

1

Umění začít

Tou nejvíc vzrušující větou, kterou zaslechnete ve vědě a která ohlašuje nové objevy, není „heuréka“ (to jsem zjistil!), ale „to je legrační“...

Isaac Asimov

VNZC (Velké nápady pro započatí věcí)

Je mnohem jednodušší dělat věci hned od začátku správně než je později napravovat. V této fázi formujete DNA svého startupu a jeho genetický kód bude trvalý. Budete-li věnovat pozornost několika důležitým aspektům, podaří se vám vytvořit ty správné základy a získáte prostor na to, abyste se mohli soustředit na velké výzvy. Tato kapitola vysvětluje, jak rozjet startup.

Odpovězte na jednoduché otázky

Existuje mýtus, že u počátků úspěšných společností jsou velkolepé ambice. Důsledkem je představa, že podnikatelé, chtějí-li být úspěšní, musí začínat s megalomanskými cíli. Naopak, podle mých pozorování skvělé společnosti začaly tím, že si položily prosté otázky:

- **A CO TEDY?**¹ Tato otázka vyplyne v okamžiku, kdy zaregistrujete nebo předjímáte nějaký trend a uvažujete o jeho důsledcích. Funguje to následovně: „Všichni budou mít smartphone s foťákem a přístupem na internet.“ A co tedy? „Budou schopni si pořizovat fotky a sdílet je.“ A co tedy? „Měli bychom vytvořit aplikaci, která lidem umožní uploadovat jejich fotky, hodnotit fotky druhých a vkládat komentář.“ A kde se vzal, tu se vzal Instagram.
- **NENÍ TO ZAJÍMAVÉ?** Tuto metodu pohání intelektuální zvědavost a náhodný objev. Spencer Silver se pokoušel vyrobit lepidlo, ale vytvořil látku, která jen tak tak udrží pohromadě papír. Tato zvláštnost měla za následek lístečky Post-it. Ray Kroc byl prodejcem domácích spotřebičů, který si všiml, že si malá restaurace v nějakém zapadákově objednala osm mixérů. Ze zvědavosti tuto restauraci navštívil. Její úspěch na něj zapůsobil. Předhodil myšlenku na vytvoření podobných restaurací pánům Dickovi a Macovi McDonaldovým a zbytek už známe.



1

Inspirováno dílem *The Art of Profitability (Umění ziskovosti)*, autor Adrian Slywotzsky

- **EXISTUJE LEPŠÍ ZPŮSOB?** Charakteristickým znakem tohoto postupu je rozčarování ze současného stavu. Ferdinand Porsche kdysi řekl: „Na počátku jsem se rozhlížel kolem sebe a nemohl nalézt automobil svých snů. Proto jsem se rozhodl postavit si ho sám.“² Steve Wozniak postavil Apple, protože věřil, že existuje lepší způsob, jak se dostat k počítačům, než pracovat pro vládu, na univerzitě nebo ve velké firmě. Larry Page a Sergey Brin se domnívali, že poměrování vnitřních linků je lepší způsob pro prioritní řazení výsledků vyhledávání, a rozjeli Google.
- **PROČ NAŠE SPOLEČNOST TOHLE NEDĚLÁ?** Katalyzátorem je v tomto případě frustrace z vašeho současného zaměstnavatele. Znáte dobře zákazníky na trhu i jejich potřeby. Řeknete vašemu vedení, že by společnost měla vytvořit nějaký produkt, protože ho zákazníci potřebují, jenže vedení vás neposlouchá. Nakonec to vzdáte a pustíte se do toho sami.
- **JE TO MOŽNÉ, TAK PROČ TO NEDĚLÁME?** Trhy pro velké inovace málokdy poskytují jistotu předem, to je přesně ten přístup, který charakterizuje tuto cestu. Například v 70. letech, když ho Motorola vynalezla, byl mobilní telefon pro většinu lidí nepochopitelná věc. V té době byly telefony připojené k místům, ne k lidem. Jenže Martin Cooper a technici z Motoroly pokračovali dál a udělali to. Zbytek už známe. Nenechte si od nikoho namluvit, že teorie „Když to vytvoříme, oni přijdou“ nefunguje.

„Zrod skvělých společností je odpovědí na prosté otázky, které mění svět, nikoliv naplněním touhy po bohatství.“

- **KDE JE SLABINA SUBJEKTU OVLÁDAJÍCÍHO TRH?** Společnost, která ovládá trh, je zranitelná ze tří důvodů: Za prvé: v případě, když se taková firma drží fungování určitým konkrétním způsobem. Například IBM distribuovala počítače prostřednictvím prodejců, a tak Dell mohl inovovat formou přímého prodeje. Za druhé: v případě, kdy jsou zákazníci vůdčí firmy nespokojení. Například potřeba jezdit do obchodů sítě Blockbus-

ter, abyste si mohli vyzvednout a vratet videa, otevřela dveře pro Netflix. Za třetí: v případě, že subjekt ovládající trh si dělá z klientů dojnou krávu a přestane inovovat. Tímto způsobem se stal Microsoft Office zranitelný ze strany Google Docs.

Žádná z těch otázek nezní: „Jak bychom mohli vydělat balík peněz?“ Nazývejte si mě klidně idealistou, ale zrození velkých firem je odpovědí na prosté otázky, které mění svět, nikoliv uspokojení touhy po bohatství.

CVIČENÍ

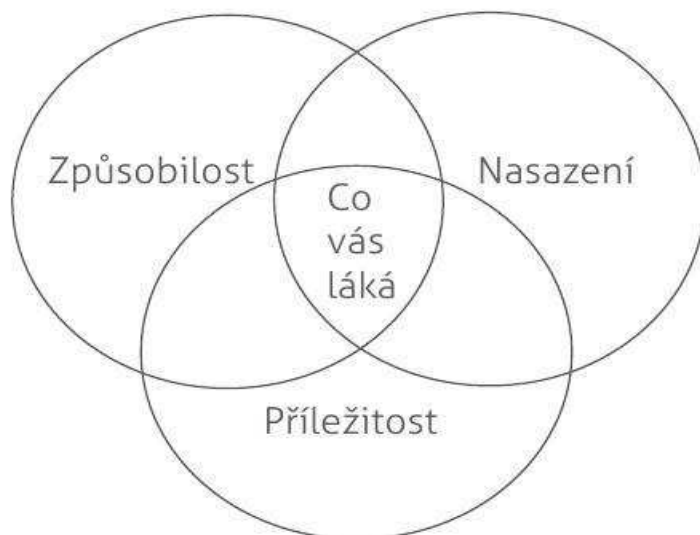
Doplňte tuto větu: Kdyby váš startup nikdy neexistoval, svět by byl horší, protože _____.

NAJDĚTE SI, CO VÁS LÁKÁ

Máte-li odpověď na jednoduchou otázku, dalším krokem je najít si na trhu něco životaschopného, co je pro vás přitažlivé. Mark Coopersmith, spoluautor knihy *The Other „F“ Word: Failure – Wise Lessons for Breakthrough Innovation and Growth* (Další slovo na „S“: Selhání – Lekce moudrostí pro průlomové inovace a růst) a senior fellow na Haas School of Business, pomáhá podnikatelům v této oblasti tak, že používá Venův diagram se třemi faktory.

- **ZPŮSOBILOST.** Jde o celkový souhrn toho, co vy a vaši zakladatelé dokážete. Ačkoliv ještě nemusíte mít pohromadě kompletní tým, je třeba mít celkový souhrn základních znalostí a schopností, abyste dokázali vytvořit něco, co umožní rozjezd startupu.
- **PŘÍLEŽITOST.** Existují dva druhy příležitostí: existující trh a potenciální trh. Obojí je v pořádku, ale ověřte si realistickou velikost tohoto trhu v příštích několika letech. Existuje důvod, proč lidé vykrádají banky, a nikoliv charitativní obchody. Samozřejmě, že existují případy, kdy není možné prokázat, že taková příležitost existuje, a vám nezbyvá než věřit.
- **NASAZENÍ.** To je zrádná záležitost, protože není jasné, zdali nasazení přivolává úspěch, nebo úspěch motivuje nasazení. Všich-

ni předpokládají, že platí první varianta, ale buďme upřímní: je snadné se nadchnout pro podnikání, které jede nahoru, takže i druhá varianta je uvěřitelná. Cesta k úspěchu však může trvat dlouho, proto zkuste nechat k tomu, co děláte, odpor.



Nenechte si vnutit dojem, že jsou při rozjezdu nezbytné či dokonce povinné všechny tři faktory. Máte-li minimálně dva, můžete často, budete-li se dostatečně snažit, rozvinout i ten třetí.

NAJDĚTE SI SPŘÍZNĚNÉ DUŠE

Dalším krokem je najít si spřízněné duše k výpravě za vašim dobrodružstvím – vzpomeňte si na Bilba Pytlíka ve *Společenství prstenů*. Spoustě lidí se vybaví novátoři-sólisté: Thomas Edison (žárovka), Steve Jobs (Macintosh), Henry Ford (Model T), Anita Roddick (The Body Shop) a Richard Branson (Virgin Airlines). To je špatně.

Úspěšné společnosti obvykle začaly – a staly se úspěšnými – za přispění minimálně dvou osob. S ohledem na to mohou lidé znát jednoho zakladatele coby novátora, ale aby se nový podnik rozjel, je zapotřebí tým.

„První následovník je tím, kdo z osamělého šílence udělá vůdce.“

Abychom mohli tuto koncepci ilustrovat, Derek Siver, zakladatel projektu CD Baby, zveřejnil na konferenci TED2010 video, které začíná tím, že jeden člověk tancuje na poli. Přidá se druhý, potom třetí a nakonec se to „zvrhne“ – celý dav z toho udělá plnohodnotný taneční festival.



Podle Siverse první následovník hraje důležitou roli, protože dodá vůdci na důvěryhodnosti. Další následovníci pak napodobují i prvního následovníka, nikoliv jen vůdce. Jeho slovy: „První následovník je tím, kdo z osamělého šílence udělá vůdce.“ A ve startupu je prvním následovníkem obvykle i spoluzakladatel.

Spřízněné spoluzakládající duše musí mít vlastnosti podobné i odlišné. Základní žádoucí podobnosti jsou:

- **VIZE.** Ačkoliv tento výraz dnes nadužívají různí rádoby vizionáři, v kontextu spřízněných duší to znamená, že zakladatelé mají podobnou intuici týkající se vývoje startupu i trhu. Pokud například jeden ze zakladatelů věří, že počítače zůstanou výrobním nástrojem velkých organizací, a ten druhý se domnívá, že budoucností jsou malé, levné a snadno ovladatelné osobní počítače pro každého, pak to není dobrá dvojka.
- **VELIKOST.** Ne každý touží vybudovat impérium. Ne každý chce podnikáním ovlivňovat životní styl. Neexistují správná a chybná očekávání – jsou jen očekávání, která spolu ladí, či neladí. To ne-

znamená, že by zakladatelé měli na začátku vědět, co chtějí, ale je hezké, když jsou alespoň na stejné lodi.

- **NASAZENÍ.** Zakladatelé by měli mít stejnou úroveň nasazení. Je na prvním místě startup, rodina, nebo vyvážený životní styl? Je těžké uvést startup do života, mají-li zakladatelé různé priority. Chce-li jeden z nich pracovat dva roky a potom se rychlým prodejem startupu zbavit, zatímco druhý chce vytvořit firmu, která přetrvá desetiletí, může to mít za následek problémy. V ideálním případě zakladatelé souhlasí s tím, že tu budou alespoň deset let.

K žádoucím rozdílům patří:

- **ZPŮSOBILOST.** Každý startup potřebuje minimálně jednu osobu, která dokáže produkt vyrobit (Steve Wozniak), a jednu osobu, která ho umí prodat (Steve Jobs). Mají-li zakladatelé vybudovat velkou organizaci, měli by se navzájem doplňovat.
- **ORIENTACE.** Někteří lidé se rádi zaobírají detaily. Jiní rádi detaily ignorují a zabývají se velkými věcmi. Úspěšný startup potřebuje pro zdárný rozvoj oba typy zakladatelů.
- **PERSPEKTIVA.** Čím víc perspektiv, tím lépe. Sem mohou patřit mladí versus staří, bohatí versus chudí, muži versus ženy, obyvatelé měst versus vesničané, technici versus obchodníci, technokrati versus citlivky, muslimové versus křesťané a hetero- versus homosexuálové.

Nakonec pár moudrých slov na téma spoluzakladatelů:

- **NEUKVAPTE SE.** Zakladatelé spolu mohou strávit desetiletí, takže toho svého vybírejte stejně pečlivě jako životního partnera – pokud se tedy chronicky nerozvádíte. Je lepší mít méně zakladatelů než více. Rozchod se zakladateli, stejně jako s manželkami je náročný.
- **NEPŘIDÁVEJTE ZAKLADATELE PRO POSÍLENÍ FINANCOVÁNÍ.** Důvodem, proč člověk přivádí další zakladatele – a jakékoliv další zaměstnance, ale zejména zakladatele – je posílení vašeho startupu a větší pravděpodobnost úspěchu. Ptejte se sami sebe: „Najali byste si tohoto chlápka, kdybyste nepotřebovali financování?“ Pokud vaše odpověď zní ne, byli byste šílenci, kdybyste ho vzali.

- **OČEKÁVEJTE TO NEJLEPŠÍ, ALE POČÍTEJTE S NEJHORŠÍM.** Zakladatelské týmy každou chvíli šlápnou vedle. Váš startup může být výjimka, ale pro jistotu zatlačte na všechny (včetně sebe), aby si na určitou dobu nechali zablokovat akcie (vesting) – zabráníte tím lidem, kteří odejdou za méně než čtyři roky, aby vlastnili větší objem majetku.

Dejte tomu smysl

Už jsme si odpověděli na jednoduchou otázku, našli si, co nás láká, máme spřízněné duše a předpokládáme, že budeme úspěšní. Udělejte si teď ještě jeden test: Má váš startup smysl? Smyslem nemíníme peníze, moc, nebo prestiž. Účelem není vytvoření parádního místa s jídlem zadarmo, kde se dá hrát pingpong, volejbal a kde pobíhají psi. Smyslem je změnit svět k lepšímu.

„Pokud tomu dáte smysl, pravděpodobně též vyděláte peníze.“

Na otázku smyslu se těžko odpovídá, když jde o dva kluky/dvě holky někde v garáži, co píšou software nebo ručně vyrábějí nějaká „udělátka“, ale stejně tak je obtížné pochopit, jak může ze žaludu vyrůst dub. Jestli si ani ve svých nejdivočejších snech nedokážete představit, jak by váš startup mohl změnit svět k lepšímu, pak asi nezakládáte nijak převratnou firmu.

To je v pořádku – neexistuje moc firem, které dokážou obrátit svět vzhůru nohama. A v téhle kategorii je jich ještě méně, které po tom touží. Ale, zatraceně, já chci, abyste měli *velké* sny. Když dnešní gigantické firmy byly teprve rok staré, jen málo lidí dokázalo předpovědět jejich obrovský úspěch, případně smysl, který jednou budou mít. Věřte mi, že pokud tomu dáte smysl, pravděpodobně též vyděláte peníze.

Vytvořte si mantru

Dalším krokem je vytvoření tří- až čtyřslovné mantry, která vysvětlí smysl, jenž se pokoušíte vtisknout svému startupu. Pro startupy je perfektní definice výrazu „mantra“ ze slovníku *American Heritage Dictionary of the English Language*:

Posvátná slovní formule opakovaná při modlitbě, meditaci či zařikávání, jako například vzývání boha, kouzelná formule či slabika nebo část textu obsahujícího mystický potenciál.

Zde je pět příkladů (některé hypotetické), které ilustrují sílu dobré mantry při prezentaci smyslu organizací:

- Autentický sportovní výkon (Nike)^{3*}
- Veselá rodinná zábava (Disney)⁴
- Každodenní okamžiky uspokojení (Starbucks)
- Demokratizujte obchod (eBay)
- Dejte moc zručným lidem (Etsy)

Tyto příklady ilustrují tři nejdůležitější charakteristiky mantry:

- **STRUČNOST.** Mantry jsou krátké, hezké na pohled a zapamatovatelné. (Nejkratší mantra je jediné hindské slovo „óm“.) Prohlášení o úkolech jsou dlouhá, nudná a zapomenutelná. Měl by je znát každý, od CEO po recepčního. Porovnejte si efektivitu mantry Starbucks, „Každodenní okamžiky uspokojení,“ s prohlášením o úkolech, „Ustanovuje Starbucks jako předního dodavatele té nejkvalitnější kávy na světě při zachování důsledných principů při zajišťování růstu“. Tolik k tomuto bodu.

*„Autentický sportovní výkon je mnohem lepší než ,
Prodává spoustu bot vyrobených v Číně.“*

3 Tamtéž, 52.

4 Tamtéž, 53.

- **POZITIVITA.** Mantry jsou povzbuzující a vysvětlují, jak váš startup dělá dobré věci, které mění svět k lepšímu. „Autentický sportovní výkon“ je mnohem lepší než „Prodáváme spoustu bot vyrobených v Číně“.
- **ZAMĚŘENÍ NAVENEK.** Mantry vyjadřují, co děláte pro zákazníky a pro společnost. Nejsou sobecké a samoučelné. „Zbohatněte“ je antitezí mantry. Zákazníci chtějí, abyste „demokratizovali obchod,“ ale je jim jedno, jestli obohatíte sebe a své akcionáře.

CVIČENÍ

Napište do tohoto prostoru mantru svého startupu:

CVIČENÍ

Přemýšlejte o tom, jak posloužíte svým zákazníkům. Jaký smysl bude mít váš startup?

CVIČENÍ

Pokud se někdo zeptá vašich rodičů nebo vaší recepční, co dělá váš startup, co by řekli?

Vyberte si model podnikání

Pravděpodobně budete svůj model několikrát měnit, takže nemusíte učinit to správné rozhodnutí hned na počátku. Ale zahájit diskusi na toto téma je důležité, protože se všem nastaví myšlení do režimu vydělávání peněz. Všichni zaměstnanci by měli pochopit, že startup bude buď vydělávat, nebo zajde.

Dobrý model podnikání vás bude tlačit k zodpovězení dvou otázek:

- Kdo má v kapse vaše peníze?
- Jak je dostanete do své kapsy?

Tyto otázky možná nezní příliš delikátně, ale vydělávání peněz není delikátní proces. Elegantněji řečeno se první otázka zaměřuje na identifikaci vašeho klienta a potřebu, kterou tento pociťuje. Druhá otázka pak vytváří prodejní mechanismus, jehož cílem je zajistit, aby vaše výnosy přesáhly vaše náklady.

Nejlepší seznam modelů podnikání, který jsem objevil, je v knize nazvané *The Art of Profitability* od Adriana Slywotzského. Zde jsou mé oblíbené pasáže z jeho knihy:

- **INDIVIDUALIZOVANÉ ŘEŠENÍ.** Sem patří hluboký ponor do problémů klienta a dělání toho, co má za následek jeho spokojenost. Po určité době může startup přidat hlubší vztahy s dalšími subjekty za účelem dosažení významných celkových prodejů, ale každý nový zákazník vyžaduje boj nablízko. (Slywotzsky to označuje jako zákaznické řešení.)
- **MULTIKOMPONENT.** Podle Slywotzského představuje tento model Coca-Cola. Ta prodává v supermarketech, obchodech s potravinami, v restauracích i v prodejních automatech. Ten samý produkt se prodává v různých obchodních strukturách a za různou cenu za litr.
- **VŮDČÍ TRŽNÍ SUBJEKT.** Vůdčím subjektem trhu je z pohledu modelu podnikání Apple. Tržní hegemon vytváří ty nejinovativnější a nejúžasnější produkty. Tím, že se startup dostane na tuto pozici, má možnost požadovat za své produkty špičkové ceny, ale aby na ni dosáhl, musí tvrdě pracovat a současně si pozici i udržet.

„Má dcera si jednou koupila za 2000 dolarů ‚poklady‘ pro nějakou hru na iPhone, takže vím, že to funguje.“

- **CENNÝ KOMPONENT.** Intel a Dolby neprodávají produkty přímo zákazníkům, ale jejich produkty jsou cennými komponenty zařízení, která používají. Intel dodává počítačové čipy pro spoustu hardwarových firem; Dolby nabízí technologii pro audiokompresi a potlačování šumu pro spoustu výrobců v sektoru audio-video.

- **ROZVADĚČ.** Slywotzsky tento termín používá při popisu organizací jako De Beers v dobách, kdy kontrolovala dodávky diamantů. Tento model podnikání musí řešit několik problémů: dosáhnout kontroly nad dodávkami a přesvědčit lidi, že tato kontrola je žádoucí a není v rozporu s protimonopolními zákony.
- **TISKÁRNA A TONER.** Tento model podnikání zahrnuje prodej produktu, který vyžaduje doplňování. Ať už jde o tiskárnu HP, kávovar Keurig, nebo výrobce limonády SodaStream, nepředstavuje prodej událost, ale průběžný zdroj příjmu rozložený na dobu životnosti produktu. To se současně může týkat i startupu, který prodává software a pak si účtuje upgradování, služby a podporu. Slywotzsky tento model označuje jako poprodejní.

Existují i další podnikatelské modely, které jsou stejně tak atraktivní:

- **FREEMIUM.** Model freemium zahrnuje poskytování služeb omezeného rozsahu: pokud zákazník požaduje víc aspektů nebo větší kapacitu, případně se chce zbavit reklamy, musí zaplatit. Například Evernote umožňuje lidem ukládat informace v cloudu zdarma. Ale chtějí-li větší úložný prostor a víc funkcí, poplatek je čtyřicet pět dolarů za rok.
- **ZORNÉ POLE.** Podnikatelský model zorné pole zahrnuje poskytování platformy pro vytváření nebo sdílení obsahu, který přiláká diváky. Koncept stojí na tom, že určité značky by se rády dostaly do téhož zorného pole, takže společnosti mohou na této platformě prodávat reklamu a sponzoring. Příkladem tohoto podnikatelského modelu jsou Facebook a Huffington Post.
- **VIRTUÁLNÍ ZBOŽÍ.** Představte si, že prodáváte digitální kódy k položkám, které mají téměř nulové náklady na zboží a zásoby – věci jako virtuální květiny, meče a odznaky pro členy nějaké komunity. Jde o obchod s digitálním zbožím. Má dcera si jednou koupila za 2000 dolarů „poklady“ pro nějakou hru na iPhone, takže vím, že to funguje.
- **ŘEMESLNÍK.** Příkladem řemeslnického modelu je nábytek Thomas Moser. Jde o startup, který klade na první místo kvalitu a řemeslné zpracování. Nikdy to nebude gigant, ale je to špička ve svém sektoru... i když s ohledem na řetězec typu Etsy, kdo ví.

Svůj obchodní model budete neustále přizpůsobovat – vlastně by bylo děsivé, kdybyste ho neměnili nebo průběžně nijak nepřizpůsobovali. Tady je pár dalších tipů, které vám při tomto procesu pomohou.

- **ZAMĚŘTE SE NA SPECIFICKOU VÝSEČ.** Čím přesněji dokážete popsat svého klienta, tím lépe. Spousta podnikatelů se bojí příliš zužovat a specifikovat, protože tím nedosáhnou celosvětové dominance. Ale nejúspěšnější společnosti začaly tím, že se zaměřili na jeden či dva trhy a narostly (často nečekaně) do větší velikosti tak, že se zaměřili na další trhy.
- **UDRŽUJTE VŠE V JEDNODUCHOSTI.** Pokud nedokážete popsat svůj model podnikání deseti či méně slovy, pak nemáte model podnikání. Vyhýbejte se veškerému módnímu podnikatelskému žargonu (strategický, klíčový, na světové úrovni, synergický, lídr, odstupňovaný, korporátní atp.).* Z podnikatelského jazyka podnikatelský model nevystavíte. Pomyslete na model podnikání firmy eBay: účtovat registrační poplatek plus provizi. Konec diskuse.
- **NAPODOBUJTE OSTATNÍ.** Podnikání existuje už dlouhou dobu, takže doteď lidé víceméně vymysleli všechny možné podnikatelské modely. Můžete inovovat v technologii, marketingu a v distribuci, ale snaha přijít s novým podnikatelským modelem je zoufalý pokus. Zkuste svůj podnikatelský model odvodit od nějakého jiného, který je už úspěšný a srozumitelný. I tak na vás čeká dost jiných bitev.
- **EXPANZIVNÍ.** Tyto modely podnikání znamenají, že vytvoříte mnohem větší kus koláče, a nikoliv že se se svým startupem zaměříte na tentýž koláč, jen lépe upečený. Důvodem je skutečnost, že od vás zákazníci očekávají objevování produktů, které jsou inovativní a přitažlivé, a méně je u startupů zajímaví věci srovnatelné, neřku-li stejné.

CVIČENÍ

KROK 1: Propočtete měsíční náklady na provoz vaší organizace.

KROK 2: Vypočtete hrubý zisk na každou jednotku vašeho produktu.

KROK 3: Vydělte výsledky kroku 1 výsledky kroku 2.

Vytvořte si MPTÚ (Milníky, Předpoklady, Testy, Úkoly)

V anglickém originále mají tyto čtyři aspekty zkratku MATT, což je výraz podobný výrazu „mat“ – rohož. Ta je v *American Heritage Dictionary of the English Language* charakterizována jako „těžká spletená síť z provazu nebo drátu, která se přehazuje přes místo odpalu, aby zabránila rozptylu úlomků“. Prevence rozptylu je pro startupy nezbytná, protože podnikatelé chtějí dělat spoustu věcí naráz. Abyste měli vše pod kontrolou, musíte si utkat rohož, která se skládá z milníků, předpokladů, testů a úkolů.^{5*}

- **MILNÍKY.** Pro každý startup je důležité dosažení velkého počtu cílů. Některé cíle jsou však důležitější než jiné, protože představují významný posun cestou k úspěchu. Pět nejdůležitějších milníků jsou:
 - pracovní prototyp
 - vstupní kapitál
 - v terénu testovatelná verze
 - platící zákazník
 - bezztrátový cash flow

Existují i další faktory ovlivňující přežití organizace, ale žádný z nich není tak důležitý jako tyto milníky. Jejich načasování bude řídit načasování prakticky všeho dalšího, proto byste jim měli věnovat 80 procent úsilí.

- **PŘEDPOKLADY.** Zde je seznam typických hlavních předpokladů, které by měly utvářet vaše podnikání:
 - velikost trhu
 - hrubý zisk

5

* Inspirováno Michaelem Shermerem, *Why People Believe Weird Things (Proč lidé věří podivnostem)* (New York: A. W. H. Freeman, 2002), 49.

- obchodní schůzky na jednoho obchodníka
- náklady na akvizici zákazníka
- úspěšnost získávání zákazníků z řad potenciálních zákazníků
- délka prodejního cyklu
- návratnost investic na zákazníka
- objem hovorů technické podpory na expedovanou jednotku
- platební cykly dluhů a pohledávek

Diskuse o těchto předpokladech a jejich dokumentace v rané fázi je důležitá, protože jde o reálnou prověrku životaschopnosti startupu. Pokud například předpokládáte, že délka prodejního cyklu jsou čtyři týdny, a zjistíte, že je to rok, způsobí vám to problémy s cash flow.

- **TESTY.** Můžete přijít se solidním listem předpokladů, ale všechno je to jen teorie, dokud je nezačnete testovat:
 - Umožňují náklady na akvizici zákazníků ziskový provoz?
 - Budou lidé váš produkt používat?
 - Můžete si dovolit je podporovat?
 - Obstojí produkt při používání v reálném světě?
- **ÚKOLY.** Nakonec zde jsou úkoly, které jsou nezbytné pro dosažení milníků a předpokladů týkajících se testů. Všechny aktivity, které nemají za následek jejich dosažení, nejsou klíčové a mají nízkou prioritu. Základní úkoly zahrnují:
 - nábor zaměstnanců
 - hledání prodejců
 - vytváření účetních a mzdových systémů
 - vyplňování právních dokumentů

Smyslem uvedených úkolů je pochopit a ocenit souhrn úloh, které má startup naplnit, a předejít tomu, aby hned na počátku, v raných, často euforických dnech, některé body unikly pozornosti.

Jakmile budete mít MPTÚ, je dalším krokem sdělit ho celé firmě, provést revize, zahájit implementaci a monitorovat výsledky. V souhrnu ostatních věcí není MPTÚ něco, co vytvoříte, abyste se k tomu už nikdy nevrátili. Je to souhrnný dokument, který uvedete do života a budete obměňovat.

Udržujte věci prosté a jednoduché

Během rozjezdu startupu budete před sebou mít stovky rozhodnutí a zde se často objevuje pokušení každé z nich optimalizovat – často tak, že se pustíte do něčeho zcela nového. Ale nejlepší je zaměřit svou energii i pozornost na milníky. Ve všech ostatních bodech postupujte s proudem a soustřeďte se na to, aby vaše MPTÚ bylo jednoduché a prosté. Mé zkušenosti a způsobilost se týkají firem v USA, ale jde o obecně přijímané podnikatelské praktiky:

„Je-li vaším cílem ve Spojených státech vytvořit nový Google, založte si C-corporation ve státě Delaware.“

- **Struktura podniku.** Každá země má jiné podnikatelské subjekty, jako jsou korporace, partnerství, společnosti s ručením omezeným a družstva. Ve vašem zájmu je mít strukturu podniku se třemi charakteristickými rysy: jedním je, aby byla důvěrně známá, ba přímo příznivá pro investory; pak musí být prodejná jiným společnostem nebo na veřejném trhu cennými papíry; a nakonec má být schopna finančně motivovat zaměstnance.
- Je-li vaším cílem ve Spojených státech vytvořit nový Google, založte si C-corporation (druh akciové společnosti) ve státě Delaware. Jde o subjekt, jehož daňová povinnost je oddělena od povinnosti vlastníků a může vydávat mnoho druhů cenných papírů. Vlastníci nejsou osobně zodpovědní za dluhy a pohledávky a vlastníci nehradí ztráty.
- Máte-li za cíl vytvořit malý podnik, který nebude vyhledávat rizikové investice, a nemáte v úmyslu veřejně obchodovat cenné papí-

ry, pak zvažte S-corporation (daně se platí na úrovni akcionářů), společnost s ručením omezeným, nebo výhradní vlastnictví.

- **DUŠEVNÍ VLASTNICTVÍ.** Startup by měl jednoznačně vlastnit duševní vlastnictví, případně licence na ně. To znamená, že se neobjeví žádné právní žaloby či riziko právních žalob ze strany bývalých zaměstnanců, ani žádná obvinění, že by duševní vlastnictví narušovala patenty někoho jiného.

Stejně tak by duševní vlastnictví a licence měly patřit startupu, nikoliv zakladatelům. Důvodem je skutečnost, že nestojíte o situaci, kdy by nespokojený zakladatel opustil startup a odnesl si duševní vlastnictví s sebou – čímž by startup ochromil.

- **KAPITÁLOVÁ STRUKTURA.** Tento bod se týká vlastnictví startupu. Existují čtyři varovné příznaky, všechny se dají shrnout pod heslo „Kdybych to byl věděl, tak bych sem byl nechodil“:
 - Několik zakladatelů vlastní většinou část startupu a nejsou ochotni rozšířit vlastnictví na ostatní zaměstnance.
 - Malá skupina investorů, která nechce vlastnictví rozpouštět dál, má dominantní kontrolu nad firmou.
 - Desítky malých investorů se stanou zpomalující přítěží pro rozhodující akcionáře.
 - Cenově nadhodnocené předchozí etapy financování mají za následek, že pro nové investory nejsou investice atraktivní.
- **ZAMĚSTNANECKÉ ZÁZEMÍ.** Tato oblast zájmu se týká manažerů, kteří mezi sebou mají navzájem příbuzenské nebo manželské svazky; nekvalifikovaných kamarádů na klíčových pozicích; a klíčových zaměstnanců s kriminální minulostí či současností. Tyto aspekty mohou signalizovat, že startup není meritokracie.
- **DODRŽOVÁNÍ PRÁVNÍCH PŘEDPISŮ.** Tento bod se týká dodržování státních či federálních zákonů a předpisů, neplacení daní a náboru nezpůsobilých investorů. Typické problémy s dodržováním právních předpisů zahrnují bezradný nebo deformovaný management – obojí je nepříjemné a bude brzdit rozvoj.

Na zmíněných pět témat sepsali odborníci celé knihy, proto ne-
dělejte žádné závěry na základě mého krátkého vysvětlení, pro-
tože jde o složitý problém. Cílem této oblasti je, abyste pochopili,
že ji nezvládáte a že si musíte najít odborníka, který jí bude rozu-
mět.

Vytvořte něco zahanbujícího

*Jestli se za první verzi svého produktu nebudete stydět,
přišli jste s ním příliš pozdě.*

Reid Hoffman

Když se vrátím zpět a přečtu si první knihu, co jsem napsal, *The Ma-
cintosh Way*, stydím se za její neomalenost. Vzpomenu-li si na první
Macintosh, je mi trapně, protože neměl dostatečný software, RAM ani
úložiště a byl příliš pomalý. Když se ohlédnete za první verzi svého pro-
duktu, měli byste se také stydět.

Je to v pořádku. Stane se to každému. První verze produktu je vždycky
špatná, ale to, jak se vyvíjí, je stejně důležité jako její začátky. Šťastné
startupy jsou ty, které jsou pořád tady, protože nakonec měly správný
produkt a model podnikání, takže si nic nevyčítejte.

Příloha

Minikapitola: Jak oddělit bojovníky od podvodníků

Kdysi dávno žili dva technici-doktorandi, kteří neměli potuchy, jak roz-
jet společnost. Neuměli nic než kódovat. Tak moc potřebovali peníze
a dohled někoho dospělého, že když o ně projevil zájem jeden zkušený
podnikatel a nabídl se, že sežene peníze, šli za ním, dle jejich vlastních
slov „jako ovce“.

Jenže tenhle dospělý zase nevěděl nic o technologii startupů a jeho vi-
nou nadělali spoustu chyb v právních i finančních otázkách. Nakonec

se rozešli, ale až po spoustě těžkostí a za cenu vysokých nákladů za právníky, kteří uváděli na pravou míru nesprávná rozhodnutí.

„Existuje mnoho zkušených, úspěšných a mazaných manažerů z podnikatelské sféry, kteří nechápou aspekty startupů a rizikového kapitálu.“

Není to nijak neobvyklý příběh a je i pochopitelný. Kdo se pouští do podnikání poprvé, hledá jakoukoliv drobnou pozitivní zpětnou vazbu, povzbuzení a radu, takže skočí po prvním projevu zájmu. Poptávka po doзору někoho dospělého v podobě poradce, člena představenstva a investora vysoce převyšuje nabídku, proto hrozí, že se upnete k lidem, kteří se v těchto rolích ještě neosvědčili. Nechce-li s vámi nikdo na parket, je zde pokušení vyrazit tam s prvním, kdo vás požádá o tanec.

Dobré rady vám mohou pravděpodobně poskytnout lidé, kteří rozjeli vlastní firmu nebo pracovali v nějaké společnosti ještě předtím, než šla na burzu. Lidi, co nerozjeli společnost, nebo do ní vstoupili až poté, co začala veřejně obchodovat cenné papíry, nikoliv. Zkušení, úspěšní a mazaní manažeři z podnikatelské sféry nemusí nezbytně chápat aspekty startupů a rizikového kapitálu.

Kolik toho tak podle vás například ví o zakládání společnosti senior viceprezident Microsoftu, který přišel z McKinsey? Tady je na místě test PQ (podnikatelského kvocientu), podle kterého oddělíte bojovníky od podvodníků. Následující otázky vám pomohou určit dobré poradce, členy představenstev a investory (můžete-li si dovolit ten luxus a investory si vybírat).

1. Jaký druh společnosti bychom měli založit? Očekávaná odpověď: „C-corporation,“ za předpokladu, že cílem je založit příští Google.
2. V jakém státě bychom se měli zaregistrovat? Očekávaná odpověď: „Delaware.“
3. Musí naši investoři být kvalifikovanými investory? Očekávaná odpověď: „Ano.“ Odpověď, která by vás měla vyděsit: „Ne.“

4. Měli by si dva zakladatelé rozdělit firmu přesně napůl? Očekávaná odpověď: „Ne, měli byste převést 25 procent na budoucí zaměstnance a 35 procent na první dvě kola investic. Tím pádem zbývá 40 procent, které si zakladatelé mohou rozdělit mezi sebe.“
5. Měli bychom investorům prodávat kmenové, nebo prioritní akcie? Očekávaná odpověď: „Prioritní.“
6. Měli by všichni zaměstnanci, včetně zakladatelů, projít tzv. obdobím vestingu (opce k dispozici, ale nesmí být uplatněna)? Očekávaná odpověď: „Ano, měli by to udělat všichni, protože nechcete, aby některý zakladatel opustil firmu po pár měsících významným procentuálním podílem na společnosti.“
7. Měli bychom platit konzultantům kmenovými akciemi? Očekávaná odpověď: „Ne, kmenové akcie jsou pro dlouhodobé zaměstnance, ne pro krátkodobé konzultanty. Nemůžete-li si konzultanty dovolit, dělejte jejich práci sami.“
8. Můžeme pro rozjetí podnikání získat bankovní úvěr? Očekávaná odpověď: „Ne,“ za předpokladu, že jde o technické podnikání. Technické firmy nemají likvidní aktiva, která by mohly použít jako zástavu.
9. Měli bychom k získání počátečního kapitálu využít investiční banku, makléře, nebo zprostředkovatele? Očekávaná odpověď: „Ne, žádný andělský ani rizikový kapitálový investor nebude brát vážně podnikatele, který využívá banku, makléře, či zprostředkovatele.“
10. Jak by podle našich představ měly vypadat prognózy návratnosti za nějakých pět let, aby přilákaly investory? Očekávaná odpověď: „Žádný investor jim stejně neuvěří, ale měly by být tak dobré jako nejbližší srovnatelná úspěšná společnost, která veřejně obchoduje akciemi.“ Stejně tak nebudete vy chtít peníze od investorů, kteří vašim prognózám uvěří, protože jsou mimo.
11. Jaký časový dosah by měl mít váš obchodní plán? Očekávaná odpověď: „Neměli byste vytvářet obchodní plán. Měli byste získat zákazníky.“

12. Existuje i někdo jiný, koho byste též doporučil jako dobrého poradce? Očekávaná odpověď: „Jistě, má způsobilost je omezená, ale dovolte mi předložit seznam dalších možností.“ Odpověď, o kterou nestojíte: „Ne, nikoho jiného nepotřebujete; vím všechno, co byste měli vědět.“
13. Myslíte, že potřebujeme skutečného CEO? Očekávaná odpověď: „Možná jednou. Ale teď asi ne. Co skutečně potřebujete, je úžasný produkt.“
14. Měli bychom pro nábor lidí použít lovce hlav? Očekávaná odpověď: „Ne, v téhle fázi nemáte peníze a nemůžete si dovolit utrácet to málo, co máte, za specializovanou firmu.“
15. Co bychom měli říct investorům, až se nás zeptají na odhad ceny firmy? Očekávaná odpověď: „Zjistěte si, co považují za přiměřené tři čtyři investoři, a pak získejte výhodnější postavení na trhu, abyste ji vytlačili nahoru.“ Špatné odpovědi: „Uveďte vysokou cenu a jednáním tlačte dolů,“ „Uveďte nízkou cenu a jednáním tlačte nahoru.“
16. Co považujete za KPI (*klíčové ukazatele výkonnosti*) vašeho podnikání? Očekávaná odpověď: „Závisí na vašem sektoru a druhu podnikání.“ Odpověď, kterou nechcete slyšet: „Co je KPI?“
17. Jak probudím zájem o firmu? Očekávaná odpověď: „Vytvořte něco velkého a vyživejte sociální média.“
18. Jak velký má být náš rozpočet na propagaci? Očekávaná odpověď: „Nula dolarů – místo toho vyživejte sociální média.“

Opět platí, že tyto otázky jsou relevantní pro společnosti v USA s ambicemi stát se Googlem, ale stejné otázky lze použít i v jiných prostředích. Prchejte před každým, kdo by vám chtěl radit a na většinu otázek nedokáže odpovědět.

ČOO (Často opomíjené otázky)

Ot: Připouštím: mám strach. Nemůžu si dovolit opustit svou stávající práci. Je to znamení, že nemám to, co je zapotřebí k úspěchu?

Od: Nic to neznamená. Měli byste mít strach. Pokud strach nemáte, není s vámi něco v pořádku. Váš strach není příznakem, že nejste pro věc tím pravý. Na začátku se každý podnikatel bojí. Ale někteří z nich si to nepřiznají, zatímco jiní ano.

Tento strach můžete překonat dvojím způsobem. Za prvé: je to metoda kamikadze, tedy skočit do podnikání po hlavě a pak každý den postupovat o krůček dál. Jednoho dne se probudíte a už se bát nebudete – nebo alespoň budete mít zcela jinou zásobárnu strachů.

Za druhé: můžete začít pracovat na svém produktu po večerech, o víkendech a o dovolené. Zkuste se posunout, co nejdál to půjde, získávat zpětnou vazbu ke své koncepci a pak udělat ten skok. Položte si otázku, co nejhoršího by se vám mohlo stát. Tak zlé to asi nebude.

Ot: Měl bych se o své tajné nápady podělit s někým jiným než se psem?

Od: Jediné, co je horší než paranoidní podnikatel, je paranoidní podnikatel, který si povídá se psem. Když svůj nápad proberete se spoustou lidí, můžete získat mnohem víc – zpětnou vazbu, kontakty, obchodní příležitosti – než ztratit.

Stejně tak platí, že jestliže při diskusi nedokážete svůj nápad obhájit, tak především žádný velký nápad nemáte. Nápady jsou jednoduché, realizace je náročná. Má hypotéza zní, že čím víc podnikatel trvá na doložce o utajení, tím méně je jeho nápad životaschopný. Po několika desetiletích práce se startupy v Silicon Valley jsem nikdy neslyšel o společnosti, která by ukradla nápad a správně ho realizovala.

Ot: Jak daleko bych měl být, než začnu mluvit s lidmi o tom, co dělám?

Od: Začněte ihned. Tímto způsobem se můžete neustále svým nápadem zabírat – jako úkolem, který je v popředí, tak i v pozadí vašeho jednání. S čím větším množstvím lidí se budete bavit, tím budou vaše myšlenky bohatší. Pokud se budete na vlastní pupík dívat jen vy sám, jediné, co uvidíte je, jak se vám zanáší špínou.

Ot: Myslím, že mám skvělý nápad, ale nemám zázemí pro podnikání. Co bych měl dělat?

Od: Pokud jediné, s čím přicházíte, je skvělý nápad – například „nový operační systém počítače, který je rychlý, elegantní a odolný vůči virům“ – ale nedokážete ho realizovat, pak nemáte nic. Proto potřebujete spoluzakladatele – dokud totiž nepřesvědčíte o svém nápadu i další lidi, budete za blázna.

Ot: Kdy bych se měl začít zabývat tím, abych vypadal jako skutečný podnikatel, s vizitkami, hlavičkovým papírem a kanceláří?

Od: Máte špatné priority. Měl byste se zabývat pracovním prototypem. Skutečné podnikání znamená, že máte co prodávat – a ne že lidi mají vizitky a hlavičkový papír.

Ot: Potřebuji k rozjezdu firmy MBA?

Od: Vůbec ne – a to mám MBA. MBA potřebujete k naplnění očekávání zaměstnavatele. V případě startupu jste zaměstnavatel vy. Je lepší strávit dva roky v zákopech a dostat ze sebe to nejlepší než usilovat o titul MBA.

Doporučená četba

Berger, Warren. *A More Beautiful Question: The Power of Inquiry to Spark Breakthrough Ideas.* (Krásnější otázka: Síla průzkumu při inspirování průlomových nápadů.) New York: Bloomsbury, 2014.

Hargadon, Andrew. *How Breakthroughs Happen: The Surprising Truth About How Companies Innovate.* (Jak vznikají převratné věci: Překvapivá pravda o inovacích ve firmách.) Boston: Harvard Business School Press, 2003.

Livingstonová, Jessica. *Founders at Work: Stories of Startups' Early Days.* (Zakladatelé při práci: Příběhy z počátečních dnů startupů.) Berkeley, CA: Apress, 2008.

May, Matthew. *In Pursuit of Elegance: Why the Best Ideas Have Something Missing.* (Jak docílit elegance: Proč u nejlepších nápadů něco chybí.) New York: Crown Business, 2009.

Shekerjianová, Denise. *Uncommon Genius: How Great Ideas Are Born.* (Neobyčejný génius: Jak se rodí velké nápady.) New York: Penguin Books, 1990.

Slywotzky, Adrian. *The Art of Profitability.* (Umění ziskovosti.) New York: Warner Books, 2002.

Uelandová, Brenda. *If You Want to Write.* (Když chcete psát.) St. Paul, MN: Graywolf Press, 1987.

Utterback, James M. *Mastering the Dynamics of Innovation: How Companies Can Seize Opportunities in the Face of Technological Change.* (Zvládání dynamiky inovace: Jak mohou společnosti využívat příležitost tváří v tvář technologickým změnám). Boston: Harvard Business School Press, 1994.

AKTIVACE

2

Umění vypustit produkt

Ty největší značky nikdy nezačínají s úmyslem vytvořit skvělou značku. Zaměřují se na vytvoření báječného – a ziskového – produktu či služby a organizace, která tohle dokáže udržet.

Scott Bedbury

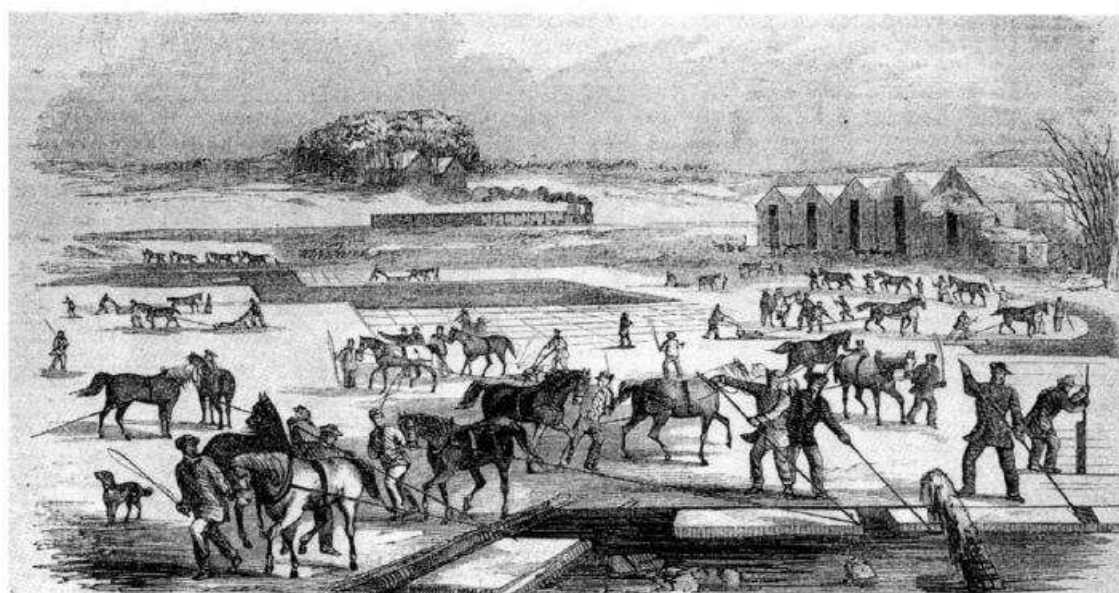
VNZC

Uvést na trh nový produkt je vzrušující. Jediná událost, která to dokáže překonat, je narození dítěte nebo dokončení adopce. Vzpomínám si na uvedení Macintoshe v roce 1984, jako by to bylo včera. Jestli jste ještě nebyli na světě, můžete se na to podívat tady.

Ještě neuspěl nikdo, kdo *plánoval* zbohatnutí, takže to nezkoušejte, nezkoušejte a nezkoušejte – tahle hra je pro velké firmy. Nečekejte na dokonalost. Dost dobré je dost dobré. Na vylepšování bude čas později. Nejde o to, jak báječně začnete – ale jak skvěle skončíte. Tato kapitola vám vysvětlí, jak vypustit produkt.

Skokové křivky

Koncem 19. a na počátku 20. století vzkvétalo v Nové Anglii podnikání v oboru zvaném ledařství. Zapojili se do něj lidé, koně a sáně, na zamrzlých jezerech a rybnících se vyřezávaly bloky ledu. Nazvěme ho Led 1.0.



O třicet let později lidé vyráběli led ve výrobnách ledu a ledaři ho rozváželi na vozech. Tito podnikatelé už nemuseli čekat na zimu, ani žít v chladných městech. Byli schopni nabídnout led kdykoliv a kdekoliv. Nazvěme to Led 2.0.

Za dalších třicet let podnikatelé vytvořili lednici. Místo nákupu ledu od firmy teď měli lidé svou vlastní – první OC (*osobní chladničku*). Nazvěme to Led 3.0.

*„Nejlepší druh podnikání je ten, co mění budoucnost,
a budoucnost mění tehdy, když se pohybuje
po skokových křivkách.“*

Nikdo z ledařů nezaložil továrny na výrobu ledu a žádná z těchto továren se nestala výrobnami lednic. Definovali svůj obor v rámci toho, co *dělali* – vyřezávali bloky ledu ze zamrzlých rybníků, ve velkém mrazili vodu, nebo vyráběli věcičky, které ji dokázaly zmrazit – ne tím, co *chtěli* – pohodlný a čistý proces. Pokud by se drželi této perspektivy, mohli absolvovat skokovou křivku od ledařiny přes výrobu po továrnu na lednice.

Pojem skokových křivek je pro podnikatele výrobní model. Nejlepší druh podnikání je ten, co mění budoucnost, a budoucnost mění tehdy, když se pohybuje po skokových křivkách:

- Od psacího stroje přes tiskárny s typovým kolem a přes laserové tiskárny až ke 3D tiskárně.
- Od telegrafu přes telefon a mobil ke smartphonu.
- Od kazetáku přes walkman k iPodu.

CVIČENÍ

Nabízí váš produkt „lepší podobnost“, nebo představuje skokovou křivku?

Pro pohyb ve skokových křivkách je dobré vytvořit si taktické předpoklady. Pro tento účel používám zkratku JIKPE. Odpovídá na základní otázku: Jaké jsou vlastnosti produktů pro skokovou křivku?

- **JDOU DO HLOUBKY.** Produkty vhodné pro skokovou křivku poskytují vlastnosti a funkčnost, kterou by zákazníci zpočátku nemuseli ocenit, ani si ji uvědomovat. Zákazníci budou mít vždycky vliv a ten bude přesahovat skokovou křivku. Google je společnost, která jde do hloubky. Nabízí vyhledávání, reklamu, operační systém, digitální úložiště, sociální média, analytiku, aplikace, počítače, tablety, mobily, distribuci produktů domů, online úložiště, hosting, přístup k internetu, mapy a vozy, které se řídí samy. Stačí jen používat produkty Google a máte všechno, co potřebujete pro výpočetní techniku.
- **INTELIGENTNÍ.** Produkty vhodné pro skokovou křivku ukazují lidem, že společnost, která je vytvořila, rozumí jejich bolestem či problémům. Ford například prodává produkt nazvaný MyKey. Rodiče si mohou naprogramovat maximální rychlost vozu a nejhlasitější výkon audiosystému vozu do klíčku pro případy, že ho bude řídit dítě nebo parkovat portýr. To je inteligentní produkt.
- **KOMPLETNÍ.** Produkty vhodné pro skokovou křivku nejsou izolované hračky, věci ke stahování online, ani webové služby. Zahrnují před- a poprodejní podporu, dokumentaci, rozšíření

a doplňkové služby. Například Kindle Direct Publishing, soubor služeb nabízených Amazonem autorům publikujícím svépomocí, obsahuje téměř vše, co spisovatel potřebuje. Patří sem distribuce v podobě e-knihy, tisk na vyžádání i audionahrávací formáty, produkční služby a marketingová asistence.

- **POSILUJÍCÍ.** Produkty pro skokovou křivku činí lidi lepšími tím, že zvyšují jejich produktivitu a kreativitu. S velkými produkty se nsvádí boj – splynete s nimi v jedno. Tenhle pocit jsem měl od roku 1983 z Macintoshe – posílil mě při psaní, mluvení i poradenství. Nebýt Macintoshe, nejsem tím, kým jsem.
- **ELEGANTNÍ.** Elegance je kombinace síly a jednoduchosti. Elegance je to, co není, ne to, co je. Prořízne hluk, zaujme vaši pozornost a rozbuší vám srdce. Společnosti, které vytvářejí produkty pro skokovou křivku, jsou posedlé designem i uživatelským rozhraním. Produktem pro skokovou křivku se prolíná vysoká úroveň zpracování a lásky.

CVIČENÍ

Vytváříte produkt, který jde do hloubky, je inteligentní, kompletní, posilující a elegantní?

Zvolte si dobrý název

Dobrý název pro startup a produkt je jako pornografie: je těžké jej definovat, ale jakmile ho uvidíte, víte, že je to ono. Chcete-li dobrý příklad, jak se to nemá nedělat, podívejte se na názvy japonských výrobků. Jestli byste například chtěli své zákazníky zmást, nemohli byste to udělat líp než pojmenovat své foťáky Nikon D4S, Df, D3x, D810, D7000 a D5100.

Jak tedy vybrat dobrý název:

- **PODÍVEJTE SE NA DALŠÍ POUŽITÍ.** Dvě webové stránky, které budou při hledání názvu vašimi nejlepšími přáteli, jsou: U.S. Patent and Trademark Office a Network Solutions WHOIS database. Ta první vám pomůže zjistit, jestli se váš název už nepoužívá. Ta druhá vám odhalí, jestli jsou k dispozici názvy domén.