že zatím nikam nevede.

Jak by taková kampaň měla vypadat? Využijte možnosti výkonových reklamních systémů, jako jsou například Google Ads (dříve Adwords) nebo sociální síť, vhodných pro vaši cílovou skupinu. Pokud jde o koncového zákazníka, nabízí se například Facebook, pokud cílíte spíše na firmy, může být vhodnější platforma LinkedIn. Google umí nabídnout vaši reklamu na základě zadaných klíčových slov. To znamená, že zákazník řešící nějaký

problém zadá do Googlu dotaz a reklamní systém nabídne vaše řešení. Facebook zase pracuje na principu cílení reklamy, takže si vyberete cílovou skupinu podle demografických informací nebo zájmů, které se potom budou konkrétním lidem zobrazovat.

Jste vyděšení a připadá vám to příliš komplexní? Nebojte, tyto reklamní systémy jsou navrženy i pro podnikavce, kteří v digitálních vodách zatím příliš neplavou. Když zakládáte novou kampaň, systém vás procesem provede krok po kroku. Strach nemusíte mít ani z nákladů. Základní kampaň se dá ověřit v rámci stokorun, maximálně pár tisícovek. Google čas od času poskytuje vouchery pro začínající firmy zdarma, takže se zkuste podívat, zda jste nechytily zrovna nějakou akci.

Ať už vyberete jakýkoliv formát, kouzlo spočívá v dobře měřitelných datech. Reklamní systém vám velmi přesně řekne, kolik lidí vaši reklamu vidělo či kolik lidí zaujala natolik, aby na ní kliklo. Získáte tedy základní představu, jak moc atraktivní vaše nabídka je. Navíc můžete testovat různá sdělení a formáty a nakonec vyhodnotit ty, které fungují nejlépe. Tyto neocenitelné informace pak zhodnotíte v budoucím marketingu a prodeji.

Kam by měly kampaně vést? Minimální variantou by mohl být formulář, kam zadá člověk svůj kontakt s touhou dozvědět se o produktu více. Pokud vám člověk totiž svěří své osobní údaje, lze předpokládat, že zájem je opravdový. Pokročilejší variantou, kam kampaň odkazuje, může být třeba webová stránka (nebo třeba stránka produktu na sociálních sítích), která obsahuje rozšířené informace. Více o tomto tématu naleznete v kapitole [Jedna stránka stačí miláčku 8.8](#).

8 Realizace

Ještě před výrobou hotového produktu je lepší ověřit si, zda jsou vaši zákazníci ochotni za vaše řešení zaplatit. Připravte si základní verzi (tzv. MVP) s tou skutečně nejnужnější funkcí, kterou zákazníci opravdu ocení a požadují. Na základě ní zjistíte, jak konkrétně produkt chtějí používat i jak o vašem řešení mluví. To se vám bude později velmi hodit v obchodě a marketingu. Díky tomu se také celý proces urychlí. Nebude vám trvat tak dlouho vytvořit první verzi placeného produktu a vy se dříve dostanete ke zdroji prvních příjmů. Na tvorbu MVP také většinou nepotřebujete rovnou miliony. U digitálních produktů stačí statisíce.

8.1 Rozpad Minimální Verze Produktu (MVP)

Co je tedy MVP?

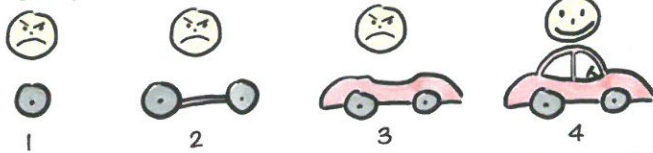
Je to taková forma produktu, která jako první přináší uživateli jasnou hodnotu, je otestovatelná a doručitelná. Neznamená to ale, že by byl produkt nedotažený nebo s chybami. Obsahuje hlavní funkcionalitu, má kvalitní design, je použitelný a spolehlivý.

Co je na MVP nejsložitější?

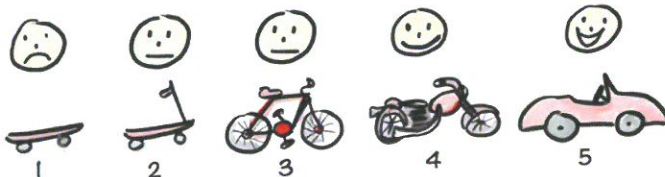
Definovat, co opravdu vytvořit. To nejhorší, co se může stát, je ztráct čas na dlouhém vývoji bez výsledků. Plánujte vývoj na co nejmenší úseky, abyste rychle došli ke spustitelnému výsledku a zjistili, co jsme udělali dobře a co špatně. A mohli se pustit do další práce.

Přístup k definici MVP jasně ukazuje obrázek níže. Cílovým stavem je automobil. Uživateli chceme přinést hodnotu ve formě dopravního prostředku z místa A na místo B. Pokud toto chceme splnit s co nejnižšími náklady, bude naším MVP například skateboard – i když má k cílovému produktu velmi daleko. Naopak samostatná pneumatika nebo část podvozku MVP nebude, protože, nesplňuje požadavek použitelnosti.

Not like this....



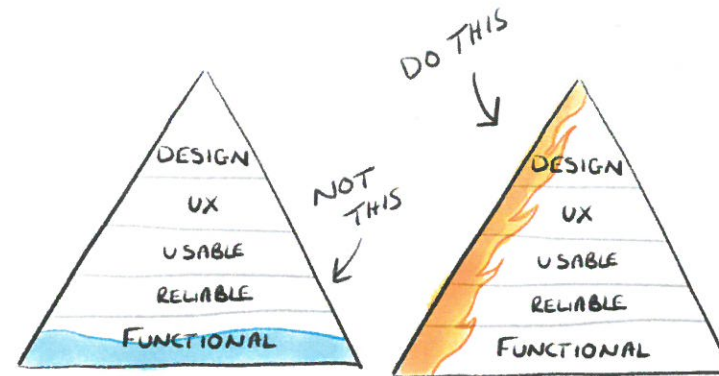
Like this!



Henrik Kniberg

Položte si dvě základní otázky: „Kde přinášíte vašemu uživateli největší hodnotu?“ a „Jak ji můžete doručit v co nejvíce minimalistické podobě?“ Chybou by tak bylo definovat výsek funkcionality, který je pouze částí celkového stavu a který sám o sobě žádný užitek cílové skupině nepřináší. MVP tak není polotovár nebo jeden z kroků k finálnímu produktu. Soustřeďte se na jádro vašeho byznysu, nikoliv na formu. Často tedy nebude MVP mít stejnou formu jako finální produkt.

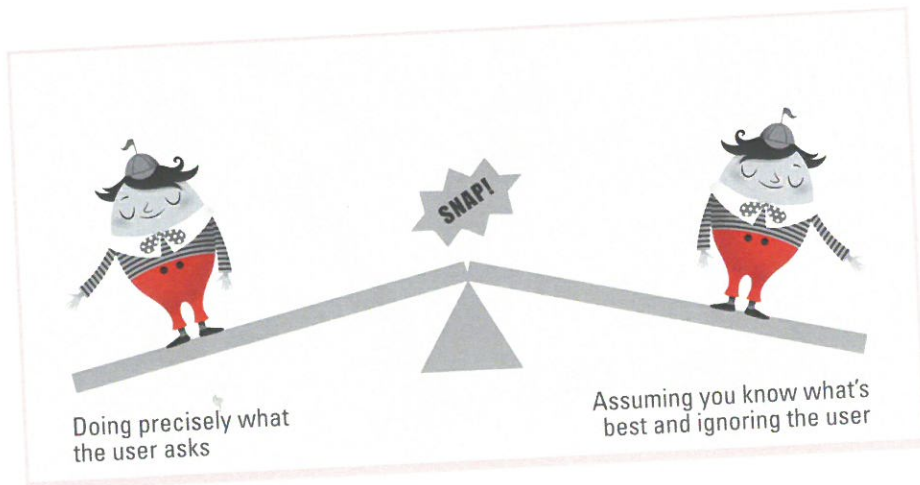
Podstatu MVP věrně vystihuje pyramida níže. Nejde o stavění plné (megalomanské) funkcionality, ale o výběr toho nejdůležitějšího a kompletní dotažení z pohledu uživatele.



- Rozpadnout si MVP na jednotlivé dílčí části, které doručí hodnotu koncovému uživateli.

8.2 Prioritizace

Jak ale poznat, jaká je ta pravá funkcionality, se kterou bude dobré začít? To je ta vůbec nejsložitější otázka. Náš přístup je založený zejména na respektování potřeb zákazníků. Známa věta Steva Jobse však říká, že zákazníci neví, co chtějí, dokud jim to neukážete. Jiný podnikatelský velikán Henry Ford s oblibou říkal, že kdyby se ptal zákazníků, co by chtěli, většina by ráda rychlejšího koně. Co tedy s tím? Houpačka na obrázku níže vyjadřuje stav, který může nastat v případě, že budete kopírovat do puntíku, co zákazníci chtějí a zároveň si budete myslet, že vy sami víte nejlépe, co pro ně bude nejlepší. Proto se vyplatí hledat kompromis mezi největší hodnotou pro zákazníka a složitostí realizace.



Priority poker

Pro účel hledání nejdůležitější funkcionality s hodnotou pro uživatele jsme vytvořili skupinový nástroj jménem *Priority Poker*. Proč poker? Protože dokud karty neotočíte, neovlivňujete se ve skupině navzájem. Všichni máte kamennou tvář, tzv. poker face. Jedná se o jednoduchý nástroj, který se hraje pomocí sady karet s čísly, jež mají určitou hodnotu. Jak ho využít pro určení priority pro vaše MVP?

1/ Jednotlivé funkce vašeho produktu rozdělte do logických celků, u kterých lze definovat přidanou hodnotu pro zákazníky. Vytvořte si seznam.

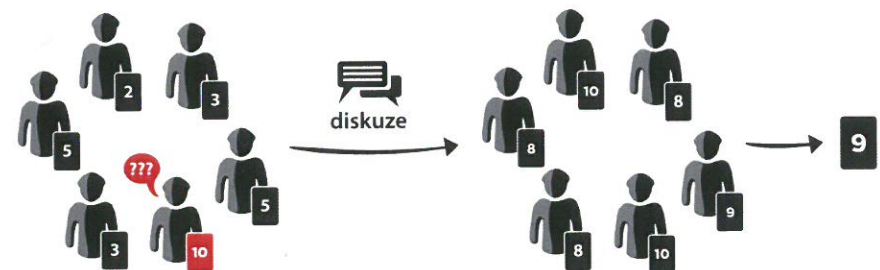
2/ Oslovte lidi, u kterých si myslíte, že mají co říci k vašemu nápadu. Mohli by to být třeba potenciální zákazníci, se kterými jste už dělali rozhovory. Nebo prostě někdo, kdo podle vás dané problematice rozumí.

3/ Pozvěte do diskuze člověka nebo více lidí, co rozumí nákladové stránce vašeho produktu. Pokud například chcete vytvořit digitální aplikaci, oslovte programátora. Pokud vyrábíte fyzický produkt, pozvěte někoho z výroby atp.

4/ Uspořádejte skupinovou seanci, kde se pokusíte jednotlivým funkcím určit prioritu. Aby byla diskuze efektivní, doporučujeme skupinu 3 až 6 lidí. Rozdejte každému balíček karet. Karty jsou ke stažení ve formátu vhodném

k tisku na doprovodném webu. Alternativně si stáhněte mobilní aplikaci do telefonu pro [iOS](#) nebo [Android](#)¹³.

5/ Začněte s první funkcí a požádejte každého, aby samostatně vybral kartu od 1 do 10 určující přidanou hodnotu pro zákazníka, kdy jednička je nejnižší hodnota a desítka nejvyšší. Všichni vyberou kartu a nikomu neukazují, co vybrali. Jakmile budou všichni hotovi, vyložte současně karty.



6/ Srovnejte vzájemné skóre. Pokud se hodnoty moc neliší, zapište si průměr. Pokud jsou názory odlišné, požádejte o názor ty s nejvyšší a nejnižší hodnotou. Následná diskuze by měla sloužit k obhajobě jednotlivých názorů a synchronizaci skupiny. Poté zkuste hlasování znovu. Jsou už hodnoty blíže sobě? Zapište si průměr skóre.

7/ Stejně kolečko udělejte s hodnocením náročnosti realizace. Jak určit náročnost - jak finančně a časově tak i složitosti implementace? Právě proto máte ve skupině experty, kteří tématům rozumí. Ti by měli usměrňovat diskuzi.

8/ Jakmile budete mít průměr co se týče hodnoty pro zákazníka a náročnosti, vydělte jej (hodnota děleno náročnost) a získáte konečné skóre.

¹³ Android:

<https://play.google.com/store/apps/details?id=artarmin.android.scrum.poker&hl=cs>

iOS:

<https://apps.apple.com/us/app/scrum-poker-cards-agile/id474276586>

9/ Poté se opět vraťte k bodu číslo 5 a postup opakujte pro všechny ostatní funkce ze seznamu. Konečný výsledek může vypadat například takto:

Byznys přínos ↘ ↙ Náročnost realizace

| Nápad | Value (V) | Estimate (E) | Ratio (V/E) | |
|------------------|-----------|--------------|-------------|------|
| Pecka | 10 | 8 | 1,25 | ✓ 2. |
| Quick win | 5 | 2 | 2,5 | ✓ 1. |
| Nemastný-neslaný | 3 | 6 | 0,5 | ✗ |
| Sisyfos | 4 | 10 | 0,4 | ✗ |

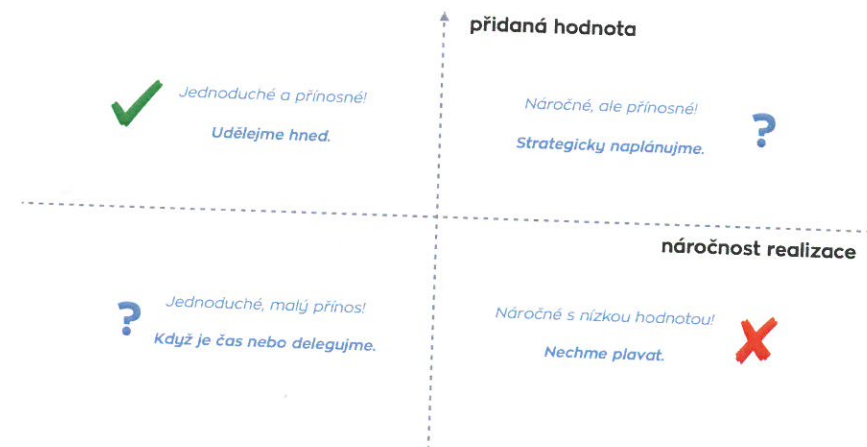
10/ Na závěr seřadte funkce podle konečného skóre. Priority jsou tak už jasné.

V čem spočívá kouzlo této techniky? Kromě toho, že podporuje společnou diskuzi, dá také každému ze skupiny prostor minimálně tím, že vybere hodnotu karty. I ten nejtišší introvert ve skupině může mít nejpřesnější odhad. Tím, že vyloží svou kartu, může se výrazně odlišit od ostatních, čímž získá možnost svůj názor představit a argumentovat. A v neposlední řadě je u toho legrace. Priority poker si můžete zahrát i pouze vy sami se sebou a účel to částečně splní, ale jak se říká – víc hlav, víc ví.

Prioritizační kříž

K tomu, abyste se opravdu řídili dle priorit, vám pomůže tento jednoduchý nástroj (viz obrázek níže). Pokud máte za sebou Priority poker, vezměte si váš seznam a zanešte položky dle výsledků do připravené matice. Jednotlivé segmenty následně ukazují zaměření. Takto vyskládané priority mějte na očích v celém průběhu tvorby MVP. Ideálně nalepené lístečky na vaši kreativní stěně. Lístečky vůči sobě můžete přerovnávat, dokud vám výsledek nebude sedět. Tento nástroj vám pomůže držet soustředění po

celou dobu a neuhýbat k méně podstatným věcem. Samozřejmě matici pravidelně aktualizujte na základě informací, které z trhu čerpáte.

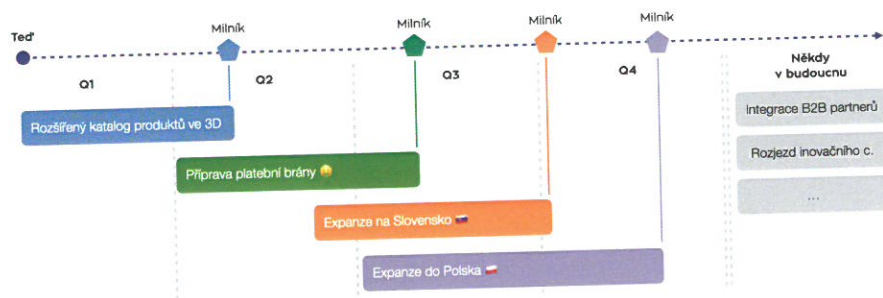


Sestavit si prioritizační kříž a mít ho stále na očích.

8.3 Plán cesty

Důležitou součástí plánování je mít strategicky rozmyšleno, jak se bude váš nápad vyvíjet v čase. Jinými slovy řečeno, měli byste mít dlouhodobou představu co, kdy a proč budete vyvíjet. Lépe se vám tak bude pracovat s rozpočtem a hlavně očekáváním budoucích zákazníků i případných investorů.

V produktové terminologii se tomuto plánu říká Roadmapa. Jednotlivé funkce vašeho produktu si rozložte v čase, podle priorit a hlavně logických návazností. Tím, že budete mít rozmyšlený budoucí vývoj produktu, si sami srovnáte myšlenky a pokud budete potřebovat tvorbu MVP zafinancovat, máte přehled o tom, kolik to bude v čase stát.



Sestavit si svou Roadmapu a zanést do časové osy.

8.4 Jak sehnat peníze na MVP?

Pokud je výroba a následná propagace vašeho produktu nad vaše finanční možnosti, nabízí se využít externí financování, neboli tzv. investici. Proč by měl ale někdo cizí vkládat svoje peníze do vašeho nápadu? Očekává totiž, že se mu vložené prostředky v čase zhodnotí. Jaké jsou nejčastější typy investic?

Vlastní kapitál

I vy sami jste si investorem. Kromě svého času a energie můžete financovat i svůj produkt z úspor nebo pravidelné mzdy. Myslete vždy ale na míru rizika, kterou jste ochotni a schopni nést. Právě kvůli riziku, které je možné sdílet, se často doporučuje využít i cizích peněz.

Skupina FFF (Friends, Family, Fools)

Takto pojmenování investoři patří do vašeho blízkého okolí. Mají tu výhodu, že vás znají a často jsou ochotni jít do většího rizika, protože vám fandí a mají vás rádi. Také jsou schopni se více nadchnout pro váš nápad. Na druhou stranu může mít krach vašeho nápadu pro vaše vztahy katastrofální následky. Běžný investor peníze odepíše, ale např. váš přítel bude na finanční

ztrátu pohlížet jinak a může to narušit vaše dlouhodobé vztahy. Nicméně pokud si předem nastavíte pravidla a mantinely, může být někdo ze skupiny FFF (rodina, přátelé a blázni) vaším prvním menším investorem, abyste se s produktem posunuli dále.

Anděl

Tzv. andělský investor (Business angel) bývá zpravidla někdo, kdo už má za sebou zdařilou kariéru a cítí potřebu pomoci ostatním. Může to být úspěšný podnikatel nebo třeba i vrcholový manažer, právník, doktor či jinak profesně úspěšný člověk. Často neinvestuje jenom peníze, ale i svoje know-how a do rozvoje vašeho podnikání se aktivně zapojuje. Většinou investuje do oboru, kterému rozumí. Tomuto přístupu se říká smart money. Svého anděla ale vybírejte pečlivě. Stejně tak, jak dokáže efektivně pomoci vašemu podniku v začátcích, může ho rozložit zevnitř. Ne každý angel investor má úplně čisté úmysly a je možné, že bude chtít vaše podnikání ovlivnit až moc nebo nad ním převzít úplnou kontrolu. V ČR vznikají asociace, které se snaží sdružovat a vzdělávat angel investory. Mezi ně patří např. [Garage angels](#) nebo [DEPO Angels](#)¹⁴. Tyto i další skupiny se snaží o kultivaci „andělského“ prostředí, které v ČR zatím není rozvinuto tak, jako v západním světě.

Inkubátory, akcelerátory, business investoři

Vaše podnikání mohou nakopnout i subjekty, které samy podnikají v oblasti podpory nových nápadů. Inkubátory a akcelerátory většinou nabízí místo peněz zázemí, know-how a kontakty výměnou za menší podíl ve vaší společnosti. Na českém trhu je jich relativně dost v různé kvalitě a s rozdílným zaměřením. Pomoci mohou i velké firmy, které rádi podporují začínající podnikatele ve stejném oboru a v projektech, které jsou v souladu s jejich strategií. Pokud tedy např. vymyslíte finanční produkt, může vám pomoci konkrétní bankovní inkubační program. Seznam různých podporovatelů jsme pro vás připravili ve [StartupBox mapě](#)¹⁵.

¹⁴ GA: [g-angels.cz](#), DEPO: [depoventures.com/depo-angels](#)

¹⁵ StartuBox mapa: [startupbox.cz/mapa-ekosystemu](#)

Crowdfunding

Crowdfunding je způsob financování, při kterém větší počet jednotlivců přispívá menším obnosem k cílové částce. Jedná se tedy o kolektivní financování. Peníze se můžete pokusit získat na jedné z crowdfundingových platform, která umožňuje zveřejnit váš nápad a požádat zde o finanční podporu. Mezi nejznámější platformy patří Kickstarter.com (zaměření na US), IndieGOGO.com (EU) nebo třeba české stránky HitHit.com, FundLift.cz a Startovač.cz.

Bankovní půjčka

Asi ta nejběžnější věc, kterou můžete udělat pro získání peněz, je zajít se svým podnikatelským záměrem do banky. Ty bývají konzervativnější a obecně méně ochotné jít do většího rizika. Je tedy potřeba vzít na vědomí, že banky se řídí interními směrnicemi a většinou upřednostňují běžné podnikatelské modely před revolučními myšlenkami. Výhodou je, že si neberou podíl ve firmě, ale pouze úrok. K tomu navíc často chtějí nějakou hmotnou záruku, například nemovitost.

Venture kapitálové fondy (VC)

VC fondy pro vás budou zajímavé (a vy pro ně) většinou až ve chvíli, kdy budete mít rozjeté podnikání, stále zákazníky a první kontinuální příjmy. Častou chybou a ztrátou času bývá jejich oslovení v příliš rané fázi. Na druhou stranu se i VC stále častěji poohlíží po zajímavých projektech už na začátku, aby našli vycházející hvězdy zavčas. Pokud jste tedy vymysleli něco geniálního nebo máte v ruce záračnou technologii, mohli byste uspět.

Veřejná podpora, vědecké granty atp.

Pro podchycení všech případů financování se zkuste také podívat, zda pro váš podnikatelský záměr neexistují veřejné státní dotační programy. Pokud působil na univerzitě, zjistěte si, zda pro vás není vhodný vědecký grant.

8.5 Pitch deck

„Pitch“ (někdy také „Pitch Deck“) je stručná prezentace vašeho byznys plánu. Toto krátké představení vašeho nápadu využijete často, od hledání investora, přes přihlášky do inkubátorů nebo akceleratorů, po rozesílání jako přílohu v e-mailu, když budete žádat o schůzku.

Původ slova pochází z „Elevator pitch“, nebo-li „Představení ve výtahu“. Jde o terminologii ze startupové scény. Proč ve výtahu? Traduje se, že nejmovitější investoři dříve sídlili v nejvyšších patrech mrakodrapů. Takže cílem startupisty bylo dostat se s investorem do výtahu a během minuty svůj nápad představit tak, aby se stihl vyjádřit dříve, než dojedete až do vrchních pater. Pojďte si tedy zkusit vytvořit svůj Pitch.

Protože už takovou prezentaci před vámi vytvořily statisíce lidí, existují pro její sestavení konkrétní tipy a rady. Ty jsou sepsány v PowerPoint šabloně, kterou najdete na webu IdeaBoxu v sekci Ke stažení. I tady platí, že do vaší prezentace budete opakovaně sahat a měnit ji k lepšímu podle zpětné vazby z trhu.

Základní obsah Pitch Decku:

- Příběh ilustrující problematiku
- Rozpad problému
- Popsání cílové skupiny
- Představení vašeho řešení
- Velikost trhu a základní čísla, proč stojí za to věnovat tématu pozornost
- Tým a jeho motivace
- Následné kroky; případně výše investice, kterou potřebujete

Stáhnout si šablonu z webu IdeaBoxu a sestavit první verzi svého Pitch Decku. Upravit jej, jak uznám za vhodné.

8.6 Jedna stránka stačí, miláčku

Vaše snažení o získání investice nebo prvních zákazníků určitě podpoří, když budete na internetu vidět. Váš produkt by měl v této fázi mít online stránku, která odprezentuje vás, váš produkt i propozici nabídky.

Pro začátek si vystačíte s jednou stránkou, tzv. one-pager. Pokud jste si úspěšně připravili Pitch Deck, máte již půlku práce hotovou. Co by měla stránka obsahovat?

Propozice

Hodnotová nabídka pro vaše potenciální zákazníky. Mluvte jazykem své cílové skupiny, popište problém, řešení a přidanou hodnotu. Jako náповědu si vezměte k ruce svůj aktuální Lean Canvas.

Informace o vás

Důležité je také to, aby zákazníci věděli, kdo stojí za tím skvělým produktem. Představte sebe a svoji vizi. Jestliže máte založenou firmu, přidejte identifikační údaje a sídlo pro zvýšení důvěryhodnosti.

Cena (pricing)

Vaše nabídka by měla obsahovat i cenu. Pokud ji nechcete mít veřejně uvedenou na stránkách, tak alespoň přidejte kontakt nebo formulář, kam napsat, pokud má zákazník o nabídku zájem.

Formulář pro sběr poptávek

Určitě zajistěte, aby web dokázal sbírat kontakty se zájemci o váš produkt. Nezapomeňte mít vyřešenou ochranu osobních údajů dle GDPR, aby měl zákazník jistotu, že jim poskytnuté informace budou sloužit jen pro účely, proč vám je dal.

Webová analytika

Jednou z nejdůležitějších částí vašeho webu je nastavení měření návštěvnosti. Pro to, abyste se správně byznysově rozhodovali, potřebujete relevantní data. Sledujte návštěvnost, co lidi konkrétně čtou na vašem webu,

kolik jich projeví zájem atp. Podle naměřených dat web optimalizujte. Dnes se již základem staly nástroje [GoogleAnalytics.com](https://www.google.com/analytics/) a [HotJar.com](https://www.hotjar.com/)

Kde a jak udělat rychle a levně webovou stránku

Pro to, abyste si vytvořili *one-pager* nepotřebujete programátorské znalosti ani grafického designéra. Na internetu je mnoho služeb, pomocí kterých si web jednoduše naklikáte a grafiku si vyberete z množství nabízených předpřipravených šablon. Ze zahraničních to jsou například [Wix.com](https://www.wix.com/), [WebFlow.com](https://www.webflow.com/) nebo [SquareSpace.com](https://www.square.space.com/), z českých doporučujeme například [SolidPixels.net](https://www.solidpixels.net/).

8.7 Vytvoření stopy

Teď, když už máte hotový web, je na čase, aby o vás svět věděl a váš produkt byl dohledatelný. Začněte svůj produkt registrovat na místa, které prohledávají startupoví skauti, když se dívají po zajímavých lidech a nápadech. Kromě nich si vás zde může všimnout potenciální parťák, investor nebo třeba mentor, kterého váš produkt zaujme a bude vám chtít pomoci. Kromě ručního zaindexování vašich stránek do Google a na Seznam, si můžete vytvořit profily i na dalších stránkách.

- Pomůže, když budete mít vytvořené profily na sociálních sítích jako jsou Facebook, Instagram, LinkedIn a Twitter. Samozřejmě to záleží na vašem zaměření. Každá ze sítí má svůj targeting. Takže pokud míříte na manažery z B2B segmentu, spíše se vydáte na LinkedIn. Na tomto profesním portále se může vyplatit i založení specializované skupiny (Group). Pokud cílíte na mladší generaci a B2C, spíše budete preferovat Instagram atp.
- Budeme moc rádi, když se registrujete na našem portálu [StartupBox.cz](https://www.startupbox.cz/), kde najdete další zajímavé tipy a zdroje, jak svůj nápad posunout kupředu.
- Jakmile už budete mít hotové MVP, doporučujeme vyjít ven pro zpětnou vazbu na specializovaný zahraniční produktový portál [ProductHunt.com](https://www.producthunt.com/). Než se do samotné přípravy pustíte, zkuste portál chvíli sledovat a navímat, jaké má zákonitosti. Co se tam vyskytuje za produkty a jak je ostatní komunikují.

- Pokud hledáte investici nebo se chcete ucházet o přijetí do některého ze zahraničních inkubátorů, měli byste mít vyplněný profil na těchto portálech: Angel.co, F6S.com a CrunchBase.com.

9 Rozhodnutí

Dala vám práce s IdeaBoxem zabrat? Tohle všechno byl jen začátek. Pokud jste nelenili a splnili jednotlivé výzvy, které před vás tento box kladl, bohužel i bohudík, stále jste na začátku vaší cesty.

To, že máte za sebou první průchod skrze jednotlivé nástroje neznamená, že se k nim už nemusíte vracet. Naopak. Kdykoliv ujdete kus cesty vpřed, vědomě se vraťte k vašim výtvorům a projděte je. Jednak vám pomohou vzpomenout si, jak jste to původně zamýšleli, druhak uvidíte na vlastní oči, jak se vám postupně váš nápad mění pod rukama. To nejen, že není špatně. To chcete.

Tento box si kladl za cíl vás provést metodickým ověřením nápadu. Je to podobné, jako když jste se jako dítě učili jezdit na kole. Taky jste měli u zadního kola podpurná kolečka? Než jste chytili balanc, tak sloužily dobře. Jakmile jste se však cítili dostatečně jisti v kramflecích, zahodili jste je. I tady je metodika vaše podpurné kolečko na každé straně. Jakmile chytíte „inovační rovnováhu“ budete používat jednotlivé nástroje podle potřeby, ne protože vám to řekl box. Nástrojů, které můžete použít, je však více¹⁶ a my držíme palce v jejich dalším objevování.

Nyní vás nejspíše čeká rozhodnutí, kam dále s vaším nápadem pokračovat. Ušli jste kus cesty a je úplně v pořádku, pokud jste nyní plni pochybností.

9.1 Povzbuzení a strachy

Rozhodnutí jít do něčeho naplno nebo minimálně pokračovat ve vodách, které nejsou snadné, ale naopak jsou plné nejistoty a obav, chce dost mentální síly. Nikdo neříká, že to je a bude snadné. Třeba vám však pomohou následující řádky.

¹⁶ Další najdete například v hezkém přehledu 100metod.cz

Nejčastější výmluvy naznačují, že v tom nejste sami. Pochyby jsou přirozené:

- Nápad je fajn, ale teď není dobrá doba na rozjezdy nových věcí.
- Nemám na to teď prostor. Aktuální práce mi bere dost času i energie. To nepůjde.
- Nejsem na to připravený. Nejsem dost dobrý. Ještě bych se měl naučit to a to, než do podnikání vkročím.
- Mám rodinu a hypotéku, musím vydělávat.
- Nevím, jestli tohle je „ten pravý“ nápad, kterému se chci věnovat. Vidím strašně moc rizik, které mohou nápad zhatit.

Nejčastější povzbuzující vnitřní rozpravy lidí v této situaci:

- Mandát se nedostává, mandát se bere. A protože je lepší prosit o odpuštění, než žádat o povolení, jdu do toho. Budu pánem svého života. Nebudu už čekat na příležitost, kterou mi do života přinese někdo jiný. Budu svobodný.
- Peníze budou a my nebudeme. Když nejde o život, tak nejde o nic.
- Ať si rýpalové kolem mě myslí, co chtějí. Až se oni pro něco rozhodnou a vydají se do neznámých vod, budu jejich názory poslouchat. Do té doby, ať si říkají, co chtějí.
- I kdyby nápad selhal, odnesu si obrovskou dávku zkušeností, kterou mi už nikdo nevezme. I kdyby se to sesypalo na hromádku, celý příběh mi pomůže minimálně k lepší práci jako záchranné síti.

Doporučujeme, napište si do vašeho zápisníku vaše vnitřní rozpravy. Co se vám v tento moment honí hlavou? Z čeho máte obavy? Velmi často totiž stačí obavy pojmenovat a strach se rozplyne.

Zároveň si napište pozitivní stránku věci: Z čeho jste naopak nadšení a těšíte se na to? Co jsou zkušenosti a role, které byste si moc rádi osahali? Za co jste už za dosavadní cestu s IdeaBoxem vděční? K těmto bodům se vraťte kdykoliv vaše motivace zahapruje.

9.2 Gratulace

Gratulujeme! Nejdůležitější bylo začít a tuto bariéru jste, zdá se, úspěšně prolomili. Jak říká známý citát hokejisty Waynea Gretzkyho „*Minete 100 % střel, které nevystřelíte.*“

Pokud s vámi hodnoty, které se prolínají touto knihou, rezonují, podepište náš [Manifest Intrapreneura](#)¹⁷ a staňte se tak součástí komunity lidí, kteří se snaží věci kolem sebe měnit k lepšímu.

Zároveň budeme moc rádi, pokud byste s námi i komunitou nasdíleli vaše zkušenosti, výstupy a záseky. Nemusíte na to být sami. Minimálně by bylo úplně úžasné, pokud byste nám poslali alespoň jednu fotku s boxem, jak na vašem nápadu pilně pracujete.

Jsme vám k dispozici na e-mailu box@outboxers.com.

Hodně štěstí v další cestě. A ať se praší za kočárem!
Dalibor

¹⁷ Manifest hodnot podnikavých lidí: intrapreneurmanifest.com

Často kladené dotazy (FAQ)

Co mám dělat, když jsem zaseklý/á na místě?

Jasně, to se může stát každému. Cest, jak ze začarovaného kruhu, je několik:

- Domluvte si schůzku s kamarádem/kou, kterého si profesně vážíte a věříte mu. Zkuste mu představit, kde se aktuálně nacházíte a jaké plánujete další kroky. Poproste ho/ji, ať vám dá zpětnou vazbu a položí jakékoliv otázky, které ho/ji napadají.
- Popište váš stav do diskusního fóra na webu IdeaBoxu¹⁸. Věříme, že se najde dobrá duše, která vám napoví, jak dál.

Kde mám hledat další materiály?

Přesně pro tyto účely jsme vytvořili web, na kterém najdete další nástroje, tipy a triky a odkazy na další zdroje: <http://ideabox.outboxers.com>

Co dělat, když jsem v průběhu cesty zjistil/a, že nápad není dost dobrý?

Skvělé! Gratulujeme! Slovy agilního guru Ashe Mauryai: „Život je příliš krátký na to, abychom stavěli produkt, který nikdo nechce“. Zahození nápadu vnímejte jako úspěch a měli byste jej oslavit. Než si budete ale úplně jisti, že to nejde, zvažte úpravy změn (pivot) cílové skupiny, problému nebo řešení. Domluvte si setkání s kamarádem, kterého si vážíte a zkuste mu představit aktuální stav. Pokud to opravdu nejde. Super. Pozvěte lidi, které máte rádi a uspořádejte menší oslavu. Vyprávějte jim příběh vaší cesty a co jste se po cestě naučili. Následně začněte vymýšlet, co rozjedete dalšího.

Co dělat, když jsem ztratil/a motivaci a už nechci pokračovat?

To se stává, dokončení IdeaBoxu je samozřejmě dobrovolné, takže vás nikdo pranýřovat nebude. Nápad teď pusťte z hlavy a vraťte se k první kapitole, která byla o vnitřní motivaci. Pamatujete? Teď je ta pravá chvíle si položit 5x otázku Proč už to nechci dělat? Hledáte kořenovou příčinu, nikoliv výmluvy

¹⁸ <https://ideabox.outboxers.com/forums>

typu „Nemám na to čas“. IdeaBox je totiž i o poznání sebe sama a svých vnitřních motivací a limitů.

Jak dlouho trvá, než se byznys zestabilní?

Statistiky mluví o 4 až 5 letech. Ale nedá se paušalizovat. Někdy to jde skvěle a trvá to 2 roky, jindy klidně 8 let.

Co dělat, když jsou dva lidé s normální prací, oba berou třeba 25 tisíc Kč a žijí z měsíce na měsíc? Jak v tomhle začít ověřovat nápad a následně podnikat, když na to nejsou peníze ani prostor? Když nechají své práce, nebudou mít na hypoteku, na děti atp.

Ano, tato situace nemá lehkou odpověď. Ale jde to, jen je to o to náročnější na disciplínu, odhodlání a výdrž. I kvůli těmto situacím vznikl tento box. Aby člověk nemusel jít vabank do podnikání s obrovským rizikem.

Jak se říká ve startupové scéně „*Mysli ve velkém, ale začni v malém.*“ Určitě půjde začít postupně po večerech a o víkendech. Rozpracovat nápad, například pomocí tohoto boxu. Vzdělávat se a startovat projekt v malém. Jakmile se prokáže jeho životaschopnost, můžete přejít na částečný úvazek nebo pro něj najít investora či získat peníze skrze crowdfunding¹⁹. Také se můžete následně zapojit do inkubačního/akceleračního programu, kde vám pomohou posunout se dál.

Přidáme ještě citát od Jana Wericha „*Kdo chce, hledá způsoby, kdo nechce, hledá důvody.*“

Co když nemám žádný nápad?

Nápady jsou všude kolem, jen se je musíme učit vnímat. A to chce trénink. Říká se, že Češi jsou národem stěžovatelů a na tom se dá stavět. Obratě to ve výhodu a tuto vlastnost využijte. Všude, kde něco nefunguje nebo je problém, leží skrytý potenciál. Učte se takové věci vědomě sledovat a analyzovat. Rozeberte do šroubku problému a najdete, co hledáte.

¹⁹ Crowdfunding portály: více na například hithit.com nebo startovac.cz

Další variantou je najít a pravidelně se potkávat s komunitou aktivních, podnikavých lidí. Tady totiž platí $1+1=4$. Když přijdou dva lidé každý s nápadem a vzájemně si ho představí, oba pak odcházejí s dvěma nápady. A někdy se to dá zkombinovat a vznikne pátý, nebo společně brainstormují a vznikne šestý, sedmý, osmý... Nápad nic nestojí, nebojte se o něj. Co rozhoduje, je akceschopnost a realizace. Tzn. máte kolem sebe pár lidí, které baví diskutovat o nápadech a možnostech trhu? Super. Pojďte posunout hospodské tlachání do systematické roviny.

Dále pomáhá vědomé hledání inspirace v zahraničí, v rámci startupových médií a portálů či poslouchání zajímavých podcastů²⁰.

Jak se donutit začít?

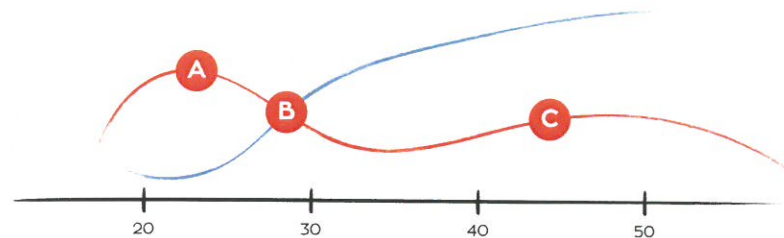
Znáte to, nejtěžší je začít. Jakmile začnete, už to jde úplně samo. Takže zde platí stejná doporučení jako při boji s prokrastinací. Dejte si opravdu malý cíl a jakmile jej splníte, klidně toho nechte. Jen si řekněte další cíl a kdy budete pokračovat. Například, pokud byste psali knihu a nechtělo se vám. Řeknete si, že si teď půjdete jen na chvilku sednout k počítači a napíšete dvě první věty. A pak uvidíte.

V kolika letech ideálně začít podnikat?

Na to neexistuje jasná odpověď. Každý věk má své pro a proti. Schémátka níže porovnává vývoj energie (drajvu) a množství byznysových zkušeností.

Jako mladý člověk (A), řekněme třeba student, máte spoustu energie, ale zase vaše zkušenosti jsou pravděpodobně v začátcích. To s sebou nese fakt, že budete znovu prošlapávat již vymyšlené věci, nově objevovat již vyřešené. Budete u hodně témat ve stavu „nevím, že nevím“.

²⁰ Zajímavých podcastů je celá řada. Více například na ceskepodcasty.cz



Další fáze, kdy se počátek vaší podnikavosti nabízí, je po určitých zkušenostech, ale ještě před založením rodiny (B). Jste plni elánu a chcete změnit svět, máte možná trochu méně energie než mladý student, ale nadšení stále na rozdávání a zároveň už máte něco byznysově odžito a víte, jak svět podnikání funguje.

V neposlední řadě se otevírá zajímavé okno po tom, co vám trochu odrostou děti, vy máte dostatek zkušeností, abyste věděli, co a jak dělat. V této fázi (C) jsou vaše zkušenosti však i vaší největší brzdou, protože si nejvíce uvědomujete a vidíte všechna rizika. Hůře se vám tak vyráží na vachrlaté kocábce na neklidné byznysové vody.

Univerzální odpověď tedy v tomto případě neexistuje. Záleží pouze na vás, vaší energii a odhodlání. Například Mark Zuckerberg nechal vysoké školy a začal s podnikáním chvíli po své dvacítce. Naopak Jeff Bezos, dnes nejbohatší člověk planety, začal jako analytik a teprve až po své třicítce se vrhnul do e-commerce podnikání.

~~KONEC~~
ZAČÁTEK

I
V
S

Z
S
J
K

ver 1.1

112



Jsme inovační a designové studio Outboxers, které pomáhá firmám od ověřování nápadů, přes návrh a vývoj produktů, až po vstup na trh.

Naší misí je podporovat podnikavost ve společnosti. Jak u začínajících podnikatelů, tak i u inovátorů ze zaběhlých firem.

outboxers.com

**IDEA
BOX**