

Univerzita Karlova v Praze  
Přírodovědecká fakulta  
Katedra sociální geografie a regionálního rozvoje



Jan Roháč

# Startupy v Česku: vývojové fáze, financování a prostorové chování

*Startups in Czechia: Stages of Development, Financing and Spatial  
Behavior*

Diplomová práce

Praha 2015

Vedoucí diplomové práce: RNDr. Mgr. Pavla Žížalová, Ph.D.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval samostatně s použitím citované literatury a dalších uvedených zdrojů. Tato práce ani její podstatná část nebyla předložena k získání jiného nebo stejného akademického titulu.

V Praze 25. 4. 2015

Podpis:

Na tomto místě bych chtěl v první řadě poděkovat RNDr. Mgr. Pavle Žížalové, Ph.D., za vedení mé diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat respondentům z řad zakladatelů startupů za jejich ochotu a trpělivost s vyplňováním dotazníkového šetření.

## **OBSAH:**

SEZNAM OBRÁZKŮ: .....	5
SEZNAM TABULEK: .....	5
SEZNAM PŘÍLOH: .....	5
SEZNAM ZKRATEK: .....	6
ABSTRAKT: .....	7
1. ÚVOD .....	8
1.1 Cíl práce .....	9
1.2 Metodické zpracování .....	10
2. TEORETICKÉ PŘÍSTUPY K VÝZKUMU STARTUPŮ .....	13
2.1 Definice startupů .....	13
2.2 Startupy v kontextu regionálního rozvoje .....	16
2.3 Faktory přežití a úspěšnosti startupů .....	21
2.4 Startup Genome .....	25
2.5 Vývojové fáze startupů .....	28
2.6 Financování startupů .....	35
2.7 Prostorové chování startupů .....	41
3. STARTUPY V ČESKU .....	44
4. VÝSLEDKY A DISKUZE .....	48
4.1 Charakteristika sledovaných startupů .....	49
4.2 Vývojový proces startupů .....	54
4.3 Vývoj financování startupů .....	63
4.4 Vývoj prostorového chování startupů .....	69
5. ZÁVĚR .....	78
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ: .....	82
PŘÍLOHY: .....	86

## **SEZNAM OBRÁZKŮ:**

Obrázek 1: Počáteční vývoj firmy při průchodu údolím smrti

Obrázek 2: Sekvenční model vývoje a financování firem

Obrázek 3: Zdroje financování firem v průběhu jejich vývoje

Obrázek 4: Geografické rozložení sledovaných startupů v rámci České republiky

## **SEZNAM TABULEK:**

Tabulka 1: Financování firem v USA v roce 1993

Tabulka 2: Investice VC fondů podle vývojových fází firem v USA v roce 2013

Tabulka 3: Investice VC fondů podle vývojových fází firem v Evropě v roce 2013

Tabulka 4: Investice VC fondů ve vybraných zemích v roce 2013

Tabulka 5: Zastoupení startupů napříč vývojovými fázemi

Tabulka 6a: Produktové zaměření startupů

Tabulka 6b: Produktové zaměření startupů

Tabulka 7: Počet zakladatelů startupů

Tabulka 8: Dosažené vzdělání zakladatelů startupů

Tabulka 9: Oborové zaměření dosaženého vzdělání zakladatelů startupů

Tabulka 10: Předchozí zkušenosti zakladatelů se založením startupu

Tabulka 11: Délka života startupů

Tabulka 12: Počet zaměstnanců a externistů ve startupech

Tabulka 13a: Vývojové cíle startupů

Tabulka 13b: Vývojové cíle startupů

Tabulka 13c: Vývojové cíle startupů

Tabulka 13d: Vývojové cíle startupů

Tabulka 14: Počet a velikost získaných investic startupů

Tabulka 15: Počet investic startupů podle zdrojů financování

Tabulka 16: Výše investic startupů podle zdrojů financování

Tabulka 17: Cílové trhy podle geografického rozložení startupů

## **SEZNAM PŘÍLOH:**

Dotazník Startup Research

## SEZNAM ZKRATEK:

CVCA	<i>Czech Venture Capital Association</i> - Česká asociace rizikového kapitálu
CVC	<i>Corporate Venture Capital</i> – investice rizikového kapitálu firem
ČVUT	České vysoké učení technické
EBAN	<i>European Business Angel Network</i> – Evropská síť business angels
EVCA	<i>European Venture Capital Association</i> – Evropská asociace rizikového kapitálu
FFF	<i>Family</i> (rodina), <i>Friends</i> (přátelé), <i>Fools</i> (blázni) – typ počátečního financování firem
ICT	<i>Information and Communications Technology</i> - informační a komunikační technologie
IT	<i>Information Technology</i> – informační technologie
JIC	Jihomoravské inovační centrum
MSP	malé a střední podniky
MVP	<i>Minimum Viable Product</i> – minimalistické řešení produktu
NVCA	<i>National Venture Capital Association</i> – Národní asociace rizikového kapitálu
PwC	<i>PricewaterhouseCoopers</i> – mezinárodní poradenská společnost
RIS	regionální inovační systém
VC	<i>Venture Capital</i> - rizikový kapitál; užíváno ve spojení s fondy rizikového kapitálu
VTP	vědeckotechnický park
VUT	Vysoké učení technické

## **ABSTRAKT:**

Startupy jsou fenoménem, který vstupuje čím dál více do povědomí společnosti. Rostoucí popularita toho tématu však nenachází odezvu v akademické sféře, jejíž zájem o tuto látku je stále velmi omezený. Chybí všeobecně platná definice startupů. Výzkumných projektů, které by studovaly vývoj a růst startupů, je minimum. O jedincích, kteří za těmito podnikatelskými počiny stojí, toho víme jen velmi málo. Startupy přitom mohou nemalou měrou přispívat k ekonomickému rozvoji regionu. Dvojnásob to platí pro startupy působící ve znalostně orientovaných sektorech ekonomiky, jakým je např. segment informačních technologií (IT), který vykazuje největší dynamiku z hlediska vzniku startupů. Nastavení systematických a účinných nástrojů podpory startupů v rámci regionální politiky je však podmíněno jejich detailní znalostí. Ambicí diplomové práce je přispět k pochopení této problematiky a přinejmenším tak posloužit při tvorbě efektivní regionálně-rozvojové politiky podpory startupů. Cílem práce je nalézt a popsat pravidelnosti v chování českých startupů působících v segmentu IT a internetu v průběhu jejich vývoje, a to z hlediska vývojového procesu, financování a prostorové organizace. Vývoj startupů v diskutovaných okruzích je zkoumán napříč čtyřmi vývojovými fázemi.

*Klíčová slova: české startupy, informační technologie, vývojové pravidelnosti*

Startups is the phenomenon that has been entering into the public awareness. However the increasing popularity of startups is not reflected by academics, whose interest in this topic is still limited. Universally valid definition of startup is missing. There is small number of research projects studying development and growth of startups. We know a little about the individuals that stay behind these entrepreneurial acts. Startups can in fact contribute to economic development of regions considerably. This applies doubly for the startups operating in knowledge-intensive economic sectors as information technology (IT), which is characterized by the highest performance in terms of founding rates of startups. Setting of systematic and effective regional policy instruments for startups support is, however, dependent on their detailed understanding. The ambition of diploma thesis is contribute to this understanding and at least assist in the creation of regional-development policy of startups support. The aim of this work is to find and describe behavior patterns of Czech IT and internet startups during their growth from the perspective of developmental process, financing and spatial organization. Development of startups within the discussed fields of research is examined through four stages of development.

*Keywords: czech startups, information technology, developmental patterns*

## 1. ÚVOD

Moderní technologie mění tvář soudobé společnosti i celé ekonomiky. Počítače, mobilní telefony, internet jsou součástí každodenního života a prakticky každé domácnosti. Usnadňují nám život, zvyšují produktivitu práce a je téměř nemožné vyhnout se jejich vlivu. Za těmito dynamickými změnami stojí především rozmach v oblasti informačních a komunikačních technologií. Výrazy jako *cloud* či *stream* se mění z neznámých pojmů užívaných programátorskou komunitou ve standardní součást slovníku v mainstreamových médiích.

Clayton Christensen ve svém díle *The Innovator's Dilemma* (Christensen 1997) přichází s termínem *disruptive technologies* (narušující technologie), kterým popisuje technologie vytvářející nový trh, nový segment zákazníků a transformující celá odvětví ekonomiky. Narušující technologie a inovace, které z těchto technologií vzešly, však nemusí mít podobu revolučního produktu, ale např. revolučního obchodního modelu, který z narušujících technologií těží. Tyto technologie a inovace předznamenávají soumrak hegemonie zavedených společností, které nedokáží držet tempo s prudkými změnami, ke kterým ve světě technologií dochází. Na jejich místo přichází nové dynamicky rostoucí společnosti, které naopak diktují směr vývoje (Christensen 1997). Skype je dnes všeobecně využívaným komunikačním programem, který díky technologii digitalizace hlasového signálu a jeho přenosu prostřednictvím hlasové sítě umožňuje bezplatné telefonování mezi svými uživateli. Startup Uber vzbuzuje mnoho pozornosti a rozruchu mezi licencovanými provozovateli taxislužeb, protože svým uživatelům poskytuje mobilní aplikaci, která umožňuje sdílení jízd na bázi taxislužby. Jako zabiják televizí je prezentována webová televize a videopůjčovna Netflix, která svým zákazníkům za měsíční předplatné nabízí rozsáhlou databázi filmů a seriálů, které mohou ve vysokém rozlišení shlédnout ve webovém prostředí. Trend technologického vývoje dnes udávají Google, Amazon či Apple. S novým trhem sociálních sítí přišel Facebook. Zavedené formy nákupu a prodeje v kamenných obchodech nabourává eBay.

Na jedné straně tak máme nové technologie, na straně druhé podnikavé jedince, kteří chtějí technologie přetavit do podoby komerčně zajímavé inovace a měnit tak svět. Bez energie, entuziasmu a ambic těchto podnikavců by tyto inovace, které dnes bereme jako samozřejmost, nikdy nespátřily světlo světa. Přitom o náročných začátcích těchto podniků mnoho nevíme. Netušíme, jak se z velkého počtu startupů, které neustále vznikají, stává zlomek úspěšných technologických firem, které si dokázaly podmanit trh. Ze strany výzkumníků není věnováno mnoho pozornosti tomu, jak se tyto startupy vyvíjí, jak získávají finance ke svému růstu, kdo za těmito startupy stojí. Dvojnásob to platí pro Českou



republiku, na kterou je výzkum zaměřen. Najít odpovědi na tyto otázky, a mnohé další, si klade za cíl tato diplomová práce.

## 1.1 Cíl práce

Startupy procházejí vývojem, který lze rozfázovat do několika etap či vývojových fází. Na základě teoretických východisek byl vývoj startupů rozčleněn do čtyř fází, kterými jsou *discovery*, *validation*, *efficiency* a *scale*. Podrobnému popisu těchto fází se věnuji v rámci kapitoly 2.5.

Předmětem diplomové práce je ověření hypotéz týkajících se pravidelností ve vývoji startupů, a to z hlediska jejich vývojového procesu, financování a prostorového chování. Na základě těchto pravidelností tak můžeme komplexněji popsat chování startupů v průběhu jejich vývoje, což je primárním cílem diplomové práce.

Vývojový proces představuje soubor dílčích cílů či úkonů, se kterými se startupy v průběhu svého vývoje setkávají a postupně je při průchodu vývojovými fázemi překonávají. Dílčím cílem práce je proto ověřit hypotézu H1, podle níž: *existují pravidelnosti z hlediska cílů, kterých chtějí startupy v průběhu jednotlivých fází vývoje dosáhnout.*

Finance jsou nezbytným předpokladem pro růst každého podnikání. V současné době se podnikatelům nabízí široké spektrum finančních zdrojů, ze kterých mohou čerpat. Nicméně nabídka těchto zdrojů, jakož i objem dostupných financí, odpovídá zárukám a perspektivě podnikatelských projektů. Ověření hypotézy H2, že *existují pravidelnosti z hlediska velikosti finančních prostředků a zdrojů, ze kterých startupy v průběhu jednotlivých vývojových fází finance čerpají*, je dalším dílčím cílem této práce.

Startupy se v průběhu svého vývoje mění. Ty úspěšné rostou, hledají nové zaměstnance, akumulují finance, které vygenerovaly vlastní podnikatelskou aktivitu nebo získaly díky investici, hledají nové zákazníky a trhy, apod. Tyto faktory se promítají v prostorových změnách, které startupy provázejí. Hledají nové kanceláře, přizpůsobují se potřebám důležitých zákazníků, navazují nová partnerství. Dalším dílčím cílem je ověření platnosti hypotézy H3, která zní následovně: *existují pravidelnosti z hlediska prostorového chování startupů v průběhu jednotlivých vývojových fází.*

Rád bych zde také ozřejmil, proč jsem svou práci zaměřil na startupy v Česku a v čem spatřuji význam tohoto tématu resp. nedostatky stávajícího výzkumu. Hlavní důvody jsou dva:

1. V první řadě je to potenciál, který ve startupech obecně spatřuji z hlediska regionálního rozvoje. Ačkoliv se rozdíly ve smyslu optimálních podmínek pro jejich rozvoj a růst liší lokalita od lokality, mohou vznikat prakticky kdekoliv. Zároveň se vstupní náklady na jejich spuštění nikoliv výjimečně limitně blíží nule.

2. Tato práce by měla přispět ke zpřesnění pojmu „startup“ a zkvalitnění metodologie využívané k průzkumu tohoto společenského fenoménu. Nedostatečně vypracovaná metodologie souvisí s nedostatečnou oporou ve výzkumu této problematiky a se značnou pluralitou vnímání a definice startupu. Jinými slovy každý si vykládá po svém, co to startup vlastně je a co není.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V rámci teoretické části diplomové práce hledám vhodnou definici startupu; zamýšlím se nad vzájemným vztahem mezi startupy a regionálním rozvojem; identifikuji faktory úspěšnosti startupů, proč některé z nich rostou a daří se jim překonávat vývojové fáze, proč jiné startupy neobstojí u investorů a tak nezbytné finanční prostředky pro další růst nezískají; rozebírám projekt Startup Genome, který považuji za jeden z nevýznamnějších výzkumných materiálů zabývajících se světem startupů v globálním měřítku a ze kterého nemalou měrou vycházím; hledám teoretickou oporu pro předložené hypotézy v oblasti vývojového procesu, financování a prostorové dynamiky startupů; „mostem“ mezi teoretickou a praktickou částí je charakteristika a popis české startupové scény, u které do značné míry vycházím z vlastních zkušeností a poznatků.

Úvodem praktické části seznamuji se startupy, které se zúčastnily dotazníkového šetření, a to z hlediska zakladatelského týmu, který za nimi stojí, či jejich produktového zaměření. V následných kapitolách vyhodnocuji statistické údaje odpovídající příslušným tematickým okruhům výzkumu (vývojový proces, financování, prostorové chování) pro potvrzení či vyvrácení platnosti předložených hypotéz.

## **1.2 Metodické zpracování**

Zpracování teoretické části diplomové práce zahrnovalo metody rešerše odborné literatury, výzkumných studií a projektů, a analýzy datových zdrojů a databází dostupných především na internetu. Absolvoval jsem také konzultace s odborníky, kteří české startupové prostředí velmi dobře znají a pomohli mi ho tak mnohem lépe pochopit. Jedná se o Nikolu Rafaje z programu StartupYard, českého investora Jana Všianského a Lukáše Hudečka

z coworkingového centra<sup>1</sup> Node5. V praktické části diplomové práce jsem aplikoval kvalitativní a kvantitativní metody výzkumu. Odpovědi respondentů získané v rámci dotazníkového šetření byly vyhodnoceny a analyzovány pomocí statistického softwaru SPSS.

Výzkum byl zaměřen na technologické startupy působící v segmentu informačních technologií a internetu (dále IT a internet). Hlavní důvody této volby jsou dva.

1. Segment IT a internetu vykazuje největší dynamiku startupů z hlediska jejich vzniku a zániku. Ověřit potenciál IT startupu je v porovnání s jinými segmenty nepoměrně rychlejším procesem, který s sebou zpravidla nenese vysoké finanční náklady. Zjednodušeně řečeno postačí produkt či službu naprogramovat, k čemuž stačí jakýkoliv obytný či kancelářský prostor a počítač, nabídnout ho trhu a čekat na jeho reakci.

2. Osobní zkušenost s tímto segmentem z dob působení v programu StartupYard, který byl na IT a internetové startupy výlučně zaměřen, a tedy i znalost prostředí a možnost snadnějšího šíření výzkumu mezi cílovou skupinu.

Dotazník se skládal ze 17 otázek, otevřených i uzavřených, jejichž cílem bylo jednak nalezení odpovědí na předložené hypotézy a také získání obecné představy o startupech zapojených do dotazníkového šetření. Otázky mapující obecný charakter zúčastněných startupů souvisely především s informacemi o produktovém zaměření startupů a zakladatelích, kteří za těmito startupy stojí. Otázky související s vývojovým procesem startupů se týkaly vytyčených cílů, kterých chtějí startupy dosáhnout, dobou podnikatelského působení startupů (pracovně tento ukazatel označuji jako *délka života*) či velikosti týmu, který za startupem stojí. Financování startupů zahrnovalo dotazy na objem finančních prostředků, které startupy v průběhu vývojových fází získaly, a také zdrojů, ze kterých byly tyto finance čerpány. Prostorové chování startupů bylo zjišťováno na základě otevřených otázek, v nichž měli respondenti uvést prostorové změny, ke kterým v průběhu jejich vývoje došlo, a faktory, které k těmto změnám vedly. Současně byl zájem směřován i na geografické trhy, na které startupy aktuálně cílí, a na stávající lokalitu, v níž startupy provozují svou podnikatelskou činnost. Název startupu nebyl pro citlivost některých údajů týkajících se především finanční stránky věci vyžadován. Téměř 60 % zapojených startupů název přesto uvedlo.

Důležitou poznámkou je „vývojový“ charakter vybraných otázek. Na jedné straně je ambicí výzkumu zachycení vývojového chování startupů ve vybraných okruzích, v rámci nichž byly definovány hypotézy. Na druhé straně je pro dosažení tohoto cíle nezbytné získat co největší počet respondentů a s tímto ohledem musí být také dimenzován rozsah dotazníku, který tak musí obsahovat „rozumný“ počet otázek. Zároveň je potřeba uvážit, do jaké míry by byli respondenti schopni s jistotou zodpovědět předložené otázky. V tomto

---

<sup>1</sup> coworkingové centrum je chápáno jako sdílený pracovní prostor

smyslu tak měly vybrané otázky související s předloženými hypotézami ryze průřezový charakter – aktuální cíle startupů a jejich míra priority; trh, na který startupy v současné době cílí; město, kde startupy v současné době provozují činnost; počet zaměstnanců a externistů, které startupy ve svém týmu mají. Otázky, které se týkaly financování a vnitřní prostorové dynamiky startupů, měly zpravidla vývojový charakter. Startupy tak své odpovědi formulovaly v rámci jednotlivých vývojových fází. Zjednodušeně řečeno, kde to nebylo nezbytně nutné, měly otázky průřezový charakter tak, aby nebyl dotazník příliš dlouhý.

Inspiračním zdrojem pro formulování jednotlivých otázek byl rozsáhlý mezinárodní výzkum startupů Startup Genome (viz kapitola 2.4), který je také zaměřen na IT a internetové startupy. Přibližně polovina otázek, které se v dotazníku objevily, do jisté míry korespondovala s otázkami uvedenými ve zmíněném výzkumném projektu. Dotazník byl vytvořen v elektronické podobě pomocí online dotazníkové platformy Survio.

Vypovídací hodnota výstupu je podmíněna dostatečně reprezentativním vzorkem respondentů zapojených do výzkumu. Ze strany startupů (i zavedených firem) panuje všeobecná neochota účastnit se různých dotazníkových šetření, pokud není zřejmý jejich smysl a význam pro ně samotné. Dalším důvodem jsou bezesporu časové dispozice. Z tohoto důvodu jsem si také vytvořil vlastní webové stránky, kde byl celý výzkum, včetně mé osoby, jasně prezentován.

Metodologickým problémem, který výzkum provází, je všeobecná nejednoznačnost definice startupu. Přestože v rámci kapitoly 2.1 předkládám pro potřeby diplomové práce vlastní definici startupu, jeho pojetí se napříč společnostmi (nejen vědeckou), a tedy i mezi samotnými startupy, různí. Možné nehomogenosti respondentů jsem se snažil předejít výběrem kanálů, kterými jsem informace o výzkumném projektu šířil – především e-mailová korespondence s kompetentními osobami a osobní komunikace se startupy. E-mailovou cestou jsem obesílal osoby, které se startupům dlouhodobě aktivně věnují a působí v nejrůznějších oblastech – manažeři startupových programů působící ve vybraných inkubátorech a akcelérátorech<sup>2</sup>, investoři rizikového kapitálu, apod. Osobně jsem kontaktoval především startupy, které sídlily v coworkingovém centru TechSquare (v prostorách TechSquare také probíhal do roku 2014 akcelerační program StartupYard). Po finalizaci sběru odpovědí jsem provedl vlastní analýzu zúčastněných startupů a ty, které po vlastním uvážení nevyhovovaly zvoleným definičním znakům startupu, jsem z dotazníkového šetření vypustil.

---

<sup>2</sup> Akcelérátory na rozdíl od podnikatelských inkubátorů startupům poskytují finanční prostředky výměnou za podíl ve vlastnické struktuře startupu. Akcelérátory si v pravidelném cyklu (např. ročním) vybírají z přihlášených startupů ty nejnadanější, které vedle finančních pobídek podporují prostřednictvím mentoringu a hodnotných kontaktů. Naproti tomu podnikatelské inkubátory jsou často zřizovány veřejným sektorem a za poskytnutou fyzickou infrastrukturu (např. kancelářské prostory) startupy obvykle platí dotovaný, tedy nižší nájem. Zároveň mohou disponovat sítí kontaktů na investory, které mohou s členskými startupy propojit (*The Big Idea – Incubators – Accelerators – and Something New* <<http://steveblank.com/2012/10/30/10000-startups-startup-weekend-next/>> [15.3.2015]).

Finální počet startupů, které jsem v databázi odpovědí ponechal, je 51. Sběr odpovědí probíhal v období duben 2013 až listopad 2013. Diplomová práce tedy zpracovává výstupy z výzkumu k tomuto období. Informace o výzkumu byly v tomto období publikovány také na webových stránkách [www.startup-research.cz](http://www.startup-research.cz).

Vysoký počet respondentů zapojených do výzkumu je také zásluhou partnerů výzkumu – pražský akcelerační program StartupYard, coworkingové centrum Node5, StartupJobs zprostředkující nabídku pracovních příležitostí ve startupech a také program Czech Accelerator (viz kapitola 3) spadající pod agenturu CzechInvest.

## 2. TEORETICKÉ PŘÍSTUPY K VÝZKUMU STARTUPŮ

### 2.1 Definice startupů

V obecné rovině není uchopení termínu startup tak jednoduchou záležitostí, jak by se mohlo na první pohled zdát. V souvislosti s definicí startupu je jako ekvivalent startupu často všeobecně vnímána začínající firma, nicméně při hlubším rozboru toto spojení příliš neobstojí. Ujasnění pojmu startup vyžaduje daleko komplexnější a obecnější přístup.

V odborné literatuře je pojem startup často spojován s malými, začínajícími firmami resp. s jejich vznikem (např. Fritsch, Weyh 2006; Fritsch, Schindele 2011). Luger a Koo (2005) uvádějí tři kritéria vymezující definiční rámec pro startup: 1. *nový*, 2. *aktivní* a 3. *nezávislý*.

1. *nový* – za startupy se považují pouze nově založené entity registrované v obchodním rejstříku. Firmy s podnikatelskou historií, u kterých došlo pouze ke změně názvu, vlastnické struktury, sídla nebo právního statutu, tuto podmínku nesplňují.

2. *aktivní* – dalším definičním kritériem je aktivní participace nově registrované společnosti v obchodních vztazích. Tento atribut vylučuje firmy, které z nejrůznějších důvodů figurují pouze „na papíře“.

3. *nezávislý* – do kategorie nově založených/registrovaných firem aktivně působících v obchodních vztazích mohou spadat také dceřiné podniky ovládané mateřskou společností. Z tohoto důvodu autoři aplikují také kritérium nezávislosti, které tyto pobočky vyřazuje.

Interpretace a uplatnitelnost výše zmíněných kritérií při vymezení startupů je však přinejmenším problematická a zavádějící. Zásadním argumentem je skutečnost, že startup nemusí být nutně firma, ale například jeden z projektů realizovaný v rámci konkrétní firmy registrované v obchodním rejstříku. Tento argument zpochybňuje definiční kritérium považující za startup nově založenou společnost. Obecně nejen v českém prostředí dochází k tomu, že se startupy registrují jako podnikatelská entita uvedená v obchodním rejstříku

v momentě, kdy si je zakladatelský tým jistý budoucí perspektivou projektu. Nicméně to znamená, že je startup rozvíjen dříve, než je oficiálně zapsán v databázi firem, což dokládají také modely vývoje firem, prezentované v kapitole 2.5.

Z hlediska časového vymezení startupů na základě délky podnikatelské historie autoři uvádějí výraz *nový*. Startupy jsou velice rozmanité subjekty, které se liší z hlediska oblasti podnikání, velikosti, nastavení obchodního modelu, atp. V tomto smyslu je velmi obtížné (a také zbytečné) uvádět konkrétní časový údaj identifikující startupy. Obecně však za startupy můžeme považovat subjekty, které na trhu působí relativně krátce. V praktické části diplomové práce (kapitola 4.2) je diskutována tzv. *délka života* startupů, což je časový údaj počínající soustředěnou aktivitou na rozvoji startupu.

Startupy by měly být skutečně *aktivní*, nicméně tento parametr je velice obtížně zjištělný, vezmeme-li v úvahu, že registrovaná společnost může rozvíjet několik podnikatelských záměrů nezávisle na sobě. V obchodních vztazích však vystupuje pouze konkrétní registrovaná firma. V kontextu *nezávislosti* je nutné poznamenat, že řada startupových projektů je realizována v rámci zavedených firem, jak již bylo zmíněno výše. Z těchto startupů pak mohou i nemusí vzniknout nové firmy.

Senor a Singer (2009) definují startup jako malou firmu rozvíjející novou inovaci, která v sobě nese velký komerční potenciál. Autoři zároveň zdůrazňují, že inovace nemusí být nutně spjata s novou technologií. Inovativním může být například obchodní model, který daný startup uplatňuje. Tato definice podle mého názoru daleko přesněji reflektuje základní rysy startupu. Autoři kladou důraz na inovativnost, která však nemusí spočívat ve vývoji radikálně nové technologie, což považuji za velmi důležitou poznámku. Startupy mohou inovativním způsobem kombinovat stávající dostupné technologie a disponovat tak významnou konkurenční výhodou oproti zavedeným firmám či jiným startupům.

Všeobecně přijímanou a rozšířenou definici nabízí startupový guru Steve Blank. Podle Steva Blanka je startup dočasná organizace určená k hledání opakovatelného a škálovatelného obchodního modelu<sup>3</sup>. Z podstaty definice vyplývá, že hlavní ambicí startupu je najít takový obchodní model umožňující zvyšování jeho podílu na trhu, aniž by musel být podpořen úměrným růstem velikosti jeho týmu. Organizační uspořádání je v případě startupu dočasné a v průběhu vývoje se mění. Zavedené firmy se vyznačují poměrně stabilní organizační strukturou.

Paul Graham, další významná osobnost startupového světa, tvrdí, že zásadním definičním prvkem startupu je rychlý růst. Startupem je podle Paula Grahama společnost vytvořená s cílem rychlého růstu. Startup nemusí být nově založenou společností, nemusí

---

<sup>3</sup> *What's A Startup? First Principles* <<http://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>> [13.5.2013]

vyvíjet novou technologii, nemusí získávat rizikovou investici. Klíčovým parametrem je rychlý růst<sup>4</sup>.

Pro potřeby diplomové práce jsem zvolil následující definiční kritéria:

- 1. Škálovatelnost** – startup usiluje o hledání škálovatelného obchodního modelu, který je opakovatelný.
- 2. Dočasnost uspořádání** – startup se vyznačuje dočasným organizačním uspořádáním, které se v průběhu vývoje mění a postupně směřuje k ustálené a stabilní organizační struktuře odpovídající nalezení opakovatelného a škálovatelného obchodního modelu.
- 3. Inovativnost** – startup je organizací, která vyvíjí inovativní technologii, nebo inovativním způsobem propojuje stávající dostupné technologie.

Tyto definiční znaky se mohou zdát jako poměrně obecné a bez detailní znalosti každého ze zapojených startupů obtížně zjistitelné. Na druhou stranu právě obecnost a nejednoznačnost v pojetí startupu je i díky omezené pozornosti věnované ze strany akademické půdy dalším definičním znakem startupu. Tato obecnost a nejednoznačnost také vychází z velmi dynamického a turbulentního vývoje, který svět startupů zažívá. Uchopení celé komplexnosti a zároveň vymezení jasných kritérií umožňujících jednoznačnou identifikaci startupů je tak nesmírně obtížné.

Výzkum realizovaný v rámci diplomové práce je tak zaměřen na technologické startupy, které vyvíjí inovativní produkt, nebo inovativním způsobem propojují dostupné technologie v oblasti IT a internetu. IT segment je však rovněž obtížné jednoznačně identifikovat. Jako problematické vnímám vymezení takových startupů, které v konečném důsledku poskytují služby, nicméně dokázaly předběhnout konkurenci jen díky inovativnímu využití dostupných informačních technologií. Do této kategorie spadají právě Netflix či Uber, které byly zmíněny v úvodní kapitole. Domnívám se, že v současné době hranice mezi tím, „co je vlastně IT, a co už je služba“, mizí, protože se obě oblasti vzájemně prolínají a potřebují.

Přestože je pojem startup v odborné literatuře, která v této práci slouží jako teoretické východisko pro výzkumnou část, často nesprávně užíván a chybně zaměňován za začínající firmu, pro potřeby diplomové práce považuji oba pojmy, tedy startup a začínající firmu, za ekvivalentní.

---

<sup>4</sup> *Startup=Growth* <<http://www.paulgraham.com/growth.html>> [13.5.2013]

## 2.2 Startupy v kontextu regionálního rozvoje

Startupy se jako moderní termín, který je uvažován i v kontextu regionálního rozvoje, významněji objevuje až s příchodem 90. let. Nicméně již daleko dříve byla věnována zvýšená pozornost malým a středním firmám (MSP).

Dochází k tomu s příchodem regulačních teorií, které z hlediska regionálního rozvoje přisuzují význam malým inovativním podnikům, které byly prakticky do 70. let opomíjeny (Blažek 2011). Regulační teorie předznamenávají konec tzv. fordistického režimu akumulace založeném na velkosériové výrobě standardizovaných produktů s uplatněním především méně kvalifikované pracovní síly a nahrazují jej novým režimem akumulace, charakterizovaným rostoucí specializací ve výrobě a flexibilitou např. v organizaci trhu práce, používaných technologiích, apod. Tento režim je označován jako flexibilní specializace. (Piore 1986, cit. v Amin, Robins 1990). Dalšími charakteristickými rysy teorie flexibilní specializace je vyšší kvalifikace pracovní síly, konkurence založená na inovacích a využití nejnovějších technologií, což vede k akumulaci kapitálu (Blažek 2011).

Regionální aplikací teorie flexibilní specializace se zabývala Kalifornská škola, podle níž je úspěch takových specializovaných sektorů ekonomiky jako elektronika, software, filmový průmysl v Kalifornii spojen s vertikální dezintegrací velkých firem a následným vznikem menších specializovaných firem, což napomáhá vzniku aglomeračních efektů. Díky územní koncentraci firem působících v technologicky blízkých odvětvích tak dochází k šíření know-how a znalostí mezi těmito firmami. Výměně informací a znalostí napomáhají také neformální vztahy mezi firmami resp. zaměstnanci firem, kteří mohou být bývalí spolužáci, kolegové ze sportovních oddílů, apod. Tyto vazby jsou označovány jako neobchodní a pro šíření znalostí a informací jsou významnější než formální, tzv. obchodní vazby mezi firmami (Scott, Storper 1992).

Regionálním modelem teorie flexibilní specializace je také teorie výrobních okrsků, která poukazuje na specifickou spolupráci úzce specializovaných malých firem, které mají často méně než deset zaměstnanců a zpravidla působí v oblasti textilního, potravinářského průmyslu či ve výrobě keramiky (Brusco 1982). V rámci teorie výrobních okrsků autoři uvádějí několik předpokladů, které umožnily hospodářský růst těchto regionů (oblast Toskánska, Emilia-Romagna, Veneto): malé firmy jsou schopny pružně reagovat na změny, které se na trhu odehrávají; existence specializovaných firem, které výrobním firmám zajišťují např. výhodné nákupy vstupů, vyjednávání výhodných úvěrů, apod.; díky omezené velikosti firem je omezen vliv odborových sdružení; systém zaměstnávání pracovní síly, kterým jsou obcházeny zákonné platby; apod. (Brusco 1992; Blažek 2011).

V kontrastu k výše zmíněným teoriím z hlediska hlavního nositele regionálního růstu stojí teorie mezoekonomiky Stuarta Hollanda. Ten přisuzuje klíčovou roli velkým firmám,



kteře vytváří sektor tzv. mezoekonomiky a kteře jsou hlavním původcem meziregionálních rozdl, kteře dosavadní regionln politiky nejsou schopny efektivn řešit (Blařek 2011). Holland poukazuje na několik přčin, kteře velkm firmám, resp. nadnárodním korporacím umořnj jejich dominantn postaven: velké firmy mají díky své velikosti snadnější pstup k finančním prostředkům, kteře získávají za výhodnějších podmínek; díky svému nadnárodnímu charakteru mohou vyuřivat levnou pracovn sílu v zahraničí, či vykazovat zisk v zemi, ve kteře je to pro firmu nejnvhodnjš (tzv. transfer pricing); nadnárodní firmy často disponují vlastním výzkumem a vývojem, díky kterému mohou získat konkurenční náskok; apod. (Blařek 2011).

V kontextu původce meziregionálních rozdl se podobn stav Doreen Massey, kteřa stojí za teorií prostorových dleb prce, a kteřa, přestože se jedná o odlišn teoretick rámec (teorie mezoekonomiky spadá do neomarxistickch teorií rozvoje, zatímco teorie prostorových dleb prce se řadí do kritickorealistickch pstup), poukazuje na význam velkých firem (Blařek 2011). Ty podle Massey vyuřivj těchto rozdl ve svůj prospěch, coř regionln diferenciaci dle prohlubuje. Reakce velkých firem na odlišn charakter regionů tak m vznamn kumulativn charakter. Massey vymezuje tři typy strategie velkých firem p vyuřivn regionálních rozdl: 1. Firmy, kteře rozdl mezi regiony nevyuřivj a vešker své aktivity tak rozvíjí v rámci jednoho regionu. 2. Firmy, kteře lokalizační rozhodnutí podmiňují pořadavkm na jednotliv fáze výroby. Řídící funkce výroby, resp. ty, kteře jsou hierarchicky nejnvše postaven (veden společnosti, výzkum), lokalizují do nejnvysplejšch metropolitních regionů. Naopak výrobu, kteřa nevyřaduje kvalifikovanou pracovn sílu, lokalizují do periferních regionů, kde vyuřivj nízkých cen vstupů (např. mzdy). 3. Firmy s klonovou strukturou, kteře jsou rozděleny na uštrd společnosti a pobon závody, kde je vyrbn kompletn produkt. Výhodou této organizační struktury firmy je z hlediska regionálního rozvoje větší pravděpodobnost provázání výroby s místními dodavateli. Nevýhodou naopak je snadnější uzavřen pobonho závodu v regionech, ve kterých nejsou vykazovány uspokojiv hospodřsk výsledky. (Blařek 2011).

Inovace je termín, kteří je se zanjcmi firmami působícími v technologicky vyspělých sektorech ekonomiky, jako např. IT, často spojování. Teorie uccch se regionů vnímá znalosti a schopnost uct se jako základní předpoklady vzniku inovací jakořto klov komodity konkurenceschopnosti v dnešní době. Inovace a proces ucn jsou determinovány vztahy a formami interakce mezi aktéry (firmy, instituce), kteře probhj v rámci prostředí daného regionu (i zem). Toto prostředí je nutn vnímat nejen jako st těchto vztahů, ale jako obecn rámec, spoluutváření také např. politickou kulturou, sociálními hodnotami, apod., kteře jsou v regionu zakořeněny. Klov pro přenos znalostí a vznik inovací tak není jen ryze prostorov blízkost, ale i kulturn, sociální, organizační blízkost (Blařek 2011). Důležitým komponentem, kteří je pro vznik inovací vznamn a kteří je v rámci této teorie

často zmiňován, jsou instituce, které podporují vzájemné interakce mezi aktéry – sdružení podnikatelů, odvětvové koalice, apod., včetně měkkých neformálních institucí jako dohody, sdílené názory, které mohou následně vyústit ve sdílenou reprezentaci kolektivních zájmů (Blažek 2011).

Na význam prostorové blízkosti pro tvorbu inovací odkazuje také např. teorie regionálních inovačních systémů (RIS). Podobně jako teorie učících se regionů, i zde je akcentována interakce nejen mezi firmami, ale i dalšími aktéry, jakými jsou univerzity, výzkumné instituce, podnikatelská uskupení, podpůrné infrastruktury zřizované regionální správou, apod. Interakce mezi těmito aktéry je usnadněna právě jejich prostorovou blízkostí (Blažek 2011). Autorem pojmu *regionální inovační systém* je Philip Cooke, který v tomto kontextu poukazuje na to, že právě region je tou klíčovou úrovní pro dosažení konkurenceschopnosti na globální úrovni, neboť interakce mezi výše uvedenými aktéry je realizována zpravidla na této úrovni. Spolupráce těchto aktérů může být zároveň efektivněji koordinována a podporována právě regionálními vládními institucemi (Cooke 2006). V rámci teorie RIS jsou rozlišovány dva subsystémy, mezi nimiž dochází ke vzájemné interakci a tím i k následnému vzniku inovací. Jedná se o subsystém tvorby znalostí zahrnující univerzity, výzkumné instituce, apod. a subsystém, který vytvořené znalosti ekonomicky zhodnocuje. Ten je tvořen především firmami. Vedle kvality obou subsystémů rozhoduje o konkurenceschopnosti regionu také kvalita a intenzita vzájemných vazeb (Blažek 2011). Existují různé typy RIS. Podle velikosti firem, které dominují subsystému zhodnocujícímu znalosti, Cooke (2006) rozlišuje tři typy RIS: 1. *Localist RIS*, kde dominují MSP; 2. *Interactive RIS*, kde jsou rovnoměrně zastoupeny MSP a velké firmy; 3. *Globalized RIS*, kde dominují velké nadnárodní firmy, které jsou doplněné převážně závislými MSP. Z hlediska výzkumu převažují soukromé výzkumné instituce. Příkladem tohoto typu RIS je Silicon Valley.

V současné době neexistuje obecný teoretický rámec, který by startupy komplexněji studoval z hlediska regionálního rozvoje. Jedním z důvodů může být také nejednoznačnost definice startupu, a tak je tento pojem často nahrazován nebo mylně zaměňován za začínající firmy.

Efekt začínajících firem z hlediska regionálního rozvoje je v literatuře nejčastěji sledován ve třech hlavních oblastech. Audretsch a Keilbach (2004a, 2004b) nebo Bosma a kol. (2011) ve svých studiích analyzovali dopad dynamiky vzniku začínajících firem na ekonomický růst regionů pomocí různých modifikací produkční funkce. Větší pozornost je v kontextu začínajících firem věnována jejich vlivu na regionální zaměstnanost (Fritsch, Weyh 2006; Fritsch, Schindele 2011). Tématem, které je pro uvedené oblasti zájmu odborné veřejnosti společné, je inovační výkonnost začínajících technologických firem. Velké etablované firmy hledají různé kanály, kterými by získaly přístup k unikátním znalostem a

technologíím vycházejících z některých začínajících firem (Dushnitsky, Lenox 2005; Kotha, Wadhwa 2006).

Neoklasický model výrobní funkce opomíjí podnikatelskou aktivitu jedinců vedoucí ke vzniku nových firem. Tato proměnná označovaná jako podnikatelský kapitál může podle Audretsche a Keilbacha (2004a, 2004b) představovat klíčovou složku zodpovědnou za odlišnou ekonomickou výkonnost regionů měřenou produktivitou práce a hrubou přidanou hodnotou regionů. Podnikatelský kapitál je definován jako komplex faktorů (kvalifikovaní a podnikatelsky schopní jedinci, formalizované a neformalizované sítě firem, instituce, apod.) stimulující vznik nových firem. Indikátorem podnikatelského kapitálu je počet nově založených firem připadajících na tisíc obyvatel regionu. Empirické výsledky dokládají statisticky významnější vliv podnikatelského kapitálu v oblasti informačních a komunikačních technologií (ICT) a high-tech oborech na ekonomickou výkonnost regionů, než je tomu v případě podnikatelského kapitálu ve všech sektorech ekonomiky, nicméně autoři reflektují pouze kvantitativní rozměr, nikoliv kvalitativní parametry nově vzniklých firem, které však mohou být rozhodující.

Bosma a kol. (2009) při analýze vlivu začínajících firem na regionální rozvoj vychází z konceptu kreativní destrukce a poukazuje na skutečnost, že nejen vznik nových firem, ale i zánik méně produktivních firem, které v následném konkurenčním boji neobstojí, může akcelarovat ekonomický růst regionu. Rostoucí produktivitu regionů se tak snaží vysvětlit pomocí ukazatele *míra turbulence* zachycujícího dynamiku vzniku i zániku firem v daném období. Signifikantní efekt míry turbulence však byl prokázán pouze v sektoru služeb. Ve výrobním sektoru byl vliv tohoto ukazatele na rostoucí produktivitu regionu minimální. Dopad míry turbulence na regionální výkonnost byl intenzivnější v regionech, které se vyznačovaly vyšším stupněm tzv. příbuzné rozmanitosti.

Odborná veřejnost se dlouhodobě potýká s otázkou, kdo je hlavním motorem tvorby nových pracovních míst (Fritsch, Schindele 2011). Zda jsou primárním zdrojem nových pracovních příležitostí dynamicky rostoucí MSP, či velké zavedené firmy. I přes objasnění této otázky lze přímý dopad na regionální zaměstnanost jen obtížně kvantifikovat. Výsledný efekt na míru zaměstnanosti je v obecné rovině dán vztahem mezi přímo vytvořenými pracovními příležitostmi, nepřímo vytvořenými pracovními příležitostmi v přidružených firmách a změnou (úbytkem) v počtu pracovních příležitostí v jiných (např. konkurenčních) firmách (např. Dicken 2011).

Vzájemný vztah mezi zaměstnaností a začínajícími firmami je nejčastěji studován ze dvou hlavních perspektiv. Na jedné straně je analyzován počet nově založených firem v daném roce a jejich okamžitý efekt na míru zaměstnanosti. Nedostatkem těchto studií je však skutečnost, že nereflktují vývoj začínajících firem a jejich dopad na zaměstnanost v delším časovém horizontu (Fritsch, Mueller 2008). Fritsch a Weyh (2006) sledovali

dlouhodobý vývoj začínajících firem v západním Německu v období 1984–2002 ve výrobním sektoru a v sektoru služeb. V případě sektoru služeb absolutní počet vytvořených pracovních příležitostí roste pouze v prvním roce, kdy je dosaženo maxima. Poté následuje klesající tendence a přibližně po sedmi letech odpovídá celkový objem vytvořených pracovních příležitostí původnímu stavu. V případě výrobního sektoru je situace odlišná. Objem zaměstnanců roste v průběhu prvních dvou let od založení firmy, kdy je dosaženo přibližně 120 % původního počtu vytvořených pracovních příležitostí. V následujících letech tento stav vykazuje setrvalý trend nad hodnotou původního stavu. Odlišný efekt začínajících firem působících ve výrobním sektoru a v sektoru služeb na zaměstnanost odráží odlišnou míru přežití začínajících firem v obou sektorech, která je indikátorem jejich úspěšnosti, a také strukturální odlišnost obou sektorů, která se promítá v průměrné velikosti firem (Fritsch, Weyh 2006). V tomto smyslu je tak nezbytné poukázat na to, že regionální zaměstnanost ovlivňuje nejen počet začínajících firem v daném regionu, ale také jejich kvalita, která je kromě míry přežití charakterizována také tempem růstu jejich velikosti a inovační aktivitou (Fritsch, Schindele 2011). Míra přežití začínajících firem a faktory, které ji ovlivňují je diskutována v kapitole 2.3.

Nedostatkem výše zmíněných studií (Bosma a kol. 2009; Fritsch, Schindele 2011; Fritsch, Weyh 2006) je však nadměrná obecnost sledovaných sektorů ekonomiky, tedy výrobního sektoru a sektoru služeb, a jejich dopadu na regionální rozvoj. Domnívám se, že v dnešní době, kdy je dlouhodobá konkurenceschopnost národních i regionálních ekonomik dána technologickou vyspělostí a schopností tvorby inovací, je studium dopadů takto hrubě segmentovaných sektorů národního hospodářství na ekonomickou výkonnost regionů nedostatečné.

Prudký technologický vývoj a rostoucí tlak konkurence se projevují ve snaze korporací (i menších firem) získat přístup k unikátním znalostem a technologiím. Významným zdrojem technologických inovací jsou začínající technologické firmy (Kotha, Wadhwa 2006). Argumentů, proč právě začínající technologické firmy a nikoliv velké etablované společnosti jsou hnacím motorem inovací, je několik. Talentovaní a nadaní podnikaví jedinci, kteří disponují zajímavým a komerčně perspektivním nápadem, preferují založení vlastní společnosti, která by jim umožnila vyšší finanční zhodnocení než v případě, že by tento nápad rozvíjeli z pozice firemního zaměstnance (Gans, Stern 2003, cit. v Dushnitsky, Lenox 2005). Jiní autoři zmiňují organizační limity a rigidní prostředí, které svazují a omezují etablované společnosti v generování inovací (Henderson 1993, cit. v Dushnitsky, Lenox 2005).

Existuje několik kanálů, jejichž prostřednictvím mohou etablované firmy čerpat externí znalosti. Příkladem takového kanálu mohou být rizikové investice firem (corporate venture capital – dále CVC), které mohou poukazovat na atraktivitu začínajících firem z hlediska

inovační aktivity. Ve Spojených státech amerických, kde jsou příslušné statistiky dostupné, dosáhl objem CVC v roce 2013 hodnoty 3,1 mld. dolarů, což je nejvíce od roku 2000, kdy došlo ke splasknutí tzv. technologické bubliny. Rizikové investice firem se tak na celkové hodnotě investic rizikového kapitálu podílely v roce 2013 z 10,5 % (NVCA 2014).

Rostoucí zájem o inovativní produkty technologických startupů ze strany zavedených firem dokládají také iniciativy velkých nadnárodních korporací. Společnost Telefónica provozuje ve 12 zemích světa akcelerator Wayra, který hledá inovativní startupy působící především v oblasti IT, jejichž technologie by mohla implementovat do svého portfolia digitálních služeb. Podobnou síť akceleratorů disponuje také Microsoft.

### 2.3 Faktory přežití a úspěšnosti startupů

Technologické inovace, především v oblasti informačních technologií, které přicházejí v neuvěřitelně rychlém sledu, jsou signifikantním znakem současnosti. Založení vlastního startupu nebylo díky těmto moderním výtvarným dnešní doby nikdy jednodušší. Statistika, které by nám podávaly přesnější obrázek o tom, kolik startupů každoročně vzniká, jsou však i v důsledku nejednoznačné definice prakticky nedohledatelné.

V USA bylo např. v roce 2011 podle Kauffmanovy nadace, která se zaměřuje na podporu tamního podnikatelského prostředí, každý měsíc založeno přibližně 543 000 nových firem. Míra zakládání nových podniků je v tomto případě definována tzv. *Kauffmanovým indexem podnikatelské aktivity*<sup>5</sup>. Skutečný počet startupů odpovídajících definici uvedené v kapitole 2.1 lze však odvodit jen velmi obtížně.

Global Entrepreneurship Monitor je rozsáhlým mezinárodním projektem zabývajícím se charakterem a výkonností podnikatelského prostředí ve světě. Ukazatelem podnikatelské aktivity ve vztahu k začínajícím firmám je *míra nové podnikatelské aktivity*<sup>6</sup> (Total Early-stage Entrepreneurial Activity). Hodnota tohoto indikátoru byla v monitorovací zprávě z roku 2012 uváděna za vybrané regiony světa. Nejvyšší hodnoty parametru byly dosaženy v Subsaharské Africe – 28 % a v regionu Latinské Ameriky a Karibské oblasti. Míra nové podnikatelské aktivity je však podle mého názoru problematickým ukazatelem, který svou konstrukcí reflektuje míru zakládání nových startupů daleko hůře, než předchozí ukazatel.

Daleko důležitější metrikou, například z hlediska regionálního rozvoje, indikující kvalitu nově vzniklých startupů je spíše než jejich absolutní počet míra jejich přežití (viz

---

<sup>5</sup> Podíl osob (v %) z populace ve věku 20–64 nevlastnící žádnou firmu, které každý měsíc zahájí podnikatelskou aktivitu (tj. založí si vlastní firmu a věnují jí alespoň 15 hodin týdně).

<sup>6</sup> Podíl osob (v %) ve věku 18–64 let, které jsou buďto začínajícími podnikateli (tj. majitel/é firmy si nevyplácí mzdu déle než 3 měsíce), nebo manažery vlastnícími novou firmu (tj. majitel/é firmy si nevyplácí mzdu déle než 42 měsíců).

kapitola 2.2), tj. podíl startupů, které přežijí kritické počáteční období a ideálně se odrazí k dynamickému růstu doprovázenému tvorbou nových pracovních příležitostí. Toto kritické počáteční období je někdy též označováno jako tzv. *údolí smrti* (viz obrázek 1). Tento poměrně často skloňovaný jev je spojován především s absencí finančních zdrojů nezbytných pro překlenutí počáteční vývojové fáze, v průběhu které je produkt teprve vyvíjen a není tak ověřen reálnými zákazníky. Pro investory rizikového kapitálu tak tato fáze představuje vysokou míru rizika. To je také důvod, proč je zakladatelský tým, který za konkrétním startupem stojí, v těchto fázích zpravidla odkázán na jiné zdroje financování, kterými mohou být vlastní uspořené peníze, či prostředky, které jim mohou poskytnout např. rodina či kamarádi (viz kapitola 2.6). Tento typ investorů hledí spíše než na ekonomické parametry podnikatelského projektu na osobnostní profil podnikatele (kapitola 2.6). Na obrázku 1 v počáteční vývojové fázi figuruje jako investor veřejný sektor. Důvodem je specifický segment firem, jejichž vývoj byl obr. 1 ilustrován. Jedná se o firmy působící ve vývoji technologií v oblasti obnovitelných zdrojů energie. Tento vývoj je finančně velmi nákladný, ale pro veřejný sektor zároveň velmi zajímavý (Edwards, Murphy 2003).

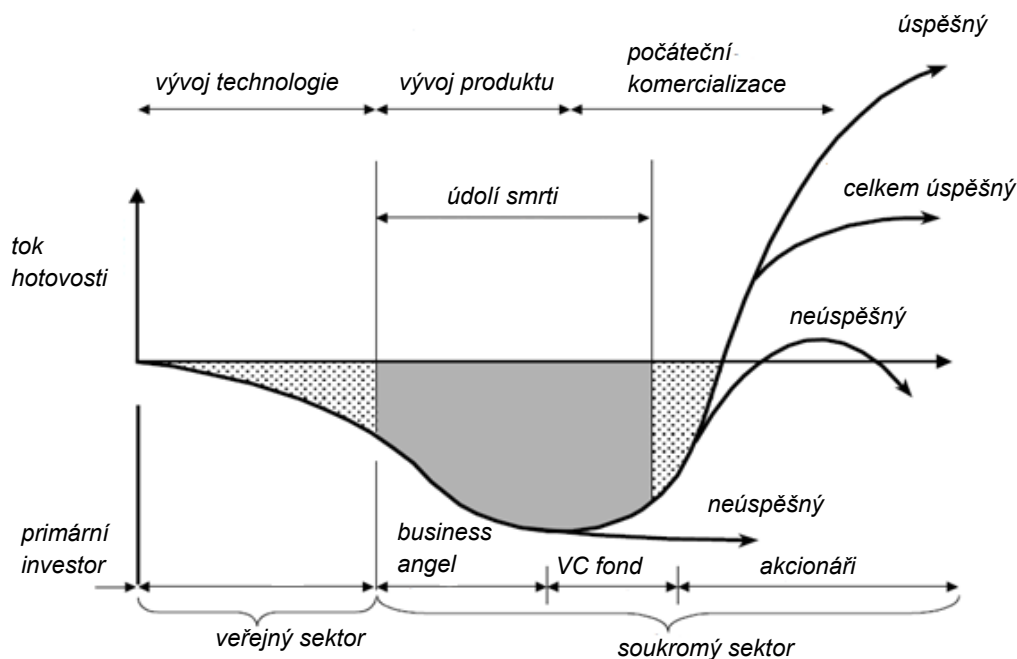
Délka trvání *údolí smrti* se samozřejmě odvíjí od celé řady faktorů - segment podnikání resp. technologická náročnost produktu/služby, velikost týmu, který se projektu věnuje, jeho podnikatelské dovednosti a schopnost vzájemné spolupráce, apod.

Není překvapením, že míra přežití startupů, resp. podíl těch startupů, které přežijí počáteční kritické období a odrazí se v ideálním případě k růstu, je velice nízká. Konkrétní obrázek o tom, jaká je míra přežití či úspěšnosti, v tomto případě technologických startupů působících v oblasti IT a internetu, nabízí odpověď Ondřeje Bartoše z investiční společnosti Credo Ventures, která se na tento segment startupů orientuje. V rozhovoru v týdeníku Ekonom, který vyšel 24. 5. 2012, se podle něj: „počítá s tím, že jedna z deseti firem by měla udělat homerun a zazářit jako hvězda. Ze zbylých devíti se očekává, že tři zkrachují. Další tři se ocitnou v prostoru, který nazýváme *údolí smrti*, tedy kdy firma sice přežívá a užívá se, ale je neprodatelná a v zásadě negeneruje moc zisků. Poslední tři projekty jsou relativně úspěšné, ale je to vždy horší než očekávání.“ V tomto smyslu je nutné připomenout, že se jedná o startupy, v jejichž vlastnické struktuře figuruje investor rizikového kapitálu, který poskytuje (přínejmenším by měl poskytovat) své know-how a důležité kontakty. Pokud bychom uvažovali startupy bez investičního podílu, je velmi pravděpodobné, že tato statistika bude méně lichotivá.

Finanční prostředky z rukou investorů rizikového kapitálu zvyšují naději přežití startupů, protože mohou vyřešit krátkodobé problémy s provozním financováním. Jak již bylo zmíněno výše, investoři s sebou přinášejí také cenné kontakty a mohou mít pozitivní vliv na kvalitu managementu portfoliové firmy. Na druhou stranu, hlavním motivem vstupu investora do firmy je zisk, kterému může být podřízena strategie s vyšší mírou rizika. Ta paradoxně

může spíše než nastartovat růst začínající firmy uspišit její konec (Hellmann, Puri 2002, cit. v Gimmon, Levie 2010).

Obrázek 1: Počáteční vývoj firmy při průchodu údolím smrti



Zdroj: Edwards, Murphy 2003; vlastní úprava

Nejdůležitějšími atributy, na kterých investoři při vstupu do firmy záleží v první řadě, jsou podle mého názoru kvalitní produkt s vysokým růstovým potenciálem, odborně vyvážený, kvalitní, schopný a ambiciózní tým, a také vzájemná chemie mezi investorem a startupem, což je prakticky nemožné kvantifikovat. Významným signálem je pro investory např. také předchozí zkušenost zakládajícího člena se založením a řízením firmy. V rozhodovacím procesu investorů jsou manažerské schopnosti a zkušenosti s řízením obecně vysoce hodnoceny (Hsu 2007). V nově vznikajících oborech a tržních segmentech, se kterými není investor plně seznámen, může být důležitým signálem pro investora např. akademický titul (Gimmon, Levie 2010).

Kvalita lidského kapitálu hraje významnou roli také pro přežití začínajících firem (např. Shepherd a kol. 2000). Ve studiích zabývajících se faktory, které mají signifikantní vliv na přežití začínajících firem, jsou nejčastěji skloňovány - technická odbornost zakladatelského týmu, která je pro danou oblast podnikání firmy relevantní, vzdělání, kompatibilita týmu a manažerské zkušenosti (Gimmon, Levie 2010). Tito autoři ve své studii zkoumali, do jaké míry mají manažerské schopnosti, technologická odbornost a akademický titul zakladatelů vliv na přežití začínajících firem a zda hrají důležitou roli v rozhodovacím procesu investorů.

Studie byla provedena na vzorku 193 izraelských high-tech startupů a z výsledků vyplývá, že manažerské schopnosti a technická odbornost zakladatele pozitivně ovlivňují naději přežití startupů. Naopak akademický titul nemá prakticky žádný dopad na naději přežití startupu, nicméně titulovaní zakladatelé mají daleko větší šanci získat investici než ti zakladatelé, kteří titulem nedisponují (Gimmon, Levie 2010).

Úspěšnost startupu nemusí být definována pouhým přežitím. Jiné indikátory úspěšnosti uvažují například počet vytvořených pracovních příležitostí, nárůst tržeb, návratnost investic a její výnosnost v určitém časovém období, apod. (Schutjens, Wever 2000). Tato nejednoznačnost vede k tomu, že výsledky řady studií, které se úspěšnosti startupů věnují, jsou prakticky neporovnatelné. Podle Schutjens a Wever (2000) mají manažerské schopnosti zakladatelů minimální vliv na úspěšnost startupů, měřeno počtem vytvořených pracovních příležitostí v nizozemských začínajících firmách. Naopak u začínajících firem, u jejichž zrodu stojí zakladatelský tým, je téměř dvakrát větší pravděpodobnost vytvoření nových pracovních příležitostí, než u začínajících firem založených jediným zakladatelem. V této studii se také objevují poněkud překvapivé výsledky, které například zpochybňují vliv motivačních prvků pro dosažení úspěchu. Otázkou však zůstává definice a konstrukce tohoto parametru, což v této studii není příliš rozvedeno.

Na úspěšnosti či neúspěšnosti startupů mají svůj podíl bezpochyby také vnější podmínky. Velice záleží na struktuře, velikosti a růstovém potenciálu daného tržního segmentu, charakteru konkurenčního prostředí, spotřebním chování, atp. Např. Fritsch a Weyh (2006) poukázali na to, že pouze 48 % novým firem v Německu působících v sektoru služeb přežije prvních pět let (viz kapitola 2.2). V případě sektoru průmyslu je to přibližně 64 % nových firem. Nová odvětví jako elektronika, ICT, life-sciences, apod. mají v důsledku turbulentního a dynamického vývoje dvakrát menší naději přežití než tradiční odvětví (Gimmon, Levie 2010). Metropolitní regiony, vykazující vyšší hustotu zalidnění, mohou začínajícím firmám nabídnout dostatek kapitálu, lidských zdrojů a znalostí, které mohou významně stimulovat jejich rozvoj a zvýšit jejich šanci na přežití. Stearns a kol. (1995) však poukázali na to, že právě silně konkurenční prostředí, které v těchto lokalitách panuje, šanci na přežití u začínajících firem naopak snižuje. Míra přežití nových firem je však podstatnou měrou ovlivňována dynamikou jejich vzniku, což tyto studie nereflektují. Vztah mezi mírou zakládání nových firem a podmínkami daného prostředí je diskutován v rámci kapitoly 2.2.

Obchodní strategie firmy je výsledkem manažerských rozhodnutí, kterým předchází iterační proces hledání vhodné cesty k úspěšnému rozvoji firmy. Tato manažerská rozhodnutí jsou také determinována dostupností zdrojů (Peña 2004). Venkovské oblasti jsou limitovány dostupností zdrojů. Z tohoto důvodu mají začínající firmy působící v sektoru maloobchodu a služeb větší šanci na přežití v případě, že nejsou úzce zaměřeny z hlediska ceny, portfolia nabízených služeb a zákaznických segmentů. V metropolitních regionech,



kteře se vyznačují dostatkem disponibilních zdrojů, je tomu právě naopak (Stearns a kol. 1995).

Podnikatelské inkubátory představují populární nástroj podpory začínajících firem. Podnikatelské inkubátory mohou nabízet odborné poradenství, technickou podporu a síť kontaktů. Výčet poskytovaných služeb obvykle zahrnuje také levný pronájem kancelářských prostor. Posláním podnikatelských inkubátorů je produkovat úspěšné a životaschopné firmy. Hlavním cílem podnikatelských inkubátorů tak není jen pouhé přežití startupů. Startupy, které projdou inkubačním programem, by měly vytvářet nové pracovní příležitosti, komercializovat nové technologie a přispívat ke zlepšování ekonomických podmínek regionu<sup>3</sup>. Podnikatelské inkubátory tak disponují hmotnými i nehmotnými zdroji, které napomáhají překonat kritické počáteční období startupů (Rice 2002). Rice (2002) poukázal na to, že pro dosažení úspěchu inkubovaných startupů není nezbytnou podmínkou jen kvalitní infrastruktura poskytovaná ze strany podnikatelských inkubátorů (tedy rozsah služeb, jejich kvalita a objem času věnovaný startupům), ale také aktivní zapojení ze strany startupů, které spočívá ve vyhledávání a poptávání nabízených služeb. Osobně se domnívám, že vlastní aktivita, ambice a motivace startupu resp. týmu, který za startupem stojí, jsou pro dosažení úspěchu naprosto zásadními atributy.

Jednou z hlavních příčin, které se podepisují na neúspěchu řady IT a internetových startupů, je podle projektu Startup Genome tzv. *předčasné škálování* (premature scaling), kterému se detailněji věnuji v následující kapitole. Zjednodušeně řečeno se jedná o nekonzistentnost mezi fází vývoje, ve které se startup nachází, a jeho chováním, které této fázi neodpovídá. Příkladem může být nabírání velkého počtu lidí do týmu ve fázi, kdy si startup dosud neověřil reálný zájem o produkt. Dalším příkladem jsou vysoké náklady na získávání zákazníka, přestože startupu dosud nepronikl na trh (Marmer a kol. 2011b).

## 2.4 Startup Genome

Startup Genome Report představuje rozsáhlou studii, která vznikla na základě výzkumu Startup Genome. Za tímto výzkumným projektem stojí spoluzakladatelé kalifornského akcelérátoru Blackbox Max Marmer a Bjoern Lasse Herrmann a také výzkumníci z Kalifornské univerzity v Berkeley a Stanfordské univerzity. Hlavním posláním tohoto projektu bylo identifikovat faktory, které stojí za úspěšným růstem a rozvojem startupů a které naopak stojí za jejich pádem. Studie se opírala o údaje a data poskytnuté přibližně 650 startupy, z nichž bezmála polovinu tvoří startupy z USA (Marmer a kol. 2011a).

---

<sup>3</sup> *What is Business Incubation?* <[http://www.nbia.org/resource\\_library/what\\_is/](http://www.nbia.org/resource_library/what_is/)> [25.8.2013]

Zásadním poznatkem, který z tohoto výzkumného projektu vzešel, je zjištění, že jedním z hlavních důvodů, které zapříčiňují ukončení činnosti řady startupu je zmíněné *předčasné škálování*, které popisuje nesoulad mezi vývojovou fází, ve které se startup aktuálně nachází, a chováním startupu měřeného statistickými údaji (počet uživatelů, náklady na získávání zákazníka, aktuální zisk, apod.), ke kterému v této fázi dochází. Nekonzistentnost je sledována napříč pěti dimenzemi – *zákazník, produkt, tým, finance a obchodní model* (Marmer a kol. 2011b). Vývojové fáze, které byly na základě výzkumu identifikovány, jsou *discovery, validation, efficiency a scale*. Těmto vývojovým fázím se budu detailněji věnovat v kapitole 2.5.

Na základě tohoto zjištění byla následně publikována další studie, která se detailně věnuje právě tomuto jevu. Podle této studie statisticky téměř 75 % IT a internetových startupů končí neúspěchem právě v důsledku předčasného škálování. V souvislosti s nekonzistencí co do velikosti týmu (nastíněna v kapitole 2.3) studie dále uvádí, že předčasně škálující startupy jsou v počátečních fázích téměř třikrát větší než konzistentní startupy. Tento poměr se však s postupným vývojem obrací a na začátku fáze *scale* je průměrná velikost týmu konzistentních startupů o 38 % vyšší. Tyto startupy jsou tak schopny efektivněji korigovat svůj růst a vývoj ve vztahu k velikosti týmu. Statistické výsledky studie také naznačují, že ve fázi *discovery* se 60 % nekonzistentních startupů zaměřuje na ověřování reálného zájmu o produkt ze strany zákazníků místo toho, aby hledali reálný problém, jehož řešení má pro společnost nemalý význam a představuje tak potenciál pro realizaci podnikatelského záměru (Marmer a kol. 2011b).

Poznatky získané na základě těchto studií podnítily tým, který stál kolem projektu Startup Genome, k vytvoření platformy pro efektivnější vyhodnocování vývoje a růstu startupů. Výsledkem je benchmarkový nástroj Startup Compass, který umožňuje monitorovat vývojový proces startupů napříč pěti dimenzemi uvedenými výše. Startup Compass je založen na vzájemném porovnávání typologicky podobných startupů, které se nachází ve stejné vývojové fázi. Respondent tak po vyplnění rozsáhlého dotazníku získává informace o tom, jak si jeho startup vede v konfrontaci s ostatními startupy, které spadají do stejného segmentu, a také doporučení a návrhy, jak jednotlivé metriky vylepšit<sup>4</sup>. Segment je definován vedle výše uvedené vývojové fáze také kategoriemi startupu, kterými jsou *automater, social transformer, integrator, challenger*. Základním klasifikačním kritériem těchto kategorií je charakter zákazníka a jeho interakce se startupem – kdo je primárním zákazníkem, jaký je charakter vzájemné interakce mezi startupem a zákazníkem, strategie akvizice nových

---

<sup>4</sup> *Navigate Your Startup To Success With Startup Compass* <<http://blog.startupcompass.co/navigate-your-startup-to-success-with-the-sta>> [19.9.2013]

zákazníků, hlavní akviziční kanály, apod. V rámci jednotlivých kategorií nalezneme další doprovodné informace, které přispívají k této kategorizaci. Jedná se například o skladbu týmu, velikost a míru zralosti trhu, na kterém startup působí, konkurenční výhoda, apod. (Marmer a kol. 2011a).

Kategorie *automator* zahrnuje startupy, které se vyznačují minimální interakcí se zákazníky v průběhu užívání jejich produktů. Z tohoto důvodu je pro tento typ startupů velice důležitý analytický aparát, který umožňuje rychlé testování a vylepšování dílčích komponentů, aby se udrželi před konkurencí. Jádro zakladatelského týmu je tvořeno především technicky odbornými vývojáři. Příkladem takových startupů je Eventbrite, Slideshare nebo Dropbox (Marmer a kol. 2011a).

Startupy spadající do kategorie *social transformer* se svým charakterem podobají startupům, které řadíme do předchozí kategorie *automator*. Tyto startupy také potřebují dosáhnout kritické masy uživatelů, která jim umožňuje rychlé a efektivní testování jednotlivých komponent produktu. Na rozdíl od *automator* startupů však mohou těžit ze síťových efektů, protože hlavním těžištěm jejich produktů je vytváření nových způsobů interakce mezi uživateli. Těžiště týmu se posouvá od technologické dovednosti k designérům atraktivního uživatelského rozhraní a marketingovým odborníkům. Příkladem jsou startupy využívající model sociálních sítí – Facebook, LinkedIn, Airbnb, apod. (Marmer a kol. 2011a).

*Integrator* startupy se orientují především na MSP. Cena a komplexnost nabízených produktů, jejichž hlavním cílem je především zefektivnění existujících obchodních procesů firem, jsou obvykle tak vysoké, že je zapotřebí lidská interakce v oblasti podpory a obchodu. Tento charakteristický rys *integrator* startupů je také jedním z hlavních rozdílů oproti předchozím kategoriím, kde je míra lidské interakce minimální. Klíčovým faktorem úspěchu je marketing a obchod, protože nejlepší produkt není často ten, který na trhu vyhrává. Do této kategorie startupů řadíme například Zendesk, Uservoice či Kissmetrics (Marmer a kol. 2011a).

Poslední skupinou jsou startupy typu *challenger*. Tyto startupy se vyznačují vysokými příjmy na jednoho zákazníka, což jim umožňuje slušné hospodářské výsledky i při malém počtu klientů. Technologická propracovanost produktů se odráží ve vysoké pořizovací ceně. Tu si mohou dovolit pouze velké firmy, pro které tyto produkty znamenají vysoký přínos. Úspěšné startupy obvykle působí v jednom, maximálně dvou tržních segmentech, ve kterých se vzhledem k finančně náročné technologii nemusí potýkat s příliš ostrou konkurencí. Příkladem je Salesforce, Redhat, Oracle, atd. (Marmer a kol. 2011a).

Dalším zajímavým výstupem projektu Startup Genome je také náhled do 20 vybraných startupových ekosystémů a jejich vzájemné porovnání. Vedle Silicon Valley se ve studii objevil například Tel Aviv, Seattle, New York, Boston, Londýn, Berlín nebo Singapur. Tento výstup se nazývá Startup Ecosystem Report (Marmer a kol. 2012). Konečné umístění

ekosystémů je výslednicí dílčích pořadí u sedmi sledovaných indexů agregujících vybrané ukazatele. Jedná se například o výkonnostní index zahrnující informace o tržbách, počtu vytvořených pracovních příležitostí, růstovém potenciálu startupů lokalizovaných v daném ekosystému, atp. Jiný index zahrnuje schopnost absorpce nových technologií, manažerských postupů či nových obchodních modelů. Výsledné pořadí také reflektuje index kvality podpůrné sítě, který sleduje objem a dostupnost finančních prostředků pro startupy, rozsah a kvalitu právního servisu či služeb poskytovaných konzultantskými společnostmi (Marmer a kol. 2012).

Na nejvyšší pozici se objevilo Silicon Valley, které se ve všech sedmi sledovaných indexech umístilo na první příčce. V Silicon Valley například působí o 20 % více mentorů než je průměrný počet v rámci ostatních sledovaných ekosystémů, objem finančních prostředků investovaných do startupů převyšuje průměr o 32 %. Tato statistika jen dokresluje rozsah podpůrné sítě, kterou Silicon Valley disponuje. Sídli zde také světově známé technologické společnosti – Google, Apple, Facebook, Airbnb, Twitter, atd. Na druhém místě se v žebříčku ocitl izraelský Tel Aviv, kde se například zrodil navigační startup Waze, který byl v červnu roku 2013 koupen společností Google (Marmer a kol. 2012).

Startup Genome včetně nástroje Startup Compass se z tohoto hlediska jeví jako první ambiciózní projekt, jehož cílem je vědecky analyzovat chování startupů v průběhu jejich vývoje. Výstupy z této analýzy jsou hodnotné i v kontextu regionálního rozvoje, neboť jsou na základě rozsáhlého vzorku respondentů předloženy vědecky hodnotné výsledky identifikující faktory, které vedou k úspěšnému rozvoji startupů. To lze s rezervou vnímat jako určitý manuál pro úspěšného podnikatele (minimálně v kontextu podnikání v oblasti IT a internetu).

Pro potřeby diplomové práce je tento materiál hodnotný především s ohledem na zachycení vývoje startupů, který lze rozčlenit do čtyř vývojových fází *discovery*, *validation*, *efficiency* a *scale*, které ve výzkumné části aplikuji. Aplikovatelnost těchto fází je umožněna charakterem respondentů, kteří se v případě projektu Startup Genome rekrutují v drtivě většině ze segmentu IT a internetu. Na tento segment se orientuji ve svém výzkumu také.

## 2.5 Vývojové fáze startupů

Každý startup prochází v průběhu svého vývoje a růstu různými fázemi, které se od sebe vzájemně odlišují na základě sledovaných parametrů. V literatuře se objevuje celá řada modelů, které popisují vývojový proces převážně začínajících firem v rámci jednotlivých etap. Smyslem těchto modelů je především uchopit a vyrovnat se s rostoucí komplexitou, která vývojový proces provází, a vytvořit platformu pro vzájemné porovnání vývojových fází v rámci začínající firmy i mezi firmami (Kazanjian 1988). Jednotlivé modely jsou koncipovány

na základě sledovaných jevů, jejichž struktura a vlastnosti se v průběhu vývoje proměňují a odlišují tak od sebe jednotlivé vývojové fáze. V rámci této kapitoly uvedu několik vybraných modelů, které jsou všeobecně rozšířené a citované, včetně výchozího modelu pro praktickou část diplomové práce.

Komplexní pohled na počáteční vývoj začínajících firem poskytuje Garnsey (1998), jejíž model poměrně podrobně reflektuje měnící se strukturu a organizaci firem v závislosti na jejich interakci s vnějším prostředím (resp. klíčovými aktéry operujícími ve vnějším prostředí – zákazníci, distributoři, dodavatelé, investoři a konkurenční firmy) v rámci jednotlivých vývojových etap (Garnsey 1998). Akcent na vzájemný vztah mezi firmou a prostředím, ve kterém působí, se promítá také v její definici firmy, na kterou nahlíží jako na „*schopnost propojit příležitosti se zdroji způsobem, který dává vznik nové aktivitě vytvářející hodnoty*“ (Garnsey 1998, s. 527). V modelu jsou definovány následující fáze, které také stručně popíšu: **Vyhledávání zdrojů**, **Mobilizace zdrojů**, **Generování tržeb**, **Posílení růstu a Akumulace zdrojů**. Tyto fáze však charakterizují ideální růstový scénář, který platí pouze pro menšinu firem v reálném tržním prostředí. V případě většího podílu firem dochází v průběhu vývoje k odklonu od růstové tendence k opačným trendům, které Garnsey (1998) označuje jako *Počáteční propad*, *Růstová stagnace* či *Propad růstu*. Popisu těchto trendů se však věnovat nebudu, protože studium startupů zapojených v dotazníkovém šetření tyto opačné trendy nereflektuje.

Fáze **Vyhledávání zdrojů** je definována vyhledáváním obchodních příležitostí a zdrojů k jejich realizaci – kvalifikované a schopné lidské zdroje, které mohou tvořit také zakládající tým, který se v této fázi formuje, a finanční zdroje, které mohou mít podobu vlastních finančních prostředků či přístupu k investorům rizikového kapitálu, kteří mají finanční prostředky k dispozici. Garnsey (1998) uvádí také další typ zdrojů, kterými mohou být například znalosti generované ve výzkumných institucích. Tyto znalosti pak mohou být komerčně využívány.

Optimální (pro danou začínající firmu) strategie mobilizace disponibilních zdrojů pro generování zisku je definována obchodním plánem/modelem, který je ve fázi **Mobilizace zdrojů** vytvořen. Skutečné náklady a předpoklady (materiální, finanční, aj.), které jsou v obchodním plánu nastíněny, je však velice těžké předpovídat a velice často se od reality zásadně odlišují. Nová firma však tímto nabývá velmi cenné zkušenosti, které může zúročit při zavádění dalšího produktu/služby. Tato fáze je finančně a časově velmi náročná a Garnsey (1998) v tomto kontextu zdůrazňuje roli osobnosti zakladatele (zakladatelů) coby hlavního motivátora a lídra.

Ve fázi **Generování tržeb** jsou disponibilní zdroje zmobilizovány a nastaveny způsobem, který umožňuje zahájení výrobního procesu a s tím i související uvedení výrobku na trh. Dosažení tohoto stavu představuje jednoznačný argument pro založení firmy jako formální legitimní entity. Imperativem pro nově založenou firmu je také navázání a vybudování formálních a efektivních vazeb s klíčovými hráči na trhu – distributory, dodavateli a samozřejmě zákazníky. V průběhu vývoje se firma potýká s celou řadou problémů, jejichž řešení je následně implementováno do vnitrofiremních procesů a postupů.

Podněty pro **Posílení růstu** a jeho akceleraci mohou být vnějšího i vnitřního charakteru. V souvislosti s vnitřními stimuly Garnsey (1998) uvádí například podvyužívané kapacity, které se s nastavením efektivnější organizace firmy mohou dostavit. Mezi vnější podněty patří tlak klíčových aktérů (distributoři a zákazníci), případně investorů rizikového kapitálu, kteří jsou ve firmě finančně angažovaní, na vyšší růst a produkci. Tento tlak může vést k nahrazení zakládajícího týmu profesionálním manažerským aparátem.

Závěrečná fáze se nazývá **Akumulace zdrojů**. Úspěšná dynamicky rostoucí firma může dále posilovat své tržní postavení a rozšiřovat své produktové portfolio prostřednictvím akvizičních aktivit. Finanční prostředky mohou také sloužit k vytváření rezerv pro překlenutí případných krizových období.

Hojně citovaným je také model Kazanjiana (1988), který je konstruován na základě strategických problémů, s nimiž se firma v průběhu počátečního vývoje setkává. Klíčové problémy mají sekvenční povahu a definují charakter vývojové fáze, ve které se začínající firma momentálně nachází. V reakci na výskyt klíčového problému se tedy mění organizační struktura začínající firmy. Jako vhodnější označení se však jeví cíl, či výzva spíše než problém. Kazanjian (1988) ve svém modelu vymezuje fázi **Koncepce a rozvoje**, fázi **Komerzializace**, fázi **Růstu** a fázi **Stability**.

Ve fázi **Koncepce a rozvoje** je postupně vyjasňován podnikatelský koncept a vyvíjen produkt/technologie až do podoby primárního prototypu. Klíčovými problémy této fáze je tedy vytvoření primárního prototypu, který slouží pro ověření technologické „provoznosti“ nápadu, a získání dostatečných finančních prostředků pro komerzializaci produktu. Tato fáze se vyznačuje především technickým vývojem produktu a neformálním charakterem a strukturou organizace.

Fáze **Komerzializace** je charakterizována pokračujícím technickým vývojem produktu/technologie. Firma už je obvykle formálně založená a zapsána v obchodním

rejstříku. Finanční prostředky jsou investovány do technicky kvalifikovaných inženýrů, kteří vylepšují a zdokonalují primární prototyp do podoby komerčního produktu, který je uveden na trh. V souvislosti s uvedením produktu na trh jsou další prostředky investovány do marketingových aktivit. Firma postupně nabývá podoby hierarchicky a funkčně strukturované organizace.

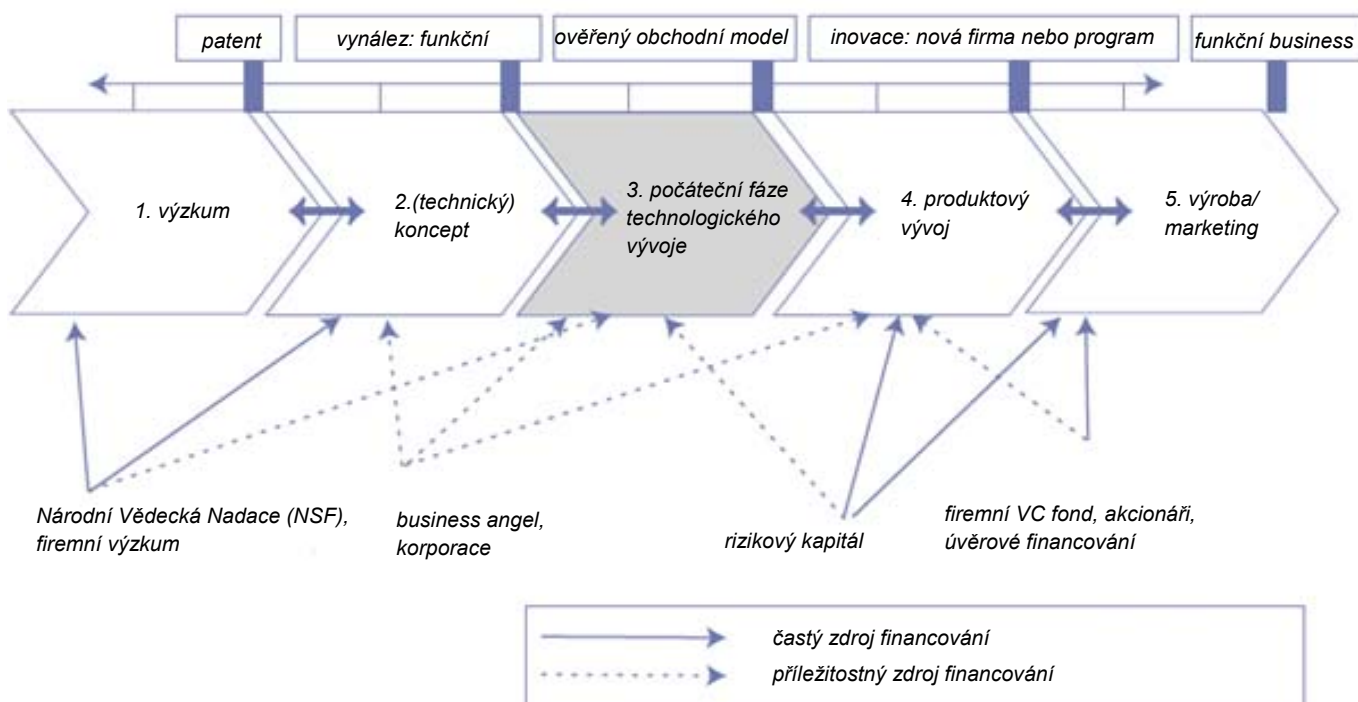
V případě, že je produkt/technologie trhem přijata, následuje fáze **Růstu**. Klíčovým problémem, se kterým se musí začínající firma v tomto stádiu vývoje vypořádat, je zvýšení objemu výroby pro pokrytí rostoucí poptávky a s tím i související vybudování pozice v rámci daného tržního segmentu. Nástrojem řešení tohoto problému je nastavení efektivnější organizace výrobního procesu a systému řízení, včetně náboru nové kvalifikované pracovní síly. Zároveň také dochází k dalšímu prohlubování hierarchizace a funkční specializace.

Poslední fáze je nazývá **Stabilizace** a hlavním problémem je udržení růstového trendu a tržní pozice. V technické oblasti obvykle dochází k vývoji druhé generace výrobku/technologie. Nové impulsy do firmy může vnést profesionální manažerský tým, který může v řídicích a výkonných funkcích nahradit původní zakladatele. Vnitrofiremní procesy a postupy, které byly v předchozích etapách institucionalizovány, jsou dále standardizovány. S růstem firmy dochází ke vkládání dalších hierarchických stupňů tak, aby byl postupně redukován rozsah kompetencí generálního ředitele.

Na rozdíl od modelu Garnsey (1998), Kazanjian (1988) reflektuje v jednotlivých fázích aspekt technického vývoje produktu, který je v případě mnoha modelů zabývajících se počátečním vývojem především technologicky orientovaných firem jedním z klíčových pro odlišení jednotlivých stádií vývoje (např. také níže uvedený tzv. sekvenční model). Podle Kazanjiana (1988) je model aplikovatelný pouze na začínající firmy, které jsou technologicky orientované, poptávka po jejich produktu kontinuálně roste a růst firmy je generován „zevnitř“ (autor nebere v úvahu akvizice a fúze).

Počáteční vývoj začínajících technologicky orientovaných firem můžeme znázornit také prostřednictvím tzv. sekvenčního modelu vývoje a financování, který sleduje proces přechodu od invence k inovaci, tedy především technický vývoj produktu, a potenciální finanční zdroje, ze kterých mohou být finanční prostředky čerpány v průběhu jednotlivých fází tranzice. Autory modelu jsou Auerswald a Branscomb (2002, 2003). Sekvenční model zahrnuje fázi **Výzkumu**, **Konceptu**, **Počáteční fázi technologického vývoje**, **Produktového vývoje** a fázi **Výroby/Marketingu**. Model je ilustrován na obrázku 2.

Obrázek 2: Sekvenční model vývoje a financování firem



Zdroj: Branscomb, Auerswald 2002; vlastní úprava

První dvě fáze - **Výzkum**, **Koncept** - zahrnují výzkumnou aktivitu, která je následována vývojem pilotního prototypu či vypracováním technického konceptu včetně vizualizace produktu/technologie. Výzkumné a vývojové aktivity, které v průběhu těchto fází převládají, jsou financovány především z veřejných fondů. Pro soukromé investory rizikového kapitálu nepředstavují tyto fáze, vzhledem k vysoké míře nejistoty a s tím souvisejícího rizika, příliš atraktivní obchodní příležitost. Na konci fáze **Koncept** je tak demonstrován inovační nápad. Klíčovou etapou je **Počáteční fáze technologického vývoje**, která představuje most mezi invencí a inovací. Pilotní prototyp je „přetaven“ do první verze provozuschopného komerčního produktu. Tato fáze je důležité i z hlediska výrobního procesu, jehož náklady mohou být předběžně vyčísleny (Auerswald, Branscomb 2002, 2003). **Počáteční fáze technologického vývoje** je skloňována také v souvislosti s fenoménem, který nese označení *údolí smrti* často provázející právě tuto fázi (viz kapitola 2.3). V následující fázi **Produktového vývoje** se aktivity soustřeďují na vývoj a především na vyladění produktu, který na konci této fáze vstupuje na trh. V průběhu této fáze je získávána zákaznická zpětná vazba, která je nepostradatelná pro další vylepšování výrobku/technologie. V závěrečné fázi **Výroby/Marketingu** jsou posilovány marketingové aktivity vedoucí ke zvýšení objemu prodeje produktu. Technický tým se věnuje nastavení efektivního procesu výroby (Auerswald, Branscomb 2002, 2003).



Ruhnka a Young (1987) jsou autoři tzv. modelu rizikového kapitálu, v němž pomocí kvalitativního šetření mezi investory rizikového kapitálu vymezují celkem pět vývojových fází. U vymezených vývojových fází, které jsou ohraničeny na základě jednotlivých etap financování, je uváděna obecná charakteristika dané fáze, její terminologické označení a hlavní výzvy či cíle a rizika, kterým firma v průběhu vývojových fází čelí, včetně míry konsensu dotazované investorské komunity u jednotlivých charakteristik.

Model rizikového kapitálu rozlišuje **Seed fázi**, **Start-up fázi**, **Druhou fázi**, **Třetí fázi** a **Exit**. Dotazovaní investoři rizikového kapitálu posuzovali obchodní modely bez ohledu na produktové zaměření, míru růstu, apod., což implikuje univerzálnost modelu a jeho širokou aplikovatelnost. Na druhé straně je však důsledkem této univerzálnosti slabá míra shody napříč respondenty v případě některých definičních bodů. Model také není omezen pouze na zachycení počátečního vývoje firmy. Vývoj je zachycen až do fáze dospělosti, za kterou je považován vstup na burzu (Ruhnka, Young 1987).

**Seed fáze** je charakterizována existencí podnikatelského nápadu, či konceptu. Prototyp zatím není vyvinut ani testován. Tým je tvořen pouze zakladateli. Hlavními výzvami v rámci **Seed fáze** je především vývoj funkčního prototypu a zmapování trhu včetně konkurenčních subjektů. Největšími riziky je nefunkčnost vytvořeného prototypu a nedostatečná velikost potenciálního trhu. V průběhu **Start-up fáze** je vytvořen obchodní plán a zmapováno tržní prostředí. Prototyp prochází testovací procedurou. Hlavními cíli je tedy dokončení testovacího procesu a vstup na trh. Neuspokojivé výsledky testování spolu s nedostatečnými manažerskými schopnostmi jsou naopak vnímány jako největší riziko v rámci této fáze. V následných fázích dochází k prohlubování diverzity u jednotlivých charakteristik, a to včetně terminologického označení sledované fáze. Nízká míra shody a velký počet uváděných charakteristik u pozdějších fází indikují rozevírající se nůžky v tempu růstu a vývoje napříč firmami (Ruhnka, Young 1987). Domnívám se tedy, že popis následujících fází nemá příliš smysl.

Závěrečný model, který je také výchozím modelem pro praktickou část diplomové práce, vychází z rozsáhlého výzkumného projektu Startup Genome (viz kapitola 2.4), do něhož jsou zapojeny startupy působící v drtivé většině v oblasti IT a internetu. Výstupem takto rozsáhlého objemu dat byla také definice čtyř hlavních vývojových etap – **Discovery**, **Validation**, **Efficiency** a **Scale**. Na webových stránkách výzkumu jsou dále uváděny fáze Sustain a Conversation, nicméně vzhledem k minimálnímu počtu startupů spadajících do těchto vývojových etap nebyla formulována vhodná definice těchto fází<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> *Stages of the Startup Lifecycle* <<http://blog.startupcompass.co/pages/marmer-stages>> [15.3.2013]

Před samotným popisem jednotlivých vývojových fází je vhodné uvést důvody, proč jsem dal přednost právě tomuto modelu před ostatními. Hlavní důvody jsou dva: 1) oborové zaměření zapojených startupů, kde drtivá většina startupů působí v segmentu IT a internetu, což koresponduje s charakterem respondentů v rámci mého výzkumu; 2) neaktuálnost a vědeckost u předchozích modelů, která je charakteristická především pro modely Kazanjiana (1988) a Branscomba a Auerswalda (2002, 2003). Tyto modely kladou důraz na technický vývoj produktu a evokují ve mně obrázek firmy, která je tvořena vědeckým týmem uzavřeným v laboratořích, kde je produkt vyvíjen. Chybí mi interakce zákazníků, jejich zpětná vazba, která by do procesu vstupovala již v počátečních fázích a předešla tomu, že nebudou investovaný čas a finance vyhozeny oknem. Zjednodušeně řečeno mi ve výše uvedených modelech chybí podnikatelský rozměr vývoje firem, který spočívá v efektivním vynakládání zdrojů.

Ve fázi **Discovery** startupy zjišťují, zda řeší skutečný problém a zda je jejich řešení dostatečně atraktivní pro potenciální zákazníky, s nimiž tak mohou být prováděny například řízené rozhovory. Zakladatelé startupu nabývají přibližnou představu o podobě produktu/služby a přidané hodnotě, kterou s sebou tento produkt/služba přináší. Startupy mohou vstoupit do různých akceleračních programů (v ČR například StartupYard, Starcube, apod.) či navázat kontakt s mentory.

V průběhu fáze **Validation** startup nabízí první verzi produktu v placené či neplacené podobě, čímž může získávat první platící zákazníky. Dochází k optimalizaci produktu a „vychytání“ jeho případných nedostatků před jeho vypuštěním na trh. Implementací analytických metod a metrik může být vyhodnocována úspěšnost akvizice zákazníků, na základě které mohou být navrženy první marketingové strategie. V případě vyšších finančních nároků pro další růst může startup usilovat o získání seed investice.

Ve fázi **Efficiency** je již poptávka po produktu/službě ověřována v reálném tržním prostředí. Hlavním cílem této fáze je hledání obchodního modelu, který startupu umožní akceleraci růstu. Finanční prostředky se tedy postupně přesouvají od technického vývoje produktu k marketingovým aktivitám. V této fázi startup existuje již jako legální entita zaregistrovaná v rejstříku firem.

Startupy působící ve fázi **Scale** již mají otestováno několik obchodních modelů a trh znají velice dobře. Primárním cílem je dosažení rostoucího podílu na trhu skrze růst uživatelské/zákaznické základny. Finanční prostředky, které mohou procházet z rizikového

kapitálu, mohou být vynakládány na získávání manažerského týmu zastávajícího výkonné a řídicí funkce. Může docházet k akvizičním aktivitám a/nebo zřizování nových poboček.

## 2.6 Financování startupů

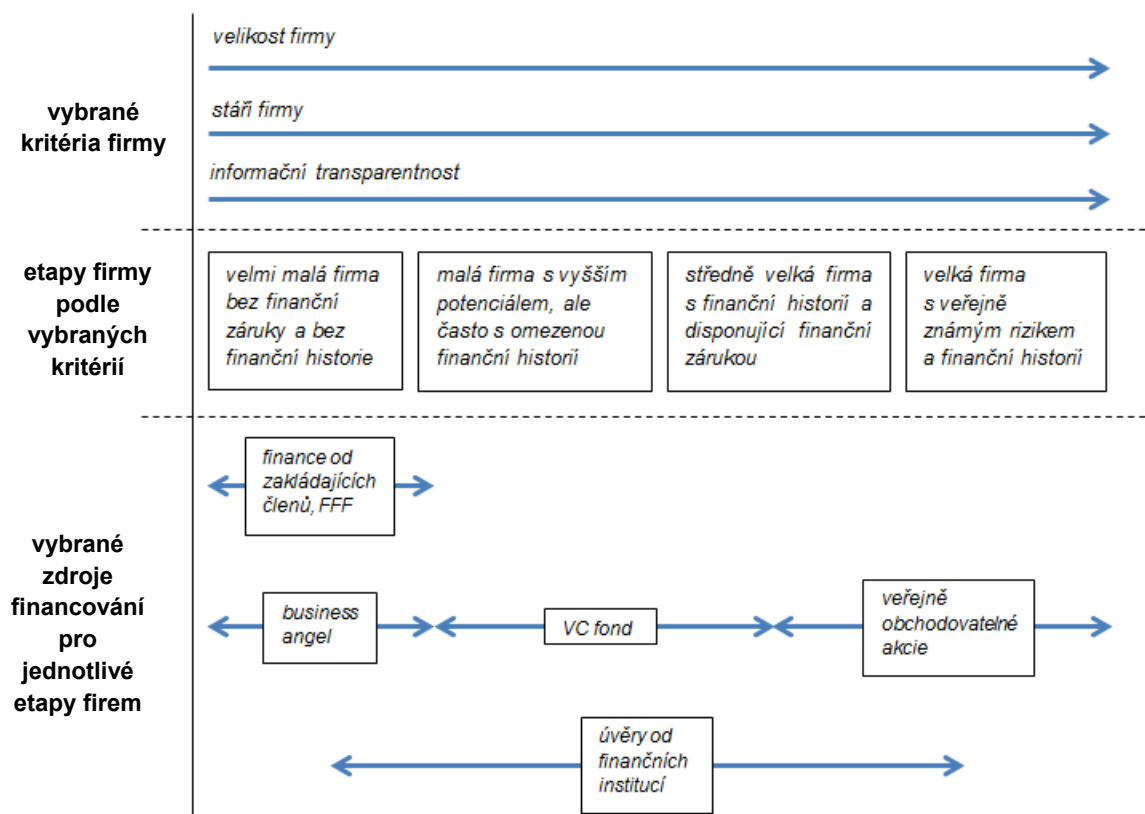
Finanční prostředky jsou nezbytnou podmínkou rozvoje a dalšího růstu startupu. Sebelepší podnikatelský nápad zůstane pouze na papíře, pokud původce tohoto nápadu nedisponuje dostatečným finančním obnosem nezbytným k jeho realizaci. Nejpalčivěji je tento problém pocíťován právě startupy, které se nacházejí v počátečních fázích vývoje, vykazujícími krátkou či vůbec žádnou finanční historii. Podobně jako startupy prochází vývojovými fázemi vymezenými na základě celé řady parametrů (viz kapitola 2.5), podle Bergera a Udella (1998) také financování podniků z hlediska objemu poskytnutých prostředků a zdrojů, ze kterých tyto prostředky plynou, má své vývojové zákonitosti, které s vývojem firem úzce koreluje. V průběhu vývoje firmy se mění její finanční potřeby i možnosti, získává další zkušenosti a stává se informačně transparentnější a tedy i finančně čitelnější, což ji umožňuje přístup k vnějším zdrojům financování (např. bankovní úvěry) (Berger, Udell 1998).

Obrázek 3 schematicky znázorňuje zastoupení vybraných typu financování v průběhu vývoje a růstu firmy. Přestože se jedná o značné zjednodušení, pro určitou ilustraci zdrojů finančních prostředků podle vývojové fáze firmy je to postačující. Výčet zdrojů financování, jaký je uveden ve zdroji, z něhož obrázek 3 vychází, není kompletní, nicméně s ohledem na cíl práce, který je zaměřen na startupy, to není nezbytné a vedlo by to k menší přehlednosti.

Aktuální data, na základě kterých by mohlo být toto generalizované vyjádření podílu jednotlivých typu financování statisticky verifikováno, se mi nepodařilo dohledat. Komplexní a názorný obrázek nám mohou poskytnout statistické údaje, přestože jsou staršího data, prezentované právě Bergerem a Udellem (1998), které se opírají o studii zkoumající zdroje financování firem v USA, která proběhla v roce 1993.

Určitou aproximací vývojových fází je následná kategorizace sledovaných firem uvedená v tabulce 1, kterou autoři provedli podle počtu let uplynutých od jejich založení, přestože (jak bylo diskutováno v kapitole 2.1) založení firmy je pouze formální akt, který neznamená počátek aktivit souvisejících s rozvojem podnikání. Startupy jsou zpravidla rozvíjeny dříve, než je firma oficiálně zapsána v obchodním rejstříku. Je potřeba mít také na paměti, že se nejedná o segment IT firem, se kterým v rámci praktické části diplomové práce pracuji.

Obrázek 3: Zdroje financování firem v průběhu jejich vývoje



Zdroj: Berger, Udell 1998; vlastní úprava

Tabulka 1 potvrzuje obecné pravidlo, že počáteční aktivity rozvoje podniku jsou financovány především z vlastního kapitálu zakládajících členů firmy a z kapitálu pocházejícího od jejich rodinných příslušníků a kamarádů (Berger, Udell 1998). Podíváme-li se na fázi *infant*, vlastní finanční prostředky se na celkových zdrojích financování podílí z více než 28,6 % tvořenými podílem jednatele, ostatních společníků a úvěry poskytnutými fyzickými osobami (zastoupení podílu ostatních společníků napříč vývojovými fázemi není dostupné, nicméně lze předpokládat, že je větší než nula), což je o 1,5 % více než v následné fázi *adolescent* (nebereme-li v potaz podíly ostatních společníků). V pozdějších fázích tento podíl sice roste, ale lze předpokládat, že v případě podílu jednatele jde především o zhodnocení tohoto podílu. Úvěrové financování z řad fyzických osob (půjčky poskytnuté rodinou, kamarády či společníky firmy) podle očekávání naopak klesá.

Zdroj finančních prostředků, které jsou firmě poskytnuty ze strany rodinných příslušníků a přátel, je také označován jako *FF*. Jednotlivá počáteční písmena označují dílčí původce finančních prostředků – rodinu (Family) a přátele (Friends). Často je tento typ financování rozšířen o bláznů (Fools), tedy investory, kteří při poskytování kapitálu v této fázi

Tabulka 1: Financování firem v USA v roce 1993

	podílové zdroje (v milionech dolarů)					úvěrové zdroje (v milionech dolarů)				
	podíl jednatele	business angel	VC fond	ostatní společníci	celkový podíl	finanční instituce	nefinanční a veřejné instituce	fyzické osoby	celkový úvěr	celkový podíl a úvěr
<i>A: malé firmy bez finančních, zemědělských a realitních firem</i>										
	31,3 %	3,6 %	1,9 %	12,9 %	49,6 %	26,7 %	18,0 %	5,7 %	50,4 %	100,0 %
	\$524.4	\$60.0	\$31.0	\$215.2	\$830.6	\$446.0	\$301.4	\$95.4	\$842.8	\$1673.4
<i>B: klasifikace podle stáří firmy</i>										
infant (0-2 roky)	19,6 % \$8.6	n.a.	n.a.	n.a.	47,9 % \$21.1	27,9 % \$12.3	15,2 % \$6.7	9,0 % \$4.0	52,1 % \$23.0	100,0 % \$44.1
adolescent (3-4 roky)	17,4 % \$25.1	n.a.	n.a.	n.a.	39,4 % \$56.8	35,7 % \$51.5	15,2 % \$21.9	9,7 % \$14.0	60,6 % \$87.4	100,0 % \$144.2
middle-aged (5-24 roků)	31,9 % \$324.9	n.a.	n.a.	n.a.	48,0 % \$488.2	26,6 % \$270.3	19,9 % \$202.7	5,5 % \$55.8	52,0 % \$528.8	100,0 % \$1 017.0
old (25 + roků)	35,4 % \$165.8	n.a.	n.a.	n.a.	56,5 % \$264.5	23,9 % \$111.9	15,0 % \$70.0	4,7 % \$21.6	43,6 % \$203.5	100,0 % \$468.0

Zdroj: Berger, Udell 1998; vlastní úprava

podstupují velké riziko s velmi nejasnými výnosy (dále bude tento typ financování označován jako FFF). FFF své prostředky investují do osobnostních rysů člena rodiny či kamaráda spíše než do podnikatelského nápadu. Tuto skutečnost dokládají také Shepherd a Zacharkis (2001), kteří dokumentují vysokou míru důvěry a minimální kontrolní mechanismy u tohoto typu financování. Na druhou stranu je nutné poznamenat, že případná ztráta těchto finančních prostředků v důsledku neúspěchu startupu může mít na vzájemné vztahy v rámci rodiny a přátel velmi neblahé dopady, které jsou finančně nevyčíslitelné (Shepherd, Zacharkis 2001).

Rostoucí finanční nároky, které jsou nezbytné pro další rozvoj a růst, mohou být po vyčerpání vlastních prostředků a prostředků pocházejících od rodiny a přátel uspokojeny výměnou za vlastnický podíl v podnikatelském subjektu ve prospěch investorů rizikového kapitálu, nebo žádostí o poskytnutí úvěru od finanční instituce, typicky bankovního ústavu (Berger, Udell 1998).

Smluvní ujednání o poskytnutí finančních prostředků mezi žadatelem a poskytovatelem kapitálu je nastaveno na základě detailní analýzy finančních charakteristik firmy i podnikatele, včetně předpokládaných hospodářských výsledků (Gregory a kol. 2005). Firmy, které jsou na počátku svého vývoje, se vyznačují krátkou podnikatelskou činností a tedy i minimální finanční historií, což představuje velkou překážku při získání finančních prostředků od bankovních ústavů a jiných finančních institucí (Berger, Udell 1998).

Poskytnutí finančních prostředků od těchto institucí je tak vzhledem k omezené informační transparentnosti firmy podmíněno finančními zárukami (viz obrázek 3).

Další možností je investice rizikového kapitálu, která však předpokládá vysoký růstový potenciál startupu, který pro investory znamená zhodnocení vloženého kapitálu. O získání investice od investorů rizikového kapitálu, či bankovního úvěru nerozhodují jen požadavky poskytovatele, ale také preference zakladatelů startupu, kteří nemusí být ochotni vzdát se svého vlastnického podílu ve prospěch investora rizikového kapitálu.

Mluvíme-li o investorech rizikového kapitálu, obecně rozlišujeme soukromé investory, označované jako obchodní andělé (dále jako business angels), kteří do startupů investují vlastní kapitál bez zprostředkovatelů. Často se jedná o zámožné podnikatele, kteří za sebou mají úspěšně realizované podnikatelské projekty a hledají příležitosti, kde svůj nabytý kapitál optimálně investovat. Dalším rozšířeným typem investorů, kteří do startupů vstupují, jsou fondy rizikového kapitálu (dále VC fondy), které na rozdíl od business angels investují prostředky tzv. primárních investorů – banky, penzijní fondy, apod. VC fondy, které jsou obvykle řízeny smluvně vázanou manažerskou společností, tak soustřeďují finanční prostředky od primárních investorů a následně je investují do perspektivních společností. (Dvořák, Procházka 1998).

Při pohledu na tabulku 1 vidíme, že informace o podílu tohoto typu financování podle jednotlivých vývojových fází firmy nejsou dostupné. Uveden je pouze celkový podíl tohoto zdroje financování ve všech sledovaných firmách, který odpovídá 5,4 %. Z hlediska podílu tohoto zdroje financování ve fázi *infant* nemůžeme jednoznačně říct, jestli je procentuální podíl vyšší či nižší než 5,4 %, protože se jedná o vyjádření podílu na celkových poskytnutých financích, které jsou nejnižší právě v počáteční fázi. Na druhou stranu, přestože investoři rizikového kapitálu zohledňují i jiné aspekty (viz kapitola 2.3), počáteční fáze pro tyto investory představuje nejvyšší míru rizika, protože reálný zájem o produkt či službu mezi zákazníky je zpravidla ověřován v pozdějších fázích (viz kapitola 2.5).

V porovnání s VC fondy, business angels disponují menším balíkem peněz, které jsou do startupů schopni investovat. To je jeden z důvodů, proč business angels do startupů vstupují dříve než VC fondy, a to ve fázích, které nevyžadují tak významnou finanční injekci.

Tuto skutečnost můžeme doložit na základě údajů, které jsou dohledatelné na stránkách asociací sdružujících business angels EBAN (European Business Angel Network) a fondy rizikového kapitálu EVCA (European Venture Capital Association), NVCA (National Venture Capital Association). Přestože business angels nejsou organizováni do takové míry, jako je tomu v případě VC fondů, podle asociace EBAN, která sdružuje nejen evropské sítě business angels, ale také organizace, které se všeobecně angažují v podpoře rozvoje

startupů, byla v roce 2013 průměrná výše investice, za kterou stál jeden z členských business angels, 165,8 tis. euro v rámci early stage fáze<sup>6</sup>.

Při pohledu na tabulky 2 a 3, které zachycují objem investic realizovaný VC fondy v USA a v Evropě v průběhu jednotlivých vývojových fází startupu<sup>7</sup>, vidíme, že VC fondy investují nepoměrně vyšší částky v počátečních fázích vývoje než je tomu v případě business angels. V Evropě je průměrná velikost investice realizované v seed fázi 276 tis. euro; ve fázi start-up je to 975 tis. euro (viz tabulka 3). V USA dosahují investice ještě vyšších částek. Na seed fázi připadá 4,4 mil. dolarů; v early stage fázi je to dokonce 4,9 mil. dolarů připadajících v průměru na jednu investici (viz tabulka 2).

Tabulka 2: Investice VC fondů podle vývojových fází firem v USA v roce 2013

	objem investic (v mil. dolarů)	objem investic (v %)	počet investic	počet investic (v %)
seed	966,4	3,3	221	5,5
early stage	9 896,0	33,5	2 031	50,3
expansion	9 814,2	33,2	991	24,5
later stage	8 868,7	30,0	798	19,7
celkem	29 545,3	100,0	4 041	100,0

Zdroj: NVCA 2014; vlastní úprava

Tabulka 3: Investice VC fondů podle vývojových fází firem v Evropě v roce 2013

	objem investic (v mil. euro)	objem investic (v %)	počet investic	počet investic (v %)
seed	115,7	3,4	419	13,0
start-up	1 836,0	53,8	1 883	58,3
later stage venture	1 462,8	42,8	925	28,7
celkem	3 414,5	100,0	3 227	100,0

Zdroj: EVCA 2014; vlastní úprava

VC fondy do startupů obvykle vstupují až po validaci produktu a poptávky po něm v reálném tržním prostředí, tedy ve start-up resp. early stage fázi. Tomuto trendu odpovídá nejnižší podíl počtu investic VC fondů uskutečněných v seed fázi – 13,0 % v Evropě (viz tabulka 3) a 5,5 % v USA (viz tabulka 2). Procentuální podíl objemu investic v seed fázi, který je v USA (3,3 %) i Evropě (3,4 %) v porovnání s procentuálním zastoupením seed fáze

<sup>6</sup> Early stage fáze, v jejímž rámci je asociací EBAN sledována investiční aktivita business angels, odpovídá seed a start-up fázi, které v klasifikaci vývojových fází podniků užívá EVCA. Data dohledána – *Early Stage Market Overview* <<http://www.eban.org/about-angel-investment/early-stage-market-overview/>> [10.3.2015]

<sup>7</sup> Early stage fáze uvedená v rámci klasifikace vývojových fází NVCA odpovídá fázi start-up v rámci evropské klasifikace. Expansion a later stage fáze v kontextu investičních aktivit VC fondů v USA odpovídá later stage venture fázi klasifikovanou EVCA.

co do počtu realizovaných investic nejnižší ze všech fází, vypovídá o relativně nižší finanční náročnosti seed fáze v porovnání s ostatními vývojovými fázemi.

VC fondy také často preferují firmy, které za sebou již mají investice poskytnuté ze strany business angels (Berger, Udell 1998). Tato posloupnost souvisí také s problematikou tzv. *morálního hazardu* (moral hazard) a *nepříznivého výběru* (adverse selection), se kterou se investoři rizikového kapitálu mohou setkat. Velmi stručně se jedná o způsob chování a nakládání s poskytnutými finančními prostředky, které neodpovídá smluvnímu ujednání s investorem. Manažerské společnosti operující v rámci VC fondů s velkým objemem finančních prostředků, které nepochází z jejich vlastní kapsy, předpokládají, že v případě firem, které již byly v minulosti zainvestovány např. právě business angels, je riziko výskytu *morálního hazardu a nepříznivého výběru* menší (Osnabrugge 2000).

Startupy, které nejsou ochotny vzdát se svého vlastnického podílu, nebo jejich podnikatelský plán není pro investory rizikového kapitálu dostatečně atraktivní, mohou využít úvěrové financování. Bankovní ústavy a finanční instituce poskytující tento typ financování však v případě začínajících firem vyžadují krytí formou finanční záruky. Tímto způsobem tak finanční domy řeší nedostatek finančních informací žadatele a minimalizují tak riziko *morálního hazardu a nepříznivého výběru* (Berger, Udell 1998). Startupy nacházející se v počátečních fázích vývoje však zpravidla generují omezené příjmy, které jim neumožňují takovou záruku poskytnout. Z tohoto důvodu je tento typ financování dostupný převážně v pozdějších fázích vývoje. To samozřejmě neplatí v případech, kdy je zakládající člen (případně členové) startupu ochoten ručit svým vlastním majetkem pro získání úvěrových prostředků od finančních institucí. To také pravděpodobně vysvětluje relativně vysoký podíl finančních prostředků poskytnutých finančními institucemi formou úvěru (27,9 %) na celkových zdrojích financování ve fázi *infant* (viz tabulka 1).

Vzájemný vztah mezi klientem, tedy podnikem/osobou podnikatele, a bankou, který je dlouhodobého charakteru a vykazuje zodpovědný přístup ze strany klienta (např. z hlediska jeho úvěruschopnosti), však může mít pozitivní vliv na podmínky, za kterých jsou finanční prostředky poskytnuty. To se týká jak výše úrokových sazeb, tak i případného krytí poskytnutých úvěrových prostředků, které nakonec nemusí být vyžadováno (Berger, Udell 1998).

Vedle výše uvedených potenciálních zdrojů financování dostupných v průběhu jednotlivých vývojových fází a obsažených ve značně zjednodušeném modelu ilustrovaném obrázkem 3, existují také další finanční „zřídla“, které čím dál více vstupují do povědomí veřejnosti. Fenoménem, který se v současné době těší rostoucí pozornosti, je např. tzv. *crowdfunding* založený na veřejné sbírce, která často probíhá prostřednictvím webové platformy. Světově známou platformou je například Kickstarter. Českou crowdfundingovou platformou je například HitHit či Kreativcisobě. Nadnárodní společnosti také organizují celou



řadu soutěží pro začínající firmy, kde je často jednou z cen finanční odměna. Hlavním motivem je v tomto směru především snaha zviditelnit se, což může být pro tyto společnosti v součtu finančně méně nákladné než běžné marketingové aktivity a přitom zajímavější z hlediska její image. Pro startup resp. jeho zakladatele to znamená přístup k nezbytným finančním prostředkům, aniž by byly zatíženy úvěrem či snížením jejich podílu ve prospěch investora.

## 2.7 Prostorové chování startupů

Firmy lokalizují své ekonomické aktivity v území, které disponuje vhodnými zdroji umožňujícími budoucí rozvoj a růst a reagují tak na geografické rozdíly v dostupnosti těchto zdrojů (Dicken, Malmberg 2001). Neoklasické teorie vysvětlující lokalizační rozhodnutí firem na základě lokalizačních faktorů, jako dopravní náklady, náklady na pracovní sílu či dostupnost surovinových zdrojů, však v dnešní znalostní ekonomice, založené na technologickém vývoji a inovacích, neobstojí.

Rostoucí pozornost ze strany akademické sféry i veřejného sektoru zaměřeného na podporu regionálního rozvoje se v dnešní době upírá k začínajícím firmám působícím v dynamicky se rozvíjejících ekonomických segmentech – ICT, biotechnologie, apod. – které jsou vnímány jako zdroj nových, kvalifikovaných pracovních příležitostí a nositeli technologických inovací (např. Bade, Nerlinger 2000).

Podle Stuarta a Sorensona (2003) je vznik nových technologicky orientovaných firem vázán na mobilizaci klíčových zdrojů, které jsou v geografickém prostoru rozmístěny značně nerovnoměrně a vykazují vysokou míru koncentrace. Těmito klíčovými zdroji je lidský kapitál, finanční kapitál a know-how resp. technologie. Dalším nezbytným prvkem je síť kontaktů a vazeb na poskytovatele těchto zdrojů (kvalifikované lidské zdroje, investoři rizikového kapitálu a vědecko-výzkumná infrastruktura), které se snadněji vytvářejí a formují ve vzájemné geografické blízkosti. Pozitivní vliv geografické blízkosti technologických firem a vědecko-výzkumné infrastruktury na míru zakládání nových technologicky orientovaných firem v Německu dokumentuje také Bade a Nerlinger (2000).

Andersson a Koster (2011) ve své studii poukazují na to, že dynamika vzniku nových ekonomických aktivit napříč švédskými regiony vykazuje setrvalý charakter, což podle autorů souvisí s jen velmi pozvolnou změnou regionálních charakteristik (kvalita pracovní síly, tržní síla regionu, apod.) ovlivňujících míru zakládání nových firem, a také s konceptem *path dependence*. Podle Anderssona a Koster (2011) vysoké míry zakládání nových firem v regionu podněcují vznik institucí, které stimulují podnikatelské prostředí. Zároveň se s rozvojem podnikatelského prostředí dále šíří podnikatelské schopnosti a dovednosti, které

autoři nepovažují za vrozený talent a které tak pozitivně ovlivňují vznik nových firem v následujícím období (Andersson, Koster 2011). Tato studie se však nezaměřovala na vznik nových technologických firem, ale na zakládání firem obecně.

Nedostatkem těchto studií, které se soustřeďují na lokalizační faktory determinující lokalizační rozhodování nových technologicky zaměřených firem, je však jejich statický charakter. Dicken a Malmberg (2001) definuje firmy jako improvizující, provizorní a dočasné entity, které jsou neustále v akci a v pohybu. Na vývoj začínajících firem je potřeba nahlížet v kontextu měnícího se prostorového vzorce sítě kontaktů a partnerství, které se podepisují na jejich prostorovém chování (Schutjens, Stam 2003). Stam (2007) poukazuje na to, že existuje jen málo studií, které se věnují vývoji prostorové organizace dynamicky se rozvíjejících firem. Pellenbarg a kol. (2002) rozlišují v rámci lokalizačního chování tzv. *push* a *pull* faktory. Push faktory zahrnují podněty, které firmu vedou ke změně stávající lokality resp. k lokalizační události. Tyto podněty mohou být vnitřního charakteru (nedostatečná kapacita stávajících prostor, jejich nedostatečná reprezentativnost, apod.) i vnějšího charakteru (omezená dopravní dostupnost, nedostatek kvalifikované pracovní síly, apod.). Pull faktory naopak souvisí s výběrem atraktivní lokality, která oplývá vhodnými zdroji pro akceleraci dalšího růstu. V průběhu vývoje firmy pak dochází k celé řadě lokalizačních událostí.

V tomto smyslu považuji studii Erika Stama za velice přínosnou. Stam (2007) hledá model vysvětlující vzájemný vztah mezi vývojovou fází začínajících dynamicky se rozvíjejících firem a jejich prostorovou organizací v té konkrétní fázi. Ve své studii zohledňoval pouze firmy, které nejsou významně závislé na místních přírodních zdrojích a poptávce, což zahrnuje firmy působící ve výrobním a maloobchodním sektoru. Přestože tento sektor ekonomiky nekoresponduje se segmentem, který je v rámci praktické části diplomové práce zkoumán (IT a internet), vzhledem k vyloučení firem úzce vázaných na místní přírodní zdroje lze tuto studii vnímat jako relevantní vodítko.

Stam (2007) vymezuje fázi **Start-up**, kdy dochází k hledání obchodní příležitosti a mobilizaci zdrojů nezbytných k uchopení této příležitosti. V průběhu této fáze dochází k vývoji nového produktu. Ve fázi **Počátečního přežití** firma proniká s produktem na trh a je schopna generovat tržby prostřednictvím komerčních aktivit. Po fázi počátečního přežití následuje fáze **Počátečního rozvoje**, kdy dochází v důsledku efektivního uchopení obchodní příležitosti k růstu materiálních i nemateriálních zdrojů. V případě tržního neúspěchu Stam (2007) identifikuje fázi **Obráceného růstu**. Ve fázi **Akumulace** dochází k dalšímu hromadění finančních prostředků, které jsou tak reinvestovány dál a umožňují růst nejen organický, ale i akviziční (Stam 2007).

Lokalizační události vztahující se ke změně prostorové organizace v důsledku měnících se vývojových procesů firmy předchází proces lokalizačního rozhodování, který je

příležitostí a/nebo problémem (nutností) motivovaný, což lze vnímat jako push a pull faktory uvedené výše. Stam (2007) poznamenává, že nezbytným předpokladem změny prostorové organizace je také ochota a především kapacita finanční i personální. Lokalizační událost zahrnuje relokaci a/nebo otevření či uzavření firemních poboček.

1. **Start-up fáze** – podnikatelé často zahajují ekonomickou činnost v blízkosti místa svého bydliště, nebo přímo v něm. Důvodem je vedle omezených zdrojů a nejistě budoucnosti také etablovaná síť kontaktů, která je především v počátečním období nejistých vyhlídek velmi cenná. V případě očekávání budoucího růstu a mobilizace dostatečných finančních prostředků může dojít k lokalizační události již v této fázi.
2. **Fáze počátečního přežití** – firma začíná generovat vlastní finanční prostředky a je zřejmé, že stávající lokalita již není únosná. Oficiální prostory k provozování ekonomické činnosti dodávají firmě profesionální identitu a zvyšují tímto její legitimitu, což může vést ke snadnějšímu získání zákazníků, investora, apod. Profesionální a osobní síť kontaktů podnikatele jsou v této fázi stále silně provázané. Hledání nové lokality tak probíhá v rámci těchto sítí a realizace lokalizační události mimo domovský region je nepravděpodobná. Mechanismem, který může podstatnou měrou ovlivnit lokalizační chování firmy, je také významný zákazník.
3. **Fáze počátečního růstu** – vysoce úspěšný produkt a/nebo nalezení nových obchodních příležitostí umožňuje firmě překonat fázi počátečního přežití. Fáze počátečního rozvoje firmy se vyznačuje velmi dynamickým lokalizačním chováním. Většina firem realizuje expanzi v důsledku nedostatečné kapacity stávajících prostor v rámci domovského regionu z důvodu zachování personálního složení. Vidina obchodní příležitosti však firmu může vést k expanzi mimo region. Mechanismy, které ovlivňují lokalizační chování v této fázi, jsou utopené náklady (materiální i personální), objem finančních prostředků a předchozí zkušenosti a znalosti (i z jiných geografických trhů), které mohou ovlivnit expanzi mimo domovský region.
4. **Fáze obráceného růstu** – problémy, které s sebou nese pokles tržeb, mohou vést k lokalizačním změnám. Typickým důsledkem nižších příjmů z prodeje může být uzavírání neproduktivních poboček v lokalitách vykazujících neuspokojivé finanční výsledky. Další příčinou uzavírání poboček, která může souviset s výše zmíněnou příčinou, je nedostatečná personální kapacita pro řízení většího počtu poboček najednou, což v důsledku může také vést k horším hospodářským výsledkům.
5. **Fáze akumulace** – Nadbytek finančních prostředků vytváří prostor pro dostatečnou manažerskou kapacitu, která může být využita k lokalizační události. Expanze do obchodně zajímavých regionů může být také realizována prostřednictvím akvizičních aktivit. Firma je také v důsledku procesu organizačního učení lépe vybavena pro

koordinaci ekonomických aktivit na delší vzdálenosti. Sítě podnikatele a firmy se stávají stále více oddělenými a expanze firmy mimo hranice domovského regionu i hranice státu jsou v této fázi velmi pravděpodobné.

S rozvojem informačních a komunikačních technologií dochází ke zpochybňování významu geografické vzdálenosti, jak ve smyslu šíření znalostí a vědomostí, tak ve smyslu řízení a koordinace ekonomických aktivit. Prostorová blízkost důležitých kontaktů (zákazníci, dodavatelé, obchodní partneři, apod.) je důležitá především v počátečním období vývoje firmy, kdy dochází k budování obchodní sítě. S postupem vývoje přestává být prostorová blízkost obchodních kontaktů tak důležitá a její význam klesá (Schutjens, Stam 2003). Hausmann (1996) rozlišuje sociální, organizační a prostorovou blízkost a poukazuje na to, že právě prostorová blízkost umožňuje a usnadňuje sociální a organizační blízkost. Morgan (2004) tvrdí, že ICT mohou být použitelné při udržování stávající sítě kontaktů a vazeb, které již byly vytvořeny, nicméně nepředstavuje adekvátní náhradu při jejich vytváření. Odlišnou kapitolou jsou však nekodifikovatelné znalosti, které jsou geograficky zakořeněné, což dokládá koncentrace znalostně intenzivních aktivit (Silicon Valley, Route 128, apod.), a jejichž šíření je do značné míry závislé na prostorové blízkosti (Morgan 2004).

Otázka geografické blízkosti je obzvláště relevantní v kontextu souboru účastníků dotazníkového šetření, který je tvořen startupy působícími v dynamicky se rozvíjejícím a znalostně orientovaném sektoru IT a internetu. V tomto smyslu je u těchto startupů zajímavé sledovat, jestli je expanze realizována skrze budování zahraničních poboček v obchodně zajímavých regionech nebo jinými cestami, a jakými faktory je toto chování ovlivněno. Toto zkoumání je předmětem praktické části diplomové práce.

### **3. STARTUPY V ČESKU**

Studie, které by se komplexně zabývaly stavem české startupové scény, prakticky neexistují, nebo nejsou dostupné. Z tohoto důvodu se v této kapitole opírám o vlastní zkušenosti a poznatky a také o výpovědi osobností, které prostředím českých startupů znají a dlouhodobě se v něm pohybují. Mám tím na mysli Nikolu Rafaje, který působí v týmu akceleračního programu StartupYard (v němž jsem v roce 2013 absolvoval praxi), a také Jana Všianského, známého českého investora, který se sdružuje s dalšími významnými českými a slovenskými investory v síti 42angels a který se zaměřuje právě na startupy v počátečních fázích vývoje. Nutno také podotknout, že cílem této kapitoly bude spíše než popis českých startupů popis českého startupového prostředí, ve kterém jsou zakořeněny zkoumané startupy zapojené v dotazníkovém šetření.

Podle Nikoly Rafaje (2014) vzniklo v České republice v roce 2014 přes 500 startupů. To je podle jeho kvalifikovaného odhadu téměř dvojnásobně více než v roce 2012. Za tímto trendem podle mého názoru stojí několik faktorů v čele s rostoucím mediálním zájmem, který se kolem startupů objevuje. Čím dál více se o nich dozvídáme na nejrozšířenějších zpravodajských serverech, jakými jsou iDNES či iHNed. Existují i specializované servery typu Lupa či Tyinternety informující o tématech spojených s internetem, které mají také vlastní sekci zaměřenou výlučně na startupy. Vedle toho je zde online magazín Czechcrunch, jehož obsah se týká technologií a startupů. Pozornost kolem startupů zvyšují také soutěže pro začínající podnikatele, kterých je v České republice několik. Můžeme zmínit soutěž Rozjezdy roku organizovanou telekomunikační společností T-Mobile. Konkurenční společnost Vodafone každoročně organizuje soutěž Nápad roku. Soutěž pro společensky odpovědné podnikatelské projekty představuje například Social Impact Award, která výherce odměňuje nejen finanční částkou, ale i hodnotnými konzultacemi poskytovanými partnerskými společnostmi.

Dalším faktorem, který v tomto procesu hraje nezanedbatelnou roli, je podle mého názoru snaha o vlastní seberealizaci a určitý duševní „restart“, který se projevuje tím, že řada lidí opouští svou dlouhodobě budovanou pozici v zavedených firmách a našetřené peníze investuje do rozjezdu vlastních podnikatelských projektů.

Rozvoji startupové scény napomáhá také vznik akceleratorů, které se v České republice začínají objevovat. Jmenovitě můžeme zmínit StartupYard, který donedávna sídlil v coworkingovém centru TechSquare na pražském Smíchově. V současné době je organizován v konkurenčním Node5. Zajímavým příkladem je akcelerator Wayra, který je produktem nadnárodního operátora Telefónica provozujícího síť akceleratorů ve 12 zemích v Latinské Americe a v Evropě. Od roku 2013 sídlila Wayra také v České republice a jejím cílem bylo vyhledávat perspektivní startupy v regionu středovýchodní Evropy, kterým poskytoval nemalou investici v hodnotě 40 tis. euro, kanceláře v Praze na Václavském náměstí a know-how díky rozsáhlé síti kvalitních mentorů. Začátkem roku 2015 bylo ohlášeno ukončení činnosti akceleratoru Wayra v Praze. Důvodem je omezení aktivit společnosti Telefónica v České republice, což souvisí s prodejem O<sub>2</sub> Czech Republic do rukou skupiny PPF. V Brně je v rámci Jihomoravského inovačního centra (JIC) organizován akcelerační program StarCube, který však nenese všechny typické rysy akceleratorů. Do vybraných startupů neinvestuje a nenárokuje si tak vlastnický podíl (což by se však v nejbližší době mělo změnit). Akceleračními programy prošlo mnoho startupů, které se díky účasti v těchto akceleratorech odrazily k dynamickému růstu a jsou hodny pozornosti. Příkladem může být startup Pizzatime.cz z akceleratoru StartupYard, který byl v roce 2012

odkoupen podnikatelem Tomášem Čuprem a přejmenován na službu DameJidlo<sup>8</sup>, která se zaměřuje na rozvoz jídel z partnerských restauračních zařízení. Za zmínku stojí startup Brand Embassy poskytující nástroj pro zákaznickou péči v prostředí sociálních sítí. Brand Embassy absolvoval akcelerační program StartupYard v roce 2011 a v současné době má pobočky v několika zemích světa. Z brněnského StarCube vzešel Caversoft, startup ležící na pomezí biotechnologií a IT, který vyvíjí software pro předpověď chování proteinů v lidském těle. Startup Jobote poskytuje nástroj pro efektivní nábor zaměstnanců prostřednictvím referencí na sociálních sítích. Jobote prošel akceleračním programem StarCube v roce 2013. V Ostravě již druhým rokem probíhá za spolupráce ostravských vysokých škol a Moravskoslezského kraje akcelerační program Green Light.

Vedle výše uvedených akceleračních programů existují organizace a programy spadající pod vládní agentury, jejichž cílem je také podpora českých IT firem. Můžeme zmínit program Czech Accelerator spadající pod CzechInvest, který umožňuje vybraným startupům absolvovat několikaměsíční pobyt ve vybraných destinacích (např. Silicon Valley, Izrael, atd.) a sbírat tak cenné zkušenosti a kontakty na zahraničních trzích. Do tohoto programu byl zapojen např. startup Cognitive Security zaměřený na analýzu a zabezpečení síťových dat, který vzešel z výzkumného projektu na Českém vysokém učení technickém (dále ČVUT) v Praze. Začátkem roku 2013 bylo Cognitive Security odkoupeno americkou korporací Cisco. Vedle programu Czech Accelerator můžeme uvést např. organizaci Czech ICT Alliance zřízenou agenturou CzechTrade, jejíž hlavním cílem je propagace českých IT firem na zahraničních trzích.

Mnoho zajímavých startupů sídlí v coworkingových centrech. V Praze patří mezi ty nejznámější TechSquare, Node5 či Impact Hub, který vedle Prahy v nedávné době začal působit také v Brně a Ostravě. V Brně sídlí mnoho startupů v JIC inkubátorech. V rámci IT segmentu jsou startupy koncentrovány v JIC inkubátoru INTECH. V rámci těchto prostor je také organizována celá řada seminářů, workshopů a networkingových akcí, kde dochází k předávání kontaktů, cenných rad a zkušeností, ze kterých mohou začínající podnikatelé těžit.

Velkou překážkou úspěšného rozvoje české startupové scény je však nedostatek vzájemného pochopení a ochoty ke spolupráci mezi startupy na jedné straně a investory rizikového kapitálu na straně druhé. Z vyjádření většiny investorů je patrné, že absorpční kapacita českých startupů je nedostatečná (Analýza absorpční kapacity potenciálních příjemců rizikového kapitálu 2012). Dvojnásob to platí právě pro startupy v počátečních fázích rozvoje. Podle slov Jana Všíanského (2014) 99 % startupů, které usilují o vstup investora, nevykazují takovou kvalitu, aby o ně investor jevil zájem.

---

<sup>8</sup> Začátkem roku byla ohlášena akvizice služby DameJidlo společností Delivery Hero.

Určitém dokladem nedostatečné kvality startupů v Česku je tabulka 4, která zobrazuje počet investic VC fondů. Pro lepší představu je zde zachycena situace v okolních zemích, které spadají do regionu středovýchodní Evropy. Např. v Polsku, které je z hlediska populační velikosti téměř čtyřikrát větší, bylo v roce 2013 realizováno 59 investic a z toho 43 ve fázi seed a start-up. Ve stejném období bylo takovýchto investic v Česku celkem čtyři v celkové výši 1,85 mil. euro. V Maďarsku, které je z hlediska srovnání vhodnějším příkladem než Polsko, bylo evidováno 23 investic v seed a start-up fázi, což je téměř šestkrát více, ve výši téměř 9 mil. euro. Na druhou stranu musíme brát tato čísla s rezervou, a to z několika důvodů: počty investic se speciálně v těchto počátečních fázích vývoje každým rokem dynamicky mění; tyto statistiky vychází z údajů národních asociací sdružující tamní VC fondy, které se napříč těmito zeměmi mohou sdružovat více, či méně; sektorová struktura zainvestovaných subjektů v rámci jednotlivých fází vývoje není rozlišována a z tohoto důvodu nevíme, jaký podíl tvoří investice do IT a internetových startupů.

V České republice zaštiťuje VC fondy Česká asociace rizikového kapitálu (CVCA) a mezi členské VC fondy, které se zaměřují na seed a start-up fázi, patří např. Credo Ventures. Mezi další subjekty, které se v České republice na tyto fáze zaměřují, patří např. Miton či v roce 2012 vzniklý Bizthusiasm, nicméně ani v jednom případě se nejedná o VC fond, ale spíše o investiční skupinu, která investuje především vlastní finanční prostředky.

Tabulka 4: Investice VC fondů ve vybraných zemích v roce 2013

	Česko		Slovensko	
	objem investic (v mil. euro)	počet investic	objem investic (v mil. euro)	počet investic
seed	516	1	0	0
start-up	1 341	3	6 928	6
later stage venture	924	2	3 569	3
celkem	2 781	6	10 497	9
	Polsko		Maďarsko	
seed	1 559	23	562	2
start-up	4 946	20	8 421	21
later stage venture	9 127	16	8 290	13
celkem	15 632	59	17 273	36

Zdroj: EVCA 2014; vlastní úprava

Poměrně značné procento zaujímají také startupy, které jsou pro investory rizikového kapitálu podnikatelsky atraktivní, ale startup samotný nemá o vstup investora zájem (Všianský 2014). Jako nejčastější důvody, proč podnikatelé neuvažují o investicích formou rizikového kapitálu, uvádí Analýza absorpční kapacity potenciálních příjemců rizikového

kapitálu (2012) vypracována společností PricewaterhouseCoopers (PwC) neochotu vzdát se podílu ve firmě, dostatečný objem vlastních financí pocházejících od známých a z vlastních úspor či nedostatek informací o této formě financování.

Závěrem této kapitoly tak můžeme říct, že se český startupový ekosystém neustále vyvíjí, nicméně v porovnání například se Západní Evropou či USA je stále „v plenkách“ a státní podpora, která byla reprezentována megalomanským, ale neúspěšným Seed fondem, stále chybí.

#### 4. VÝSLEDKY A DISKUZE

Výzkumná část diplomové práce je zaměřena na analýzu vývoje vybraných IT a internetových startupů v Česku v průběhu jednotlivých vývojových fází, a to z hlediska tří oblastí: *cíle (či výzvy)*, *financování*, *prostorové chování*. Tyto tři oblasti zkoumání umožňují zachytit komplexní a strukturovaný popis rozvoje a růstu startupu od jeho počátku. V souladu s teoretickými východisky diplomové práce se domnívám, že se vývoj startupů v kontextu výše uvedených oblastí řídí pravidly a zákonitostmi, které lze formulovat do níže uvedených hypotéz, jejichž potvrzení či vyvrácení je cílem diplomové práce.

*H1: Existují pravidelnosti z hlediska cílů, kterých chtějí startupy v průběhu jednotlivých vývojových fází dosáhnout.*

*H2: Existují pravidelnosti z hlediska velikosti finančních prostředků a zdrojů, ze kterých startupy v průběhu jednotlivých vývojových fází čerpají.*

*H3: Existují pravidelnosti z hlediska prostorového chování startupů v průběhu jednotlivých vývojových fází.*

V kapitole 2.5 v rámci teoretických východisek k výzkumu startupů bylo diskutováno několik modelů zabývajících se etapizací vývoje startupů na základě vybraných parametrů. Vzhledem ke kompatibilitě sledovaného vzorku a aktuálností výzkumu jsem si pro potřeby diplomové práce zvolil vývojové fáze vymezené v rámci výzkumného projektu Startup Genome (viz kapitola 2.4). Těmito vývojovými fázemi, u nichž sleduji chování startupů napříč vybranými oblastmi výzkumu, jsou *discovery*, *validation*, *efficiency* a *scale*.

Startupy, které byly v rámci výzkumu Startup Genome analyzovány, pocházely v drtivé většině ze sektoru IT a internetu. Na startupy působící v tomto segmentu ekonomiky se v rámci diplomové práce zaměřuji taktéž. Tomu odpovídají také kanály, kterými jsem informace o dotazníkovém šetření šířil, a také charakter a formulace otázek, které byly v dotazníku uvedeny (viz kapitola 1.2).



Následující kapitola bude věnována charakteristice startupů zapojených v dotazníkovém šetření z hlediska okruhů, které bezprostředně nesouvisí se zkoumanými hypotézami. Sledované oblasti výzkumu, včetně hypotéz, které se k nim vážou, budou diskutovány v samostatných kapitolách, které navážou na úvodní obecnou analýzu sledovaného vzorku.

#### 4.1 Charakteristika sledovaných startupů

Celkový počet respondentů, kteří se do výzkumu zapojili, je 51. Dotazníkový průzkum obsahoval dotazy citlivějšího charakteru související především s investicemi, které tyto startupy za dobu svého působení získaly. Domnívám se, že především z tohoto důvodu 20 z celkového počtu 51 respondentů ve výsledku neuvadlo jméno svého startupu, což s ohledem na mou znalost startupového prostředí nebylo vyžadováno.

Tabulka 5: Zastoupení startupů napříč vývojovými fázemi

vývojová fáze	četnost	četnost (v %)
discovery	2	3,9
validation	17	33,3
efficiency	21	41,2
scale	11	21,6
celkem	51	100,0

Zdroj: vlastní šetření

Při pohledu na tabulku 5 je nejpočetněji zastoupená fáze *efficiency* (celkem 21). V této fázi se nachází např. softwarový startup Apiary.io, jeden z nejznámějších a nejperspektivnějších českých startupů, který zjednodušeně řečeno vytváří nástroj pro formalizaci aplikačního rozhraní, či brněnský Takeplace, který vyvíjí integrovaný nástroj pro organizaci a správu akcí (konference, workshopy, apod.).

Pouze dva startupy byly zařazeny do fáze *discovery*. Zajímavým zástupcem této vývojové fáze je herní startup Flow Studio. Flow Studio původně vyvíjelo herní aplikace pro AppStore. V současné době se však orientuje na využití technologie *leap motion*, která umožňuje bezdotykové ovládání her.

Fáze *validation* zahrnuje celkem 17 ze všech sledovaných startupů. Jedním z těchto startupů je brněnský ReplayWell, který se zaměřuje na přepis audiovizuálního záznamu do textové podoby. Uplatnění tak nachází například na konferencích. Zajímavostí tohoto startupu je skutečnost, že projekt vznikl na základě výzkumu na Fakultě informačních

technologií Vysokého učení technického (dále VUT) v Brně. Ve vlastnické struktuře firmy figuruje také český investor Jan Všianský.

Vývojově nejpokročilejší fáze *scale* zaujímá startupy, mezi něž patří např. startup Geosense, který vytvořil vlastní geoinformační systém využívaný především obecní samosprávou pro jeho snadnou ovladatelnost a finanční dostupnost.

### **Produktové zaměření sledovaných startupů<sup>9</sup>**

Cloudové technologie jsou v dnešní době téměř standardní součástí IT produktů. Tuto skutečnost dokládá také tabulka 6a, ze které je zřetelné, že je cloud integrální součástí více než 25 % startupů, které se zapojily do dotazníkového šetření. S výjimkou poskytovatelů hostingových služeb však cloud představuje spíše jen komplementární prvek daleko komplexnějších IT a internetových produktů. Mezi sledovanými startupy nefiguruje ani jeden, který by uvedl cloud jako jedinou kategorii svého produktového zaměření, což jen potvrzuje výše zmíněnou skutečnost.

Tabulka 6a: Produktové zaměření startupů

produktové zaměření	četnost	četnost (v %)
cloudová technologie <sup>10</sup>	13	25,5
finanční a platební nástroj	3	5,6
sociální média, marketing	3	5,6
hry, video a zábava	3	5,6
e-vzdělávání	8	15,7
customer commerce <sup>11</sup>	7	13,7
CRM nástroj <sup>12</sup>	6	11,8
bezpečnost a ochrana	1	2
analytika	9	17,6
webdesign	1	2
office productivity	8	15,7
celkem	62	120,8

Zdroj: vlastní šetření

<sup>9</sup> Pro některé z uvedených kategorií produktového zaměření je obtížné nalézt český ekvivalent. Z tohoto důvodu je v těchto případech zachován anglický termín.

<sup>10</sup> Cloudové technologie umožňují uchování souborů, programů, apod. na internetu a přistupování k nim z webového rozhraní.

<sup>11</sup> Kategorie customer commerce zahrnuje služby pro zákazníky, kde ke vzájemné interakci v podobě její poptání, platby za její využití, apod. dochází v prostředí internetu.

<sup>12</sup> CRM představuje nástroj pro automatizaci řízení vztahů se zákazníky, a to z hlediska analýzy jejich chování, segmentace či cílených marketingových kampaní.

Domnívám se, že v oblasti analytiky a analytických nástrojů má Česká republika silnou pozici. V tomto segmentu působí mnoho mladých a perspektivních firem, kterými jsou například Brand Embassy, Socialbakers, Futurelytics nebo pražská Keboola, která se účastnila výzkumu a do této kategorie se sama zařadila. Keboola je partnerskou firmou významné české firmy GoodData sídlící v Kalifornii, která se taktéž zaměřuje na datovou analytiku. Zjednodušeně řečeno Keboola implementuje GoodData platformu, která je v celé své škále finančně nákladná, a přizpůsobuje ji individuálním potřebám zákazníků. Zákazníkům tak na míru propojují datové vstupy s požadovanými například obchodními daty. Mezi startupy, jejichž hlavním produktovým zaměřením je datová analytika, spadá také brněnská Phonexia, která se podobně jako výše uvedený startup ReplayWell zaměřuje na analytiku lidského hlasu a podobně jako ReplayWell spolupracuje s Fakultou informačních technologií VUT v Brně na vývoji softwaru pro rozpoznávání řeči. Jejimi zákazníky jsou například Ministerstvo obrany a Ministerstvo vnitra České republiky. Určitou formou datové analytiky se zabývá celkem 17,6 % (9 z 51) zapojených startupů.

Pro mě osobně je poněkud překvapivým zjištěním sporé zastoupení startupů, které se orientují na bezpečnost a ochranu. Jediným zástupcem této kategorie je startup Angelcam, který se před pobytem v kalifornském akcelérátoru 500startups nazýval Click2stream. Angelcam umožňuje vysílání živého přenosu získaného z kamer umístěných na požadovaném místě. Ze svého počítače tak můžete živě sledovat, co se děje na druhém konci světa a tento produkt tak nachází uplatnění především v oblasti bezpečnosti. V rámci dotazníkového šetření jsem měl však na mysli především ochranu a zabezpečení dat, kde působí takoví giganti jako Avast Software či AVG Technologies.

Celkový počet 11 startupů se nezařadilo do žádné z nabízených kategorií produktového zaměření (viz tabulka 6b). Ve většině případů byla tato skutečnost pravděpodobně dána velkou komplexitou jejich produktu. Příkladem je startup Imagemetry sídlící v inkubátoru InovaJET, který spadá pod ČVUT v Praze. Imagemetry je orientován na B2B segment a zabývá se zpracováním a analýzou obrazové informace. Zjednodušeně řečeno umí Imagemetry rozpoznat pravost digitálních fotografií a jejich produkt tak nachází uplatnění například v sektoru pojišťovnictví. Na segment B2B i B2C je zaměřen startup Lingvus, který v online prostředí zprostředkovává překladatelské práce. Lingvus v roce 2012 prošel akcelérátorem StartupYard. Na B2C segment se orientují celkem tři startupy, které se nezařadily do kategorií produktového zaměření uvedených výše. Svou roli, proč některé startupy nevedly své produktové zaměření ani se jej nepokusily vlastními slovy popsat, zřejmě sehrává i snaha o větší anonymitu. U dvou ze šesti startupů, které vlastními slovy nepopsaly svůj produkt, nebylo uvedeno ani jméno těchto startupů.

Tabulka 6b: Produktové zaměření startupů

segment zákazníků	popis produktu/služby	četnost	četnost (v %)
	programovací nástroj	1	9,1
	náborová služba	1	9,1
B2BC	personalizovaný poptávkový server	1	9,1
	online tržiště	1	9,1
	online překlady	1	9,1
	<i>bez popisu</i>	1	9,1
B2C <sup>13</sup>	<i>bez popisu</i>	3	27,2
B2B <sup>14</sup>	<i>bez popisu</i>	2	18,2
	celkem	11	100,0

Zdroj: vlastní šetření

### **Zakladatelé sledovaných startupů**

Z tabulky 7 je patrné, že za založením startupů stojí nejčastěji dva až tři zakladatelé. Důvod je zřejmý, dva lidé se domluví snadněji než čtyři a více. Lichý počet zakladatelů zároveň vylučuje možnost patové situace při strategickém rozhodování. Velkou výhodou především v počátečních fázích podnikání je rozsah užitečných kontaktů. Více spoluzakladatelů tak znamená více kontaktů, které startupům mohou významně pomoci v překonání prvotních problémů.

Tabulka 7: Počet zakladatelů startupů

počet zakladatelů	četnost	četnost (v %)
1	8	15,7
2	20	39,2
3	17	33,3
4	4	7,8
5	2	3,9
celkem	51	100,0

Zdroj: vlastní šetření

<sup>13</sup> B2C je označením pro segment, který je tvořen koncovými zákazníky

<sup>14</sup> B2B je označením pro segment, který je tvořen obchodními společnostmi resp. firmami

Investoři, kteří se věnují investicím do startupů v počátečních fázích rozvoje, v nemalé míře preferují projekty, za kterými stojí více než jeden zakladatel. Podle Schutjens a Wever (2000) mají startupy, kde figuruje více než jeden zakladatel, větší šanci na rozvoj a růst, než je tomu v případě startupů s jedním zakladatelem (viz kapitola 2.3). Domnívám se, že svou roli v tomto směru nehraje jen počet kontaktů, ale také vzájemná psychologická podpora jednotlivých členů, která je v počátcích velmi důležitá.

Je zřejmé, že podnikatelé pochází z řad schopných jedinců, kteří preferují možnost vlastní seberealizace před zaměstnaneckým poměrem. Svou roli sehraje vidina výdělku převyšujícího zaměstnanecký plat. Indikátorem kvality lidských zdrojů je dosažené vzdělání. Zakladatelé startupů v drtivě většině dosahují vysokoškolského vzdělání (viz tab. 8).

Tabulka 8: Dosažené vzdělání zakladatelů startupů

dosažené vzdělání	četnost	četnost (v %)
základní	2	1,6
středoškolské	18	14,4
vyšší odborné	2	1,6
vysokoškolské	103	82,4
celkem	125	100,0

Zdroj: vlastní šetření

Vzhledem k segmentu IT a internetu, na který je výzkum zaměřen, není překvapivým zjištěním, že z hlediska oboru dosaženého vzdělání zakladatelů startupů jednoznačně dominuje technika a informatika následovaná marketingem a obchodem (viz tabulka 9). Sebelepší produkt totiž obtížně hledá uplatnění na trhu, pokud není správně uchopen po marketingové a obchodní stránce. Častým jevem jsou tak startupy, za kterými stojí zakladatelé z řad IT programátorů a jedinců se znalostí marketingu a obchodu.

Tabulka 9: Oborové zaměření dosaženého vzdělání zakladatelů startupů

oborové zaměření	četnost	četnost (v %)
přírodní vědy	1	0,8
technika a informatika	80	64,0
humanitní vědy	12	9,6
marketing a obchod	18	14,4
jiné	14	11,2
celkem	125	100,0

Zdroj: vlastní šetření

Za více než polovinou zúčastněných startupů stojí zakladatelé, kteří mají předchozí zkušenosti se založením jiných startupů (viz tabulka 10). Úspěch či neúspěch předchozích projektů není až tolik relevantní skutečností. Jedná se především o cenné zkušenosti, ze kterých mohou „sériový“ podnikatelé čerpat a promítnout je v dalších podnikatelských počinech. Startupy, za kterými stojí jedinci s podnikatelskou zkušeností, tak mají podle mého názoru větší šance dosáhnout úspěchu.

Tabulka 10: Předchozí zkušenosti zakladatelů se založením startupu

předchozí zkušenost	četnost	četnost (v %)
Ano	29	56,9
Ne	22	43,1
Celkem	51	100,0

Zdroj: vlastní šetření

## 4.2 Vývojový proces startupů

Startupy se v průběhu svého vývoje a růstu potýkají s celou řadou milníků, které lze vnímat jako určité *cíle*, které postupně překonávají a které také mají svou časovou a logickou posloupnost. S jednotlivými vývojovými fázemi, kterými se startupy postupně prokousávají, se mění také prioritizace těchto cílů. Jinými slovy, v případě startupu, který se nachází ve fázi *scale*, lze předpokládat, že nemá smysl ověřovat reálný zájem zákazníků o jeho produkt/službu. Stejně tak si lze jen obtížně představit startup, který se poohlíží po expanzi na zahraniční trhy, aniž by reálně znal svého zákazníka. Podle mého názoru je každá vývojová fáze charakterizována souborem prioritních cílů a na základě jejich výslednice ve všech fázích vývoje můžeme dospět ke komplexnímu popisu *vývojového procesu* startupu.

S těmito cíli souvisí také délka trvání jednotlivých vývojových fází a velikost startupového týmu, který je tvořen jak zaměstnanci, tak i externisty. Délku trvání vývojových fází a velikost týmu lze vnímat jako časovou a personální kapacitu, kterou startupy pro překonání dílčích cílů disponují.

Tabulka 11 zobrazuje celkovou dobu, po kterou je/byl startup rozvíjen v průběhu jednotlivých vývojových fází, pracovníčně označenou jako *délka života*. Jedná se o časový rámec počínající samotnou vizí, která je realizována a soustředěně rozvíjena do aktuální podoby. Významné události, mezi něž patří např. formální zapsání subjektu do obchodního rejstříku, jsou časově dohledatelné a poskytují tak daleko přesnější časovou informaci, protože nejsou vázány na paměť zakládajících členů projektů. Na druhou stranu startupy nezačínají oficiálním zahájením právní subjektivity, ale nápadem, který je rozvíjen do podoby

funkčního projektu, který postupem času může a nemusí být zapsaný v obchodním rejstříku firem (viz kapitola 2.1 a 2.5).

Tabulka 11: Délka života startupů

vývojová fáze	délka života	četnost	četnost (v %)
discovery	méně než půlroku	1	50,0
	půl roku - 1 rok	0	0,0
	1 - 2 roky	0	0,0
	2 - 4 roky	1	50,0
	více než 4 roky	0	0,0
	celkem	2	100,0
validation	méně než půlroku	6	35,3
	půl roku - 1 rok	5	29,4
	1 - 2 roky	4	23,5
	2 - 4 roky	1	5,9
	více než 4 roky	1	5,9
	celkem	17	100,0
efficiency	méně než půlroku	1	4,8
	půl roku - 1 rok	7	33,3
	1 - 2 roky	9	42,9
	2 - 4 roky	3	14,3
	více než 4 roky	1	4,8
	celkem	21	100,0
scale	méně než půlroku	0	0,0
	půl roku - 1 rok	0	0,0
	1 - 2 roky	1	9,1
	2 - 4 roky	8	72,7
	více než 4 roky	2	18,2
	celkem	11	100,0

Zdroj: vlastní šetření

Vzhledem k malému počtu startupů spadajících do fáze *discovery* (2) lze jen obtížně stanovit průměrnou délku života startupů odpovídající této fázi. Nicméně právě na tomto případě lze poukázat na komplexnost celé řady faktorů, které významně ovlivňují dynamiku vývoje jednotlivých startupů. Jeden z těchto startupů se zabývá vytvářením poptávkového a nabídkového personalizovaného serveru. Jedná se zjednodušeně řečeno o nástroj propagující tvorbu v oblasti interiérového designu. Projekt je rozvíjen méně než půl roku. Druhým zástupcem je již zmiňované Flow Studio. Tento startup funguje dva až čtyři roky a

přesto se stále nachází ve fázi *discovery*. Flow Studio pracuje s komplikovanou technologií a v tomto případě je cesta od vývoje ke koncovému zákazníkovi časově a tedy i finančně velmi nákladná. Definičním znakem startupů je hledání škálovatelného modelu (viz kapitola 2.1). V tomto smyslu není neobvyklým jevem, že se startupy vrátí o několik kroků zpět, opustí segment, který nebyl dostatečně perspektivní, a hledají nový segment s vyšším růstovým potenciálem. Právě to je případ tohoto startupu.

Ve fázi *validation* se nachází celkem 17 startupů, kdy 65 % z těchto startupů je vymezeno délkou života do jednoho roku. Tato fáze zahrnuje startupy, které jsou vývojově zralejší, než je tomu u předchozí kategorie. Důležité je však zmínit, že vývojová trajektorie startupů není jednosměrná, což dokládá příklad uvedený výše. Nachází-li se nyní startup ve fázi *validation*, neznamená to, že se v příštích měsících nedostane zpět do fáze *discovery*, protože se segment, na který startup původně cílil, neprojevil jako dostatečně profitabilní. Do této fáze je také zařazen například startup Zonio, který vyvíjí kalendář pro snadnější plánování a organizaci schůzek a jiných událostí pro více účastníků. Zonio funguje déle než čtyři roky.

Z celkového počtu 21 startupů spadajících do fáze *efficiency* je více než 75 % definováno délkou života od půl roku do dvou let. V této kategorii se nachází startupy Hlídačky.cz a Cestolino, které na svém projektu pracují od půl roku do jednoho roku. Společným jmenovatelem těchto dvou startupů je určitá míra zprostředkování a propojení nabídky a poptávky. Hlídačky.cz nabízejí registrovaným uživatelům databázi paní na hlídání dětí, ze kterých si klienti vybírají na základě požadovaných parametrů. Finální propojení obou subjektů usnadňuje, ale nerealizuje. Cestolino představuje agregátor a srovnávač nabídek cestovních kanceláří, který vyhledá zájezdy odpovídající požadavkům klienta.

Poslední fází je fáze *scale*, která je vývojově nejpokročilejší. Tyto startupy jsou na trhu již etablované a jejich cílem je hledat další cesty, jak svou pozici upevnit a posílit. Téměř 91 % startupů, které jsou zařazeny do fáze *scale*, se vyznačuje délkou života delší než dva roky.

Postupný vývoj startupu se odráží v jeho rostoucí velikosti, a to jak z hlediska finančního, tak i personálního. Základním stavebním kamenem každého startupu je zakládající tým resp. kvalita jednotlivých členů a schopnost jejich vzájemné spolupráce a podpory, která je zvláště důležitá v počátečních kritických fázích vývoje. Je-li startup úspěšný, dochází k akumulaci finančních zdrojů, které mohou být následně investovány do získání kvalitních lidských zdrojů zajišťujících další růst. Počet zaměstnanců a externích spolupracovníků je zobrazen v tabulce 12.



Tabulka 12: Počet zaměstnanců a externistů ve startupech

vývojová fáze	počet zaměstnanců	četnost	četnost (v %)	kumulativní četnost (v %)	počet externistů	četnost	četnost (v %)	kumulativní četnost (v %)
discovery	1	0	0,0	0,0	1	0	0,0	0,0
	2 – 5	1	50,0	50,0	2 – 5	0	0,0	0,0
	6 – 10	0	0,0	50,0	6 – 10	1	50,0	50,0
	11 – 50	0	0,0	50,0	11 – 50	0	0,0	50,0
	žádný	1	50,0	100,0	žádný	1	50,0	100,0
	celkem	2	100,0		celkem	2	100,0	
validation	1	4	23,5	23,5	1	5	29,4	29,4
	2 – 5	3	17,6	41,2	2 – 5	1	5,9	35,3
	6 – 10	0	0,0	41,2	6 – 10	0	0,0	35,3
	11 – 50	0	0,0	41,2	11 – 50	0	0,0	35,3
	žádný	10	58,8	100,0	žádný	11	64,7	100,0
	celkem	17	100,0		celkem	17	100,0	
efficiency	1	5	23,8	23,8	1	3	14,3	14,3
	2 – 5	6	28,6	52,4	2 – 5	4	19	33,3
	6 – 10	4	19,0	71,4	6 – 10	1	4,8	38,1
	11 – 50	0	0,0	71,4	11 – 50	0	0,0	38,1
	žádný	6	28,6	100,0	žádný	13	61,9	100,0
	celkem	21	100,0		celkem	21	100,0	
scale	1	1	9,1	9,1	1	1	9,1	9,1
	2 – 5	3	27,3	36,4	2 – 5	4	36,4	45,5
	6 – 10	1	9,1	45,5	6 – 10	0	0,0	45,5
	11 – 50	5	45,5	90,9	11 – 50	1	9,1	54,5
	žádný	1	9,1	100,0	žádný	5	45,5	100,0
	celkem	11	100,0		celkem	11	100,0	

Zdroj: vlastní šetření

Počáteční fáze vývoje jsou charakterizovány vysokou mírou rizika a nejistou budoucností startupu. Z tohoto důvodu je velmi obtížné sehnat finanční prostředky od investorů rizikového kapitálu (viz kapitola 2.6). Zakladatelé se tak mohou obrátit na rodinné příslušníky a kamarády, případně čerpat z vlastních našetřených financí, což může být limitujícím faktorem u mladších jedinců podnikajících např. při studiu na vysoké škole, či bezprostředně po jejím absolvování. Častým jevem příznačným právě pro počáteční rozjezd startupů je tak hledání partnerů a budoucích společníků disponujících nezbytnými schopnostmi a kvalitami, kteří zastanou pro růst klíčové činnosti. Může se jednat o kamarády, spolužáky, kteří sdílejí společnou vizi a perspektivu projektu. Z tohoto důvodu je

podíl zaměstnanců v počátečních rozvojových fázích (*discovery, validation*) nižší než v těch pokročilejších (*efficiency, scale*). Dokládá to trend klesajícího procentuálního zastoupení kategorie bez zaměstnanců v průběhu jednotlivých vývojových fází (viz tabulka 12). Výjimkou je již několikrát zmíněné Flow Studio, které si však zaměstnance a externisty může dovolit díky investici, kterou ve fázi *discovery* získalo.

Klesající podíl kategorie bez zaměstnanců odpovídá výše uvedené domněnce, že jsou akumulované finanční prostředky nadále investovány do získání lidských zdrojů. Určitým indikátorem úspěšnosti startupů je dosažení vyšších vývojových fází. Právě tento růst je podmíněn velikostí a kvalitou týmu, který za startupem stojí. Tuto skutečnost také potvrzuje trend rostoucího počtu zaměstnanců v jednotlivých fázích. Ve fázi *validation* je po kategorii bez zaměstnanců nejvíce zastoupena skupina startupů s jedním zaměstnancem (23,5 %). Naproti tomu ve fázi *scale* vykazuje největší podíl kategorie startupů s 11 až 50 zaměstnanci (45,5 %).

Nejednoznačný trend vykazuje zastoupení externistů napříč jednotlivými vývojovými fázemi. Toto zjištění je podle mého názoru dáno několika vzájemně souvisejícími faktory, které startupy nutí k najímání externích spolupracovníků. Jedná se o nedostatek finančních prostředků na vytvoření zaměstnaneckého poměru a/nebo zajištění činností, které bezprostředně nesouvisí s předmětem podnikání startupu a které tak nejsou vykonávány v takovém rozsahu, aby byl zaměstnanecký poměr vyžadován a zároveň se startupu finančně vyplatil. Ve srovnání se zastoupením zaměstnanců tak pokles procentuálního zastoupení kategorie bez externistů napříč jednotlivými vývojovými fázemi není tak strmý. Ve fázi *scale* neeviduje žádného externího spolupracovníka pět startupů (45,5 %), celkem čtyři startupy (36,4 %) pak vykazují dva až pět externistů. Na tuto statistiku můžeme pohlížet tak, že si startupy v této fázi mohou finančně dovolit najmout externí spolupracovníky, ale vzhledem k velikosti a počtu zaměstnanců, kteří pokrývají většinu aktivit firmy, poptávají relativně málo externistů.

V rámci dotazníkového šetření bylo startupům nabídnuto celkem 12 cílů, z nichž si měly zvolit tři, které jsou pro ně v kontextu vývojové fáze, ve které se aktuálně nacházejí, relevantní. Následně měly u označených cílů určit, do jaké míry je pro ně dosažení těchto cílů prioritní (1 – nejvyšší míra priority). Vyskytla se zde však celá řada startupů, které tuto otázku pojaly jako „task list“ pro nadefinování vlastních cílů, které před nimi aktuálně leží na stole a které již mají naopak za sebou. Pro potřeby výzkumu tak byly tyto cíle rozděleny do dvou kategorií: *prioritní* (z hlediska důležitosti v dotazníku označeny hodnotou 1 a 2), *neprioritní* (označeny hodnotou 3 nebo neoznačeny). Výčet níže uvedených cílů vychází z literatury popisující vývoj převážně začínajících firem (viz kapitola 2.5) a také z konzultace s odborníky, kteří se podpoře startupů v Česku dlouhodobě věnují a pohybují se v ní, jako Nikola Rafaj a Lukáš Hudeček (kapitola 1.2).

Je zároveň velmi důležité si uvědomit, že se jedná o cíle, k nimž je přiřazena míra priority. To, že je zde uveden konkrétní cíl, který je pro startupy prioritní, neznamena, že k naplnění tohoto cíle dojde. Tyto cíle tak nelze beze zbytku vnímat jako možné definiční prvky jednotlivých vývojových fází, ale jako pomůcku, která k popisu jednotlivých vývojových fází může přispět. Pro lepší přehlednost jsem zvýraznil ty procentuální podíly, které z hlediska zastoupení míry priority dvojnásobně převyšují podíly méně zastoupené kategorie.

Tabulka 13a: Vývojové cíle startupů

		<b>1. vymezit si cílovou skupinu</b>		<b>2. zmapovat velikost trhu</b>		<b>3. zjistit zájem zákazníků</b>	
vývojová fáze	míra priority	četnost	četnost (v %)	četnost	četnost (v %)	četnost	četnost (v %)
discovery	prioritní	<b>2</b>	<b>100,0</b>	0	0,0	1	50,0
	neprioritní	0	0,0	<b>2</b>	<b>100,0</b>	1	50,0
	celkem	2	100,0	2	100,0	2	100,0
validation	prioritní	9	52,9	7	41,2	8	47,1
	neprioritní	8	47,1	10	58,8	9	52,9
	celkem	17	100,0	17	100,0	17	100,0
efficiency	prioritní	2	9,5	1	4,8	4	19,0
	neprioritní	<b>19</b>	<b>90,5</b>	<b>20</b>	<b>95,2</b>	<b>17</b>	<b>81,0</b>
	celkem	21	100,0	21	100,0	21	100,0
scale	prioritní	3	27,3	3	27,3	2	18,2
	neprioritní	<b>8</b>	<b>72,7</b>	<b>8</b>	<b>72,7</b>	<b>9</b>	<b>81,8</b>
	celkem	11	100,0	11	100,0	11	100,0

Zdroj: vlastní šetření

Z tabulky 13a je patrné, že zjišťování, komu by produkt/služba měla sloužit, je vysoce prioritní (100 %) v počáteční fázi vývoje, což není překvapivým zjištěním. Každý startup si na začátku musí vyjasnit, pro koho je produkt určen. Od tohoto bodu se totiž odvíjí další aktivity startupu, které spočívají v ověřování, zda cílová skupina o produkt jeví zájem; jak tento produkt vůči této skupině komunikovat; apod. V následujících vývojových fázích je priority tohoto cíle nižší, nicméně stále existuje určité procento startupů, pro které je tento úkol prioritní bez ohledu na fázi, ve které se nachází, což může souviset se zaváděním novým produktů a s tím souvisejícím hledáním další cílové skupiny.

Naopak v případě mapování velikosti trhu je obtížné najít určitý vzorec chování v čase. Domnívám se, že tato informace je důležitá spíše pro investory než pro samotné startupy, a tak je tento cíl spíše podmíněn hledáním finančních prostředků.

Zjištění a ověření zájmu zákazníků obecně vnímám jako zásadní úkol v prvních fázích vývoje. Je zbytečným plýtváním investovat finanční a lidské zdroje do produktu, o který zákazníci nejeví zájem, resp. neexistuje jistota, že jej budou poptávat. Podíváme-li se podrobněji a srovnáme hodnoty v případě prvního a třetího cíle, zjistíme, že jsou si uvedené hodnoty navzájem poměrně blízké. Tyto cíle spolu velice úzce souvisí, protože identifikace cílové skupiny by měla být nutně následována ověřením reálného zájmu tohoto segmentu. Osobně bych očekával, že ve fázi *validation* bude tento cíl prioritní pro vyšší počet startupů právě z důvodu zmiňované efektivity vynakládání zdrojů, nicméně důvod může být prozaický. Velká většina projektů, které na trh vstupují, do značné míry kopíruje existující produkt/službu (lišit se mohou např. v obchodním modelu), jejíž potenciál byl již zákazníky ověřen.

Tabulka 13b: Vývojové cíle startupů

		<b>4. nastavení obchodního modelu</b>		<b>5. vymezení úkolů v týmu</b>		<b>6. beta testování</b>	
vývojová fáze	míra priority	četnost	četnost (v %)	četnost	četnost (v %)	četnost	četnost (v %)
discovery	prioritní	1	50,0	1	50,0	0	0,0
	neprioritní	1	50,0	1	50,0	<b>2</b>	<b>100,0</b>
	celkem	2	100,0	2	100,0	2	100,0
validation	prioritní	11	64,7	6	35,3	<b>14</b>	<b>82,4</b>
	neprioritní	6	35,3	11	64,7	3	17,6
	celkem	17	100,0	17	100,0	17	100,0
efficiency	prioritní	5	23,8	3	14,3	4	19,0
	neprioritní	<b>16</b>	<b>76,2</b>	<b>18</b>	<b>85,7</b>	<b>17</b>	<b>81,0</b>
	celkem	21	100,0	21	100,0	21	100,0
scale	prioritní	3	27,3	4	36,4	3	27,3
	neprioritní	<b>8</b>	<b>72,7</b>	7	63,6	<b>8</b>	<b>72,7</b>
	celkem	11	100,0	11	100,0	11	100,0

Zdroj: vlastní šetření

Každý podnikatelský nápad je nutně doprovázen modelem, který by měl příjmy generovat tak, aby byl startup profitabilní. S tímto také souvisí 64,7% podíl startupů, pro které je čtvrtý cíl ve fázi *validation* prioritní (viz tabulka 13b). V následujících vývojových fázích je procentuální zastoupení tohoto cíle nižší, protože je velmi pravděpodobné, že právě optimálně nastavený obchodní model těmto startupům umožnil další růst a vývoj. Na druhou stranu, podobně jako bylo zmíněno v případě prvního cíle, zavádění nového produktu či rozšiřování jeho funkcionality by mělo být provázeno také úpravou obchodního modelu,

protože prioritou číslo jedna zůstává profitabilita startupu. V tomto smyslu je podle mého názoru přirozené, že ani ve fázi *scale* není zastoupení tohoto cíle marginální (27,3 %).

Pátý cíl není prioritní pro nadpoloviční většinu startupů ani v jedné z vývojových fází. Domnívám se, že za těmito čísly stojí přirozená a pragmatická cesta, která spočívá v hledání lidských zdrojů disponujících vhodnými schopnostmi a znalostmi, které jsou nezbytné pro růst a vývoj projektu. Vymezení jednotlivých úkolů v rámci týmu je tak většinou předcházeno a nahrazeno právě výběrem kvalitních lidských zdrojů, které tyto úkoly zastanou.

Beta testování představuje efektivní nástroj vylepšování produktu do finální podoby, ve které je následně uveden na trh, a zároveň slouží k validaci reálného zájmu potenciálních zákazníků. Dochází k tomu pomocí tzv. *minimum viable product* (MVP), což je zjednodušeně řečeno minimalistické řešení produktu, které je následně vyvíjeno až do podoby funkčního prototypu. Z tohoto důvodu tak tento cíl vykazuje vysoké procentuální zastoupení zejména ve fázi *validation* (82,4 %). Vysoká míra podílu startupů, pro které je tento cíl ve fázi *validation* prioritní, pravděpodobně vysvětluje relativně nízké procentuální zastoupení cíle *zjistit zájem zákazníků* v této fázi, protože především v IT segmentu je beta testování daleko efektivnějším nástrojem ověřování poptávky cílové skupiny než například dotazníková šetření.

Tabulka 13c: Vývojové cíle startupů

		7. uvedení produktu na trh		8. zefektivnit akvizici zákazníků		9. vylepšování jednotlivých funkcí	
vývojová fáze	míra priority	četnost	četnost (v %)	četnost	četnost (v %)	četnost	četnost (v %)
discovery	prioritní	0	0,0	0	0,0	0	0,0
	neprioritní	2	100,0	2	100,0	2	100,0
	celkem	2	100,0	2	100,0	2	100,0
validation	prioritní	11	64,7	6	35,3	8	47,1
	neprioritní	6	35,3	11	64,7	9	52,9
	celkem	17	100,0	17	100,0	17	100,0
efficiency	prioritní	5	23,8	10	47,6	9	42,9
	neprioritní	16	76,2	11	52,4	12	57,1
	celkem	21	100,0	21	100,0	21	100,0
scale	prioritní	2	18,2	9	81,8	8	72,7
	neprioritní	9	81,8	2	18,2	3	27,3
	celkem	11	100,0	11	100,0	11	100,0

Zdroj: vlastní šetření

Produkt, který je postupně odladěn, je následně uveden na trh. K tomu podle tabulky 13c dochází v průběhu fáze *validation*, kde 64,7 % startupů vnímá cíl *uvedení produktu na*

*trh* jako prioritní. Nemalé procento zastoupení startupů, které tento cíl vnímají jako prioritní v následujících fázích, může značit to, že má pro ně testování a vylepšování produktu kontinuální charakter a tyto dva cíle, *beta testování* a *oficiální uvedení produktu na trh*, od sebe prakticky neodlišují.

Cíl *zefektivnění akvizice zákazníků* vykazuje jasný trend z hlediska růstu priority od nulového zastoupení ve fázi *discovery*, přes 35,3 % ve fázi *validation*, 47,6 % ve fázi *efficiency* a konečně 81,8 % ve fázi *scale*. Lze tak vyvozovat, že startupy, které se nacházejí ve fázi *scale*, jsou z hlediska technologického a personálního dostatečně kapacitně připravené na dynamický růst zákazníků resp. jejich akvizici.

Zaměříme-li se na cíl *vylepšování jednotlivých funkcí* produktu/služby, dojdeme k závěru, že na rozdíl od předchozího cíle zde jasný trend časové posloupnosti chybí a nemalou měrou je zastoupen napříč všemi vývojovými fázemi s výjimkou fáze *discovery*. Je zřejmé, že ve fázi *discovery* je míra priority tohoto cíle nulová, protože v kontextu neexistence produktu není prakticky co zlepšovat. Procentuální zastoupení startupů, pro které je tento cíl prioritní napříč jednotlivými vývojovými fázemi, je přirozeným důsledkem konkurenčního prostředí, v rámci kterého se startupy snaží svůj produkt neustále vylepšovat a přibližovat svým zákazníkům bez ohledu na fázi, ve které se nachází. Podobně, jako v případě předchozího cíle, i tento cíl vykazuje nejvyšší podíl priority u startupů spadajících do fáze *scale*.

Tabulka 13d: Vývojové cíle startupů

		<b>10. přidat komplementární produkt</b>		<b>11. expanze do zahraničí</b>		<b>12. zajistit financování</b>	
vývojová fáze	míra priority	četnost	četnost (v %)	četnost	četnost (v %)	četnost	četnost (v %)
discovery	prioritní	0	0,0	0	0,0	0	0,0
	neprioritní	<b>2</b>	<b>100,0</b>	<b>2</b>	<b>100,0</b>	<b>2</b>	<b>100,0</b>
	celkem	2	100,0	2	100,0	2	100,0
validation	prioritní	5	29,4	2	11,8	7	41,2
	neprioritní	<b>12</b>	<b>70,6</b>	<b>15</b>	<b>88,2</b>	10	58,8
	celkem	17	100,0	17	100,0	17	100,0
efficiency	prioritní	5	23,8	4	19,0	6	28,6
	neprioritní	<b>16</b>	<b>76,2</b>	<b>17</b>	<b>81,0</b>	<b>15</b>	<b>71,4</b>
	celkem	21	100,0	21	100,0	21	100,0
scale	prioritní	5	45,5	4	36,4	4	36,4
	neprioritní	6	54,5	7	63,6	7	63,6
	celkem	11	100,0	11	100,0	11	100,0

Zdroj: vlastní šetření

Společným jmenovatelem startupů napříč jednotlivými vývojovými fázemi je hledání nových perspektivnějších segmentů a zároveň uspokojení potřeb stávajících zákazníků. To se promítá nejen ve vylepšování jednotlivých funkcí produktu, ale také v rozšiřování nabídky o funkce či produkty nové. Cíl *přidat komplementární produkt* je definován poměrně obecně a domnívám se, že především startupy v počátečních fázích vývoje tento cíl chápou v kontextu rozšiřování produktu o nové funkce, jejichž zavedení není kapacitně tolik náročné. Tímto si lze pravděpodobně vysvětlit 29,4 % zastoupení startupů ve fázi *validation*, pro které je tento cíl prioritní (viz tabulka 13d). Jiným případem jsou startupy v pokročilejších vývojových fázích (*efficiency* a *scale*), které jsou kapacitně disponované k tomu, aby mohly svou nabídku rozšířit o nový (komplementární) produkt či službu. Ve fázi *scale* se to týká 45,5 % startupů.

Podíl startupů, pro které je prioritní expanze do zahraničí, úzce souvisí s finanční a lidskou kapacitou startupu. To se podle mého názoru promítá v nejvyšším zastoupení startupů, pro které je tento cíl prioritní, právě ve fázi *scale* (celkem 36,4 %). Na druhé straně se jedná o IT startupy, kde expanze do zahraničí nemusí být nezbytně realizována skrze fyzické zastoupení v dané zemi. Tímto si lze vysvětlit, že i ve fázi *validation* je pro 11,8 % startupů tento cíl prioritní.

Dostatečný obnos finančních prostředků je nezbytným předpokladem růstu každého startupu. Z tabulky 13d je patrné, že podíl startupů, pro které je tento cíl prioritní, příliš nesouvisí s vývojovou fází, ve které se dané startupy nachází. Zjednodušeně řečeno, startup potřebuje finanční prostředky ke svému růstu a vývoji neustále, liší se jen objem a zdroj těchto prostředků (viz kapitola 2.6), kdy v pokročilejších fázích vývoje (*efficiency* a *scale*) jsou nezbytné investice podstatně vyšší, než je tomu u počátečních vývojových fází, což souvisí s účelem financování.

### **4.3 Vývoj financování startupů**

Nezbytným předpokladem růstu a rozvoje každého startupu je dostatek finančních prostředků, které mohou pocházet z různých zdrojů. Mohou to být finance poskytnuté rodinnými příslušníky či kamarády, mohou pocházet z vlastních úspor, může se jednat o prostředky investované business angels, apod. Podobně jako se liší původci finančních prostředků, liší se i objem financí, který je do startupu investován (viz kapitola 2.6). Zdroje i objem poskytnutých finančních prostředků vykazují podle mého názoru pravidelnosti, které odpovídají vývojové fázi, ve které se startup aktuálně nachází.

Před samotnou analýzou financování startupů v průběhu jejich vývoje je potřeba vyjádřit se k terminologickým a metodologickým otázkám. Termín *investice* užívám pro

označení finančních prostředků, které byly startupům poskytnuty z různých zdrojů (viz tabulka 15) v průběhu jednotlivých vývojových fází. Zdroje uvedené v tabulce 15 původně obsahovaly také vlastní úspory, nicméně při bližším pohledu na odpovědi zúčastněných startupů jsem se rozhodl, že tento zdroj financování nebude zohledněn. Důvodem je nedostatečná informační hodnota spojená s volbou tohoto zdroje finančních prostředků. Jinými slovy, podnikatelé obtížně identifikují výši financí, které do startupu vkládají z vlastních kapes, a vývojovou fázi, v průběhu které k tomuto vkladu došlo, nebo to prostě a jednoduše nevnímají jako vlastní investici do svého podnikatelského projektu. Výsledkem tedy je, že v případě 19 startupů byly uvedeny vlastní úspory jako zdroj financí, ze kterých startup čerpal, nicméně výše těchto prostředků a fáze, v průběhu které byly do projektu finance vloženy, v odpovědích chybí. Kompletní odpovědi na výše uvedené otázky byly uvedeny pouze v případě šesti startupů, které se do dotazníkového šetření zapojily. Na základě těchto odpovědí můžeme v souladu se závěry Berger a Udell (1998) alespoň usuzovat, že financování projektu z vlastní kapsy (jinak též označováno jako bootstrapping) se pojí především s počátečními fázemi vývoje (fáze *discovery* a *validation*), kdy výše financí nezbytných pro rozvoj a růst projektu není tak vysoká a zároveň je obtížné získat prostředky z jiných zdrojů. Pouze ve dvou případech nebyla uvedena výše investice, kterou daný startup získal, což je s ohledem na citlivost této informace pozitivním zjištěním.

Základní obrázek o počtu a velikosti poskytnutých finančních prostředků předkládá tabulka 14 zobrazující počet startupů, které získaly investici/e v průběhu jednotlivých vývojových fází, a také zastoupení velikostních rozmezí investic napříč těmito fázemi. Uvedené hodnoty naznačují, že jednoznačný trend z hlediska rostoucího či klesajícího počtu startupů, kterým se napříč vývojovými fázemi podařilo investici získat, chybí. Tato skutečnost koresponduje se závěry, které byly zjištěny v kapitole 4.2, tedy, že startupy potřebují finanční prostředky ke svému růstu a vývoji neustále bez ohledu na vývojovou fázi, ve které se daný startup nachází.

Startupy nacházející se ve fázi *discovery* jsou zpravidla charakterizovány minimální finanční historií. Investice do startupů nacházejících se v této fázi se tak vyznačují nejvyšší mírou rizika. Při pohledu na tabulku 14 evidujeme 12 realizovaných investic, což se může jevit v kontextu rizikovosti projektů spadajících do této fáze jako vysoké číslo. Nejvyšší počet investic je zaznamenán ve fázi *validation*. Investici získalo celkem 15 startupů, tedy více než 30 % všech startupů, které touto fází prošly. Jeden ze startupů, který se aktuálně nachází ve fázi *validation*, v dotazníkovém šetření dokonce uvedl získání dvou investic v této fázi. Více než jednu investici v téže vývojové fázi získal také startup ve fázi *scale*, v průběhu které obdrželo investici více než 36 % startupů, což je nejvyšší podíl ze všech vývojových fází.

Skutečnost, že nadpoloviční většina startupů v každé z vývojových fází investici nezískala nebo nehledala, můžeme z velké části vysvětlit tím, že nezbytné finanční



prostředky jednoduše získávají prodejem svého produktu/služby a hledání případného investora tak pro ně nemá smysl. To do značné míry odpovídá výsledkům uvedeným v kapitole 4.2, kdy pro nadpoloviční většinu startupů v každé z vývojových fází nepředstavuje získání finančních prostředků prioritní cíl. Velikost získaných investic bude diskutována níže v kontextu zdrojů, ze kterých tyto finanční prostředky pocházely.

Tabulka 14: Počet a velikost získaných investic startupů

vývojová fáze	počet investic (na 1 startup)	četnost	četnost (v %)	kumulativní četnost (v %)	velikost investice (v Kč)	četnost	četnost (v %)	kumulativní četnost (v %)
discovery	1	12	23,5	23,5	0 - 250 tis.	5	41,7	41,7
					250 tis. - 1 mil.	5	41,7	83,4
					1 mil. - 10 mil.	1	8,3	91,7
					není známa	1	8,3	100,0
	bez investice	39	76,5	100,0				
	celkem	51	100,0					
validation	1	14	28,6	28,6	0 - 250 tis.	5	31,25	31,25
					250 tis. - 1 mil.	7	43,75	75,0
					1 mil - 10 mil.	4	25	100,0
	2	1	2,0	30,6				
	bez investice	34	69,4	100,0				
	celkem	49	100,0					
efficiency	1	8	25,0	15,7	0 - 250 tis.	3	37,5	37,5
					250 tis. - 1 mil.	2	25	62,5
					1 mil - 10 mil.	2	25	87,5
					10 mil. - 50 mil.	1	12,5	100,0
	bez investice	24	75,0	100,0				
	celkem	32	100,0					
scale	1	3	27,3	27,3	0 - 250 tis.	1	20	20,0
					250 tis. - 1 mil.	2	40	60,0
					10 mil. - 50 mil.	1	20	80,0
					není známa	1	20	100,0
	2	1	9,1	36,4				
	bez investice	7	63,6	100,0				
	celkem	11	100,0					

Zdroj: vlastní šetření

V tabulce 15 je uvedeno celkem šest zdrojů finančních prostředků, jejichž výčet uvedený v dotazníkovém šetření se opírá o studii Berger a Udell (1998) a také výzkumný projekt Startup Genome. Kategorie označovaná jako *jiný* pokrývá zdroje, které nelze zařadit do předchozích kategorií. Jedná se např. o finanční výhry v podnikatelských soutěžích;

finance putující do startupu od obchodního partnera, který je na trhu dostatečně etablovaný a startup pro něj nepředstavuje konkurenci, nýbrž obchodní příležitost; zaměstnanecké akcie; apod.

Tabulka 15: Počet investic startupů podle zdrojů financování

vývojová fáze	počet investic (na 1 startup)	FFF	banka	business angel	VC fond	akcelerátor/inkubátor	jiný	celkem
discovery	1	6	0	4	0	2	0	12
	2	0	0	0	0	0	0	0
	celkem	6	0	4	0	2	0	12
validation	1	2	0	8	0	2	2	14
	2	0	0	0	0	1	1	2
	celkem	2	0	8	0	3	3	16
efficiency	1	2	1	4	1	0	0	8
	2	0	0	0	0	0	0	0
	celkem	2	1	4	1	0	0	8
scale	1	0	0	0	2	0	1	3
	2	0	0	2	0	0	0	2
	celkem	0	0	2	2	0	1	5

Zdroj: vlastní šetření

Podle Bergera a Udella (1998) je počáteční rozvoj startupů financován převážně z vlastních úspor a FFF. Při pohledu na fázi *discovery* je tento zdroj zastoupen u 50 % investic realizovaných v této fázi. Jedním z důvodů, proč je právě tento zdroj finančních prostředků významný v počáteční fázi, jsou odlišná rozhodovací kritéria investorů rizikového kapitálu na jedné straně, jejichž profesí je hledat perspektivní investice s vysokou návratností vynaložených financí, a rodiny a přátel na straně druhé, kteří jednoznačně více reflektují osobnostní rysy a důvěru ve spřízněného podnikatele, kterému finance poskytují (viz kapitola 2.6). To do značné míry vysvětluje relativně vysoký počet investic realizovaných ve fázi *discovery*, která je charakteristická vysokou mírou rizika počátečních podnikatelských projektů.

V tomto kontextu je však pro mě poněkud překvapivým zjištěním, že čtyři startupy spadající do fáze *discovery*, byly zainvestovány business angels. Osobně bych očekával nižší počet. V této souvislosti je na místě připomenout faktory, které investoři při zvažování, do jakého startupu své finance vloží, zohledňují (viz kapitola 2.3). U investorů jsou vysoce hodnoceny předchozí zkušenosti se založením a řízením startupu (Hsu 2007). Podle Gimmon a Levie (2010) mají titulovaní zakladatelé větší šanci získat investici než ti zakladatelé, kteří titulem nedisponují.

- U tří ze čtyř startupů mají zakládající členové předchozí zkušenost se založením a řízením startupu
- Pouze u jednoho ze čtyř startupů je v zakládajícím týmu člen, který dosáhl „pouze“ středoškolského vzdělání. Ve všech ostatních startupech jsou zakládající týmy tvořeny pouze vysokoškolsky vzdělanými členy.

Tyto statistiky nám mohou alespoň částečně objasnit, proč již ve fázi *discovery* byly čtyři startupy zainvestovány business angels, pro které jsou finanční parametry a výhledy startupu naprosto zásadní.

V pozici investora začínají čím dál více vystupovat také akcelerátory. V realitě České republiky je však obtížné akcelerátory a inkubátory vzájemně odlišit, protože se prvky, které definují akcelerátory a inkubátory, čím dál více prolínají (viz kapitola 3). Domnívám se, že pro startupy je rozlišení akceleratorů a inkubátorů taktéž nejednoznačné a problematické a z tohoto důvodu jsou oba tyto zdroje finančních prostředků uvedeny v dotazníkovém šetření společně.

Akcelerátory/inkubátory jsou coby zdroje finančních prostředků pro startupy zastoupeny v počátečních rozvojových fázích (*discovery* a *validation*). Ve fázi *discovery* evidujeme dva startupy, které získaly finanční prostředky z akceleratoru/inkubátoru. Ve fázi *validation* je tento počet ještě o jeden startup vyšší. Know-how zkušených mentorů, kterými kvalitnější akcelerátory/inkubátory disponují, a finanční prostředky na rozvoj umožňují daleko rychlejší akceleraci a usměrnění perspektivních startupů, které se v těchto počátečních fázích nacházejí. Právě z tohoto důvodu se akcelerátory/inkubátory orientují především na startupy, které se nacházejí ve fázi *discovery* a *validation*.

Podle očekávání a v souladu se závěry uvedenými v Berger a Udell (1998) pozorujeme ve fázi *validation* oproti fázi *discovery* nárůst počtu investic poskytovaných ze strany business angels. Má to svou logiku, protože v této fázi dochází k validaci obchodního modelu (viz kapitola 4.2) a pakliže se projekt jeví jako perspektivní, business angel si svou investici najde. Zároveň objem finančních prostředků investovaných do rozvoje a růstu startupů v této fázi nedosahuje takové výše, aby svou investici startupy hledaly ve VC fondech, které se zároveň orientují na vývojově pokročilejší fáze. To ostatně naznačuje tabulka 16, které se budu věnovat níže. Ve fázi *validation* jeden ze zúčastněných startupů uvedl dva zdroje finančních prostředků – inkubátor/akcelerator a soutěž podnikatelských nápadů, kterých je v České republice každoročně několik (viz kapitola 3).

Kompletní obrázek o financování startupů napříč jednotlivými vývojovými fázemi dotváří tabulka 16, která zobrazuje výši poskytnutých investic podle jednotlivých investorů/zdrojů finančních prostředků v průběhu vývojových fází.

Tabulka 16: Výše investic startupů podle zdrojů financování

vývojová fáze	výše investice (v Kč)	FFF	banka	business angel	VC fond	akcelérátor/ inkubátor	Jiný	celkem
discovery	0 – 250 tis.	2	0	2	0	1	0	5
	250 tis. – 1 mil.	3	0	1	0	1	0	5
	1 mil. – 10 mil.	0	0	1	0	0	0	1
	10 mil. – 50 mil.	0	0	0	0	0	0	0
	více než 50 mil.	0	0	0	0	0	0	0
	není známa	1	0	0	0	0	0	1
	celkem	6	0	4	0	2	0	12
validation	0 – 250 tis.	1	0	1	0	2	1	5
	250 tis. – 1 mil.	1	0	5	0	1	0	7
	1 mil. – 10 mil.	0	0	2	0	0	2	4
	10 mil. – 50 mil.	0	0	0	0	0	0	0
	více než 50 mil.	0	0	0	0	0	0	0
	není známa	0	0	0	0	0	0	0
	celkem	2	0	8	0	3	3	16
efficiency	0 – 250 tis.	2	1	0	0	0	0	3
	250 tis. – 1 mil.	0	0	2	0	0	0	2
	1 mil. – 10 mil.	0	0	2	0	0	0	2
	10 mil. – 50 mil.	0	0	0	1	0	0	1
	více než 50 mil.	0	0	0	0	0	0	0
	není známa	0	0	0	0	0	0	0
	celkem	2	1	4	1	0	0	8
scale	0 – 250 tis. Kč	0	0	0	0	0	1	1
	250 tis. – 1 mil.	0	0	2	0	0	0	2
	1 mil. – 10 mil.	0	0	0	0	0	0	0
	10 mil. – 50 mil.	0	0	0	1	0	0	1
	více než 50 mil.	0	0	0	0	0	0	0
	není známa	0	0	0	1	0	0	1
	celkem	0	0	2	2	0	1	5

Zdroj: vlastní šetření

FFF evidujeme ve všech vývojových fázích s výjimkou nejpokročilejší fáze *scale*. Objem poskytnutých finančních prostředků od tohoto zdroje dosahuje výše maximálně od 250 tis. do 1 mil. Kč a z hlediska četnosti realizovaných investic je nejvíce zastoupena počáteční fáze *discovery*.

Business angels coby investoři figurují ve všech vývojových fázích, tedy i ve fázi *discovery*, která je z hlediska budoucí perspektivy nejrizikovější. V této fázi byla dokonce

realizována investice ve výši 1 až 10 mil. Kč, což je s ohledem na skutečnost, že se jedná o počáteční fázi, skutečně vysoká částka. Jedná se o startup Flow Studio, který již byl několikrát diskutován v předcházejících kapitolách. Tento startup pracuje s finančně i časově náročnou technologií, pro jejíž vývoj je nezbytný velký objem finančních prostředků. V tomto segmentu však investor, jímž je sázková kancelář, vidí potenciál a průnik se stávajícím polem podnikání a přes vysokou míru rizika je ochotna takto vysokou částku poskytnout. Investičně nejaktivnější byli business angels ve fázi *validation*, v průběhu které bylo realizováno celkem osm investic, což je dvakrát více než v předchozí fázi. V porovnání s předchozí fází vidíme také posun z hlediska výše poskytnuté investice. Celkem pět startupů získalo investici ve výši 250 – 1 mil. Kč. Investici ve výši 1 – 10 mil. Kč získaly dva startupy.

Ve fázi *efficiency* je však počet investic realizovaný ze strany business angels v porovnání s fází *validation* nižší (ačkoliv je podíl zastoupení tohoto zdroje financování v obou fázích stejný). Celkem se jednalo o čtyři startupy. Podle mého názoru objem finančních prostředků, které startupy v této fázi hledají, začíná přesahovat finanční možnosti business angels. To dokládá také pohled na fázi *scale*, kde jeden ze startupů získal v průběhu této fáze celkem dvě investice. Obě pocházely od business angels a lze se domnívat, že právě součtem těchto investic dosáhl startup na cílovou částku, kterou by od jediného business angels obtížně získával.

Ve fázi *efficiency* a *scale* se tak začínají objevovat VC fondy, které jsou všeobecně vzato schopny poskytnout mnohonásobně vyšší finanční částky než business angels a orientují se na vývojově zralejší startupy, které vykazují dynamický růst. Výše poskytnuté investice se u dvou startupů pohybuje v rozmezí od 10 do 50 mil. Kč, u třetího z těchto startupů není výše investice známa.

S růstem firmy dochází také k hromadění movitého i nemovitého majetku, což představuje, spolu s finanční historií firmy, dostatečnou záruku pro bankovní ústav (Berger, Udell 1998). Domnívám se, že pro mnoho startupů, které jsou finančně udržitelné a hledají finanční prostředky pro další rozvoj, je banka při únosných úrokových mírách atraktivnějším řešením než investor, který se následně stává spolupodílníkem firmy. Dvojnásob to platí v případech, kdy se jedná o částky v řádech nižších statisíců, jako v tomto případě, kdy byl poskytnut úvěr ve výši do 250 tis. Kč jednomu startupu ve fázi *efficiency*.

#### **4.4 Vývoj prostorového chování startupů**

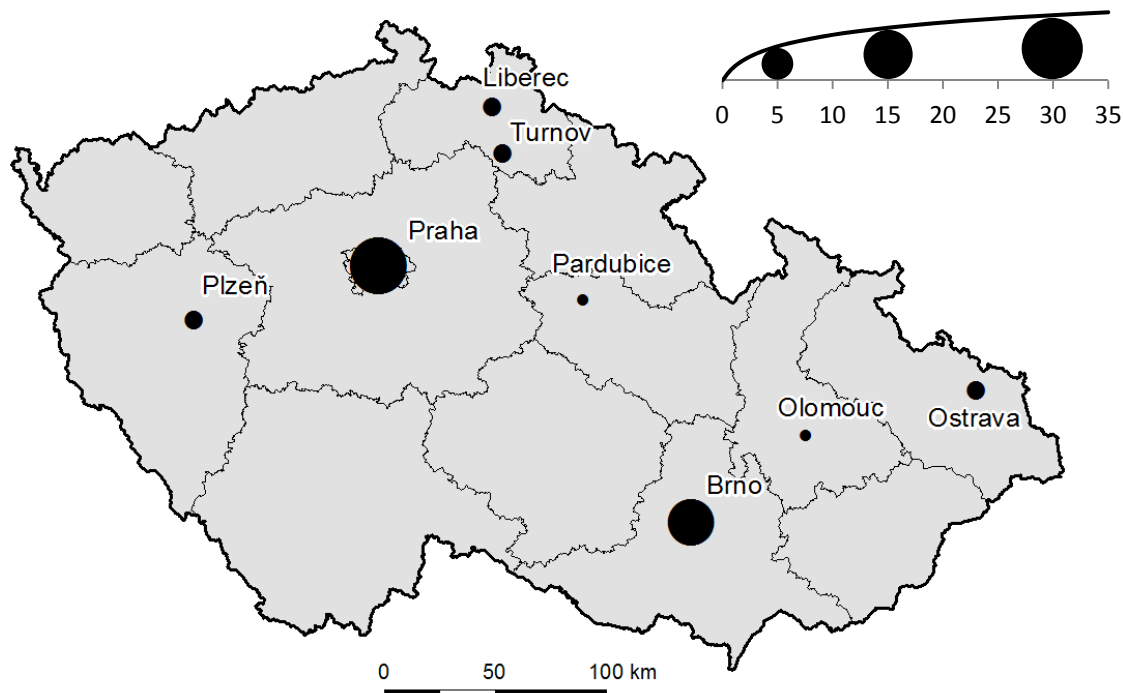
Lokalizační faktory, jako surovinová dostupnost či náklady na pracovní sílu, se kterými pracovaly neoklasické teorie, už nehrají v dnešní době založené na znalostech,

technologiích a inovacích tak významnou roli a ustupují do pozadí. Dvojnásob to platí v oblasti IT a internetu, kde je pro rozjezd vlastní podnikatelské aktivity zapotřebí počítač, stůl, vlastní hlava a internetové připojení. Nicméně ani tento velmi zjednodušený pohled nereflktuje širší kontext, který spočívá v zázemí sítě kontaktů, přítomnosti talentovaných lidských zdrojů, které firma potřebuje pro svůj vývoj a růst, dostupnosti finančních zdrojů, atp. Přestože se zabýváme jediným sektorem ekonomické aktivity, musíme si uvědomit, že se jedná o velice široký, pestrý a komplexní segment, který má celou řadu geografických implikací. Na jedné straně existují globální firmy, které operují ve virtuálním prostoru. Svě zákaznicky či uživatele nacházejí po celém světě a přesto pro svůj růst nepotřebují budovat impérium zahraničních poboček či obchodních zastoupení. Na druhé straně jsou IT společnosti, které svou expanzi mohou realizovat pouze skrze zahraniční pobočky a fyzickou interakci s obchodními partnery a zákazníky. V tomto smyslu je zajímavé sledovat startupy zapojené v dotazníkovém šetření, které se právě na segment IT a internetu orientují.

V kapitolách 4.2 a 4.3 jsem se zaměřil na vývoj a růst startupů v průběhu jednotlivých vývojových fází, který byl diskutován z hlediska jejich vývojového procesu a financování. Jak finanční prostředky, tak i vnitřní dynamika procesů, se podstatnou měrou promítají v prostorových změnách, ke kterým v jednotlivých fázích vývoje dochází. Startupy tak lze v průběhu jejich vývoje charakterizovat určitým vzorcem chování, který má prostorový rozměr.

Největší počet startupů, které se zapojily do dotazníkového šetření, provozuje svou podnikatelskou činnost ve dvou největších českých městech, tedy v Praze (28) a v Brně (15) (viz obrázek 4), což není překvapivým zjištěním. Praha a Brno nabízejí optimální podmínky pro rozvoj a růst startupů. Díky největší koncentraci vysokých škol je zde dostatek talentovaných a kvalifikovaných lidských zdrojů, organizuje se zde celá řada networkingových akcí a workshopů, kde se schází podnikatelská komunita a kde lze navázat cenné kontakty s potenciálními spolupracovníky, obchodními partnery či investory. V Praze a Brně je také největší počet akcelérátorů či inkubátorů, které napomáhají rozvoji podnikatelských projektů. Ve vzorku respondentů jsou však zastoupeny také startupy, které působí v menších městech, jako Turnov, kde operují celkem dva startupy, tedy ve stejném počtu jako např. v Ostravě. I na tomto jednoduchém příkladu můžeme poukázat na to, že ve světě IT a internetu lze podnikat prakticky odkudkoliv. Sledované startupy působí také v zahraničí, konkrétně v San Jose, ve Vancouveru a v Londýně (viz tabulka 17), nicméně v případě San Jose a Vancouveru se jedná o pobočky vývojově pokročilých startupů.

Obrázek 4: Geografické rozložení sledovaných startupů v rámci České republiky



Zdroj: vlastní šetření

V souvislosti s geografickými trhy, na které startupy cílí, byly respondentům nabídnuty čtyři možnosti: *český*, *středoevropský*, *americký* a *globální*. Osobně cítím určitý nedostatek této otázky ve volnosti její interpretace, a to především v případě středoevropského trhu u startupů spadajících do počátečních vývojových fází, které se na tyto trhy podle uvedených odpovědí orientují. Středoevropský trh může pokrývat pouze Česko a Slovensko, které je svým charakterem Česku blízké. Startupy tak s tímto vědomím mohou pasivně cílit na Slovensko, aniž by reálně vyvíjely koncentrovanou aktivitu, která by měla spočívat přinejmenším v registraci domény u tamního registrátora včetně funkčních webových stránek v příslušné jazykové modifikaci. Na druhou stranu se tento případ týkal pouze malého počtu startupů.

Při pohledu na tabulku 17 (v tabulce jsou zahrnuty také pobočky) vidíme, že z hlediska cílení mezi startupy dominuje globální trh (21), který je následován českým trhem (15). Nejméně je zastoupen americký trh, který zahrnuje USA a Kanadu (3). Podíváme-li se na předchozí kapitoly zkoumající vývojový proces a financování startupů, mohli bychom předpokládat, že i v tomto případě se budou startupy v počátečních fázích vývoje orientovat nejdříve na menší, známé trhy, kde si svůj produkt/službu otestují, aby je následně mohli nabídnout většímu trhu. Tento předpoklad však podle odpovědí respondentů neplatí.

Tabulka 17: Cílové trhy podle geografického rozložení startupů

místo působení	vývojová fáze	český	středoevropský	americký	globální	celkem
Praha	discovery	1	0	0	1	2
	validation	3	3	1	2	9
	efficiency	3	3	1	3	10
	scale	2	1	0	4	7
	celkem	9	7	2	10	28
Brno	validation	0	0	0	2	2
	efficiency	1	2	1	3	7
	scale	1	1	0	4	6
	celkem	2	3	1	9	15
Liberec	validation	0	1	0	0	1
	efficiency	1	0	0	0	1
	celkem	1	1	0	0	2
Turnov	validation	0	1	0	0	1
	efficiency	1	0	0	0	1
	celkem	1	1	0	0	2
Plzeň	efficiency	1	0	0	1	2
	celkem	1	0	0	1	2
Ostrava	validation	2	0	0	0	2
	celkem	2	0	0	0	2
Pardubice	scale	0	0	0	1	1
	celkem	0	0	0	1	1
Olomouc	validation	0	0	0	1	1
	celkem	0	0	0	1	1
San Jose	efficiency	0	0	0	1	1
	scale	0	0	0	1	1
	celkem	0	0	0	2	2
Vancouver	scale	0	0	0	1	1
	celkem	0	0	0	1	1
Londýn	validation	0	0	0	1	1
	celkem	0	0	0	1	1

Zdroj: vlastní šetření

Již ve fázi *discovery* je na globální trh orientován pražský startup Flow Studio, který byl diskutován dříve. Právě tento startup je zajímavou ukázkou toho, jak lze produkt nabízet zákazníkům napříč celým světem od prvopočátku. Své produkty v podobě herních aplikací



často postavených na technologii bezdotykového ovládání rukou zákazníkům nabízí skrze největší světové online distribuční služby App Store a Google Play. Zároveň je tato forma globální distribuce spojena s nulovými vstupními náklady. Produkt je umístěn na trh aplikací a v případě stažení zpoplatněné aplikace je poskytovatelem odečítán pouze transakční poplatek. Tento obchodní model je zároveň globálně škálovatelný, aniž by bylo nezbytné zřizovat zahraniční zastoupení.

Více než 35 % startupů ve fázi *validation* začíná svůj produkt testovat na globálních zákaznících/uživatelích. Jedním z nich je také startup Prehash sídlící v Londýně, který porovnává programátorské schopnosti a dovednosti kandidátů na pracovní pozici projevených na reálných úkolech, které zadává budoucí zaměstnavatel. Je důležité si uvědomit, že přestože se většina startupů v této fázi zaměřuje na globální trh, neznamena to, že se na tomto trhu udrží. V tomto podle mého názoru tkví zásadní rozdíl mezi startupy ve fázi *scale* a *validation*, které se na globální trh orientují. Zatímco první skupina startupů v mezinárodní konkurenci díky kvalitnímu produktu/službě obstála, druhá skupina svůj produkt/službu na mezinárodním poli teprve testuje a lze předpokládat, že mnoho z nich v globální konkurenci neuspěje. Ve fázi *validation* se nachází jeden ze tří startupů působících v Praze a v Brně, které se orientují na americký trh. Tento trh je obecně vnímán spíše jako most ke globálnímu trhu. Zjednodušeně řečeno, pokud startupy uspějí v USA, mají velkou šanci uspět i globálně.

Ve fázi *efficiency* je podíl startupů, které se orientují na globální trh, stejný, jako v případě startupů zaměřených na český trh (33,3 %). V této fázi evidujeme první případ startupu, který v dotazníku uvedl více než jednu pobočku. Jedná se o startup Samepage, jehož vývoji a růstu se věnují týmy v Plzni a v kalifornském San Jose. Samepage je cloudová služba pro online sdílení souborů. Tento startup je „dítětem“ původem české softwarové společnosti Kerio Technologies, která se zaměřuje především na síťové zabezpečení a pobočky má v několika zemích světa, včetně České republiky (právě v Plzni). V etablovaných IT firmách poměrně často dochází k tomu, že se objeví kreativnější skupina zaměstnanců s nápadem na nový produkt/službu. Svou vizi mohou rozvíjet nezávisle na zaměstnavateli ve svém volném čase, nebo se mohou se svým návrhem obrátit na zaměstnavatele, který, pokud v tom vidí potenciál, dá k dispozici finanční prostředky a schopné lidi do týmu, což je příklad právě Samepage.

Startupy spadající do fáze *scale* jsou ve velké většině zaměřeny na globální trh (63,6 %). Tři startupy, které se ve fázi *scale* nacházejí, mají kanceláře minimálně v Praze a v Brně. Jedná se o Angelcam, Keboola a Geosense. Angelcam má pobočku vedle Prahy a Brna také v San Jose. Keboola působí také v zámoří, konkrétně ve Vancouveru. Růst firmy a její expanze na globální trh je tak v tomto případě vedena prostřednictvím zahraničních poboček, kde se mohou starat o klíčové zákazníky a partnery a zároveň hledat nové

kontakty či investory, kteří jim umožní další růst. Právě Severní Amerika a především oblast Sanfranciského zálivu poskytuje mnoho příležitostí pro hledání investorů, partnerů, talentovaných lidských zdrojů, a navíc v blízkosti globálních technologických firem. Geosense, přestože působí v Praze a v Brně, je orientován pouze na český trh, což poukazuje na to, že není nezbytné expandovat do zahraničí, aby se startup dokázal slušně uživit.

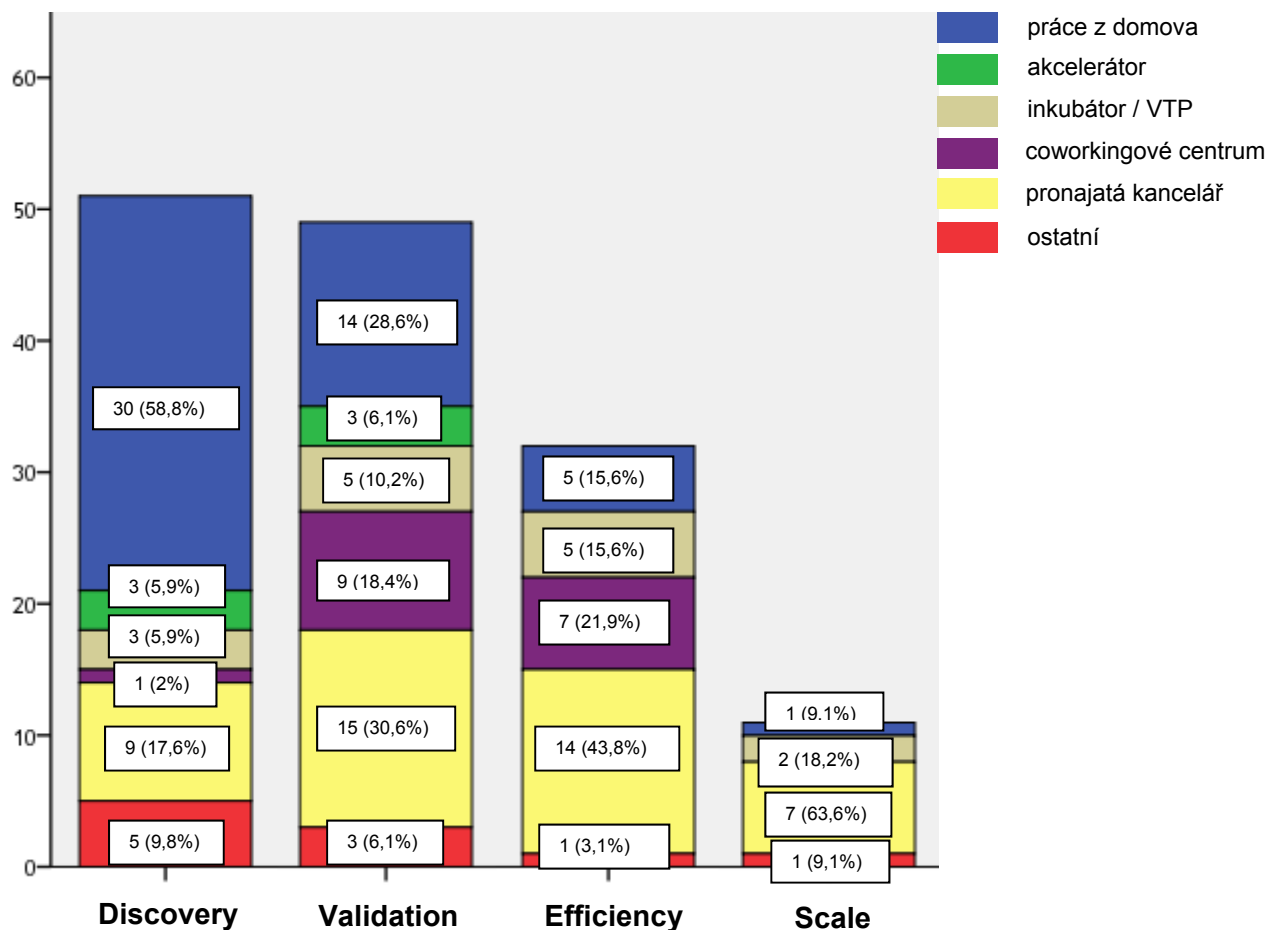
Velikost geografického trhu, na který startupy cílí, není podmíněna fází vývoje, ve které se aktuálně nachází. Jinými slovy, startupy se mohou od samého začátku orientovat na globální trh, aniž by k tomu potřebovaly zahraniční pobočky, a naopak více poboček nedeterminuje větší trh. Podle mého názoru je v tomto smyslu klíčovým faktorem především komplexnost či složitost produktu/služby a nastavený obchodní model resp. charakter cílového zákazníka, kterým mohou být zjednodušeně řečeno firmy nebo individuální zákazníci. Získávat firemního zákazníka, pečovat o něj a posilovat vzájemný vztah je velmi obtížné prostřednictvím e-mailové komunikace. Dvojnásob to platí v případech, kdy startup nabízí komplexnější produkt s obsáhlou funkcionalitou. Právě z toho důvodu firmy zakládají pobočky či obchodní zastoupení, skrze které lze službu daleko snáze prodávat významným zákazníkům z řad firem a následně jim poskytovat maximální zákaznickou péči.

Prostorové chování firem nemá statický charakter. Firmy se vyvíjí a s tímto vývojem dochází také ke změnám jejich prostorové organizace. Pellenbarg a kol. (2002) rozlišují *push* a *pull* faktory, které vedou k prostorovým změnám (viz kapitola 2.7). Push faktory mají charakter podnětů, které firmy pudí ke změně stávajících prostor/lokality. Pull faktory firmy naopak do nových lokalit přitahují v důsledku přítomnosti atraktivních zdrojů, které jim napomáhají v akceleraci dalšího růstu. Respondenti byli v otázce prostorového chování v průběhu jednotlivých vývojových fází dotazováni na motivy, které je vedly k lokalizačním změnám. Tyto motivy lze vnímat právě jako výše zmíněné push a pull faktory.

Vedle motivů byli respondenti dále dotazováni na prostory, kde svou podnikatelskou činnost v jednotlivých fázích provozovali. Tyto odpovědi jsem následně klasifikoval do šesti kategorií: *práce z domova*, *akcelerátor* (StarCube, StartupYard), *inkubátor/vědeckotechnický park* (podnikatelský inkubátor Ostrava, JIC inkubátor, atd.), *coworkingové centrum* (Impact HUB Praha, Node5, atd.), *pronajaté kanceláře*, *ostatní*. Do kategorie *ostatní* byly zařazeny prostory, které nebylo možné zařadit do výše uvedených kategorií (např. univerzity) a také odpovědi, v nichž respondenti uvádějí více než jednu prostorovou změnu v průběhu jedné vývojové fáze. Na základě vlastních poznatků jsem byl v odpovědích schopen odlišit akcelerátory a inkubátory, které se v kontextu prostorových konsekvencí zásadně liší. Zatímco pobyt v akcelerátorech je pro zúčastněné startupy bezúplatný, inkubátory a vědeckotechnické parky (dále inkubátory/VTP) se vyznačují dotovaným a tedy i nižším

nájmem. Z tohoto důvodu jsem tyto kategorie rozdělil na akcelerátory na jedné straně a inkubátory/VTP na druhé straně.

Graf 1: Prostorové chování startupů v průběhu jednotlivých vývojových fází



Zdroj: vlastní šetření

Téměř 60 % startupů spadajících do fáze *discovery*, svůj projekt rozvíjí z domova (viz graf 1). Jak poukazuje Stam (2007), důvodem jsou omezené finanční prostředky a nejistá budoucí perspektiva startupu. Prostorová změna je tak podmíněna osobními motivy a stávající sítí kontaktů zahrnující především rodinu a kamarády. Startupy v této fázi hledají optimální zákaznický segment, u něhož musí produkt/služba následně obstát (viz kapitola 4.2). Lze se tak domnívat, že do té doby změna lokality/stávajících prostor není tématem, protože se tento úkon dá realizovat i z domova. Přes výše uvedené je v této fázi zastoupeno více než 17 % startupů, které si pro svou podnikatelskou činnost pronajaly kancelářské prostory. Za tímto počtem může stát dostatek financí, které zakladatelé získali formou investice, což je případ tří z devíti těchto startupů. Zároveň ve svém produktu viděli budoucí perspektivu a pronájem kancelářských prostor tak nevnímali jako potenciálně krátkodobou

záležitost. Za tímto počinem nemusí stát pouze přesvědčení a víra ve vlastní produkt, ale skutečnost, že vychází z existujícího řešení, které již bylo mezi zákazníky ověřeno. V tomto případě se startupy de facto dostávají přes fázi *discovery* a hledají cesty, jak existující produkt optimalizovat a následně akcelarovat jeho prodej. Třetí nejvyšší zastoupení v rámci fáze *discovery* vykazují startupy spadající do kategorie *ostatní*. V této kategorii se nachází startup Flow Studio, který v průběhu svého podnikání vyměnil práci z domova za kanceláře pražského TechSquare, kde sídlí celá řada dalších startupů. Právě cenné kontakty jak na podnikatelskou komunitu, tak i na další subjekty (investoři, právníci, konzultanti, atd.) jsou pro tento startup velmi hodnotné. Zároveň je pro Flow Studio přesun z domovského pracoviště do kancelářských prostor v coworkingovém centru nezbytností vzhledem k velikosti týmu, který za startupem stojí (2 - 5 zaměstnanců, 6 - 10 externistů), a který si mohou díky značné investici dovolit. Do kategorie *ostatní* byl v této fázi zařazen také startup ReplayWell (viz kapitola charakteristika sledovaných startupů), který svůj projekt rozvíjí vzhledem k návaznosti na univerzitní výzkum právě v prostorách univerzity. Využívá tak dostupné infrastruktury, kterou univerzita poskytuje, a zároveň se může opírat o síť kontaktů, kterou si v průběhu výzkumu vybudoval.

S přechodem do fáze *validation* pozorujeme rostoucí podíl startupů, které se projektu věnují v pronajatých kancelářích (30,6 %), nebo v jiných typech placených prostor, jako coworkingová centra (18,4 %), či inkubátory/VTP (10,2 %). Téměř 60% startupů ve fázi *validation* tak pro svou podnikatelskou činnost využívá různé formy pronájmu prostor. Naopak podíl startupů pracujících z domova oproti fázi *discovery* klesá. Lze tak tvrdit, že startupy, které svůj produkt úspěšně ověřily u zákazníků, hledají nové (reprezentativnější) prostory pro svůj růst. Jak poukazuje Stam (2007), startupy, které začínají generovat vlastní finanční prostředky, hledají prostory k provozování podnikatelské činnosti, které by firmě dodávaly profesionální identitu, což může vést ke snadnějšímu získávání zákazníků, investorů, atd. V případě čtyř startupů, které se v průběhu fáze *validation* přesunuly z domova do vlastních kanceláří, byla v důvodech této změny uvedena nedostatečná kapacita stávajících prostor. Dva z nich zároveň uvedly získání investice od business angels.

Významným faktorem, s nímž jsme se setkali ve fázi *discovery*, je získávání nových kontaktů, což pravděpodobně vedlo některé zúčastněné startupy ke změně stávající lokality. Tímto můžeme vysvětlit prudký nárůst podílu coworkingových center ve fázi *validation*. V největším počtu jsou zde zastoupeny Impact Hub Praha (2) a Node5 (5), který sídlí taktéž v Praze. StartupJobs uvádí *zákazníka* jakožto primární motiv přesunu do coworkingového centra Node5.

Ve fázi *discovery* a *validation* jsou ve výčtu prostor, kde startupy provozují svou činnost, uvedeny také akcelerátory. V obou fázích dominuje StartupYard, který byl startupy uveden celkem pětkrát. Brněnský StarCube je evidován pouze jednou ve fázi *discovery*. To

jen potvrzuje závěry uvedené v kapitole 4.3, podle nichž se akcelerátory zaměřují výlučně na startupy spadající do počátečních fází vývoje.

V průběhu fáze *efficiency* pokračuje trend snižování podílu kategorie práce z domova (15,6 %) a naopak roste podíl startupů, které si pronajímají vlastní kanceláře (43,8 %). Z grafu 1 lze vyzorovat nepatrný nárůst procentuálního zastoupení startupů, které mají kanceláře v inkubátorech/VTP. Jedná se o celkem pět startupů. Ve výčtu inkubátorů/VTP, které se v odpovědích v rámci této fáze objevily, figuruje pouze JIC inkubátor, který dominuje i ve fázi *validation* a *discovery*. JIC inkubátor nabízí vedle zvýhodněného pronájmu kanceláří pro inkubované firmy také síť konzultantů v různých oblastech podnikání přes marketing, právní a daňové poradenství, získávání finančních prostředků, apod., což může představovat poměrně zajímavý motivační prvek, který startup vede k usídlení v těchto prostorách.

Akcelerátory mají programový charakter. Jedná se o sezónní záležitost, která je často organizována v coworkingových centrech či v inkubátorech. Startupy, které projdou akceleračním programem, se v novém prostředí postupně aklimatizují a navazují nové kontakty také na etablované firmy, které v těchto prostorách působí, s nimiž si mohou vyměňovat zkušenosti, navazovat partnerství, apod. Pomineme-li zahraniční účastníky, akcelerované startupy tak často zůstávají ve známých prostorách i po ukončení akceleračního programu, ačkoliv to pro ně znamená placení nájmu. To je příklad startupu Tabfoundry, který poskytuje nástroj pro snadnou tvorbu a správu záložek na Facebooku, nebo vývojově již pokročilého startupu Brand Embassy, který firmám nabízí nástroj pro zákaznickou péči na sociálních sítích. Oba startupy prošly akcelerátorem StartupYard a minimálně do roku 2014 sídlily v prostorách TechSquare, kde byl akcelerátor také do roku 2014 organizován<sup>15</sup>.

Ve fázi *scale* jednoznačně dominují startupy, které si pronajímají vlastní kanceláře (63,6 %). V této fázi už jsou startupy vývojově zralejší, mají vybudovaný tým zaměstnanců a začínají zakládat pobočky i v dalších městech v Česku i v zahraničí. Jak uvádí jeden ze startupů, kanceláře v kalifornském San Jose jim umožnily vytvářet a budovat kontakty se zákazníky a partnery, kteří jsou pro jejich rozvoj klíčoví.

---

<sup>15</sup> Brand Embassy k dnešnímu datu 22.4.2015 sídlí v rámci české pobočky již mimo prostory TechSquare. Tabfoundry zde sídlí i nadále.

## 5. ZÁVĚR

Startupy představují společensky atraktivní téma, kterému je v dnešní době věnována rostoucí pozornost a mediální zájem, a to jak v globálním, tak i v českém měřítku. Paradoxně se však popularizace startupů nepromítla ve výzkumné sféře, jejíž zájem o tuto látku je stále značně poddimenzovaný. Neexistuje platná definice startupů, nad kterou by v odborném světě panoval všeobecný konsenzus. Málo se ví, jak se startupy vyvíjí a rostou. Přitom startupy, v případě vhodně nastavených mechanismů podpory, mohou nemalou měrou přispívat k regionálnímu rozvoji.

Zkoumání startupů bylo zaměřeno na nalezení pravidelností v jejich vývoji, a to z hlediska vývojového procesu, financování a prostorového chování. Vývoj startupů byl etapizován do čtyř fází – *discovery*, *validation*, *efficiency* a vývojově nejpokročilejší fáze *scale*. Výzkumné metody byly aplikovány na vzorek 51 českých internetových a IT startupů, které byly podrobeny dotazníkovému šetření. Souhrnná zjištění, která z výzkumné části vzešla, včetně implikací pro politiku regionálního rozvoje, budou rozvedena v následujících odstavcích.

Vývojový proces byl zkoumán z hlediska cílů, kterým startupy v průběhu jednotlivých vývojových fází čelí a které pro ně mají různou míru priority. Dále byla sledována *délka života* jednotlivých fází vývoje a velikost startupového týmu, což lze vnímat jako časovou a personální kapacitu, kterou mají startupy k dispozici pro překonávání dílčích cílů. Hypotéza H1 byla v kontextu tohoto cíle formulována následovně: *Existují pravidelnosti z hlediska cílů, kterých chtějí startupy v průběhu jednotlivých vývojových fází dosáhnout.*

Na základě zkoumání byly zjištěny tyto pravidelnosti potvrzující platnost hypotézy H1:

- V počátečních fázích vývoje (*discovery* a *validation*) si startupy ujasňují, kdo je jejich cílovým zákazníkem a zda má tento zákazník o produkt/službu, kterou jim startup nabízí, reálný zájem.
- V průběhu fáze *validation* si startupy ověřují zájem zákazníků prostřednictvím beta testování. Většina startupů pak v této fázi uvádí produkt na trh.
- S postupem do vyšších vývojových fází (*efficiency* a *scale*) u startupů dochází k formování organizační struktury. Startupy získávají lidské zdroje a disponují tak dostatečnou kapacitou, kterou mohou soustředit na další růst. Zaměřují se na efektivnější akvizici zákazníků a vylepšování jednotlivých funkcí služby/produktu.
- expanze do zahraničí a zavedení komplementárního produktu/služby je prioritní pro nejvyšší procento startupů spadajících do vývojově nejpokročilejší fáze *scale*.
- Vývoj startupů se promítá v rostoucí velikosti jeho týmu vyjádřenou počtem zaměstnanců. Ve fázi *validation* je nejpočetněji zastoupenou kategorií *bez*

*zaměstnanců*. Naopak ve fázi *scale* dominuje kategorie *11 - 50 zaměstnanců*, kterou pozorujeme u téměř 50 % startupů spadajících do této fáze.

- S postupující vývojovou fází dochází k růstu délky života startupů. Zatímco téměř 65 % startupů spadajících do fáze *validation* vykazuje délku života v trvání do jednoho roku, téměř všechny startupy, které se nachází ve fázi *scale*, svou činnost vyvíjí více než dva roky.

Startupy hledají finanční prostředky pro svůj růst. Objem financí a zdroje, ze kterých tyto prostředky čerpají, se v průběhu jednotlivých vývojových fází mění. Hypotéza H2 byla v tomto smyslu formulována následovně: *Existují pravidelnosti z hlediska velikosti finančních prostředků a zdrojů, ze kterých startupy v průběhu jednotlivých vývojových fází čerpají.*

Na základě zkoumání byly zjištěny tyto pravidelnosti potvrzující platnost hypotézy H2:

- Akcelerátory/inkubátory jsou orientovány na startupy v počátečních fázích vývoje (*discovery, validation*). V těchto vývojových fázích mohou vedle finanční podpory, která se pohybovala ve výši do 1 mil. Kč, poskytovat i mentoring a cenné kontakty, čímž mohou usměrnit a akcelarovat jejich růst.
- Rodinní příslušníci a kamarádi (FFF) zohledňují především osobnostní rysy podnikatele, jemuž finanční prostředky poskytují. FFF je nejvíce zastoupeno ve fázi *discovery*, která se vyznačuje vysoce rizikovými investicemi. Výše poskytnutých finančních prostředků nepřesahovala 1 mil. Kč.
- Business angels jsou nejaktivnější ve fázi *validation* a *efficiency*, kdy je již produkt ověřen v reálných tržních podmínkách, což rizikovost investice snižuje. V porovnání s výše uvedenými zdroji finančních prostředků investují mnohonásobně vyšší částky, které se v případě pěti startupů pohybovaly v rozmezí 1 – 10 mil. Kč.
- Akcelerace růstu vývojově nejpokročilejších startupů, které se nacházejí ve fázi *efficiency* a *scale*, se zpravidla vyznačuje vysokými finančními nároky. Těchto nároků jsou schopny dostát VC fondy, které investovaly do dvou ze tří startupů v těchto fázích 10 – 50 mil. Kč (u třetího startupu nebyla výše investice uvedena).

Vývoj prostorového chování startupů byl studován z hlediska vztahu mezi vývojovou fází, ve které se startup aktuálně nachází, a geografickým trhem, na který startup cílí. Druhou oblastí zájmu byl vývoj vnitřní prostorové dynamiky startupů v průběhu jednotlivých vývojových fází. Hypotéza H3 byla následující: *Existují pravidelnosti z hlediska prostorového chování startupů v průběhu jednotlivých vývojových fází.*

Výsledky zkoumání potvrzují platnost hypotézy H3 jen částečně. Pravidelnosti ve vztahu mezi vývojovou fází a velikostí trhu, na který startup cílí, nebyly nalezeny. Příčinu této

nepravidelnosti spatřuji v ekonomickém sektoru, na který byl výzkum zaměřen, tedy IT a internet, kdy expanze startupů na zahraniční trhy není vždy podmíněna budováním zahraničních poboček. Zjištění, ke kterým jsem v souvislosti se zkoumáním vývoje prostorového chování startupů dospěl, jsou tyto:

- Startupy se mohou již ve fázi *discovery* orientovat na globální trh, aniž by k tomu potřebovaly zahraniční pobočky. Příkladem je startup Flow Studio. Naopak více poboček nedeterminuje větší trh, což je případ českého startupu Geosense spadajícího do fáze *scale*.
- Nejvíce se startupy zaměřují na český a globální trh. Ve fázi *validation* cílí na globální trh 35 % startupů oproti 29 % startupům orientovaným na český trh. Ve fázi *efficiency* se tento poměr vyrovnává. Nejvyšší podíl startupů, které cílí na globální trh, vykazuje fáze *scale* (přes 63 %).
- Prostorová změna u startupů spadajících do fáze *discovery* je podmíněna osobními motivy spíše než podnikatelskými. Nejisté vyhlídky podnikatelského projektu tak zapříčiňují, že se podnikatelský tým rozvoji startupu věnuje převážně z domova (58,8 % startupů).
- Vývoj startupu se promítá v rostoucí velikost týmu a objemu finančních prostředků, které generuje. Roste tak i podíl startupů využívajících placených pronajatých prostor (vlastní kanceláře, coworkingová centra, inkubátory/VTP) v pokročilejších fázích vývoje. Mezi důvody, proč startupy využívají coworkingová centra a inkubátory/VTP, patří možnost získávání cenných kontaktů či vzájemné předávání zkušeností.
- Podíl startupů pracujících z domova je nejnižší ve fázi *scale* (9,1 %). V této fázi naopak zauímají nejvyšší podíl startupy, které pro svou podnikatelskou činnost využívají pronajaté kanceláře (63,6 %).

Startupy představují z hlediska regionálního rozvoje velký potenciál. Platí to přinejmenším pro startupy působící v segmentu IT a internetu, který byl v rámci diplomové práce zkoumán, a to z několika důvodů: náklady na rozjezd těchto startupů nedosahují nijak závratných částek; vývojově nejpokročilejší startupy vytvářejí nemalý počet vysoce kvalifikovaných pracovních míst; podnikatelskou činnost mohou tyto startupy rozvíjet prakticky odkudkoliv. Ze zjištění, ke kterým jsem výzkumnou činností dospěl, plyne několik praktických implikací pro regionální politiku. Ta by měla být zaměřena především na šíření a rozvoj podnikatelských dovedností a předávání know-how od zkušených podnikatelů těm začínajícím. Nejenže se tímto přispěje k rostoucí popularizaci tohoto tématu a s tím spojenému rostoucímu zájmu o podnikání mezi talentovanými jedinci, ale také se tím zvýší šance úspěšného rozvoje a růstu potenciálních startupů. Právě úspěšné, vývojově pokročilé



startupy mají mnohem větší dopad na pozitivní rozvoj regionu než startupy, které jsou na samém počátku a záhy svou podnikatelskou činnost ukončí. Z hlediska finanční podpory tak nevnímám jako vhodnou cestu slepé a neefektivní financování samotného vzniku startupů. Z výsledků výzkumu je patrné, že samotné ověření potenciálu startupů není finančně nákladnou záležitostí. Podpora by tak měla kombinovat „rozumný“ objem financí investovaný do startupu a mentoring poskytovaný odborníky, kteří by měli pocházet především z řad zkušených podnikatelů, kteří dokázali vybudovat úspěšné firmy působící ve stejném segmentu ekonomiky s blízkým produktovým zaměřením (aby byla vyloučena případná vzájemná konkurence).

Nicméně aby mohla být veřejná podpora těchto subjektů ještě efektivnější, je potřeba hlubšího pochopení fungování a vývoje startupů počínaje samotnou definicí tohoto pojmu. Zároveň je potřeba zaměřit pozornost na faktory, které přispívají k přežití a růstu startupů. Vzhledem k tomu, že výstupy diplomové práce jsou vázány na internetové a IT startupy, nelze výsledky generalizovat a aplikovat na další segmenty ekonomiky. Zaměření dalšího výzkumu na jiné znalostně orientované sektory by tak nemělo být opomenuto. Aplikovatelnost výstupů na jiné státy by měla být taktéž ověřena výzkumem s mezinárodním přesahem.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ:

AMIN, A., ROBINS, K. (1990): The Re-emergence of Regional Economies? The Mythical Geography of Flexible Accumulation. *Environment and Planning D: Society and Space*, 8, s. 7-34.

ANDERSSON, M., KOSTER, S. (2011): Sources of Persistence in Regional Start-up Rates – Evidence from Sweden. *Journal of Economic Geography*, 11, s. 179-201.

AUDRETSCH, D. B., KEILBACH, M. (2004a): Entrepreneurship Capital and Economic Performance. *Regional Studies*, 38, č. 8, s. 949-959.

AUDRETSCH, D. B., KEILBACH, M. (2004b): Entrepreneurship Capital and Regional Growth. *The Annals of Regional Science*, 39, s. 457-469.

AUERSWALD, P. E., BRANSCOMB, L. M. (2003): Valleys of Death and Darwinian Seas: Financing the Invention to Innovation Transition in the United States. *Journal of Technology Transfer*, 28, s. 227-239.

AUERSWALD, P. E., BRANSCOMB, L. M. (2002): Between Invention and Innovation – An Analysis of Funding of Early-stage Technology Development. Dostupné na <[http://belfercenter.hks.harvard.edu/publication/2067/between\\_invention\\_and\\_innovation.html](http://belfercenter.hks.harvard.edu/publication/2067/between_invention_and_innovation.html)> [30.11.2013].

BADE, F. J., NERLINGER, E. A. (2000): The Spatial Distribution of New Technology-based Firms: Empirical Results for West-Germany. *Papers in Regional Science*, 79, s. 155-176.

BERGER, A. N., UDELL, G. F. (1998): The Economics of Small Business Finance: The Roles of Private Equity and Debt Markets in the Financial Growth Cycle. *Journal of Banking & Finance*, 22, s. 613-673.

BLAŽEK, J., UHLÍŘ, D. (2011): *Teorie regionálního rozvoje: nástin, kritika, implikace*. Karolinum, Praha, 342 s.

BOSMA, N. a kol. (2011): Creative Destruction and Regional Productivity Growth: Evidence from the Dutch Manufacturing and Services Industries. *Small Business Economics*, 36, s. 401-418.

BRUSCO, S. (1982): The Emilian Model: Productive Decentralisation and Social Integration. *Cambridge Journal of Economics*, 6, s. 167-184.

CHRISTENSEN, C. M. (1997): *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business Press, Boston, 225 s.

COOKE, P. (2006): Regional Innovation Systems as Public Goods. Dostupné na <[http://www.unido.org/fileadmin/import/60022\\_04\\_regional\\_innovation\\_systems\\_public\\_goods.pdf](http://www.unido.org/fileadmin/import/60022_04_regional_innovation_systems_public_goods.pdf)> [20.3.2015].

DICKEN, P. (2011): 'Capturing Value' within Global Production Networks. In: Dicken, P.: *Global Shift: Mapping the Changing Contours of the World Economy*. Guilford Press, London, s. 429-453.

DICKEN, P., MALMBERG, A. (2001): Firms in Territories: A Relational Perspective. *Economic Geography*, 77, č. 4, s. 345-363.

- DOS SANTOS, B. L. a kol. (2011): Venture Capital Funding for Information Systems. *Journal of the Association for Information Systems*, 12, č. 1, s. 57-87.
- DUSHNITSKY, G., LENOX, M. J. (2005): When the Incumbents Learn from Entrepreneurial Ventures? Corporate Venture Capital and Investing Firm Innovation Rates. *Research Policy*, 34, s. 615-639.
- DVOŘÁK, I., PROCHÁZKA, P. (1998): Rizikový a rozvojový kapitál. Management Press, Praha, 169 s.
- EVCA (2014): European Private Equity Activity Data 2007-2013. Dostupné na <<http://www.evca.eu/research/activity-data/annual-activity-statistics/>> [20.3.2015].
- FRITSCH, M., MUELLER, P. (2008): The Effect of New Business Formation on Regional Development over Time: The Case of Germany. *Small Business Economics*, 30, s. 15-29.
- FRITSCH, M., SCHINDELE, Y. (2011): The Contribution of New Business to Regional Employment – An Empirical Analysis. *Economic Geography*, 87, č. 2, s. 153-180.
- FRITSCH, M., WEYH, A. (2006): How Large are the Direct Employment Effects of New Business? An Empirical Investigation for West Germany. *Small Business Economics*, 27, s. 245-260.
- GARNSEY, E. (1998): A Theory of the Early Stage Growth of the Firm. *Industrial and Corporate Change*, 7, č. 3, s. 523-556.
- GIMMON, E., LEVIE, J. (2010): Founder's Human Capital, External Investment, and the Survival of New High-technology Ventures. *Research Policy*, 39, s. 1214-1226.
- GREGORY, B. T. a kol. (2005): An Empirical Investigation of the Growth Cycle Theory of Small Firm Financing. *Journal of Small Business Management*, 43, č. 4, s. 382-392.
- HAUSMANN, U. (1996): Neither Industrial District nor Innovative Milieu: Entrepreneurs and their Contexts. An Actor-oriented Framework and Case Studies from Greater London and Zurich. Dostupné na <<http://www-sre.wu.ac.at/ersa/ersaconfs/ersa96/SESSION.G/g186.pdf>> [2.4.2014].
- HSU, D. H. (2007): Experienced Entrepreneurial Founders, Organizational Capital, and Venture Capital Funding. *Research Policy*, 36, č. 5, s. 722-741.
- KAZANJIAN, R. K. (1988): Relation of Dominant Problems to Stages of Growth in Technology-based New Ventures. *Academy of Management Journal*, 31, č. 2, s. 257-279.
- LUGER, M. I., KOO, J. (2005): Defining and Tracking Business Start-ups. *Small Business Economics*, 24, s. 17-28.
- MARMER, M. a kol. (2011a): Startup Genome Report. Dostupné na <<http://blog.startupcompass.co/pages/startup-genome-report-1>> [19.9.2013].
- MARMER, M. a kol. (2011b): Startup Genome Report Extra on Premature Scaling. Dostupné na <<http://blog.startupcompass.co/pages/startup-genome-report-extra-on-premature-scal>> [19.9.2013].
- MARMER, M. a kol. (2012): Startup Ecosystem Report 2012. Dostupné na <<http://blog.startupcompass.co/pages/entrepreneurship-ecosystem-report>> [19.9.2013].

- MORGAN, K. (2004): The Exaggerated Death of Geography: Learning, Proximity and Territorial Innovation Systems. *Journal of Economic Geography*, 4, s. 3-21.
- MURPHY, L. M., EDWARDS, P. L. (2003): Bridging the Valley of Death: Transitioning from Public to Private Sector Financing. Dostupné na <<http://www.nrel.gov/docs/gen/fy03/34036.pdf>> [30.11.2013].
- NVCA (2014): National Venture Capital Association Yearbook 2014. Dostupné na <<http://nvca.org/research/stats-studies/>> [20.3.2015].
- PELLENBARG, P. H. a kol. (2002): Firm Relocation: State of the Art and Research Prospects. University of Groningen, Groningen, 42 s.
- PENA, I. (2004): Business Incubation Centers and New Firm Growth in the Basque Country. *Small Business Economics*, 22, s. 223-236.
- PwC (2012): Analýza absorpční kapacity potenciálních příjemců rizikového kapitálu. Dostupné na <<http://www.strukturalni-fondy.cz/>> [18.2.2014].
- RICE, M. P. (2002): Co-production of Business Assistance in Business Incubators – An Exploratory Study, 17, s. 163-187.
- ROZMAJZL, L. (2012): Jen jedna z deseti dobrých firem udělá homerun. *Ekonom*, 21, s. 12-15.
- RUHNKA, J. C., YOUNG, J. E. (1987): A Venture Capital Model of the Development Process for new Ventures. *Journal of Business Venturing*, 2, s. 167-184.
- SCHUTJENS, V., STAM, E. (2003): The Evolution and Nature of Young Firm Networks: A Longitudinal Perspective. *Small Business Economics*, 21, s. 115-134.
- SCHUTJENS, V., WEVER, E. (2000): Determinants of New Firm Success. *Papers in Regional Science*, 79, s. 135-159.
- SCOTT, A. J., STORPER, M. (1992): Industrialization and Regional Development. In: Scott, A. J., Storper, M.: *Pathways to industrialization and Regional Development*. Routledge, London, s. 3-15.
- SENROR, D., SINGER, S. (2009): *Start-up Nation*. McClelland & Stewart, Toronto, 320 s.
- SHEPHERD, D. A. a kol. (2000): New Venture Survival: Ignorance, External Shocks, and Risk Reduction Strategies. *Journal of Business Venturing*, 15, č. 5, s. 393-410.
- SHEPHERD, D. A., ZACHARKIS, A. (2001): The Venture Capitalist-entrepreneur Relationship: Control, Trust and Confidence in Co-operative Behavior. *Venture Capital*, 3, č. 2, s. 129-149.
- STAM, E. (2007): Why Butterflies Don't Leave: Locational Behavior of Entrepreneurial Firms. *Economic Geography*, 83, č. 1, s. 27-50.
- STEARNS, T. M. a kol. (1995): New Firm Survival: Industry, Strategy and Location. *Journal of Business Venturing*, 10, s. 23-42.
- STUART, T., SORENSON, O. (2003): The Geography of Opportunity: Spatial Heterogeneity in Founding Rates and the Performance of Biotechnology Firms. *Research Policy*, 32, s. 229-253.

VAN OSNABRUGGE, M. (2000): A Comparison of Business Angel and Venture Capitalist Investment Procedures: An Agency Theory-based Analysis. *Venture Capital*, 2, č. 2, s. 91-109.

WADHWA, A., KOTHA, S. (2006): Knowledge Creation through External Venturing: Evidence from the Telecommunications Equipment Manufacturing Industry. *Academy of Management Journal*, 49, č. 4, s. 819-835.

## PŘÍLOHY:

### Dotazník Startup Research

#### Jak se nazývá váš startup?

*Na tuto otázku nemusíte odpovídat, pokud chcete zůstat v anonymitě.*

Napište jedno nebo několik slov

Zbývá 50 znaků

#### Kdy byl váš startup založen?

Vyberte

#### Ve kterém městě/městech provozujete svou činnost?

*Kde se nachází vaše kancelář/e.*

Napište jedno nebo několik slov

Zbývá 50 znaků

#### Zařadte se prosím do jedné z vývojových fází

- DISCOVERY - startupy zjišťují, zda řeší skutečný problém a zda je jejich řešení dostatečně atraktivní pro potenciální zákazníky, s nimiž tak mohou být prováděny například řízené rozhovory. Zakladatelé startupu nabývají přibližnou představu o podobě produktu/služby a přidané hodnotě, kterou s sebou tento produkt/služba přináší. Startupy mohou vstoupit do různých akceleračních programů (v ČR StartupYard, Starcube, apod.) či navázat kontakt s mentory.
- VALIDATION - startup nabízí první verzi produktu v placené či neplacené podobě, čímž může získávat první platící zákazníky. Dochází k vyladění produktu před jeho vypuštěním na trh. Implementací analytických metod a metrik může být vyhodnocována úspěšnost akvizice zákazníků, na základě které mohou být navrženy první marketingové strategie. V případě vyšších finančních nároků pro další růst může startup usilovat o získání seed investice.
- EFFICIENCY - poptávka po produktu/službě je již ověřována v reálném tržním prostředí. Hlavním cílem této fáze je hledání obchodního modelu, který startupu umožní akceleraci růstu. Finanční prostředky se tedy postupně přesouvají od technického vývoje produktu k marketingovým aktivitám. V této fázi startup existuje již jako legální entita zaregistrovaná v rejstříku firem.
- SCALE - startupy již mají otestováno několik obchodních modelů a trh znají velice dobře. Primárním cílem je dosažení rostoucího podílu na trhu skrze růst uživatelské/zákaznické základny. Finanční prostředky, které mohou procházet z rizikového kapitálu, mohou být vynakládány na získávání manažerského týmu zastávajícího výkonné a řídicí funkce. Může docházet k akvizičním aktivitám a/nebo zřizování nových poboček.

## Jaké je hlavní produktové zaměření vašeho startupu?

Uveďte také prosím, zda se orientujete na B2B či B2C kanál.

<input type="checkbox"/>	cloudová technologie
<input type="checkbox"/>	finanční a platební nástroj
<input type="checkbox"/>	sociální média, marketing
<input type="checkbox"/>	hry, video a zábava
<input type="checkbox"/>	e-vzdělávání
<input type="checkbox"/>	customer commerce
<input type="checkbox"/>	CRM nástroj
<input type="checkbox"/>	bezpečnost a ochrana
<input type="checkbox"/>	analytika
<input type="checkbox"/>	webdesign
<input type="checkbox"/>	office productivity
<input type="checkbox"/>	B2B
<input type="checkbox"/>	B2C
<input type="checkbox"/>	Jiný

Napište vlastní odpověď

Zbývá 100 znaků

## Na jaký trh v současné době cílíte?

Nejedná se o trh, na kterém chcete působit v budoucnu.

Vyberte

## Kolik investic jste v průběhu jednotlivých vývojových fází získali?

	žádná	1	2	3
discovery	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
validation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
efficiency	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
scale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Jak velkou investici jste od investorů v úhrnu získali v průběhu jednotlivých vývojových fází? (v Kč)

*Pokud jste žádnou investici nezískali, zanechte pole nevyplněné*

	do 250 tis.	250 tis. - 1 mil.	1 - 10 mil.	10 - 50 mil.	50 mil a víc
discovery	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
validation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
efficiency	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
scale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Od jakého typu investora vám byly finanční prostředky poskytnuty?

	discovery	validation	efficiency	scale
rodina, přátelé	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
banka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
business angel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
VC fond	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
akcelerátor/incubátor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vlastní prostředky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
jiný	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**V případě, že jste u předchozí otázky zvolili možnost jiný, uveďte prosím o jakého investora se konkrétně jednalo.**

Zbývá 250 znaků



**Zvolte prosím tři vaše aktuálně nejdůležitější cíle/úkoly a seřadte je podle míry priority (1 - nejvyšší míra priority)**

	1	2	3
vymezit si cílový segment zákazníků	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zmapovat velikost trhu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ověřit si reálný zájem zákazníků	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nastavit obchodní model	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vymezit si úkoly v rámci týmu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
beta testování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
uvést produkt/službu na trh	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zefektivnit akvizici zákazníků	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vylepšit jednotlivé funkce produktu/služby	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
přidat komplementární produkt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
expandovat na zahraniční trhy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zajistit financování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Kolik zaměstnanců váš startup má?**

*Myšleno vedle zakladatelského týmu.*

Vyberte

**Kolik externistů ve vašem startupu pracuje?**

Vyberte

**Podílel se v minulosti některý ze stávajících zakladatelů vašeho startupu také na založení jiných startupů?**

Vyberte

## Jaký je nejvyšší dosažený stupeň vzdělání u zakladatelů vašeho startupu?

	základní	středoškolské	vyšší odborné	vysokoškolské
Zakladatel 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zakladatel 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zakladatel 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zakladatel 4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zakladatel 5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## V jakém oboru bylo u zakladatelů vašeho startupu nejvyšší vzdělání dosaženo?

*V případě absolvování několika škol uveďte ten obor, který je pro vás nejrelevantnější.*

	přírodní vědy	technika a informatika	humanitní vědy	marketing a obchod	jiné
Zakladatel 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zakladatel 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zakladatel 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zakladatel 4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zakladatel 5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Prostorové chování startupu

*Popište prosím, kde jste provozovali/provozujete svou podnikatelskou činnost - doma, pronajaté kanceláře, inkubátor (jaký?), coworkingový prostor (jaký?), vědeckotechnický park (jaký), akcelerační (jaký) - proč právě tam a jaký důvod vás vedl/vede ke změně prostor.*

	prostorové chování startupů
discovery	<input type="text"/>
validation	<input type="text"/>
efficiency	<input type="text"/>
scale	<input type="text"/>