MASARYKOVA UNIVERZITA

EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA

Systémy řízení výkonnosti v českých startupech

Diplomová práce

BC. PETR HODNÝ

Vedoucí práce: Ing. Petr Mikuš, Ph.D.

Katedra podnikového hospodářství
Program Podniková ekonomika a management

Brno 2023

MASARYKOVA UNIVERZITA
EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA
LIPOVÁ 41A, 602 00 BRNO
IČ: 00216224
DIČ: CZ00216224

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Akademický rok: 2022/2023

Student:	Bc. Petr Hodný
Program:	Podniková ekonomika a management
Název práce:	Systémy řízení výkonnosti v českých startupech
Název práce anglicky:	Performance management systems in Czech startups
Cíl práce, postup a použité metody:	**Cíl práce:** Cílem práce je navrhnout systém pro reporting vhodných ukazatelů výkonnosti startupů spadajících pod investiční fond Lighthouse Ventures, který přispěje ke zlepšení informovanosti fondu, včetně formulace vhodných doporučení ke zlepšení přístupu k oblasti měření a řízení výkonnosti v samotných startupech. **Postup práce:** V rešeršní části práce budou zmapovány existující metody měření a řízení výkonnosti podniků a způsoby, jakými jsou úspěšně zaváděny a využívány v technologických startupech. V praktické části bude pomocí rozhovorů s manažery jednotlivých startupů zjištěna aktuální situace zavedených metod. Na základě závěrů z celého vzorku bude provedena gap analýza, navržen systém pro reporting vhodných ukazatelů výkonnosti a zformulována vhodná doporučení pro investiční fond. **Použité metody a nástroje:** Finanční analýza, GAP analýza, indukce, dedukce, analogie a další metody dle výběru autora. Autor každou metodu a nástroj okomentuje a zhodnotí jeho vhodnost a účelnost ve vztahu k cíli práce.
Rozsah grafických prací:	Podle pokynů vedoucího práce
Rozsah práce bez příloh:	60 – 80 stran
Literatura:	KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced scorecard : strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2005. 267 s. ISBN 8072611240. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza : metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. 152 stran. ISBN 9788027120284. *Leadership in the digital enterprise : issues and challenges*. Edited by Pak Yoong. Hershey: Business Science Reference, 2010. xvi, 322. ISBN 9781605669595. ATKINSON, Anthony A. *Management accounting : information for decision-making and strategy execution*. 6th ed. Boston: Pearson, 2012. 550 s. ISBN 9780273769989. KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2010. 660 s. ISBN 978-80-7261-217-8. RYLKOVÁ, Žaneta. *Měření a řízení výkonnosti v podnicích*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, 2015. 148 stran. ISBN 9788075101723.

	STUTELY, Richard. *The definitive business plan : the fast track to intelligent planning for executives and entrepreneurs*. 3rd edition. Harlow, England: Pearson, 2012. xxiv, 352. ISBN 9780273761143.
Vedoucí práce:	Ing. Petr Mikuš, Ph.D.
Pracoviště vedoucího práce:	Katedra podnikového hospodářství

Datum zadání práce: 1. 10. 2021

Termín odevzdání diplomové práce a vložení do IS je uveden v platném harmonogramu akademického roku.

V Brně dne: 11. 5. 2023

MUNI
ECON

Bibliografický záznam

Autor:	Bc. Petr Hodný Ekonomicko-správní fakulta Masarykova univerzita Katedra podnikového hospodářství
Název práce:	Systémy řízení výkonnosti v českých startupech
Studijní program:	Podniková ekonomika a management
Vedoucí práce:	Ing. Petr Mikuš, Ph.D.
Rok:	2023
Počet stran:	105
Klíčová slova:	startupy, systémy řízení výkonnosti, měření výkonnosti, rizikový kapitál, balanced scorecard, startup cockpit, reporting

Bibliographic record

Author: Bc. Petr Hodný
Faculty of Economics and Administration
Masaryk University
Department of Corporate Economy

Title of Thesis: Performance Management Systems in Czech Startups

Degree Programme: Business Economy and Management

Supervisor: Ing. Petr Mikuš, Ph.D.

Year: 2023

Number of Pages: 105

Keywords: startups, performance management systems, performance measurement, venture capital, balanced scorecard, startup cockpit, reporting

Anotace

Předmětem diplomové práce „Systémy řízení výkonnosti v českých startupech“ je porovnání současné praxe řízení výkonnosti ve čtyřech startupech spadajících pod investiční fond Lighthouse Ventures s osvědčenými postupy z literatury a návrh systému pro reporting vhodných ukazatelů výkonnosti, který přispěje ke zlepšení informovanosti fondu. Součástí práce je také formulace vhodných koncepčních doporučení, které povedou ke zlepšení přístupu k oblasti měření a řízení výkonnosti v samotných startupech.

Abstract

The subject of the thesis "Performance Management Systems in Czech Startups" is a comparison of the current performance management practices in four startups under the Lighthouse Ventures investment fund with best practices from the literature and a proposal for a system for reporting appropriate performance indicators that will contribute to improving the fund's information efficiency. The paper also includes the formulation of appropriate conceptual recommendations that will lead to an improved approach to performance measurement and management in the startups themselves.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Systémy řízení výkonnosti v českých startupech vypracoval samostatně pod vedením Petra Mikuše a uvedl v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje v souladu s právními předpisy, vnitřními předpisy Masarykovy univerzity a vnitřními akty řízení Masarykovy univerzity a Ekonomicko-správní fakulty MU.

V Brně 11. května 2023 .....

Bc. Petr Hodný

Poděkování

Na tomto místě chci v první řadě poděkovat své rodině a blízkým za podporu, kterou mi během mých dlouhých studií vyjadřovali. Dále děkuji spolupracujícímu podniku, startupům a všem osobám, které se zapojily do výzkumu. Děkuji také vedoucímu práce, Petrovi Mikušovi, za jeho pomoc, optimismus, odborné rady a vstřícný přístup.

Obsah

Seznam obrázků 13

Seznam tabulek 14

Seznam pojmů a zkratek 15

Úvod 18

Návrh výzkumu a metodika 21

2.1 Představení spolupracujícího podniku ... 21
2.2 Cíl práce a výzkumné otázky ... 21
2.3 Postup práce a použité metody ... 23

Teoretická část ... 25

3.1 Výkonnost podniku ... 25
3.2 Systémy řízení výkonnosti podniku ... 29
3.3 Řízení výkonnosti ve startupech ... 45

Empirická část ... 57

4.1 Aktuální stav z pohledu spolupracujícího podniku ... 57
4.2 Best-practices dle literatury ... 58
4.3 Zkoumané případy a data ... 61
4.4 Analýza ... 65
4.5 Doporučení a návrhy ... 82
4.6 Diskuse ... 88

Závěr ... 91

Použité zdroje 95

Příloha A Otázky pro rozhovory 102

Příloha B Vyhodnocení analýzy 104

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Příklad použití BSC ve společnosti Rockwater 35
Obrázek 2 – Příklad strategické mapa BSC..... 37
Obrázek 3 - Původní diagram modelu EFQM (1991-99) 40
Obrázek 4 - Performance Measurement Matrix 41
Obrázek 5 - Performance Pyramid 43
Obrázek 7 - Vztah důležitosti a dosaženého výkonu měřítek 48
Obrázek 8 - Determinanty pro výběr KPI ve startupech 53

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Měřítka vhodná pro startupy dle kategorie 49
Tabulka 2 - Doporučená měřítka dle typu startupu 50
Tabulka 3 - Doporučení v oblasti corporate governance pro startupy . 55
Tabulka 4 - Přehled startupů zapojených do výzkumu 61
Tabulka 5 - Přehled měřítek a nástrojů ve startupech dle perspektiv .. 69

Seznam pojmů a zkratek

ARPU	average revenue per user - průměrný obrat na zákazníka
ARR	Annual Recurring Revenue - roční pravidelný obrat
Balanced Scorecard	název metodiky pro řízení v výkonnosti
best practice	nejlepší praxe / ověřené postupy
BPM	Business Performance Management - řízení výkonnosti podniku
BSC	zkrakta pojmu Balanced Scorecard
burn rate	míra pálení prostředků - udává jak rychle jsou spotřebovávány peněžní prostředky
CAC	Customer Acquisition Costs - náklady na akvizici zákazníka
CEO	Chiech Executive Officer - výkonný ředitel
CRM	Customer Relationship Management - kategorie software pro řízení vztahu se zákazníky
CSR	Corporate Social Responsibility - společenská odpovědnost podniků
destination statement	prohlášení o cílech
EFQM	zkratka European Foundation for Quality Management a stejnojmenný systém pro řízen výkonnosti
ESG	mezinárodně uznávaný termín označující tzv. udržitelné investice

EVA	ekonomic value added (ekonomická přidaná hodnota)
funnel	trychtýř, který reprezentuje jednotlivé kroky, kterými zákazník prochází na cestě ke konverzi
gap analýza	analýza nedostatků
churn / churn rate	míra udávající pokles obratu nebo počtu zákazníků
KPI	key performance indicator (klíčový ukazatel výkonnosti)
lead time	Čas potřebný pro dokončení určitého procesu
LHV	zkratka názvu Lighthouse Ventures
Lighthouse Ventures	název spolupracujícího podniku
LTV	Life-time Value - celoživotní hodnota zákazníka
MRR	Monthly Recurring Revenue - měsíční pravidelný obrat
multiple case study	vícenásobná případová studie
onboarding	prvotní vstup a nastavení služby/platformy, než ji uživatel začne naplno využívat
option pool	blok vlastního kapitálu společnosti, který byl vyhrazen pro první investory nebo zaměstnance začínající společnosti
PaaS	Production as a Service - obchodní model který párej výrobce se zákazníky

PPC	pay-per-click - druh výkonové online reklamy, kdy se platí za proklik
ranvej	doba, po kterou je startup schopen přežít s aktuální peněžní zásobou a cashflow
revenue	Obrat / Celkový příjem z prodeje
ROAS	Return on Ad Spend - návratnost nákladů na reklamu
ROI	return on investment (návratnost investice)
SaaS	Software as a Service - obchodní model poskytování software jako službu za pravidelný poplatek
seed stage	pojem označující první investiční kola s nízkou valuací
stakeholder	zainteresovaná osoba /skupina
startup	začínající podnik, který se vyznačuje inovativním produktem nebo obchodním modelem a rychlým růstem
Startup Cockpit	metodika pro řízení výkonnosti startupů
VC	venture capital (rizikový kapitál)

Úvod

Úspěšné naplnění podnikové strategie je předpokladem pro přežití organizace v dnešním vysoce konkurenčním tržním prostředí. O to více tato teze platí, pokud hovoříme o globálních technologických firmách, které mezi sebou soutěží bez ohledu na geografické hranice. Mnoho organizací se však stále potýká s úspěšnou implementací svých strategií a vhodný přístup k monitorování a kontrole plnění strategických cílů jim stále uniká.

Zavedení systému řízení výkonnosti podniku (Business Performance Management – BPM) umožňuje organizacím efektivně monitorovat, kontrolovat a řídit realizaci strategických plánů. V ideálním systému podnik produkuje na sebe navazující množinu metrik a cílů, od těch strategických na nejvyšší úrovni až po každodenní činnosti svých řadových zaměstnanců. Manažeři tyto metriky průběžně sledují a pravidelně se svými týmy diskutují o pokroku. Dobrý výkon je odměňován, nedostatečný výkon vede k přijetí opatření a řešení problému. (Bourne et al., 2002) Navzdory tomu, že se zavedení BPM může zdát jako jednoduchý recept na úspěch, někteří tvrdí, že až 70 % pokusů o zavedení měření (a řízení) výkonnosti selhává (McCunn, 1998).

David Feinleib (2011) ve své knize *Why startups fail* mimojiné uvádí, že 9 z 10 startupů podpořených venture fondy nikdy nedosáhne smysluplných výnosů a návratnosti investice a 80 % selže během prvních tří let.

Davila et al. (2010) poukazuje na to, že rychle rostoucí startupy mohou selhat, protože obchodní model, který byl základem jejich strategie, nefunguje. Mohou také selhat, protože trh se "neotevře" předpokládaným způsobem a v předpokládaném čase. Takové negativní výsledky k začínajícím společnostem patří. Vysoké riziko, často s radikálními inovacemi, je častěji odměněno neúspěchem než úspěchem. Startupy však často selhávají nebo nedosahují svého plného potenciálu, protože uvíznou v této podnikatelské krizi.

Jinými slovy, růst vyžaduje určitou dávku disciplíny spojené s formálními systémy a procesy. Tyto systémy poskytují manažerům včasné a přesné informace pro rozhodování a usnadňují koordinaci, přidělování zdrojů, motivaci a měření výkonnosti ve stále složitější organizaci. (Davila et al., 2010)

Několik autorů se již zabývalo systémy BPM ve startupech a tato práce bude navazovat na předchozí výzkum v této oblasti. Llorach a Ottosson (2016) zkoumali ve své práci relativně mladé startupy ze švédského prostředí a zhodnotili vhodnost systému Balanced Scorecard pro zkoumané startupy. Davila et al. (2010) se zaměřili více na příklady úspěšného zavedení systémů řízení v rostoucích startupech obecně a poukazují také na vliv stylu řízení CEO na zavedení systémů řízení a pozitivním vztahem mezi brzkým zavedením systémů řízení a rychlostí růstu. Rompho (2018) zkoumal využití měření výkonnosti ve startupech, včetně vnímané důležitosti a účinnosti těchto opatření a poukazuje na jejich pozitivní vztah.

V českém prostředí neprobíhal dosud výzkum zaměřený na problematiku měření výkonnosti ve startupech. Navzdory tomu, že z Česka pochází mnoho světově úspěšných startupů a působí zde několik kapitálových fondů a česká startup scéna je již dostatečně zralá – důkazem budiž neustále rostoucí a na zahraniční trhy expandující Rohlik.cz a další podniky, které lákají kapitál od investorů v řádech stovek milionů korun, aby podpořily svůj raketový růst.[1]

Tato diplomová práce s proto bude věnovat využívání systémů řízení výkonnosti ve vybraných českých startupech. Konkrétně tato práce vzniká ve spolupráci s investičním fondem Lighthouse Ventures, do jehož portfolia spadají desítky českých startupů v různé fázi životního cyklu a bude zaměřena na prozkoumání a vyhodnocení systémů měření výkonnosti startupů v portfoliu, zjištění, jak vztah s investorem ovlivňuje nastavení systémů a jak startupy vykazují svoji výkonnost v rámci reportingu směrem k fondu.

Cílem práce je pak navrhnout vhodný systém pro reporting ukazatelů výkonnosti startupů spadajících pod investiční fond Lighthouse Ventures, který přispěje ke zlepšení informovanosti fondu, včetně formulace doporučení ke zlepšení přístupu k oblasti měření a řízení výkonnosti v samotných startupech.

V rešeršní části práce budou zmapovány existující metody měření a řízení výkonnosti podniků a faktory, které jejich zavádění nebo využívání v technologických startupech ovlivňují.

[1] https://www.lupa.cz/clanky/ceske-startupy-v-roce-2021-prvni-jednorozec-miliardove-investice-ale-i-pady-kvuli-covidu/

V empirické části je na základě literární rešerše představen soubor best practices, které lze startupům v oblasti řízení výkonnosti doporučit. Dále je pomocí rozhovorů s manažery čtyř startupů z fondu zjištěna aktuální podoba systémů řízení výkonnosti v jejich organizaci. Na základě závěrů z celého vzorku je provedena gap analýza, jejímž výsledkem je porovnání aktuálního stavu s best practices a identifikace mezer v současné praxi. Dále je navržen systém pro reporting ukazatelů výkonnosti a zformulována vhodná doporučení pro investiční fond, aby mohl své firmy v portfoliu nasměrovat ke zlepšení, v této oblasti.

Návrh výzkumu a metodika

V této kapitole je představen spolupracující podnik, představeny cíle práce a výzkumné otázky, jejichž zodpovězení povede k naplnění cílů.

2.1 Představení spolupracujícího podniku

Práce vzniká ve spolupráci s fondem Lighthouse Ventures (dále jen LHV). LHV je investiční fond zaměřený na investice do startupů v rané fázi a jejich akceleraci, který se zaměřuje na technologické projekty s globální vizí.

LHV investuje do evropských startupů se silnou přidanou hodnotou v České republice. Využívá synergií a spolupráce s předními českými startupovými centry, technologickými partnery a technologickými univerzitami. V době psaní práce spadá do portfolia LHV více než 30 technologických startupů, převážně z Česka a východní Evropy.[2]

2.2 Cíl práce a výzkumné otázky

Hlavním cílem práce je navrhnout vhodný systém pro reporting ukazatelů výkonnosti startupů, který přispěje ke zlepšení informovanosti fondu, a formulování vhodných doporučení ke zlepšení přístupu k oblasti měření a řízení výkonnosti v samotných startupech.

Prvním dílčím cílem práce je v teoretické části na základě rešerše relevantní literatury zmapovat moderní metody řízení výkonnosti podniků, popsat faktory, které ovlivňují jejich využívání a způsoby jakými jsou využívány v technologických startupech a utřídit tato zjištění do souboru tzv. „osvědčených postupů“ (best practices), který poslouží jako žádoucí stav pro následující analýzu.

Pro získání základního přehledu o problematice a existujících metodách a systémech řízení výkonnosti, je navržena **VO1**: Jaké moderní systémy pro řízení výkonnosti jsou popsány v existující literatuře?

[2] Více o podniku lze zjistit na stránkách www.lhv.vc

Dále, protože startupy jsou specifické oproti velkým zavedeným korporacím, je nutné zjistit odpověď na **VO2:** Jaké nástroje řízení výkonnosti a reportingu jsou dle literatury vhodné pro použití v technologických startupech?

Pro doplnění a lepší pochopení problematiky jsou doplněny specifické výzkumné otázky:

SVO2.1: Jaké faktory dle literatury ovlivňují měření a řízení výkonnosti v technologických startupech?

SVO2.2: Jaké finanční a nefinanční ukazatele by dle literatury technologické startupy měly sledovat?

Druhým dílčím cílem práce je v praktické části získat ucelený pohled na aktuální stav řízení výkonnosti napříč jednotlivými vybranými startupy v portfoliu a popsat současný stav reportování výkonnosti směrem k fondu. Proto jsou předloženy třetí obecná výzkumná otázka a navazující specifické výzkumné otázky:

VO3: Jaké systémy a nástroje řízení výkonnosti jsou využívány ve zkoumaných startupech a jak?

SVO3.1: Jaké finanční a nefinanční ukazatele jsou v současnosti měřeny ve zkoumaných startupech?

SVO3.2: Jak jednotlivé startupy reportují o aktuální výkonnosti směrem k fondu?

Třetím dílčím cílem je identifikovat za využití metody tzv. gap analýzy mezery mezi žádoucí praxí, která vyplývá z rešerše (viz 1. dílčí cíl) a aktuální praxí (viz 2. dílčí cíl) řízení výkonnosti ve zkoumaných startupů v portfoliu a zodpovědět výzkumnou otázku:

VO4: Jaké jsou ovlivňující faktory a nedostatky v aktuálně využívaných systémech řízení a reportingu výkonnosti ve startupech v portfoliu?

Aby byl naplněn hlavní cíl práce formulován výše, je nutné navrhnout systém pro reporting ukazatelů výkonnosti startupů a formulovat doporučení vedoucí ke zlepšení této oblasti oproti současné situaci a tím zodpovědět výzkumné otázky:

VO5: Jaké finanční a nefinanční ukazatele výkonnosti by měly startupy reportovat fondu a jakým způsobem?

VO6: Jaká opatření lze doporučit fondu, aby se zlepšil přístup startupů k oblasti řízení výkonnosti a přiblížily se osvědčeným postupům z literatury?

2.3 Postup práce a použité metody

V této kapitole je představen postup práce a jednotlivé použité metody. V teoretické části práce bude použita metoda tradiční literární rešerše. V části empirické budou využity metody případové studie, semi-strukturované rozhovory a gap analýza. Následně budou poznatky syntetizovány a na jejich základě představena navržená doporučení.

2.3.1 Rešerše literatury

Pro teoretickou část a zodpovězení VO1 a VO2 bude použita metoda tradiční literární rešerše. V rešerši literatury budeme postupovat exploračním způsobem. Díky rešerši lze zjistit, jaká zjištění ohledně zkoumaného tématu jsou v akademické literatuře k dispozici z hlediska teorií, empirických studií a metodologie (Adams, 2007) a získat potřebný teoretický základ pro vypracování praktické části práce.

Zdroje pro rešerši budou kromě doporučené literatury vycházet z vyhledávání vhodných klíčových slov s použitím databáze Web of Science nebo Google Scholar. V první části se rešerše zaměří na definice pojmů z oblasti řízení výkonnosti, budou představeny metody a systémy měření výkonnosti a specifika startupů. V druhé části se již bude jednat o rešerši výzkumných článků v oblasti řízení výkonnosti přímo v technologických startupech. Tato metoda umožní získat potřebný vhled do problematiky a je oproti systematickému přístupu méně náročná, ale je limitována zejména kvůli volbě zdrojů, která záleží plně na uvážení autora a nesleduje konkrétní postup.

2.3.2 Multiple Case study a rozhovory

V úvodu empirické části bude využita metoda multiple case study (vícenásobná případová studie). Multiple case study zkoumá několik různých případů jednotlivě a v jejich konkrétní situaci, ale později jsou vyvozeny závěry z celého vzorku (Yin, 2009). Tato případová studie bude založena na kvalitativních datech získaných ze semi-

strukturovaných rozhovorů s manažery jednotlivých startupů, a zaměří se na nalezení odpovědí na VO3.

Otázky pro rozhovory budou připraveny na základě zjištění v rešerši tak, aby pomohly získat hlubší vhled do aktuální situace. Rozhovory budou probíhat online s pomocí videokonferenčního nástroje. Poznatky z rozhovorů budou následně zpracovány pomocí induktivního přístupu ke kvalitativní analýze a využitím metody tematické obsahové analýzy s cílem nalézt společné vzorce napříč jednotlivými případy.

2.3.3 Gap analýza

Následně bude provedena gap analýza, jejíž výsledek budeme interpretovat v rámci odpovědi na VO4. Gap analýza, volně přeložena jako analýza nedostatků analyzuje rozdíl mezi současnou praxí – výchozí stav a "nejlepší" praxí (best practice), která představuje žádoucí stav. V praxi se častěji používá pojem benchmarking. Tradiční benchmarking, tedy porovnávání se s nejlepší konkurencí a následné stanovení takových cílů, aby se organizace stala a zůstala konkurenceschopnou, je již mnoho let cenným nástrojem. (Balm, 1996)

V této práci bude metoda gap analýzy využita za účelem porovnání současné praxe řízení výkonnosti ve zkoumaných startupech se zjištěnými best practice vyplývajících z literární rešerše. Nebude se tedy jednat o tradiční benchmarking, kdy je srovnáním pro současný stav konkurence v odvětví podniku, ale budeme vycházet ze současného vědeckého poznání. Tento přístup je zvolen z důvodu porovnávání komplexního tématu, a to procesního aspektu měření výkonnosti, tradiční benchmarking, který porovnává zejména dosažené výsledky, proto není vhodný.

2.3.4 Syntéza poznatků a návrh doporučení

V závěru empirické části bude navržen na základě předchozího zkoumání systém pro reportování o výkonnosti pro jednotlivé startupy a zodpovězena VO5 a také představena doporučení pro spolupracující fond, čímž bude zodpovězena VO6. Doporučení by měla přímo reagovat na klíčová zjištění získaná sběrem a analýzou dat. Pro zúžení zjištění je nezbytný proces stanovení priorit a po jeho dokončení by měla být vypracována doporučení, která odpovídají nejdůležitějším zjištěním.

Teoretická část

V této kapitole bude představen teoretický rámec a aktuální poznání ve zkoumané oblasti. V první části se rešerše zaměřuje na definice pojmů z oblasti řízení výkonnosti a jsou zde představeny metody a systémy měření výkonnosti. V druhé části se rešerše věnuje představení výzkumných článků z oblasti řízení výkonnosti přímo v technologických startupech, na jejichž základě bude vypracován souhrn tzv. best practice pro další porovnání s praxí ve zkoumaných startupech v části empirické.

3.1 Výkonnost podniku

Z pohledu teorie podnikového hospodářství bychom mohli výkonnost podniku definovat jako úspěšnost, se kterou je podnik schopen dosahovat svého hlavního cíle (obecně – maximalizovat zisk svému majiteli). Zde se ovšem potýkáme s nejasnou odpovědí na otázku, v jakou chvíli je možné objektivně podnik považovat za výkonný a kdy nikoliv: Stačí, když je spokojený vlastník podniku? Případně, když hodnota EVA[3] je kladná? A za jaké časové období? (Rylková, 2015)

Dále je nutno podoktnout, že maximalizace zisku v jednom roce může znamenat krach v dalším roce. Naproti tomu maximalizace zisku v horizontu 20 let může ze začátku znamenat, že zisk bude dlouho záporný, tak jako to často bývá u startupů. Vhodným příkladem může být i současný gigant Amazon, který vykazoval ztrátu téměř deset let a dnes se řadí mezi největší podniky na světě (Statista Research Department, 2021).

Další subjekty (stakeholdeři), které přichází s podnikem do styku budou nahlížet na pojem výkonnosti různým způsobem. Míra uspokojení každé zainteresované skupiny může být tedy také považována za projev výkonnosti (Daft, 2015). Každý stakeholder navíc může mít odlišný cíl, manažer bude mít např. zájem získat co největší podíl na trhu,

[3] Economic Value Added – ekonomická přidaná hodnota je ukazatel, který lépe zachycuje ekonomickou realitu podniku a ukazuje vlastníkům, jestli podnik vytváří ekonomický zisk, protože zohledňuje také nákladovost kapitálu v podobě nákladů ušlé příležitosti.

dodavatel bude chtít, aby podnik odebíral co nejvyšší možné množství jeho výrobků a včas platil své závazky atd. (Pavelková, Knápková, 2005)

Wagner (2009) ve své knize „*Měření výkonnosti*“ poukazuje na to, že výkonnost je chápána obecně jako cesta k dosažení nebo vytvoření prospěchu.

Rylková (2015) ve své monografii proto navrhla všeobjímající definici: *„Výkonnosti podniku je schopnost zhodnocovat svými aktivitami vložené zdroje a hodnoty zainteresovaných stran podniku vedoucí k budování úspěchu.“* Tato definice zohledňuje dostatečně komplexně zapojení stakeholderů, zároveň zohledňuje i fází životního cyklu, ve které se podnik nachází, protože úspěch nedefinuje jako konkrétní cíl.

Výkonnost jde také ruku v ruce s konkurenceschopností. Identifikace faktorů, které přímo ovlivňují výkonnost každého podniku je složitá, protože nelze jednoznačně určit, jaký má daný faktor vliv na konkrétní podnik. Každý podnik má svůj „strategický profil“ který determinuje do jaké míry bude mít daný faktor vliv na jeho výkonnost.

Další autoři poukazují na různé obecné faktory, můžeme připomenout populární model pěti sil, představený Porterem (2008), kdy výkonnost a konkurenceschopnost organizace je odvozena od úspěšnosti, s jakou podnik dokáže těmto silám čelit. Dále se můžeme v literatuře setkat s úrovní nákladů, (Marinič, 2008), inovační aktivitou, kvalitou produkce, kvalifikací zaměstnanců, schopností reagovat na měnící se potřeby zákazníků, přístupem k finančním zdrojům nebo podporou státní sféry. (Blažek et al., 2008).

Aby byl podnik schopen zvyšovat svou výkonnost, musí identifikovat klíčové faktory, které ji ovlivňují a vytvořit optimální systém měřítek odrážející vzájemné vazby mezi aktivitami. Na základě efektivního hodnocení a řízení výkonnosti může podnik dosáhnout stanovených cílů a zajistit tak úspěšný rozvoj firmy. (Pavelková a Knápková, 2009)

3.1.1 Měření výkonnosti podniku

Jak bylo napsáno výše, zvýšení výkonnosti podniku lze dosáhnout jejím měřením a následným řízením. Zde je vhodné připomenout známou (volně přeloženou) citaci přisuzovanou zakladateli moderního managementu P. Druckerovi: *„Pokud to nelze změřit, nelze to řídit.“* Tato věta se řadí na přední místo v seznamu citátů jemu připisovaných. Je tu jen jeden problém: nikdy ho dle Zacha Firsta z Drucker Institute ve skutečnosti neřekl a jak First dále uvádí – faktem je, že Druckerův pohled

na měření byl značně diferencovaný. Ano, rozhodně věřil, že měření výsledků a výkonnosti je pro efektivitu organizace klíčové. *"Práce předpokládá nejen to, že někdo má práci vykonat, ale také odpovědnost, termín a konečně měření výsledků – tedy zpětnou vazbu z výsledků na práci a na samotný proces plánování,"* napsal Drucker v knize *Management: Tasks, Responsibilities, Practices'*. (Zak, 2013)

Jak uvádí Wagner (2009), měření výkonnosti podniku není pouze nástrojem umožňujícím popsat podnikovou výkonnost jako takovou, ale současně představuje nástroj, jehož vhodným využitím je možné pozitivně (ale v případě špatného užití i negativně) působit na chování a jednání těch osob, které mohou výkonnost ovlivnit.

Možnosti negativního vlivu měření na výkonnost zdůraznil už Ridgway v roce 1956 ve svém článku *Dysfunctional Consequences of Performance Measurements*, kde tvrdí, že nevybíravé používání a přílišná důvěra a spoléhání se na kvantitativní měřítka jsou důsledkem nedostatečné znalosti všech účinků a důsledků. Rozvážné používání nástroje vyžaduje povědomí o možných vedlejších účincích a reakcích. V opačném případě může nerozlišující používání vést k tomu, že vedlejší účinky a reakce převáží nad přínosy.

Dnes je situace jiná a je všeobecně známo, že měření je důležité, ale ještě důležitější je, co a jak podniky měří. Dalším poznatkem, který je nutno zdůraznit je, že v tradičním pojetí měření výkonnosti se podniky zaměřovaly výhradně na finanční měřítka, což je dnes v odborných kruzích již překonaný koncept. Navzdory významnému pokroku v měření výkonnosti v posledních letech je však mnoho společností stále závislých na tradičních měřítkách finanční výkonnosti (Tangen, 2004).

Neely et al. (1995) vysvětlují měření výkonnosti jako proces kvantifikace, kdy je výkonnost korelována s činnostmi převedenými na čísla. Tvrdí také, že výkonnost není nic jiného než účinnost a efektivita vykonané práce. Ne všechna měřítka výkonnosti se ovšem dají vyjádřit číslem a existují také kvalitativní měřítka, které v podnikové praxi popisují např. subjektivní spokojenost zákazníků. (Král, 2018)

3.1.2 Měřítka výkonnosti

Měřítka (dále také metriky, ukazatele) lze dělit různými způsoby, Král (2018) uvádí základní členění individuálních měřítek výkonnosti podle jejich úlohy v systému měření výkonnosti: podle vztahu k řízenému procesu na předstižná a zpětnovazební, podle způsobu měření na kvan-

titativní finanční, kvantitativní nefinanční a kvalitativní a podle dimenzí výkonnosti na měřítka nákladů, kvality, času a flexibility.

Pokud se na měřítka podíváme optikou jejich vztahu ke zkoumanému procesu, rozlišujeme předstižná měřítka (*leading measures*), která nám ukazují předpoklad do budoucnosti a zpětnovazební měřítka, nebo jak byly nazvány Kaplanem a Nortonem (2005) následná/zpožděná měřítka (*lagging measures)*, které reflektují minulost a ukazují co bylo dosaženo. Jedno měřítko může být pro jeden proces předstižné a pro jiný proces zpětnovazební, na to je vhodné myslet při návrhu systému měření.

Wagner (2009) uvádí dělení měřítek podle způsobu měření na kvalitativní, tedy ty, u kterých nejsme schopni vyjádřit jejich hodnotu číslem a nemůžeme kvantifikovat vztah mezi dvěma popsanými hodnotami a kvantitativní, u kterých toto lze.

Dělení dle dimenzí představili Neely et al. (2005) na měřítka časová, nákladová, měřítka kvality a měřítka flexibility. Podobně lze vnímat rozdělení měřítek dle Kaplana a Nortona (2005), kteří měřítka dělí dle perspektiv na perspektivy finanční, zákaznickou, interních procesů a učení se a růstu organizace.

V praxi se setkáváme také s použitím zkratky KPI (*key performance indicator*), používané často chybně jako označení pro jakékoliv měřítko, kritérium či oblast měření výkonnosti. (Král, 2018) Na toto chybné používání poukazuje Parmenter (2015), který tvrdí, že mnoho společností pracuje s nesprávnými ukazateli, z nichž mnohé jsou nesprávně označovány jako KPI. Jen velmi málo organizací skutečně sleduje své skutečné KPI a důvodem je, že jen velmi málo z nich zkoumalo, co to vlastně KPI je. Dle něj existují čtyři typy ukazatelů výkonnosti:

- Klíčové ukazatele výsledků (KRI), které říkají, jak si podnik vedl v určité perspektivě nebo kritickém faktoru úspěchu.
- Ukazatele výsledků (RI), které říkají, čeho bylo dosaženo.
- Ukazatele výkonnosti (PI), které říkají, co má podnik udělat.
- KPI říkají, co má podnik udělat, aby výrazně zvýšil svou výkonnost.

Mnoho výkonnostních ukazatelů používaných organizacemi je tedy (často nevhodnou) kombinací těchto čtyř typů.

Charakteristika měřítek výkonnosti dle Parmentera (2015) je následující: KRI jsou výsledkem více akcí a ukazují, zda podnik směřuje správným směrem. Už ale neříkají, co musí podnik udělat, aby tyto výsledky zlepšil. Mezi KRI a KPI leží mnoho ukazatelů výsledku a výkon-

nosti (RI a PI), které, byť jsou pro podnik důležité, nejsou klíčové. KPI jsou soubor měřítek, které jsou pro úspěch organizace klíčové.

Wagner (2009) dále dělí měřítka na syntetická a analytická. Syntetická měřítka zahrnují všechny stránky výkonnosti podniku a analytická měřítka pak zachycují vybranou dílčí stránku výkonnosti.

3.2 Systémy řízení výkonnosti podniku

Řízení výkonnosti je dle Aguininse (2009) definováno jako průběžný proces identifikování, měření a rozvíjení výkonu jednotlivců a týmů, které je v souladu se strategickými cíli organizace. To znamená, že řízení výkonnosti je neustálý proces nastavování cílů, milníků, pozorování výkonnosti a poskytování a získávání zpětné vazby.

Hopf et al. (2001) definují řízení výkonnosti jako nakládání s měřítky výkonnosti za účelem pozitivně ovlivnit organizační kulturu, systémy a procesy, s pomocí nastavených a všemi odsouhlasených cílů, alokováním a upřednostňováním zdrojů, informováním manažerů za účelem schválit nebo změnit současnou politiku nebo program organizace, aby byly dosaženy tyto cíle a sdílení výsledků výkonnosti v rámci dosahování cílů.

Tyto dva pohledy se shodují na tom, že řízení výkonnosti je pevně spjato s jeho měřením. Řízení výkonnosti může být tedy vnímáno jako filozofie podporována měřením výkonnosti. Jelikož řízení je zaměřeno na budoucnost a měřit lze pouze to, co se odehrálo v minulosti, jedná se o opakující se cyklus zpětných vazeb a nelze tyto dvě oblasti oddělit. (Lebas, 1995)

Pokud manažeři zajistí, že aktivity a výstupy v organizaci jsou v souladu s nastavenými cíli, vede to ke zvýšení konkurenční výhody a řízení výkonnosti tak vytváří přímé spojení mezi výkonností jednotlivců a míře dosahování organizačních cílů, čímž je možné explicitně vyjádřit přínosy jednotlivců v rámci organizace. (Aguinis, 2009)

Jak již bylo zmíněno v úvodu, zavedení systému řízení výkonnosti umožňuje organizacím efektivně monitorovat, kontrolovat a řídit realizaci strategických plánů. (Bourne et al., 2002) Na důležitosti strategie poukazují mimo jiné také Parmenter (2015), Rylková (2015), Kaplan a Norton (2005).

Absence strategie, která by pomohla nasměřovat úsilí všech zaměstnanců podniku ke zvýšení výkonnosti, je ovšem zcela běžným je-

vem. Strategie buď neexistují nebo nejsou vhodně komunikovány napříč podnikem. (Rylková, 2015) Tvorba strategie je tedy nutnou prerekvizitou pro zavedení systému řízení výkonnosti.

Problémy ovšem nastávají i ve chvíli, kdy strategie existuje, ale řízení výkonnosti je zaměřeno pouze na finanční výsledky podniku, dnes se toto označuje jako tradiční přístupy k řízení výkonnosti. Arifeen et al. (2014) shrnují problémy tradičního přístupu k měření výkonnosti:

- Finanční údaje se zabývají pouze složkami nákladů a kvantifikují výkonnost pouze v peněžním vyjádření, ale existuje mnoho nepeněžních aspektů kvantifikace, jako je kvalita, služby zákazníkům a zkrácení dodacích lhůt.
- Nadměrné používání návratnosti investic (ROI) jako finančního měřítka pro hodnocení výkonnosti může zkreslit strategické cíle.
- Vzhledem k tomu, že finanční měřítka výkonnosti se skládají také z kritérií nákladové efektivnosti a optimálního využití aktiv, může to vést k tlaku na manažery, který v konečném důsledku povede pouze ke krátkodobým výsledkům a dlouhodobé zlepšení bude obětováno.
- Finanční zprávy se obvykle připravují měsíčně, takže odrážejí rozhodnutí učiněná před jedním nebo dvěma měsíci.

Z výše uvedeného je tedy možné vyvodit, že výkonnost je pevně spjata se strategií a také s jednotlivci v organizaci a jejich rozvojem. Pro správnou implementaci řízení výkonnosti je zapotřebí stanovit měřitelné strategické cíle a činit takové kroky, které povedou k jejich dosahování v rámci rozvoje efektivnosti a efektivity v organizaci. O vyřešení tohoto problému se snaží moderní systémy pro měření a řízení výkonnosti.

Jaké cíle si má ale organizace vytyčit a jaké měřítka zvolit? Medori a Steeple (2000) tvrdí, že všechny koncepce měření výkonnosti nabízí určité výhody, ale všechny mají společnou limitaci v tom, že nabízí velmi malou nápovědu k tomu, jak měřítka a cíle vybrat a implementovat.

Lebas (1995) identifikuje kvalitativní hlediska měřítek, na které se má systém řízení výkonnosti zaměřovat. Měřítka mají být taková, že:

- Dávají autonomii jednotlivcům v jejich rozsahu činnosti
- Reflektují vztahy příčiny a následku
- Posilují a zapojují jednotlivce
- Vytvářejí základ pro diskusi a podporují průběžné zlepšování
- Podporují činění rozhodnutí

Tangen (2004) představil také několik faktorů, od kterých se volba měřítek odvíjí, a jedná se o účel měření, úroveň detailu měření, čas potřebný pro měření, existence předchozích dat a náklady na měření.

Král (2018) poukazuje na důležitost stanovení realistických (SMART) cílů, protože příliš nízké by nemotivovaly pracovníky ke zvýšení výkonu, ale příliš optimistické cíle by byly vnímány jako nereálné. Doporučuje také srovnání s konkurencí, aby podnik nehodnotil pouze dosažení interně nastavených cílů, ale snažil se zvýšit svoji konkurenceschopnost.

Neexistuje ovšem žádná všeobecná shoda na tom, jaký postup zvolit nebo jaká měřítka zahrnout a jaké nastavit cílové hodnoty a správnost implementace kteréhokoliv systému řízení je značně limitována pohledem implementátora v daném podniku.

3.2.1 Vlastnosti moderních systémů řízení výkonnosti

Moderní systémy řízení vykazují určité vlastnosti, které jsou pro ně charakteristické. V této části budou tyto vlastnosti popsány a zdůvodněny.

Propojení se strategií

Rylková (2015) popisuje vztah mezi strategií a systémem řízení výkonnosti: *„Systém řízení výkonnosti dává do vzájemného souladu procesy zahrnující strategii podniku, která je vyjádřena strategickými cíli rozloženými na nižší úrovně řízení, podnikové plánování a rozpočtování, konsolidaci provozních a finančních výsledků, reporting, měření a hodnocení výkonnosti a realizaci analýz, jejichž výsledky jsou následně použity pro odstranění negativních odchylek od požadovaných cílů.“* Eckerson (2009) doplňuje propojení na informační technologie které pomáhají ve sledování realizace podnikové strategie a pomáhá organizacím dosahovat jejich cílů.

Systém řízení výkonnosti proto musí podporovat strategické plánování a být s ním v souladu. Zároveň je důležité, aby byl nastavený systém flexibilní a dokázal pružně reagovat na změny ve strategii.

Vyvážený přístup s ohledem na stakeholdery

Jak již bylo naznačeno v kapitole o výkonnosti podniku, moderní pojetí měření výkonnosti je ovlivněno také rozvíjející se koncepcí podniku jako socioekonomického systému, jehož výkonnost by měla být posuzo-

vána vzhledem ke všem zájmovým skupinám – toto pojetí můžeme označit za tzv. stakeholderský přístup k řízení výkonnosti.

Moderní systémy měření výkonnosti toto zohledňují a je pro ně charakteristické, že využívají nejen finanční, ale také kvalitativní měřítka pro hodnocení výkonnosti podniku jako celku, ale i jeho vnitřních struktur, a to v různých dimenzích. (Král, 2018)

Dopad na denní činnosti

Systém řízení výkonnosti musí být mít dopad na denní činnosti zaměstnanců, aby přispěl k plnění strategických cílů na všech úrovních řízení. Je ovšem nutné, aby byl pečlivě nastaven. Jak již bylo zmíněno, když se zaměstnanci soustředí na zlepšení v jedné měřené oblasti, může to mít za následek snížení celkového výkonu v podniku. (Ridgway, 1956) Skinner (1986), který zkoumal politiky zvyšování produktivity ve výrobních závodech nazval tuto situaci "paradoxem produktivity", který je výsledkem nefunkčního chování při špatném měření výkonu v podniku.

Omezený a optimální počet měřítek

Ne všechno je potřeba měřit. Počet měřítek, které v systému vystupují by měl odpovídat nastavení organizace. Příliš málo měřítek nezachytí dostatečně realitu, příliš mnoho měřítek může zaměstnance zahltit a zvýšit náklady na jejich měření. Parmenter (2015) doporučuje sledovat 10 KPI. Kaplan a Norton (2005) doporučují maximálně pět měřítek v každé ze 4 perspektiv svého modelu Balanced Scorecard (viz kapitola 3.2.3). Jackson (2000) tvrdí, že pro dosažení vhodných výsledků je nutné omezit počet ukazatelů měření, protože větší počet měřených hodnot znamená více času pro analýzu. Konkrétní počet bude vždy záležet na konkrétní organizaci, ale měl by být vždy nastaven optimálně, aby předcházel ztrátám produktivity.

Dostupnost a přístupnost informací

Systém řízení výkonnosti musí být srozumitelný všem pracovníkům, které má řídit. (Král, 2018) Zároveň jedním z důležitých cílů je poskytnout správné informace v pravý čas správným osobám. (Arifeen et al., 2014)

3.2.2 Metody a přístupy k řízení výkonnosti podniku

Následuje charakteristika vybraných nejpopulárnějších moderních metod a systémů řízení výkonnosti v podnicích. Tato část je zaměřena zejména na komplexní (moderní) systémy, a vynechává ty, které se soustředí pouze na finanční výkonnost nebo jiné jednotlivé aspekty výkonnosti podniku odděleně od ostatních.

3.2.3 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (dále také BSC) se během devadesátých let 20. století stala velmi populárním nástrojem pro měření výkonnosti podniků a je pravděpodobně jeden z nejvíce populárních a v praxi využívaných moderních systémů měření výkonnosti dodnes[4].

Jedná se o jeden z prvních systémů, který se snaží o komplexní přístup k hodnocení výkonnosti podniku. Zakladateli konceptu BSC jsou Robert S. Kaplan a David P. Norton, kteří v roce 1992 vydali článek *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance* v Harvard Business Review.

V článku popisují, že měření pouze finančních ukazatelů fungovalo dobře v průmyslové éře, ale nezachycují dostatečně dovednosti a kompetence podniků v moderní době. Navrhli proto na základě výzkumu ve 12 společnostech metodiku, která se zaměřuje na strategii a na budoucnost, oproti tradičním modelům hodnocení výkonnosti, které staví jako hlavní zájem normu, kterou musí zaměstnanci plnit a úspěšnost měří mírou dosažení normy.

BSC přirovnávají k přístrojovému panelu v letadle, který poskytuje množství informací a měřítek k tomu, aby se letadlo dalo dostatečně ovládat a činit rozhodnutí během letu, poukazují na to, že při pilotování letadla se nelze spoléhat pouze na jeden ukazatel. Argumentují dále tím, že řízení organizace nelze efektivně provádět se zaměřením na pouze jeden ukazatel (např. zisk).

Systém BSC vybízí manažery podniků nahlížet na výkonnost z pohledu čtyř oblastí (perspektiv). Jsou to: odbytová perspektiva – pohled zákazníka na podnik, interní perspektiva (řízení operací), perspektiva

[4] Při vyhledávání „balanced scorecard“ v Google Scholar bylo nalezeno přes 300 tisíc výsledků.

růstu – inovace a učení v organizaci a perspektiva vlastníků, která zahrnuje také finanční ukazatele.

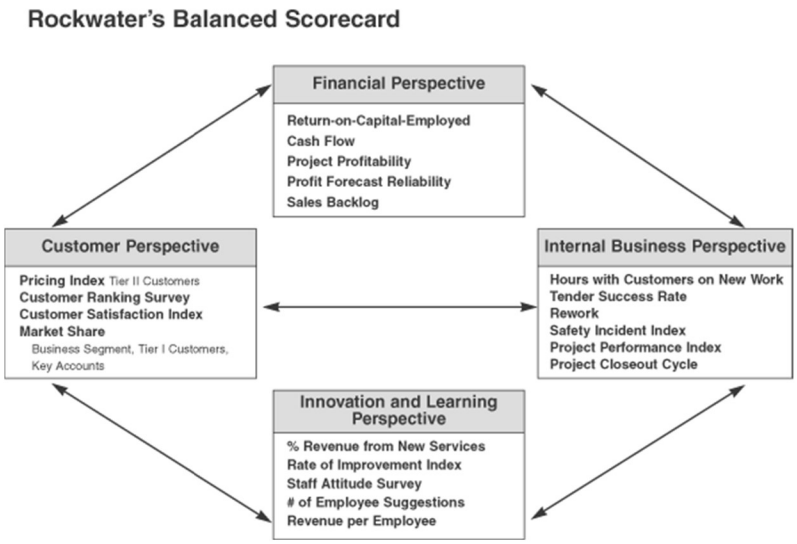
Kaplan a Norton představili BSC jako integrační nástroj, který by měl podpořit a usnadnit využívání nefinančních informací vrcholovými manažery organizací, přičemž výběr nefinančních měřítek by se měl řídit především "strategickými" úvahami. Tvrdili, že pokud budou manažeři vybaveni těmito informacemi, budou schopni dosahovat lepších strategických výsledků (Kaplan a Norton, 1992, 1993). Stručnost a zaměření BSC byla rovněž prezentována jako přínos s ohledem na potřebu účinně a efektivně sdělovat priority napříč organizací (Kaplan a Norton, 1992). Očekávalo se, že to přímo umožní zlepšit výkonnost pracovníků v organizaci.

Příklad užití Balanced Scorecard v praxi

Příklad využití BSC v praxi ilustrují Norton a Kaplan na společnosti Rockwater, Apple a AMD v článku *Putting the Balanced Scorecard to Work* z Harvard Business Review. Společnost Rockwater je globální inženýrská a stavební společnost, která ve své době byla lídrem v oblasti podvodního inženýrství a stavebnictví. Společnost Rockwater zastávala tuto vizi: *"Jako preferovaný dodavatel našich zákazníků budeme lídrem v oboru a budeme našim klientům poskytovat nejvyšší standardy bezpečnosti a kvality."*

Management vypracoval také strategii pro realizaci této vize. Pět prvků této strategie bylo: služby, které překonávají očekávání a potřeby zákazníků; vysoká úroveň spokojenosti zákazníků; neustálé zlepšování bezpečnosti a spolehlivosti zařízení, rychlosti reakce a efektivity nákladů; vysoce kvalitní zaměstnanci; a naplňování očekávání akcionářů. Tyto prvky byly následně rozpracovány do strategických cílů. Pokud však měly strategické cíle vytvářet hodnotu pro společnost, musely být převedeny do měřitelných metrik a činností. Tým vrcholového managementu společnosti Rockwater proto transformoval svou vizi a strategii do čtyř perspektiv výkonnostních měřítek v rámci modelu BSC viz Obrázek 1. (Kaplan & Norton, 1993)

Obrázek 1 – Příklad použití BSC ve společnosti Rockwater



Zdroj: Kaplan & Norton, 1993

Kritika BSC

BSC kritizoval například Hanne Nørreklit ve své publikaci *The balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions*. Nørreklit poukazuje na to, že Norton a Kaplan předpokládají, že růst finančních ukazatelů lze předpovídat na základě růstu nefinančních ukazatelů v kauzálním vztahu, což je dle něj problematické. Dále vyčítá autorům Balanced Scorecard, že jejich výzkum je založen na čistě empirických základech a má mezery v teorii. (Nørreklit, 2000)

Kong (2010) má výhrady vůči možnosti využití Balanced Scorecard v neziskovém a veřejném sektoru. Dále je vyčítáno nedostatečné pokrytí zájmu všech stakeholderů (Schneiderman, 1999). Flamholtz (2003) poukazuje na chybějící metodiku pro volbu cílů, argumentuje tím, že pokud se podnik při implementaci soustředí na chybně zvolené cíle a měřítka, může tím poškodit sebe a investory.

Lawrie a Cobbold (2004) kritizují také absenci jasné definice toho, co to BSC vlastně je a představují několik atributů, které první generaci BSC vystihují. Absence této jasné definice od Kaplana a Nortona vyvolala několik pokusů jiných autorů o definování BSC (např. Mooraj et al., 1999; Olve a Sjöstrand, 2002), které jsou v souladu s atributy shrnuté Lawriem a Cobboldem.

Literatura obecně schvaluje užitečnost přístupu BSC (Epstein a Manzoni, 1997), ale upozorňuje na nedostatky v původním návrhu a

doporučuje různá zlepšení týkající se jak použitých metod návrhu, tak základní koncepce návrhu (např. Eagleson a Waldersee, 2000; Kennerley a Neely, 2000).

Na kritiku v průběhu let navázaly druhá a třetí generace BSC, které částečně některé výhrady vyřešily a představují další modifikace a nové nástroje pro efektivnější aplikování systému BSC v organizacích.

2. generace BSC

Praktické obtíže spojené s návrhem BSC první generace byly značné, částečně proto, že definice systému samotného byla zpočátku nejasná, jak bylo uvedeno výše. Potíže však pramenily také z problémů, které představovaly otázky návrhu opatření kladené první generací – zejména potřeba je filtrovat (tj. vybrat několik konkrétních opatření, která se mají vykazovat) a shlukovat (tj. rozhodnout, jak seskupit opatření do "perspektiv"). (Lawrie a Cobbold, 2004)

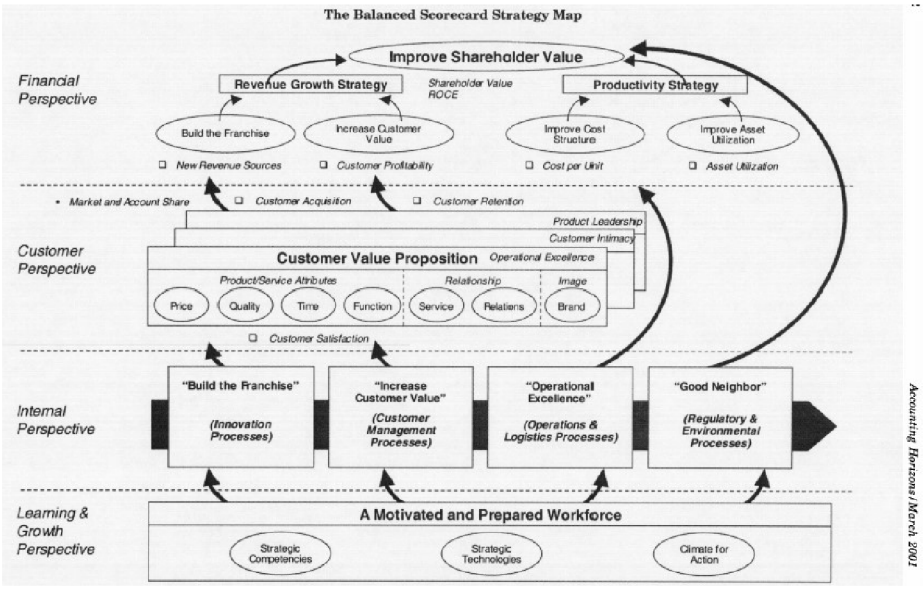
Přístup k výběru opatření, který původně navrhli Kaplan a Norton (např. *"Abychom finančně uspěli, jak bychom se měli jevit našim akcionářům?"),* Kaplan a Norton rychle uznali za slabý a rychle jej nahradili konceptem "strategických cílů" (Kaplan a Norton, 1993): krátkými větami, které objasnily povahu "cílů" popsaných v jejich článku z roku 1992. Novinkou byl návrh, že by mělo existovat přímé propojení mezi každým z několika "strategických cílů" připojených ke každé perspektivě a jedním nebo více měřítky výkonnosti. Tento další krok v procesu výběru opatření sice nebyl převratný, ale pomohl zejména v otázce filtrování – samotný strategický cíl poskytl odůvodnění pro výběr jednoho opatření na úkor jiného z mnoha možných kandidátů na zařazení do každé perspektivy. (Lawrie a Cobbold, 2004)

Dopad těchto změn charakterizovali Kaplan a Norton v roce 1996 tak, že umožnily, aby se z *"vylepšeného systému měření stal základní systém řízení"* (Kaplan a Norton, 1996).

Opatření jsou vybírána tak, aby se vztahovala ke konkrétním strategickým cílům, přičemž cílem návrhu je identifikovat přibližně 20-25 strategických cílů, z nichž každý je spojen s jedním nebo více opatřeními a přiřazen k jedné ze čtyř perspektiv (Olve et al., 1999; Kaplan a Norton, 2000).

Vizualizace hlavních kauzálních vztahů mezi strategickými cíli a výsledky pak management zpracovává do "modelu strategických vazeb" nebo diagramu "strategické mapy" (Olve et al., 1999; Kaplan a Norton, 2000) viz Obrázek 2.

Obrázek 2 – Příklad strategické mapy BSC



Zdroj: Kaplan a Norton, 2001

Lucianetti (2010) se ve svém výzkumu zaměřil na míru a přínosy aplikování této strategické mapy při návrhu BSC v 91 organizacích. Jeho zjištěním bylo, že absence strategických map nepochybně negativně ovlivňuje úspěšnost metody BSC v podniku. Nebezpečně snižuje efektivitu BSC a následně může snížit výkonnost organizace. Konkrétně se zdá, že vypracování strategických map ovlivňuje všechny související položky s výjimkou "zlepšení interní komunikace mezi lidmi". Možná proto, že většina manažerů vnímá samotné BSC jako nástroj prosazující interní komunikaci mezi lidmi. Proto nejsou přesvědčeni o používání strategických map. Zjištění uvedená v tomto článku jsou zcela v souladu se zjištěními, na která již dříve upozornila studie Othmana (2006) a která naznačují důležitost rozvoje kauzálních modelů v prostředí BSC. (Lucianetti, 2010) Lze tedy tvrdit, že druhá generace přispěla k lepší efektivnosti a propojení se strategií.

Tato druhá generace byla ovšem stále z několika důvodů označována za nedostačující. Zejména proto, že kauzální vazby ve strategických mapách stále nelze jednoznačně odůvodnit (Nørreklit, 2000).

3. generace BSC

Třetí generace BSC přinesla nový koncept „prohlášení o cílech“ (dále také jako destination statement). Destination statements byly původně

tvořeny na konci procesu návrhu tak, že zúčastnění manažeři byli vyzváni, aby si představili dopad na organizaci, pokud by bylo dosaženo strategických cílů zvolených dříve v procesu návrhu BSC. Tento integrační proces pomohl identifikovat nesrovnalosti v profilu zvolených cílů a výsledný dokument se ukázal jako užitečný při ověřování cílů zvolených pro některá opatření. Vzhledem k tomu, že destination statement má sloužit jako nástroj pro stanovení cílů, bylo vynaloženo úsilí na to, aby kvantifikoval, "kolika" klíčových věcí by mělo být do této doby dosaženo (např. počet zaměstnanců, tržby, spokojenost zákazníků, úroveň kvality atd.). Dále bylo zjištěno, že při práci s destination statements je výběr strategických cílů a formulace hypotéz o kauzálních vztazích také mnohem snazší a v rámci manažerského týmu lze rychleji dosáhnout shody (např. Shulver et al., 2000; Cobbold a Lawrie, 2002; Lawrie et al., 2004).

V průběhu tří generací se BSC vyvinul v komplexní nástroj strategického řízení, který do procesu zapojuje široký okruh manažerů, stanovuje hranice kontroly, ale není normativní ani svazující, a především odstraňuje oddělení mezi formulací a realizací strategie. (Lawrie & Cobbold, 2004)

Popularitu BSC dokládá dlouhodobý pravidelný výzkum společnosti 2GC, která od roku 2008 provádí dotazníkové šetření napříč podniky, které využívají jejich software pro implementaci BSC. Počet respondentů, kteří uvedli pro výzkumné šetření v roce 2020, že jejich BSC je pro ně extrémně nebo velmi užitečný nástroj řízení výkonnosti je v součtu 93 %. Údajně přinejmenším částečně souvisí s používáním BSC právě 3. generace. (2GC Limited, 2021) Není známa ovšem velikost zkoumaného vzorku a jeho struktura do většího detailu. Dodnes BSC ovšem zůstává široce využívaným nástrojem pro řízení výkonnosti.

4. generace BSC

Allan Rodrigues představil koncept Business Compass, který má sloužit na podporu "Balanced Scorecard 4. generace". Ten dovedl koncept Scorecard ke čtvrté generační změně tím, že propojil Scorecard s hodnotou podniku a využil jej jako hodnotové poradenství a jako měřítko dopadu firemních strategií na společnost a životní prostředí (Bhardwaj, P., Lakhani Y. 2011).

Tato 4. generace propojuje čtyři perspektivy (BSC 1. generace), strategické mapy (BSC 2. generace) a destination statements (BSC 3. generace) se současnou a budoucí hodnotou akcií společnosti. Business

Compass měří také dopad vize a poslání na životní prostředí a celou společnost. Kombinace procesů a měřítek umožňuje organizacím provádět v reálném čase změny provozních procesů s cílem vytvářet a udržovat hodnotu. (Rodrigues, 2019)

Čtvrtá generace od Allana Rodriguese rozšiřuje model BSC původních autorů Kaplana a Nortona, ale v současné literatuře nelze najít kritiku ani zhodnocení jeho metody Business Compass v kombinaci s BSC.

3.2.4 EFQM Model

Model EFQM byl uveden na začátku roku 1992 jako rámec pro hodnocení organizací pro Evropskou cenu kvality. Hybatelem modelu je Evropská nadace managementu kvality (EFQM – European Foundation for Quality Management), která model postupně ve spolupráci s praktikujícími organizacemi a odbornou veřejností vylepšuje a aktualizuje. Tento model je podobně jako Balanced Scorecard nepředpisový rámec, který lze libovolně nastavit a použít jako nástroj sebehodnocení a řízení výkonnosti pro různě velké organizace z veřejného i soukromého sektoru.

Od svého zavedení v roce 1991 je model EFQM uznáván jako systém, který podporuje organizace jakéhokoli charakteru, odvětví nebo rozměru při řízení změn a zlepšování jejich výkonnosti. Výsledky výzkumu zdůrazňují přínos modelu k podpoře zlepšování výkonnosti organizace a dosahování trvalých výsledků (Edgeman, 2018). Empirické důkazy naznačují, že zavádění EFQM vede k vyšší finanční i nefinanční výkonnosti (Boulter et al., 2013). V praxi se osvědčil u podniků jako např. BMW[5] nebo Bosch[6], které využívají poslední edici modelu EFQM představenou v roce 2020.

Filozofie modelu EFQM je založena na třech základních kamenech:

- Základní principy: Základní principy definují zásady, které tvoří základ pro dosažení udržitelné excelence v každé organizaci.
- Kritéria: Část kritérií poskytuje rámec, který pomáhá organizacím převést základní principy a nástroj RADAR do praxe.

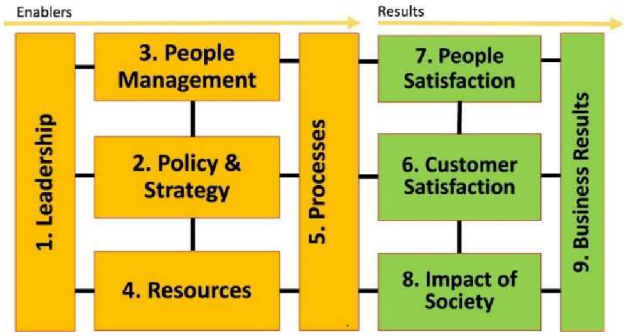
[5] https://efqm.org/case-studies/bmw/

[6] https://efqm.org/case-studies/bosch/

- RADAR: RADAR je nástroj pro řízení systematického zlepšování ve všech oblastech organizace a poskytuje strukturovaný přístup k přezkoumávání a kritickému hodnocení výkonnosti. RADAR je zkratka pro Result (výsledek), Approach (přístup), Deployment (nasazení) a Assess & Refine (hodnocení a zdokonalování). (Murthy et al., 2021)

Pro usnadnění identifikace excelence v roce 1991 vytvořilo EFQM rámec sestávající z 5 faktorů, které představují vedení, politiky, procesy, zdroje a postupy, které organizace používá k rozvoji a realizaci své strategie. Čtyři kritéria výsledků sledují pokrok v porovnání s potřebami a očekáváními stakeholderů. Pro zdůraznění role organizace ve společnosti do modelu byla zařazena kategorie s názvem "Dopad na společnost", která se stala součástí procesu udělování ocenění za kvalitu. Tento krok očekává, že se praktikující organizace zaměří také na společenské potřeby a očekávání a bude považovat veřejnost za jednoho ze stakeholderů. Obrázek 3 ukazuje počáteční konstrukci modelu. Tato iniciativa udala očekávání a vytvořila měřítko pro měření organizační výkonnosti a organizačních mechanismů, které podporují dosahování vynikajících výsledků. (Murthy et al., 2021)

Obrázek 3 - Původní diagram modelu EFQM (1991-99)



Zdroj: Nabitz et al., 2000 dle Murthy et al., 2021

Model je založen na devíti kritériích (viz Obrázek 3), z nichž pět jsou "předpoklady" a čtyři "výsledky" (EFQM, 1999).

1) oblast předpokladů – doporučuje kroky, které vedou k maximalizaci výsledků organizace.
2) Oblast výsledků – ukazuje výsledné hodnoty, kterých bylo v organizaci dosaženo. (Nenadál, 2004)

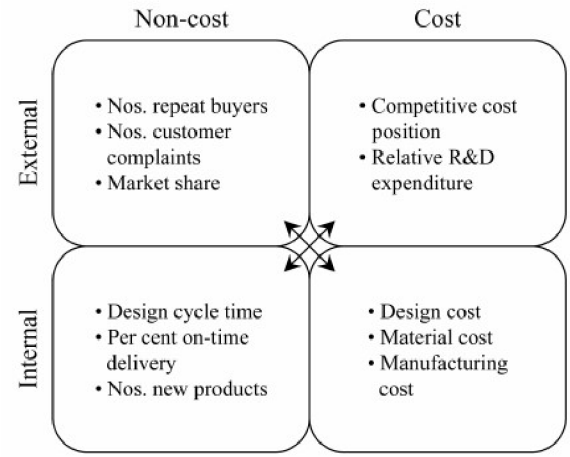
Výše představená první verze modelu EFQM prošla od svého vzniku několika fázemi vývoje až po současný model, který se po poslední aktualizaci pro rok 2020 výrazně změnil. Model se rozdělil do tří kategorií: Směřování, Realizace a Výsledky. Nový model EFQM je výsledkem spoluvytváření, na němž se podílelo téměř 2000 odborníků. (EFQM, 2021)

Kritika modelu je směřována na několik slabých míst. Ačkoliv je EFQM dlouhé roky zavedený systém, začínal jako nástroj pro řízení kvality, má tendenci k byrokratizaci firem a neposkytuje jasné nástroje k návrhu a provádění efektivního měření výkonnosti, které pak z velké části závisí na konkrétní implementaci v podniku. (Stříteská, 2012)

3.2.5 Další metody a systémy z literatury

V literatuře se objevuje několik dalších systému pro měření a řízení výkonnosti organizací. Můžeme být zmíněn například **The Performance Measurement Matrix** poprvé představený v roce 1989 Keeganem. Silnou stránkou této matice je způsob, jakým integruje různé třídy výkonnosti podniku – finanční a nefinanční, vnitřní a vnější. (Neely et al., 2000)

Obrázek 4 - Performance Measurement Matrix



Zdroj: Keegan et al. 1989

Dalším modelem, který byl vyvinut na jeho základě, byl modifikovaný systém zvaný "**Results and Determinants Framework**", který vytvořili Fitzgerald et al. (1991). Je založen na klíčovém předpokladu, že exis-

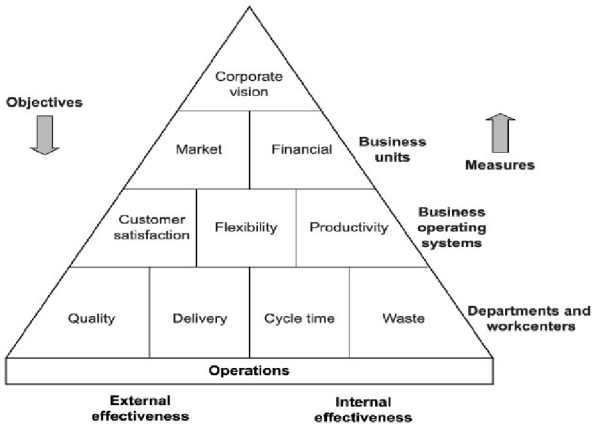
tují dva základní typy výkonnostních ukazatelů v jakékoli organizaci, ty, které se týkají výsledků (konkurenceschopnost, finanční výkonnost) a ty, které se zaměřují na determinanty výsledků (kvalita, flexibilita, využití zdrojů a inovace). Vysvětlení tohoto rozdělení zdůrazňuje skutečnost, že dosažené výsledky jsou funkcí minulé výkonnosti podniku vzhledem k určitým determinantům, tj. výsledky jsou opožděnými ukazateli, zatímco determinanty jsou ukazateli předcházejícími výsledkům (Neely et al., 2000). Stříteská (2012) kritizuje že tento model nezahrnuje zákazníky ani lidské zdroje jako dimenze výkonnosti ve vztahu k těmto stakeholderům, čímž nemůže poskytnout skutečně vyvážený pohled na výkonnost a neposkytuje explicitní postup pro vývoj a aplikaci modelu v organizaci.

Sink & Tuttle (1989) zakládají svůj model na tezi, že výkonnost organizace je dána sedmi provázanými kritérii. Efektivita, účinnost, kvalita, produktivita, kvalita pracovního života, inovace a ziskovost. Model ovšem dle Tangena (2004) neklade důraz na flexibilitu, která je v současné době čím dál důležitější a nezaměřuje se na pohled zákazníků. Na podobné premise je založen **TOPP model** představený výzkumníky z Norska, který místo sedmi kritérií pracuje jen se třemi – Efektivita, účinnost a adaptabilita. (Tangen, 2004)

Medori a Steeple (2000) představili svůj koncept pro audit a vylepšování PMS se zaměřením na implementaci měření. Nabízí 105 popsaných příkladů ukazatelů, každé měřítko má také 8 vlastností – např. zdroj dat, výpočet, frekvenci a zodpovědnou osobu. Výhodou tohoto konceptu je jeho konkrétnost, díky čemuž jej lze využít jako návod pro praxi. (Tangen, 2004)

Lynch a Cross (1992) ve své publikaci *For Good Measure* popisují svůj systém řízení výkonnosti s názvem **Performance Pyramid**. Spočívá v tezi, že organizace jsou řízeny na více než jedné úrovni a každá z nich se soustředí na něco jiného. Autoři doporučují měření výkonnosti devíti dimenzí – od dlouhodobé vize, za kterou je zodpovědný vrcholový management se odvíjí cíle a měřítka dalších nižších úrovní až po provozní záležitosti denního charakteru. Cíle jsou určeny principem top-down, na základě ukazatelů, které podnikem procházejí na základě principu bottom-up. Cíle a měřítka jsou od sebe odděleny v rámci pyramidy na interní a externí a navzájem se doplňují. Vizualizace pyramidy je zobrazena na obrázku 5.

Obrázek 5 - Performance Pyramid



Zdroj: Tangen, 2004

Ghalayini et al. (1997) tvrdí, že hlavní silnou stránkou pyramidy je snaha integrovat korporátní cíle s provozními ukazateli výkonnosti. Na druhé straně, neposkytují žádný mechanismus, který by prozradil, jak identifikovat klíčové ukazatele výkonu a jak se zaměřit konkrétně na integraci průběžného vylepšování. Stříteská (2012) rovněž poukazuje na absenci návodu pro výběr správných měřítek v rámci pyramidy.

Neely et al. (2001) v reakci na nedostatky předchozích systémů představili metodu **Performance Prism**, který popisují jako systém řízení výkonnosti druhé generace navržený pro usnadnění volby cílů a ukazatelů, na které se má podnik zaměřit.

Skládá z pěti provázaných oblastí. První z nich je spokojenost stakeholderů, spojována s otázkou, kterou si má podnik položit – „Kdo jsou naši stakeholdeři a co chtějí a potřebují?“ – s důrazem na zahrnutí opravdu všech, včetně zaměstnanců, regulátorů, dodavatelů atp.

Druhou oblastí jsou strategie, ty by měly vycházet z odpovědí na první výše uvedenou otázku a kladou podniku za úkol zodpovězení otázky – „Jaké strategie potřebujeme použít, abychom zajistili že požadavky a potřeby našich stakeholderů jsou uspokojeny?“

Třetí oblastí jsou procesy s otázkou – „Jaké procesy musíme implementovat za účelem fungování dle naší strategie?“ Tuto otázku by si měly položit zodpovědné osoby napříč podnikem.

Čtvrtou a dle Neelyho a spol. nejméně uchopitelnou oblastí jsou schopnosti. Schopnosti podniku jsou kombinací lidí, postupů, technologií a infrastruktury, která umožňuje podniku fungovat. Otázka, na kterou je nutno v téhle oblasti odpovědět zní – „Jaké schopnosti potřebu-

jeme abychom mohli vykonávat naše procesy?“ Až po zodpovězení na tuto otázku je možné identifikovat ukazatele výkonnosti podniku.

Pátou oblastí, na kterou Performance Prism poukazuje je hodnota, kterou přináší stakeholdeři podniku. Zohledňuje fakt, že podnik vstupuje se stakeholdery do recipročního vztahu, a podnik může od stakeholderů očekávat protihodnotu. Např. zaměstnanci, kteří chtějí stabilitu, důstojný plat atd. Na oplátku podnik vyžaduje loajalitu, přicházení s vlastními nápady a další zapojení do chodu organizace, které nemusí nutně vyplývat ze smluvního vztahu podnik – zaměstnanec.

Tangen (2004) tvrdí, že silnou stránkou Performance Prism je poskytnutí konkrétních otázek, které si mají organizace zodpovědět, čímž zajišťují, že měřítka budou vybrána na základě validních požadavků. Také zahrnuje více stakeholderů oproti dříve představeným konceptům. Na druhou stranu, nenabízí mnoho doporučení, jak vybraná měřítka implementovat. Stříteská (2012) vytýká také chabé propojení mezi výsledky a faktory výkonnosti.

3.2.6 Shrnutí

V předchozích kapitolách byly představeny podrobněji dva nejznámější a nejvyužívanější systémy pro měření výkonnosti organizací BSC a EFQM model a několik dalších moderních systémů, které byly popsány v existující literatuře. Cílem práce není vyčerpávající popis a hodnocení všech systémů pro řízení výkonnosti, tato kapitola slouží pro základní pochopení vývoje a principu těchto systémů.

Aplikování těchto systémů do praxe nemusí mít vždy očekávaný výsledek a každá organizace si může jednotlivé systémy aplikovat různě. Stříteská (2012) trefně uzavírá svoji analýzu systémů měření výkonnosti tezí, že „*namísto vytváření dalších systému řízení výkonnosti je rozumnější definovat hlavní prvky, procesy a role systémů řízení výkonnosti a na jejich základě může každá organizace začít vytvářet a implementovat svůj jedinečný a specifický systém*.“

A protože nedominuje žádná teorie, většina společností jednoduše pokračuje v tom, co používaly v minulosti a zřídka se odchylují od svých zavedených postupů (Wu, 2009). Proto je potřeba zohlednit potřeby jednotlivých typů podniků a přiblížit konceptuální rámce nastavení pro praxi, zejména na provozní úrovni. Následující kapitola je proto zaměřena na měření výkonnosti ve startupech a na faktory, které ovlivňují použití systémů měření výkonnosti v nich.

3.3 Řízení výkonnosti ve startupech

V této části se dostáváme ke konkrétním aplikacím systémů měření výkonnosti ve startupech. V první části je představeno několik faktorů, které ovlivňují přijímání a využívání systémů měření výkonnosti ve startupech. Následuje představení doporučených měřítek, které startupy mohou ve svých systémech sledovat a zjištění aktuálního stavu vědeckého poznání v tématu, jak jsou výše popsané modely ve startupech využívány startupy. Následně je představena metoda Startup Cockpit, která je určena právě pro začínající startupy a popsány principy reportingu startupů.

3.3.1 Faktory ovlivňující řízení výkonnosti startupů

Vliv investora

Situace startupů je ve vztahu k využívání systémů měření výkonnosti a výběru konkrétních metrik specifická z několika důvodů. Jedním z těchto důvodů může být přítomnost investora a financování rizikovým kapitálem.

Vzhledem k tomu, že rizikový kapitál je pro startupy důležitým zdrojem financí, může to být významný faktor, který ovlivňuje využívání systémů měření výkonnosti a vybraná měřítka. Investoři často mohou podporovat používání formálních systémů ve startupových firmách, aby mohli lépe kontrolovat zakladatele a řídící pracovníky, a aby bylo zajištěno, že budou jednat v souladu se zájmy investorů. (Rompho, 2018; Davila, 2007)

Kemell et. al (2020) zdůrazňují, že je také důležité rozlišovat mezi metrikami, které jsou relevantní pro startup samotný, a metrikami, které jsou relevantní z pohledu stakeholderů, zejména investorů. Vzhledem k tomu, že softwarové startupy většinou fungují v rámci velmi omezených zdrojů, a proto jsou zejména v počátcích závislé na externím financování, je důležité tak uspokojit současné nebo potenciální investory.

Můžeme předpokládat, že investor bude sledovat své cíle, které mohou být od cílů zakladatelů v určitých směrech odlišné, je důležité nastavit cíle a sledované metriky tak, aby nebyly konfliktní mezi sebou a zároveň ideálně zohlednily všechny stakeholdery.

Životní cyklus startupu

Ries (2011) definoval tři fáze startupů: budování, měření a učení. Croll a Yoskovitz (2013) identifikovali pět hlavních fází startupů: fáze empatie (empathy), přilnavosti (stickiness), virální (virality), výdělků (revenue) a škálování (scalability). Empatie je fáze, kdy jsou identifikovány skutečné potřeby zákazníků, které nejsou stávajícími řešeními na trhu uspokojovány. Fáze přilnavosti začíná, když startup ví, jak tyto potřeby uspokojit a jak zajistit, aby se zákazníci vraceli. Pokud jsou zákazníci s řešením spokojeni, budou ho doporučovat ostatním, což je označeno jako fáze virální. V této fázi startupy výrazně rostou. Poté musí všechny startupy začít vydělávat (fáze výdělků). V této fázi začíná startup fungovat na základě udržitelného a škálovatelného obchodního modelu. Pokud jde vše podle plánu, vstoupí startup do fáze škálování, kdy se stane zavedenou společností a již není klasifikován jako startup.

Životní cyklus lze rozdělit také z pohledu investičních úrovní, kdy v rané fázi hovoříme o tzv. pre-seed stage, kdy pro prvotní financování startup využije zdroje vlastní, od přátel, rodiny atp. Pro tento typ investice se lze setkat také s označením „family, friends & fools." Následně, pokud vstoupí do startupu první seriózní investor v podobě „angel" investora, nebo investičního fondu, označuje se tato úroveň jako tzv. seed stage. Dále je možné startup otevřít dalším kolům investic, kterým se říká „Series A, B C" kdy každé další kolo investic zvyšuje valuaci startupu a klade na startup a jeho byznys větší nároky. (Reiff, 2022)

Životní cyklus startupu je z hlediska měření výkonnosti důležitý faktor zejména v ohledu ke zvolené strategii a cílům podniku, kterým podléhá hloubka výsledného systému měření, výběr měřítek a jejich důležitost v dané fázi.

Tato tvrzení lze také porovnat s Greinerovou teorií růstu organizací (Greiner, 1997), kdy jednotlivé krize mohou znamenat změnu v nastavené strategii, vybraných cílech nebo konkrétních metrikách a procesech, které startup bude v dané fázi svého životního cyklu nastavovat, sledovat a vyhodnocovat. Greiner ve svém modelu představil 5 fází organizačního růstu a pět krizí, které musí podniky překonat, aby postoupily do další fáze. Startupy, které dokázaly růst pomocí kreativity se později ocitnou v tzv. krizi vedení, pro jejíž překonání je nutná prvotní formalizace procesů v podniku a jejím výsledkem je vstup do další fáze růstu skrze řízení.

Krátkodobá strategická orientace a iterativní byznys model

S životním cyklem startupu souvisí také důraz na rychlý růst. Proto je obtížné v prvních letech plánovat dlouhodobě. Ve chvíli, kdy se startup ještě hledá a nemá jasně vymezený svůj trh, je proto potřeba se zaměřit na krátkodobé cíle a „selhávat rychle a často."

Llorach & Ottosson (2016) poukazují na několik problémů spojených s měřením výkonnosti ve startupech pomocí konvenčních nástrojů. Dle nich by mnoha začínajícím startupům prospělo mít k dispozici rámec pro měření a řízení výkonnosti, ale měl by být snadno pochopitelný a sledovatelný. Měl by informovat manažery o dopadu aktuálních podnikatelských aktivit, ale hlavně v krátkodobém horizontu, protože startupy se vyvíjí zejména v prvních letech působení na trhu velmi dynamicky a zároveň většina z nich nepřežije dlouho, proto pro ně může být dlouhodobé strategické plánování zbytečnou zátěží.

Přístup založený na datech a testování

Mezi velkými korporacemi a startupy je velký rozdíl v přístupu k byznys modelu. Dostupnost velkého množství dat a snadné možnosti experimentovat umožňují startupům testovat v reálném čase své předpoklady a dopady svých rozhodnutí a posunovat se na základě zpětné vazby kupředu.

V počátečních fázích úspěšné startupy dokončují smyčku iterací obchodního modelu, dokud učení a poznatky získané ze zpětné vazby od zákazníků neposkytnou dostatek důkazů o tom, že obchodní model je ziskový a škálovatelný (Ripsas et al., 2015). Croll a Yoskovitz (2013) také navrhují, aby startupy systematicky testovaly základní předpoklady, z nichž vychází jejich obchodní model, prováděním experimentů založených na datech a měřením pokroku pomocí referenčních hodnot.

Mezi tyto nástroje lze zahrnout analýzu kohort nebo A/B testování, kdy startup dokáže velmi rychle získat a vyhodnotit data o změnách uživatelského chování v reakci na učiněné kroky.

Personální faktory

Davila (2005, 2007) se ve svých článcích *Management Accounting Systems Adoption Decisions: Evidence and Performance Implications from Early-Stage/Startup Companies* a *Management Control Systems in Early-Stage Startup Companies* věnoval faktorům, které ovlivňují adopci systému manažerského účetnictví ve startupech a identifikoval několik personálních faktorů, které ovlivní, jak brzy jsou ve zkoumaných podni-

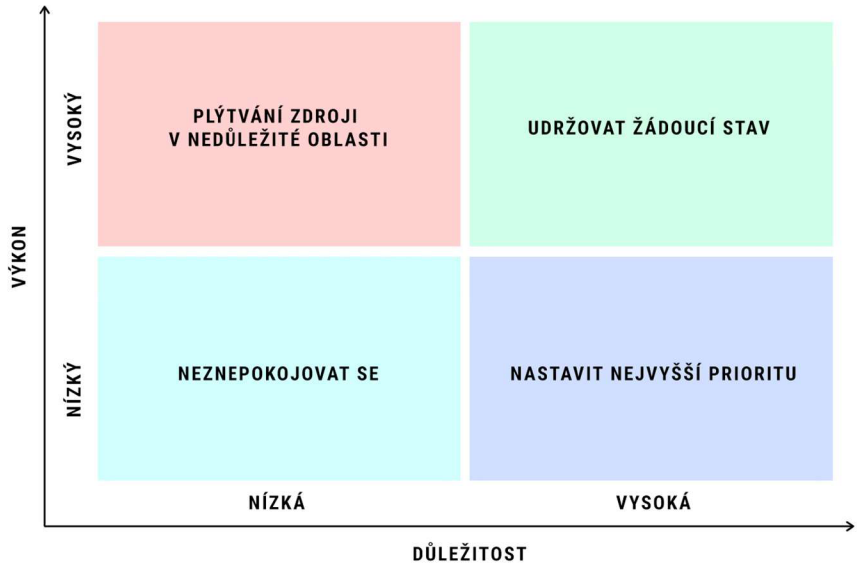
cích tyto systémy zaváděny a jaký mají vliv na další růst. Mezi nejdůležitější faktory patřilo kromě velikosti podniku také přístup a zkušenosti zakladatele v roli CEO a přítomnost finančního manažera, který obvykle přichází do podniku později a přináší nové procesy a systémy díky své expertíze v oboru. Vztah velikosti a potřeby pro zavedení systému pro řízení výkonnosti lze ilustrovat citací: *„Neformální přístup k řízení organizací se od určité velikosti stává obtížnějším. V tomto okamžiku se přijetí manažerských kontrolních systémů stává důležitým pro infrastrukturu řízení potřebnou pro škálování.“* (Davila, 2007)

Omezené zdroje

To, že zdroje, které jsou k dispozici jsou omezené, platí obecně pro jakýkoliv podnik, ale u startupů je to výrazný faktor, který ovlivní prioritizaci oblastí, na které se během své cesty zaměřuje.

Dle Rompha (2018) startupy mohou čelit čtyřem situacím v závislosti na důležitosti a výkonnosti jednotlivých metrik, viz obrázek 7.

Obrázek 6 - Vztah důležitosti a dosaženého výkonu měřítek



Zdroj: Vlastní zpracování dle Rompho (2018)

Za prvé, pokud je metrika považována za důležitou a její výkonnost je vynikající, znamená to, že si startupy vedou v důležitých oblastech dobře, a proto by strategie startupu měla směřovat k udržení tohoto stavu. Za druhé, pokud je některá metrika považována za méně důležitou, ale

startup si v této oblasti vede velmi dobře, není to dobré znamení, jak by se mnozí mohli domnívat. Spíše to dle autora ukazuje, že startup plýtvá svými zdroji v nedůležité oblasti. Zatřetí, pokud výkonnost startupu není v nedůležité oblasti příliš dobrá, neměl by se startup znepokojovat. A konečně, pokud si startup vede špatně v nejdůležitějších oblastech, je to červený signál. Pro startup má být nejvyšší prioritou zlepšit svou výkonnost v této oblasti. Tento vztah je znázorněn na obrázku 7.

3.3.2 Výběr měřítek pro startup

Oproti tradičním podnikům jsou pro startupy obecně vhodná jiná měřítka. Záleží nejen na oblasti podnikání, ale jak bylo řečeno výše, také na fázi životního cyklu, ve které se startup zrovna nachází a jaké jsou aktuální cíle.

Oblasti, na které se metriky startupů zaměřují mohou být různé, např. Kemell et al. (2020) identifikovali 118 metrik vhodných pro startupy na základě analýzy online zdrojů zaměřených na praktickou aplikaci měřítek ve startupech a rozdělili tyto měřítka do 4 kategorií, s příklady jednotlivých měřítek v tabulce 1.

Tabulka 1 - Měřítka vhodná pro startupy dle kategorie

Kategorie	Vhodná měřítka
Obchodní a finanční	MRR (Monthly Recurring Revenue – měsíční pravidelný obrat), ROAS (Return on Ad Spend – návratnost nákladů na reklamu), CAC (Customer Acquisition Costs – prům. náklady na akvizici zákazníka)
Software	Development Time (čas potřebný pro vývoj nové funkce), Downloads or Installs (počet stažení nebo instalací aplikace), Load Time (čas potřebný k načtení aplikace/stránky)
Uživatelé a zákazníci	Activation Rate (poměr uživatelů, kteří vykonají akci) Churn Rate (počet/poměr zákazníků, kteří odhlásí předplatné) Life-time Value (životní hodnota zákazníka)
Sociální média	Amplification Rate (počet sdílení příspěvků na jednoho zákazníka), Likes („To se mi líbí“ u příspěvků) Social Media Reach (celkový dosah příspěvků)

Zdroj: Vlastní zpracování dle Kemell et al. (2020)

Tato měřítka nezahrnují všechny možné metriky, které startup může sledovat. Zároveň z povahy svého zaměření nemusí každý startup sledovat všechny zmíněné metriky. Například startup zaměřený na B2B nebude klást pravděpodobně takovou důležitost na dosah příspěvků na B2C orientovaných sociálních sítích apod.

Croll a Yokovitz (2013) představili ve své knize *Lean Analytics* měřítka rozdělená do kategorií dle 6 typů startupů. Tyto typy jsou e-commerce (online obchody), média, Software as a Service (poskytování software jako služby za předplatné), platformy pro uživatelský obsah, mobilní aplikace a dvoustranné tržiště. Přehled měřítek dle typu startupu je zpracován v tabulce

Tabulka 2 - Doporučená měřítka dle typu startupu

Typ startupu	Měřítka
E-commerce	Míra konverze, Počet nákupů za rok, Průměrná velikost nákupu, Míra opuštění košíku, Náklady na akvizici zákazníka, Obrat na zákazníka, Klíčová slova, Vyhledávaná slova, Virálnost, Efektivita kampaní
Média	Dostupný prostor pro reklamu, Velikost publika, Míra odchodu, Efektivita kampaní, Obrat z reklamy, Poměr mezi obsahem a reklamou
SaaS	Návštěvnost webu, Registrovaní uživatelé, Přilnavost zákazníků, Míra konverze, Obrat na zákazníka, Náklady na akvizici zákazníka, Virálnost, Upselling, Spolehlivost služby, Míra odchodu, Životní hodnota zákazníka
Obsahová platforma	Počet zapojených návštěvníků, Počet uživatelů vytvářejících obsah, Změna uživatelských segmentů, Hodnota vytvářeného obsahu, Virálnost obsahu, Efektivita oznámení
Mobilní aplikace	Počet stažení, Náklady na akvizici zákazníka, Míra spuštění, Počet aktivních uživatelů, Míra konverze, Čas do prvního nákupu, Průměrný obrat na uživatele, Míra prokliku na udělení hodnocení, Virálnost, Míra odchodu, Životní hodnota zákazníka
Dvoustranné tržiště	Růst počtu prodávajících a nakupujících uživatelů, Růst nových inzerátů, Efektivita vyhledávání, Konverzní cesty, Hodnocení a podvody, Měřítka cen

Zdroj: Vlastní zpracování dle Croll a Yokovitz (2013)

Ripsas et al. (2015) tvrdí, že pro startupy jsou relevantní tři skupiny metrik: zákaznická aktivita, finanční perspektiva a procesní perspektiva. Zákaznická aktivita pomáhá startupům měřit a pochopit, jak zákaz-

níci vnímají jejich přínos/hodnotu. Mezi metriky zákaznické aktivity patří např. spokojenost zákazníků a počet opakujících se zákazníků. Mezi měřítka ve finanční perspektivě patří likvidita, burn rate (jak rychle startup „spaluje“ své prostředky), marže a návratnost investice. Procesní perspektiva může měřit například křivku učení, celoživotní hodnotu zákazníka nebo náklady na získání zákazníka.

Další doporučení ohledně startupových měřítek zahrnují také důraz na sběr co největšího množství dat, kde je to možné, i když pro ně v aktuální situaci startup nemusí mít využití, jejich zpětná analýza totiž může prozradit překvapivé výsledky, na druhou stranu varují před přílišným zaměřením na tzv. marnivá měřítka, jako např. celkový počet registrovaných uživatelů. (Kemell et. al, 2020)

Rompho (2018) ve své práci poukazuje na to, že pro začínající podniky je k dispozici mnoho měřítek. Ale narozdíl od velkých korporací je pro ně obtížné měřit a sledovat všechny aspekty podnikání současně. Podotýká, že startupové společnosti se nachází ve velmi dynamickým prostředí, a proto potřebují častěji aktualizovat své informace.

Při volbě konkrétních měřítek bude ale vždy záležet na konkrétní situaci podniku a na dalších faktorech, které již byly zmíněny.

3.3.3 Využití moderních systémů ve startupech

V této části jsou představeny závěry z literatury od autorů, kteří se zabývali aplikováním moderních systémů řízení výkonnosti, jak jsou uvedeny v kapitole 3.2, ve startupech.

Systém **Balanced Scorecard** je v kontextu startupů blíže prozkoumán zejména v diplomové práci *The Balanced Scorecard during the early stages of a tech firm* (Llorach & Ottosson, 2016), která na základě deseti startupů ze Švédska přináší závěry ohledně vhodnosti metodiky BSC pro startupy. Protože žádný ze zkoumaných startupů explicitně metodiku BSC nevyužíval, zaměřili se autoři v rozhovorech s manažery na jejich vnímání řízení výkonnosti napříč jednotlivými fázemi životního cyklu startupu a následně vyhodnotili optikou BSC, zda by startupům doporučili implementaci BSC. Ve svých závěrech Llorach s Ottossonem tvrdí, že manažeři startupů by měli svou strategii převést do finančních i nefinančních měřítek, aby mohli úspěšně uskutečňovat zamýšlenou strategii. Efektivní sdělování cílů, přidělování odpovědností a monitorování kritických činností jsou pro technologické startupy zásadní. Řízení výkonnosti dle nich umožňuje manažerům zaměřit se na

kritické faktory úspěchu, sladit činnosti se strategickými cíli a vytvořit společné chápání vize organizace. BSC může být proto pro manažery startupů užitečným nástrojem, který jim umožní pochopit jejich podnikání ve vzájemných souvislostech a komunikovat jejich obchodní model investorům, čímž se zvyšuje pravděpodobnost získání investice v případě potřeby. Kromě toho poukazují na to, že je třeba implementaci BSC přizpůsobit aktuální fázi vývoje startupu, neboť strategické cíle se v čase často mění. Práce poukazuje na trend zvyšování důležitosti měření a řízení výkonnosti s tím, jak startup dozrává. Vzhledem k omezeným zdrojům je však zásadní, aby se BSC v počáteční fázi zaměřil pouze na sledování kritických faktorů úspěchu a postupně zvyšoval měření pro sledování komplexnějších strategických cílů.

Systém **EFQM** je v kontextu startupů v literatuře zmíněn velmi okrajově. Vzhledem k tomu, že je EFQM vyčítán sklon k byrokracii a složitost, není zřejmě pro startupy jeho zavedení příliš atraktivní. V článku *Performance Evaluation of Start-Ups by Using BLUES Methodology* (Peterková, et al., 2015) uvádí autorka metodiku s názvem BLUES (Business Leadership & Startup Evaluator), která je navržena za účelem posouzení životaschopnosti startup firem a jejich schopnosti přežít a rozvíjet se z pohledu investorů. Metodika BLUES je založena částečně právě na systému EFQM, ze kterého je převzat systém hodnotících kritérií, což umožňuje společnosti srovnávat s maximem či průměrem v oboru nebo regionu. BLUES ovšem nelze považovat za systém pro měření výkonnosti, jedná se spíše o diagnostický nástroj pro podnikatelské záměry a velmi mladé startupy před investicí.

K ostatním systémům zmíněným v kapitole 3.2.5 se nepodařilo v době psaní práce nalézt ve vědeckých článcích jakékoliv zmínky odkazující na jejich využití ve startupech. Bude to pravděpodobně způsobeno jejich zastaralostí nebo neatraktivitou pro startupové podniky. Ovšem existuje řada principů, které si z nich startupy mohou odnést, podobně jako nastínili Llorach s Ottossonem ve své práci.

3.3.4 Startup Cockpit

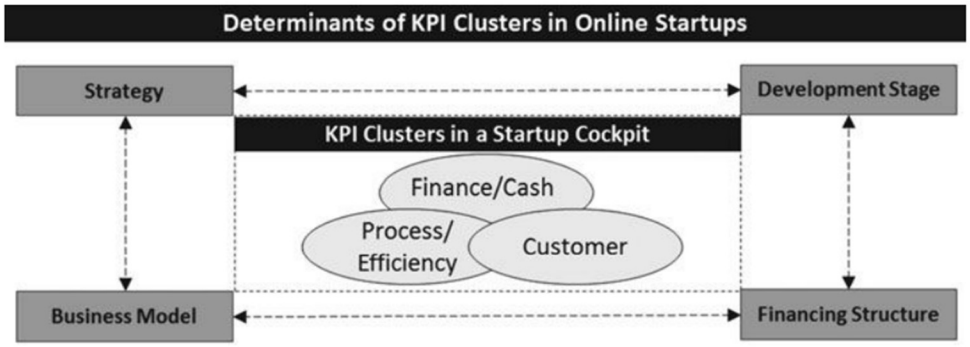
Ripsas et. al (2018) ve své práci *A Startup Cockpit for the Proof-of-Concept* představili zobecněný model pro měření a řízení výkonnosti pro startupy v rané fázi, založený na principech Lean Startup (Ries, 2011) a Customer Development modelu (Blank, 2006). Argumentují tím, že tradiční nástroje pro řízení velkých korporací, nejsou vhodné při

přeměně strategických cílů zakladatelů startupů v realitu. Nezapomínají zmínit také agilní metody řízení, které se přenesly z projektového managementu do řízení startupů jako celků a zdůrazňují, že *„čím inovativnější je podnikatelský nápad, tím nejistější je jeho úspěch, protože velká část nápadu je postavena na předpokladech, nikoli na faktech*."

Největší rozdíl mezi tradičními modely a řízením výkonnosti ve startupu vnímají ve vykonávání předem stanoveného strategického plánu v případě korporací a iterativním vývojem nového byznys modelu, explicitního formulování a testování všech předpokladů, který je typický právě pro startupy, které jsou zakládány s vědomím, že se o svém trhu musí podnik ještě hodně naučit.

Autoři průzkumu navrhli, jak se dají použít čísla/metriky/KPI na podporu procesu návrhu obchodního modelu ve startupech. Potvrzují, že je obtížné definovat "univerzální" sadu KPI, která by pomohla startupům z různých odvětví a v různých fázích vývoje. Přesto lze dle nich nastínit obecný „Startup Cockpit" který lze přizpůsobit situaci každého startupu. Hlavními určujícími faktory jsou dle nich fáze vývoje, obchodní model, strategie a struktura financování, na jejichž základě je determinován výběr konkrétních měřítek (KPI) ve třech perspektivách (clusters): finanční, zákaznické a procesní.

Obrázek 7 - Determinanty pro výběr KPI ve startupech



Zdroj: Ripsas et. al (2018)

Perspektiva zákazníků je podle autorů nejdůležitější, protože porozumění jejich chování a potřeb vede k lepší strategické výhodě než soustředění na krátkodobé finanční cíle. Tato perspektiva zahrnuje např. spokojenost zákazníků, počet stálých zákazníků/aktivních uživatelů

a/nebo odliv zákazníků (churn) a další měření, které pomáhá startupům měřit a pochopit, jak zákazníci vnímají poskytovanou hodnotu.

Finanční perspektiva může zahrnovat např. likviditu, cash-flow. Na začátku jsou finanční metriky ty, které zajišťují ekonomické přežití (např. likvidita a ranvej); později se objevují také analýzy marží nebo ukazatele rentability.

Procesní perspektiva (nebo také perspektiva efektivity) zahrnuje měřítka jako jsou např. křivka učení, LTV, CAC a další ukazatele (metody a postupy, např. kvalita výroby a efektivita procesů), které pomáhají zvyšovat efektivitu.

Autoři uzavírají představený model slovy, že *„Je důležitější zavést kulturu "build-measure-learn" než diskutovat o tom, jaké konkrétní metriky v danou chvíli vybrat. Startupy by měly uplatnit myšlenku vybudování vlastního nástroje pro měření výkonnosti a sledovat aktivitu svých zákazníků, finanční situaci a efektivitu. Musí se rychle učit a dobří zakladatelé brzy zjistí, jaká opatření jsou v jejich situaci správná. A kromě nadšení pro svůj produkt nebo službu se musí zabývat i čísly a musí rozumět ekonomické logice svého podnikání.“*

3.3.5 Reporting ve startupech

S řízením výkonnosti ve startupech financovaných rizikovým kapitálem souvisí také reporting dosažených výsledků směrem k investorům a důvěra investorů v zakladatele startupů, že budou své podniky vést k prosperitě a vyšší výkonnosti.

Dle Gleason et. al (2022) skutečná víra zakladatele ve vizi firmy vyvolává ochotu udělat cokoli, aby přitáhl pozornost investorů. A po vzoru „fake it till you make it“ (volně přeloženo jako „chovejte se tak, jako byste to už měli“) se ve snaze zatraktivnit startup v očích investorů zakladatelé mohou uchýlit k vědomému zkreslování metrik nebo falešným tvrzením o kvalitě samotného produktu.

Ve chvíli, kdy je nastaven takto formální vztah, je vhodné pro další růst a korektní vztah a komunikaci zaměřit se na zodpovědnou správu podniku (tzv. corporate governance). Epstein (2018) tvrdí, že zakladatelé, investoři a všichni účastníci společností podporovaných rizikovým kapitálem by neměli přehlížet význam corporate governance. Dle něj je velmi důležité pochopit roli každého z účastníků startupového ekosystému, kde vztahy a dynamika mezi zakladateli, zaměstnanci, investory a

dalšími zúčastněnými stranami hraje velkou roli v otázce prosperity podniku.

Yang (2023) pro Velocity Ventures v práci „*How proper governance could avert startup failures*“ představil na základě praktických zkušeností zjištění o správných postupech corporate governance, které by zakladatelé mohli aplikovat na své startupy napříč jednotlivými fázemi životního cyklu a poukazuje na to, že efektivní struktura corporate governance umožní zefektivnit rozhodovací procesy a podpoří důvěru mezi investory, klíčovými partnery a zaměstnanci. Představil soubor několika doporučení v závislosti na životním cyklu startupu. V tabulce níže jsou vybraná doporučení pro startupy, které jsou relevantní pro řízení výkonnosti a reporting.

Tabulka 3 - Doporučení v oblasti corporate governance pro startupy

Fáze cyklu	Angel/Pre-Seed	Seed	Series A/B
Řízení výkonnosti	Jednoduchý plán, čeho chce společnost v krátkodobém horizontu dosáhnout.	Podrobný plán se seznamem úkolů, kterých chce společnost dosáhnout ve střednědobém až dlouhodobém horizontu.	
Četnost vykazování finanční a provozní výkonnosti	Kvartální vykazování finančních a provozních metrik výkonnosti	Měsíční vykazování finančních a provozních metrik výkonnosti	Měsíční vykazování finančních a provozních ukazatelů s interně auditovanými finančními výkazy.

Zdroj: Vlastní zpracování dle Yang (2023)

Yang doporučuje startupům ve fázi Seed investice zavést podrobnější plánování a úkoly v oblasti řízení výkonnosti a měsíční vykazování finančních a provozních metrik.

Doporučení Yanga ohledně interních auditů v oblasti finančních metrik pro startupy v Series A/B potvrzují i zjištění Gleason et al. (2022). Dle jejich zjištění audity mohou signalizovat trhu a potenciálním investorům transparentnost a snížit asymetrii informací tím, že poskytnou nezávisle ověřené informace o vnitřním fungování startupu pro investory a další stakeholdery.

Software řešení

Na trhu existuje také kategorie software, která je přímo zaměřená na konsolidaci a automatizaci výkazů od startupů směrem k investorům. Cílem softwaru pro vykazování pro investory je splnit požadavky na zveřejňování finančních informací stanovené regulačními orgány a usnadnit komunikaci mezi investory a společností. Řešení pro vykazování pro investory poskytují společnostem snadný způsob, jak být vůči investorům transparentní a sdílet s nimi klíčové finanční informace, často v samoobslužném formátu. (G2.com, 2023)

Empirická část

V empirické části práce je představen aktuální pohled na problematiku z pohledu spolupracujícího podniku, soubor hodnotících kritérií, která vyházejí z best practice, představeny zkoumané případy, navrženy otázky pro rozhovory s manažery a popsán systém reportování na příkladu konkrétní šablony. Dále jsou představeny výsledky analýzy na základě vyhodnocení splnění kritérií, spolu s dalšími zjištěními, které vyplynou ze semi-strukturovaných rozhovorů se respondenty.

V další kapitole jsou vypracovány návrhy na vylepšení reportovacího systému a formulována doporučení pro fond, která povedou ke zlepšení situace ve vztahu k řízení výkonnosti ve startupech.

Následuje diskuse, kde je reflektováno, na jaké limity práce naráží, jaká jsou východiska pro praxi a jsou představeny možné směry pro další výzkum.

4.1 Aktuální stav z pohledu spolupracujícího podniku

V době psaní práce bylo v portfoliu LHV 34 aktivních startupů. Většina z nich reportuje fondu jedenkrát měsíčně (případně kvartálně) výkazy v Excelových tabulkách. Zakladatelé (CEO) jsou vedeni k proaktivnímu vedení měsíčních hovorů s fondem, kde představují své výsledky a plány a získávají od fondu zpětnou vazbu. Onen proaktivní přístup je vnímán jako best practice z pohledu fondu a v některých případech je údajně potřeba některé startupy urgovat. Struktura reportů je přizpůsobená situaci každého startupu individuálně, s přihlédnutím k typu startupu, přítomnosti dalších investorů a preferencím zakladatelů.

Hlavním měřítkem, které je pro fond nejdůležitější a aplikovatelné na všechny startupy je výše obratu (MRR) a míra růstu obratu (z měsíce na měsíc). V případě B2C startupů pak také např. počet platících zákazníků. Struktura reportů není jednotná a dle fondu je to tak správně.

Robert Reich, Investment Manager z LHV uzavírá úvodní popis situace slovy: *„Naším cílem je samozřejmě jako u každé zdravé firmy dosáhnout zisku a ziskového exitu startupů, ale snažíme se také podporovat celkový startupový ekosystém a přispívat ke zlepšení startupového prostředí v České republice.“*

4.2 Best-practices dle literatury

Na základě literární rešerše byla vytvořena hodnotící tabulka se souborem „best-pracitces," která představují kritéria jejichž míra naplnění bude spolu s dalšími zjištěními z rozhovorů podkladem pro další analýzu a srovnání s osvědčenými postupy z literatury. Níže jsou popsána jednotlivá kritéria a zdůvodněn jejich výběr.

První tři kritéria, vycházejí z předpokladu, že pro implementaci moderního systému řízení výkonnosti, jak byl popsán v literatuře, musí podnik znát svoji strategii a směřování. U startupů je strategie podmíněna kromě mise a vize také jeho aktuální fází životního cyklu a rozhodnutím, kam se chtějí zakladatelé v nejbližším čase posunout v ohledu tržeb, počtu uživatelů nebo ziskovosti. Proto bude zjištěno, zdali:

1. Startup má formulovanou misi a vizi.
2. Startup zná svoji aktuální fázi životního cyklu.
3. Startup zná svůj růstový cíl (uživatelé/tržby/zisk).

Mezi další faktory, které ovlivňují schopnost podniku efektivně řídit výkonnost je povědomí a zkušenosti zakladatele/CEO s řízením výkonnosti. Budeme tedy zjišťovat, jak je řízení výkonnosti vnímáno a jaké je povědomí o představených systémech měření.

4. Zakladatel má povědomí/zkušenosti s měřením výkonnosti a systémy řízení výkonnosti a vnímá důležitost měřítek nefinančního charakteru.

V literatuře byla zmíněna také důležitá role finančního manažera, který by měl mít pozitivní vliv na implementaci a dodržování systému měření výkonnosti.

5. Ve startupu je přítomen finanční manažer nebo jiná osoba, která má řízení výkonnosti v kompetenci.

Dalším doporučením plynoucím z literatury je, aby startup v co nejvyšší možné míře sbíral data, která jsou mu k dispozici pro pozdější analýzy, i když pro ně aktuálně nemusí mít využití.

6. Startup sbírá co nejvyšší množství dat, i když je aktuálně nevyhodnocuje.

Každý podnik by měl dle literatury sledovat měřítka v dalších oblastech, kromě finanční stránky. Jako přístup vhodný pro startupy lze zvolit tři perspektivy vycházející ze Startup Cockpitu dle Ripsase.

7. Startup sleduje měřítka doporučená dle Startup Cockpit.
   7.1. Startup vyhodnocuje kvantitativní data o uživatelském chování (např. počet uživatelů, míra konverze)
   7.2. Startup vyhodnocuje kvalitativní data o spokojenosti uživatelů (např. zpětná vazba uživatelů)
   7.3. Startup vyhodnocuje základní data o finančních tocích z pohledu přežití (např. Obrat, MRR, churn, ranvej)
   7.4. Startup vyhodnocuje pokročilá finanční data (např. ROI, cashflow, marže, ARPU)
   7.5. Startup vyhodnocuje měřítka v perspektivě procesní a nákladové efektivity (např. CAC, LTV atp.)

Dalším předpokladem dobrého systému měření výkonnosti je omezený počet vybraných měřítek a jejich prioritizace. Je vhodné mít omezený počet důležitých metrik (KPI), které jsou pro startup důležité a znát vazby příčiny a následku mezi nimi.

8. Startup má definovaný omezený počet důležitých metrik, na které se soustředí zdroje.
9. Startup zná vazby příčiny a následku mezi měřítky.

Pro startupy podnikající v online prostředí je relativně jednoduché využívat experimenty v hledání optimálního nastavení obchodního modelu a jednotlivých procesů. Proto je doporučeno využívat metody A/B testování nebo analýzy uživatelských kohort, případně další měřitelné experimenty.

10. Startup využívá v rámci zpětné vazby testování pomocí A/B testů nebo analýzy kohort.

Další důležitou součástí moderních systémů měření výkonnosti je zahrnutí dalších stakeholderů a propojení strategie s denními činnostmi jednotlivců. Proto budeme vyhodnocovat zda:

11. Startup zohledňuje ve svých aktivitách také další stakeholdery (zaměstnance, veřejnost)
12. Jednotliví členové týmu mají povědomí o aktuálních cílech a důležitých metrikách.
13. Jednotliví členové týmu mají nastaveny individuální metriky výkonnosti a cíle.

V neposlední řadě bude zjišťován vztah startupu k investorům a jakým způsobem probíhá reporting výsledků, předpokladem pro nejlepší praxi je dobrý vztah s investorem a spokojenost startupu s jeho zapojením do procesu.

14. Startup je spokojen s rolí investora ve vztahu k měření výkonnosti.

S ohledem na reporting také záleží na tom, aby informace v reportech obsažené byly založeny na pravdě a údaje byly spolehlivé, proto bude zjišťován přístup startupů k transparentnímu reportingu. Zároveň pro zvýšení informační hodnoty reportů je vhodné reportovat nejen finanční, ale také provozní měřítka, v ideálním případě taková, aby pokryly všechny perspektivy dle Startup Cockpitu.

15. Startup vykazuje pravdivé a transparentní hodnoty.
16. Startup je ochoten podstoupit nezávislý audit.
17. Reporty pokrývají finanční i provozní měřítka a zachycují perspektivy dle Startup Cockpitu.

Na základě splnění výše uvedených kritérií ve zkoumaných startupech bude zjištěn aktuální stav řízení výkonnosti ve startupech a navržena sada doporučení pro fond, která povedou ke zlepšení situace.

4.3 Zkoumané případy a výchozí data

Do výzkumu se zapojily 4 startupy z portfolia Lighthouse Ventures. Jedná se o startupy z Česka s různým zaměřením. Z důvodu zachování obchodního tajemství nejsou v práci uvedeny jejich názvy ani jména dotazovaných. V tabulce níže je základní shrnutí hlavních informací o jednotlivých startupech. Typ startupu je určen dle Crolla a Yoskovitze (viz kapitola 3.3.2)

Tabulka 4 - Přehled startupů zapojených do výzkumu

Startup	Typ startupu	Rok založení	Rok získání investice	Počet zaměstnanců
A	SaaS (B2B)	2019	2020	8
B	Tržiště / Mobilní aplikace	2021	2021	5
C	Tržiště / PaaS[7] (B2B)	2017	2019	25
D	SaaS (B2B)	2020	2021	15

Zdroj: Vlastní zpracování

Fond oslovil prostřednictvím elektronické pošty všechny zakladatele startupů v portfoliu s prosbou o účast ve výzkumu. Respondenti se přihlašovali prostřednictvím služby Calend.ly na online videohovor, kde byli dotazováni autorem. Jednotlivé rozhovory byly nahrávány a audio soubory byly pomocí nástroje Sonix.ai a následné ruční korektury přepsány do textu pro další analýzu.

Kompletní přepisy rozhovorů nejsou v práci zahrnuty, protože obsahují citlivé informace. Autor se respondentům zavázal, že určité pasáže zůstanou utajeny a důvěra respondentů byla předpokladem pro upřímné odpovědi a vypracování práce. V analýze jsou proto zahrnuty vybrané úryvky a citace z relevantních částí konverzací, které jsou anonymizovány. Následuje bližší představení jednotlivých startupů.

[7] Zkratka PaaS znamená „Production as a Service“ jedná se o obchodní model jenž má za cíl spojit malé a středně velké výrobce, kteří mají nedostatečně využívané zařízení, se zákazníky, kteří outsourcují relativně malé objemy výroby pro své prototypy nebo obchodní účely.

4.3.1 Startup A

Startup A byl založen v roce 2019, kdy vznikal základ pro jejich SaaS platformu. Investice přišla v roce 2020, kdy startup poprvé vydal veřejnou verzi své služby a začal nabírat první zákazníky. Startup A poskytuje platformu pro správu překladů a automatickou lokalizaci software a mobilních aplikací. Cílí na menší a střední firmy, které vyvíjejí vlastní digitální produkty pro mezinárodní trhy a vývojové/produktové týmy u velkých globálních firem. Nyní uzavírá druhé kolo investice s dalším fondem, ale aktuálním cílem je udržitelný růst obratu a vylepšování platformy při zachování rozumných nákladů. V době psaní práce uvádí, že tým čítá 8 členů.

4.3.2 Startup B

Startup B byl založen v roce 2021, což byl zároveň rok, kdy získali investici od spolupracujícího fondu, aby mohli svůj byznys plán realizovat. Pilotní testování konceptu mobilní aplikace, která spojuje uchazeče o práci v tzv. „low-entry jobs“ s firmami, které tyto pozice nabízejí probíhalo v roce 2022. Na základě zpětné vazby a vývoje modelů umělé inteligence byla aplikace z trhu stažena a přepracována, tak aby byla pro cílovou skupinu atraktivnější a pro inzerenty automatizovanější. Opětovný vstup na trh probíhá v době psaní práce. Tým má 5 členů. Do financování startupu je zapojen také druhý fond a aktuálním cílem je získat na platformu co největší množství uživatelů a klientů a vyvinout funkční byznys model ve třech zemích východní Evropy s dlouhodobou vizí, že se stanou východoevropskou jedničkou ve svém oboru.

4.3.3 Startup C

Startup C byl založen v roce 2017 jako tržiště pro výrobní firmy a jejich zákazníky, postupně se transformoval do modelu PaaS a jejich vizí je stát se *„největším výrobcem na světě bez vlastnění jediného stroje.“* Investici od spolupracujíhío fondu získal v roce 2019 a aktálně se na financování podílí další dva fondy. Aktuálním cílem je další růst obratu a expanze na zahraniční trhy, společně s dalším investičním kolem Series A (objem další investice přesahující 1 milion euro). Ve startupu C je nyní 25 zaměstnanců.

4.3.4 Startup D

Startup D je další SaaS pro B2B segment a poskytuje svým zákazníkům (podobná cílová skupina jako Startup A) platformu pro uživatelskou podporu a seznámení nových uživatelů s produktem klienta, jeho rozhraním a základními funkcemi. Založení firmy je datováno na rok 2020, s první investicí od spolupracujícího fondu v roce 2021. Aktivně na trhu působí od roku 2022 a v době psaní práce zde pracuje 15 zaměstnanců. V nedávné minulosti se v rámci druhého investičního kola na financování začaly podílet také další dva fondy.

4.3.5 Návrh otázek pro rozhovory

Pro zjištění aktuálního stavu pro následné porovnání s best practices byla navržena sada otázek v několika tematických okruzích, které budou sloužit jako podklad pro semi-strukturované rozhovory se zakladateli jednotlivých startupů. Konkrétní znění otázek pro semistrukturované rozhovory je k dispozici v Příloze A.

Kromě úvodního bloku, kde byly zjištěny základní informace o startupech, se jedná o otázky, které pomohou zjistit, jak zakladatelé vnímají řízení výkonnosti jejich startupu, jaké mají povědomí o metodách z literatury, jaké formulují strategie a cíle, v jakých oblastech je pro ně důležité sledování metrik výkonnosti a jak je vyhodnocují, jak zahrnují stakeholdery, zda má jejich systém měření dopad na denní činnosti a jaké vnímají bariéry bránící zlepšení aktuálního stavu. V neposlední řadě bude zjišťován jejich vztahem s investorem a dopady na řízení výkonnosti.

4.3.6 Příklad reportu a sledovaných měřítek

Fond pro účely výzkumu poskytl šablonu reportu jednoho ze startupů. Většina z nich reportuje fondu jedenkrát měsíčně (případně kvartálně) a představují své výsledky a plány a získávají od fondu zpětnou vazbu. Níže je představena struktura hlavního výstupu pro reporting. Jedná se o soubor tabulkového kalkulátoru, kde se na třech listech s názvy Business Plan, Financial Plan a Charts vykazují a prezentují dosažené výsledky a plány do budoucna. Struktura reportů je přizpůsobená situaci každého startupu individuálně, s přihlédnutím k typu startupu, přítomnosti dalších investorů a preferencím zakladatelů.

Business Plan

V listu Business plan startupy vykazují informace ohledně aktuálních cílů na kvartál ve čtyřech oblastech a jejich dosažení zpětně. Fond se zde zajímá konkrétně o tyto oblasti:

- Prodej a marketing – kampaně, zákaznické iniciativy, partnerství a vertikály; zaměřuje se na čísla, která lze měřit.
- Nábor a členové týmu – kde startupy popisují všechny nově přijaté zaměstnance v týmu podle konkrétních rolí.
- Plán produktu – pouze významné a hlavní funkce produktu a další technologické iniciativy a změny
- Ostatní úspěchy – Zmínky v médiích a další úspěchy.

Financial Plan

Ve finančním plánu startupy sledují v daném roce plánované a reálné příjmy a výdaje a některé další metriky, dle konkrétního podniku. V poskytnutém případě se jedná o tyto ukazatele:

- Počet aktivních předplatitelů
- Počet plných úvazků
- ARPU z předplatného
- Dostupné prostředky na účtu
- Příjmy:
    - Celkové příjmy
    - MRR
    - Ostatní příjmy
- Výdaje:
    - Infrastruktura
        - Výdaje za hosting, CRM, helpdesk a další nástroje
        - Bankovnictví, účetnictví, právní služby
        - Cestování
    - Osobní náklady dle funkce
        - Vedení, Vývoj, Marketing
    - Marketing
        - Výkonnostní kanály a obsahový marketing

Charts

Na listu Charts jsou k dispozici data z listu Financial Plan v podobě grafů, kde lze rychle porovnat dosažené hodnoty s plánovanými. Grafy sledují v poskytnutém případě tyto ukazatele: počet zákazníků, obrat v daném měsíci, výdaje v daném měsíci, MRR a počet zaměstnanců.

4.4 Analýza

V této kapitole je shrnuta aktuální situace napříč jednotlivými startupy, následuje vyhodnocení s hlavními nedostatky a problémy, které vyplynuly z komparace aktuálního stavu s žádoucí praxí a představena další zjištění týkající se reportingu a zpětné vazby, které zazněly během rozhovorů s respondenty.

4.4.1 Přístupy k řízení výkonnosti v porovnání s best-practice

V této části budou podrobněji rozebrány a okomentovány výsledky jednotlivých položek analýzy, které byly představeny v kapitole 4.2. Na základě zjištění v rozhovorech je každá položka buď hodnocena jako Splněna, Nesplněna, nebo Částečně splněna.

Naplnění jednotlivých kritérií z kapitoly 4.2. je k dispozici v tabulce v Příloze B a v následujících odstavcích je komentář k jednotlivým zjištěním. Pro názornost jsou uvedeny citace z rozhovorů s jednotlivými respondenty, některé jsou pro srozumitelnost lehce upraveny a očištěny o parazitická slova, tzv. slovní vatu.

Strategie a cíle

První sada kritérií se týká strategie, zejména celkové mise, vize a aktuálního cíle startupu v závislosti na jeho životním cyklu. Startupy respondentů na základě jejich odpovědí dobře znají svoje podmínky a směřování. Všichni respondenti si uvědomují svoji velikost, aktuální cíl a fázi životního cyklu, ve které se nacházejí. Všechny startupy jsou spíše mladé a malé, dle Greinerovy teorie se o všech dá tvrdit, že se nachází ve fázi kreativity. Startup C se zároveň ocitá v první krizi (krize vedení).

V dělení dle investičních objemů je u všech startupů možno hovořit o seed stage, ale startup C má nakročeno k dalšímu kolu, které se dá označit vzhledem k očekáváné valuaci jako Series A.

Dle Crolla a Yoskovitze (viz 3.3.1 – životní cyklus) lze startupy rozdělit takto:

- Startup A: fáze výdělků
- Startup B: fáze přilnavosti
- Startup C: fáze škálování (a transformace)
- Startup D: fáze výdělků

U startupu D v odpovědi na otázku, jaká je jejich mise/vize, chybí určitá aspirace nebo vyšší smysl. Z odpovědi respondenta je patrné, že za nejvyšší cíl pro podnik považuje nejrychlejší růst a dosažení určitého obratu: „*naše strategie je velmi jednoduchá. My jsme malá firma, nemáme moc lidí, máme jich spíš míň než víc. Takže jsme si udělali velmi jasnou prioritizaci, co děláme a co neděláme. ... Nemáme žádný sales a všechno jedeme přes marketing a v rámci toho marketingu jsme si ještě udělali přísnou segmentaci co děláme a neděláme, zařízli jsme obsahový marketing a jedeme v podstatě jenom PPC*[8]*. To znamená z pohledu nějakého jakoby funnelu*[9] *marketingového bereme jenom čistě ten spodek přes PPC*." Ačkoliv mají nastavený jasný cíl a taktiku, jak toho dosáhnout, pro vnímání strategie by bylo vhodné zamyslet se nad misí a vizí více do hloubky.

Tento způsob odpovědi je možná ovlivněný tím, že respondent není jedním ze zakladatelů, ale člen managementu, proto je jeho vnímání zaměřeno na hmatatelné výsledky tady a teď. Blíže byly strategie a aktuální situace ve startupech představeny již v kapitolách 4.3.1 až 4.3.4.

Povědomí a zkušenosti s měřením výkonnosti

Povědomí respondentů o moderních systémech měření odpovídá očekávání. O systému Balanced Scorecard slyšeli všichni dotazovaní, ale nedokázali popsat, v čem spočívá princip: *„Já si teď nejsem přesně jistý, co to znamená. Já, jakože ten pojem znám a už o někde dokonce po mně někde chtěl, u nějaké investice nebo při něčem."* Nebo "*Když bych se hodně zamyslel tím, že jsem to studoval, tak určitě jo, ale nepoužíváme to."*

EFQM byl pro všechny respondenty neznámý pojem: *„Pravděpodobně jsem to slyšel, ale vůbec netuším, co to je."* ale naopak všichni znají Lean Startup přístup, z reakcí například: „*Tak jasně.*" nebo „*Podle ní se snažíme jet."*

Tři ze čtyř potvrdili, že vnímají nefinanční měřítka jako důležitá pro řízení výkonnosti. *„Ve Startupu C používáme i jiný metriky, protože ty finanční jsou v podstatě jenom splnění cíle obratu*." Pro Startup D je hlavním cílem agresivní růst za každou cenu a výkonnost je vnímána

[8] PPC = Pay Per Click – druh výkonové online reklamy, kdy se platí za proklik.

[9] Funnel = trychtýř, který reprezentuje jednotlivé kroky, kterými zákazník prochází na cestě ke konverzi

spíše tradičním přístupem: *„No ale ve finále vždycky jde jenom o to, kolik toho získáš a kolik tě to stojí. Nic jiného tam není relevantní“.*

Z rozhovorů je dále patrné, že startupy v rané fázi svého vývoje implementaci formálního systému pro řízení výkonnosti nepovažují za důležité a stačí jim porovnávat aktuální měřítka s nastavenými cílovými hodnotami, například zakladatel startupu A: *„v zásadě jako já to vidím tak, že v téhle velikosti firmy to znamená minimálně sledování nějakých metrik vůči jejich předpokládaným hodnotám.“* nebo Startup D: *„Vnímám to tak, že já mám nějaký jakoby target [cíl] no a ten musím splnit.“*

Zakladatel Startupu C, ale přiznává, že formální systém by se mu už při velikosti jeho firmy hodil *„zatím to nemám nijak dobře nastavené“* a dodává, že *„jsme aktuálně ve fázi takové, kdy hledám teprve střední management, kterým bych tyhle věci mohl začít zadávat, protože do teď jsme to dělali v podstatě s bráchou to řízení sami. Tím, že brácha dělá sales a já dělám všechno ostatní tak, tak jsme si to, (neříkám, že dobře), ale byli schopní uřídit sami. A teprve teď začínáme nastavovat nějaké právě ty metriky, KPI pro všechny ty lidi, které nabíráme na ten střední management.“*

Zde tedy platí soulad s teorií, že pro malé startupy je dostačující jednodušší systém, například vycházející ze Startup Cockpitu dle Ripsase, ale jak startup postupně roste a blíží se k transformaci, je potřeba přistoupit k formalizaci řídících procesů, včetně měření výkonnosti a zamyslet se nad implementací vhodného systému jejího řízení.

Finanční manažer jako přínos pro výkonnost

Jedním z faktorů zmíněných v literatuře byla role finančního manažera, jako zaměstnance, který přináší do startupu znalosti v oblasti finančního řízení a analýz a přispívá k implementaci procesů a systémů řízení. Zde se odpovědi zakladatelů rozchází, což je pravděpodobně dáno povahou respondentů a aktuální situací ve firmách. Zakladatel startupu A chce mít pod kontrolou tyto aspekty sám a zatím je nechce delegovat a stačí mu tlak na finanční výkonnost z hlediska investorů: *„Já se za toho manažera asi můžu považovat. To je těžká otázka. Já bych nedovolil asi jako řídit tuto firmu finančně, protože ta kultura mi přijde jako důležitější než finanční aspekty.“*

Respondent ze startupu B naopak poukazuje na to, že od určité velikosti by měla vzniknout pozice "COO – Chief of Operations," volně lze přeložit jako provozní ředitel, který bude dosahování cílů a výkonnost řídit: *„Jsme malí a v momentě, kdy překročíme nějaký horizont třeba po-*

čtem zaměstnanců nebo lidí. A zároveň se teda ještě dostaneme do nějakého jakoby momentu – já to trošku tuším kde je ten breakpoint [bod zvratu] – tak v tom momentě, to není už dál udržitelný bez toho; že prostě musí vzniknout někdo jako COO, kdo by tuhle věc měl zcela jistě sledovat, měřit a vyžadovat a chtít po těch lidech, a i po té firmě."

Startup C již finančního manažera najal a respondent tvrdí, že to pro ně má určitý vliv na vnímání důležitosti a přínos pro řízení jejich výkonnosti: *„Finančního manažera už máme a měl by mít, nebo už má určitě přesah, jako je to člověk, který řídil rodinnou firmu, ale v rodině se rozhádali, takže z ní odešel. Takže jako určitě má přesah i právě k řízení, protože dělal předsedu představenstva. Takže řídil vlastně dá se říct všechno."*

Pro respondenta ze startupu D je pozice finančního manažera vnímána jako *"nepřinášející růstovou hodnotu pro byznys, kterou aktuálně firma neuživí."*

To že kromě startupu C ostatní startupy aktuálně nemají finančního manažera, není nutně špatná věc, protože vždy záleží na aktuálních potřebách a směřování. Pro Startup C, který již výrazně narostl a je připraven škálovat se finanční řízení stává důležitějším faktorem než pro malé startupy, které se teprve usazují na trhu a pracují s omezenými zdroji, takže minimalizují personální náklady.

Sběr dat, metriky a pokrytí perspektiv výkonnosti

Startupy využívají obvykle co nejvíce automatizovaných nástrojů pro získávání dat v souladu s best-practice. *„Ty data sbíráme. [...] nepotřebujeme víc dat."* Zároveň všechny startupy určitým způsobem pokrývají všechny tři perspektivy dle Startup Cockpitu: finanční, zákaznickou i procesní. Startupům byla také položena otázka, jaké nástroje využívají pro sledování měřítek v daných oblastech.

V tabulce 5 je k dispozici zařazení jednotlivých důležitých metrik startupů do perspektiv spolu se zmíněnými nástroji a službami, které využívají pro sběr nebo analýzu dat, ať už konkrétními nebo obecnými.

Tabulka 5 - Přehled měřítek a nástrojů ve startupech dle perspektiv

	A	B	C	D
Finanční Perspektiva *Měřítka*	MRR Měsíční obrat Cashflow ARPU LTV	MRR Měsíční obrat Ranvej	Měsíční obrat Marže (%) Ranvej	MRR
Nástroje	Stripe.com Profitwell.com Vlastní analýzy v Excelu	Účetnictví CRM Platební brána	Účetnictví – Pohoda PowerBI	Stripe.com
Zákaznická perspektiva *Měřítka*	Počet uživatelů Retence uživatelů Konverzní poměr Spokojenost uživatelů (kvalitativně)	Stažení aplikace Počet registrací Spokojenost uživatelů (kvalitativně) Konverzní poměr	Konverzní poměr Vracející se zákazníci	Konverzní poměr
Nástroje	CRM Customer Support Produkt samotný Analytika produktu Webová analytika	CRM Analytika aplikace	CRM Webová analytika Analytika produktu	CRM Webová analytika Analytika produktu Customer.io
Procesní perspektiva *Měřítka*	CAC:LTV Time-to-market Bugy (kvalitativně)	CAC Efektivita kampaní (i kvalitativně)	Jak dlouho nám zakázka trvá Kolik obchodník obslouží zákazníků Scrum storypoints	CAC
Nástroje	Nákladová analýza Vlastní analýzy Customer Support	Nákladová analýza Vlastní analýzy	Nákladová analýza Vlastní analýzy Youtrack	Nákladová analýza

Zdroj: Vlastní zpracování na základě rozhovorů

Finanční perspektiva

U všech startupů je ve finanční perspektivě sledován hlavně měsíční obrat a/nebo MRR, jeho růst nebo složení. Naproti tomu se sledují náklady na provoz a ranvej.

Zakladatel Startupu A tvrdí, že nad rámec měřítek, které vyžaduje fond sleduje také cashflow, ARPU, nebo klouzavé průměry dalších metrik: *„Já to beru tak, že vzhledem k naší strategii tak je to hlavně MRR, to je jedna. A potom samozřejmě cashflow, která nám říká, jak dlouho dokážeme přežít. Cashflow mi přijde inteligentnější [než ranvej] v tom, že zachycuje že můžeš dosáhnout třeba až nějakého bodu zvratu, že můžeš investovat více nebo méně. A já si sleduji i rozdělení toho cashflow, odkud nám ty peníze tečou. [...] my toho sledujme poměrně dost a ještě to ani není všechno, co bych sledovat chtěl. A v zásadě sledujeme tyhle věci ještě jako rolling average (klouzavý průměr) protože jsou poměrně volatilní. Potom sledujeme churned revenue a nějaký zase rolling average. Potom sledujeme náklady jak celkově vlastně z hlediska cashflow a náklady na marketing.“*

Startup B aktuálně vstupuje na trh a klíčovým je pro ně pouze obrat a počet zákazníků: *„My vydržíme i s nízkým revenue třeba rok a půl. Ale samozřejmě, není to plán. Nejsme teď v tuto chvíli ve stresu a ke konci roku bychom měli být řekněme na dvojnásobku v číslech našich nejlepších měsíců loni.“* Zakladatel Startupu C se soustředí zatím na jednodušší měřítka: *„[sledujeme] ranvej určitě. A pak tržby.“*, doplňuje: *"třeba rentabilita z finanční analýzy to tam určitě není, protože to stejně nevychází pěkně, abych něco mohl říct, protože pálíme kapitál."* Ale zároveň sledují dodržení marže: *„Důležitý finanční ukazatel je pro nás ještě určitě poměr marže, ne tak jako objem, jako spíš procentuálně.“*

Zákaznická perspektiva

Všechny startupy sbírají kvantitativní data o uživatelském chování uvnitř jejich produktů, například ve startupu A: *„Typická metrika je takový to jakože jak často to lidi používají. [...], dále určitě nějaká a retence uživatelů. [...] jak moc využívají danou funkcionalitu. A potom samozřejmě třeba ten onboarding[10], jak dlouho jim trvá, pokud tam projdou vůbec jako tou integrační fází a tak dále.“* nebo startup B: *„Z hlediska uživatelů*

[10] Onboarding = prvotní vstup a nastavení služby/platformy, než ji uživatel začne naplno využívat

je to 5 nebo 6 kroků, které my měříme. První je počet lidí, kteří si tu aplikaci stáhnou [...]. Druhý krok je, že se zaregistruje. Další je, že si odemkne notifikace [...]. Další krok je, že [konvertuje]. Ale u klientů neměříme nic, protože tam stále jsme ve stádiu, kdy nemáme úplně jasno, jaký obchodní model je nejlepší. ale podle všeho se to vyvíjí tak, že těch obchodních modelů bude muset být víc [podle segmentu].“

Startup C pak odpovídá: *„Nejdůležitější je pro mě konverze mezi jednotlivými kroky. To znamená ten funnel od toho, kdy přijde k nám na stránky, až po to, kdy objedná. A kolikrát se zákazník vrací a takové ty marketingové věci a pak je to CRMko. Pak další věci zjišťujeme, např. jak dlouho jsme nebyli u nějakého konkrétního zákazníka, kolik obchodník navštívil zákazníků a podobné ‚hard data‘.“*

Někteří vnímají ovšem určité mezery ve vyhodnocování těchto dat. Startup D přiznává, že: *„Nikdo se tomu pořádně nevěnuje, takže my to využíváme víceméně na ad hoc analýzy, když něco potřebujeme zjistit. Ale je s tím spojeno, špatný svědomí, že bychom asi z toho mohli těžit více.“* Na druhé straně startup A odhaduje, že si v této oblasti vedou dobře: *„Myslím si, že v tomhle ohledu je náš startup daleko, ale určitě to jde napříč: web, produkt, a to nejenom ve smyslu analytiky, ale i ve smyslu trasování životního cyklu zákazníka…“*

Všechny startupy také sbírají a reagují na zpětnou vazbu svých uživatelů a zákazníků v rámci uživatelské podpory a komunikace. A například ve startupu A tvrdí, že *„jsme customer-driven, takže sledujeme hodně feedback uživatelů a snažíme se ho jako kategorizovat a nějak ho jako zpracovávat, ale tam už je to sémanticky složitější. To není úplně číselná metrika.“*

Procesní perspektiva

V procesní perspektivě lze sledovat efektivitu nákladovou, nebo zjišťovat kvalitu vývoje apod. Všechny startupy uvedly, že sledují CAC. Dále například startup B sleduje efektivitu kampaní na sociálních sítích a ve startupu D sledují další taktická měřítka v jednotlivých výkonových kampaních, respondent shrnuje slovy: *"Vždycky jde jenom o to, kolik toho získáš a kolik tě to stojí. Nic jiného tam není relevantní. Z toho vychází unit economics – kolik tě stojí jedno získání zákazníka."*

Startup A sleduje kromě CAC, také tzv. SaaS metriku CAC:LTV, která porovnává hodnotu zákazníka za celou dobu jeho života s náklady na jeho získání: *„A současně do toho zapojujeme i to LTV vs CAC. To je tako-*

vá ta startup metrika hovořící o nějaké výkonnosti, abychom měli prostě přehled o tom, jak se to zhruba vyvíjí.“

Pro startup C je nejdůležitější metrika vůbec právě z této perspektivy, jedná se o „lead time“ nebo dobu od přijetí zakázky do jejího zpracování: *„určitě je pro nás důležitá ta interní metrika toho, jak dlouho zpracováváme tu zakázku, což já jsem teda už říkal, ale nevím, jestli to zaznělo hodně nahlas. Takže zjišťujeme, že k nám přijde zákazník, udělá poptávku a teď jak dlouho trvá, než mu jí nabídneme a než my zjistíme ten stav, takže tím, že slibujeme, že to bude do patnácti minut, nebo maximálně do 24 hodin v případě, že to neumíme sami v tom systému zkalkulovat. Tak tohle se měří.“*

Co se týče efektivity procesů ve vývoji, startupy A a B přiznávají, že sledují spíše pocitově, např. startup A: *„Kdybych to měl říct za sebe, tak je to spíš taková trochu pocitová věc, neřeknu, že my to měříme, ale sledujeme lead time při vývoji, jak dlouho to trvá a podobně. Nenazval bych to ale, že tam nějak systematicky měříme ty dopady.“* nebo startup B: *„Tak ty tendence na začátku byly, že vznikaly nějaké metodiky [...], kde si budeme vzájemně reportovat ale, ještě je brzo. Ještě nás je málo, jsme hlavně dynamičtí.“*

Experimenty a vazby mezi měřítky

Všichni respondenti uvedli, že v určitých případech vidí jasnou vazbu příčiny a následku mezi měřítky. Příklad u startupu A mohou být náklady na marketing, jejichž výše koreluje s přílivem nových platících uživatelů, což se následně promítá do obratu: *„řada těch metrik je poměrně hodně propojená, a tak to třeba je vidět jako nákladovost marketingu versus růst, čím více dáme do marketingu tím rychleji to roste.“* Nebo *„s růstem subscriptions [měsíčně platících zákazníků] roste i nějaký klouzavý průměr těch příjmů z [dalších] placených služeb.“* U startupu B je nejdůležitější metrikou počet uživatelů, od které se dle respondenta odvíjí vše ostatní, včetně obratu: *„Naší komoditou je uživatel, [...] a od toho se odvíjí všechno, včetně revenue [obratu].“* Startup C vyzdvihuje zejména rychlost odbavení zakázky jako hlavní KPI, které se promítá do dalších výsledků *„určitě je pro nás důležitá a interní metrika toho, jak dlouho zpracováváme tu zakázku“* a startup D predikuje obrat na základě velikosti kohort v daných měsících *„to já třeba používám pro forecast revenue [predikci obratu], protože vím, jak mi ty kohorty konvertují v čase [...] tuším asi kolik z každého měsíce můžu dostat.“*

A/B testování a uživatelské kohorty jsou relativně dostupné nástroje pro získání rychlé zpětné vazby na změny v produktu. Startupy B a D je s oblibou využívají, i v marketingu „*A/B Testování dělám občas na úrovni jakoby těch reklam.*“ Startup A analyzuje uživatelskou cestu produktem na základě jednotlivých kohort: „*Produkťák si to tam vždycky vychytává – jak různé uživatelské skupiny třeba dokážou projit onboardingem toho produktu a tak. Ale jakože A/B testování moc neděláme.*“. Startup C uznává, že zatím tyto nástroje nevyužívá.

Přístup ke stakeholderům

Z odpovědí respondentů vyplývá, že všechny startupy kromě startupu D se shodují na důležitosti vyváženého přístupu k zaměstnancům a ostatním stakeholderům.

Věnují se také dobročinným inciativám, poskytují své produkty nebo služby zdarma, případně s výraznou slevou, například startup A to považuje za výraznou součást byznysu: „*určitě si myslím, že jsme jako v tomhle dobří, že to podporujeme. Pokud můžeme, tak to podpoříme hodně. Co se týče jako našich zákazníků, podpořili jsme spoustu věcí, nemáme s tím problémy, dát do toho nějakou slevu nebo zadarmo a minimálně v covidu už jsme podpořili hodně neziskovek. To jediné, co mi jako u téhle věci chybí je to slovo ‚systematicky‘. Ale určitě to je věc, na kterou všichni dáváme důraz.*“ Nebo příklad ze startupu B: „*chtěli bychom firmy, které nabízejí práci buď v neziskovým sektoru, potažmo v něčem, co považujeme jako za zásadní přínos pro společnost. […] Třeba Člověk v tísni a tady ty organizace, které prostě dělají něco jako ‚above business‘, jo? Tak bychom chtěli jim tu službu poskytovat buď úplně zdarma nebo jenom třeba za nějaký menší poplatek. To chceme zkusit co nejdřív. A druhá věc je […] máme určité hashtagy, které nejsou běžné, pod kterými se vám ukazují nabídky práce. Třeba jako samoživitelé nebo hendikep a tam máme nabídky, který jsou pro lidi v znevýhodněné pozici a po nich taky nechceme peníze.*“

V případě startupu C se jedná již o zavádění praktik vycházejících z ESG[11], které je důležité pro jejich odběratele: „*Začínáme se věnovat ESG. Tuším, že se to to jmenuje ESG. Ale bude to mít právě na starost jeden z těch přijatých lidí z toho středního managementu. Ale chceme to jako hodně zavést, protože je to pro nás důležitý z pohledu našich zákazníků.*

[11] ESG = mezinárodně uznávaný termín označující tzv. udržitelné investice

Tím že ty zákazníci jsou velký, tak na ně mnohem dřív jako tlačily banky a všechno, že to musejí implementovat a my jim v tom chceme pomoct."

Respondent startupu D razí tradičnější přístup: *"Na to [zohlednění zaměstnanců] prostě není čas. Lidi fungují a běží, anebo z toho závodu musí vystoupit."* a *"To [CSR] je pro nás úplně mimo. My jsme v modelu přežijeme, nepřežijeme."*

Tohle vnímání řízení startupu ze stakeholderského přístupu je důležitým předpokladem pro implementaci moderního systému řízení.

Dopad na denní činnosti

Všechny startupy kromě startupu C díky své relativně malé velikosti dokážou komunikovat cíle napříč firmou poměrně snadno. Startup C už vyrostl natolik, že respondent uznává, že tohle nejsou aktuálně schopni pokrýt: *"[Když se zeptáš na cíle mých] kolegů, asi bráchy a finančního manažera, tak ti určitě. A zbytek? [...] není to určitě jako na nějaké suprové bázi. Takže, to je jeden z dalších cílů, [zlepšení] komunikace"*

V případě individuálních metrik pro jednotlivé členy týmu je patrné, že do určité velikosti nejsou ještě vnímány jako důležitá součást systému měření výkonnosti. Menší tým je informován lépe a motivován formou podílu na úspěchu firmy. Zakladatel startupu A individuální formální měřítka odmítá a podotýká, že *"jsme ještě pořád lidi a ne čísla"* a dodává, *"u nás hraje velkou míru jako angažovanost i tím, že ti lidi mají option pool*[12] *všichni, takže všichni jsou poměrně angažovaní."* Startup B potvrzuje: *"Mají už procento, už je to jejich firma taky oni tak nějak jako tuší, co by to mohlo případně v budoucnu přinést."* Startup D se nachází na pomyslné hraně, kdy individuální měřítka pro některé pozice začínají nastavovat: *"zatím to nebylo třeba a jak ten tým byl malý, tak každý dělá to, co je třeba, ale teď jak se nám to rozrůstá, tak jdeme tím směrem a v podstatě noví lidé, co už nabíráme tak mají hned na začátku dané KPI ke svým rolím."* Startup C se potýká s vhodným nastavením, na jedné straně tvrdí, že sledují například u obchodníků počet zakázek, marži a rychlost odbavení zakázky, ale také uznává, že by to chtěli zlepšit u dalších pozic *"Už bych to určitě chtěl řešit, najmuli jsme teďka právě trainee na HR, takže ta právě má za úkol společně se mnou vytvořit právě KPI na*

[12] Option pool = blok vlastního kapitálu společnosti, který byl vyhrazen pro první investory nebo zaměstnance začínající společnosti. Je to způsob, jak do začínající společnosti přilákat talentované zaměstnance, kteří často pracují pod tržní mzdou.

jednotlivý ty pozice, náplně práce. V podstatě ty taky dneska nejsou daný, jsou jenom v podstatě na základě toho názvu té pozice, což je takový dost na nic."

Z výše uvedeného je patrné, že startupy vnímají důležitost informovanosti na všech úrovních a je pro ně důležité, aby celá firma směřovala nastaveným směrem.

Vztah s investorem a transparentnost

Startupy oceňují roli investora hlavně v začátcích jejich cesty, existují určité výhrady ke konkrétním věcem, ale také poukazují na přínosy, které investor má v různých oblastech. Více bude těmto zjištěním věnována následující kapitola.

V otázce transparentního vykazování byla namísto přímého dotazu zvolena taktika zjištění názoru na startupy, které přikrášlují realitu a přifukují čísla. Všichni respondenti se shodli na důležitosti fair play a transparentnosti. Sice přiznávají, že často je potřeba v duchu "fake it until you make it" prezentovat sklenici jako poloplnou, ale falšování nebo lhaní je pro všechny z nich považováno jako jasná hranice.

Pro ilustraci, zakladatel startupu A odpovídá: *„Já jsem hodně upřímný i u těch jednání s investorem, a to možná ne vždycky bylo, jak bych to řekl, nejlepší, že jsem opravdu raději odkryl tu pravdu. Ale já se za tímhle stojím. Nemyslím si, že by bylo dobrý přifukovat čísla. To se velmi rychle projeví a v zásadě je velmi těžký potom dostát těm slibům. Jo, ale to je můj osobní důvod. Já mám problém s tím, že vím, že někdy jsou i ty moje návrhy takový jako odhady. Jsou to finanční odhady a snažím se je mít realistický, ale sám mám problém s tím, abych si za tím stál, protože za těmi věcmi stát chci."*

Nebo odpověď ze startupu B: *„Já, jako tomu do určité míry rozumím, protože on to člověk dělá celý život. Člověk, který se rozhodne pro startup Je druh člověka, který musí jít s kůží na trh a člověk, který jde s kůží na trh, se musí umět prodat. A mnohdy ten startup nemá nic jiného než jako opravdu ‚early stage results'. Ale já bych řekl, že bych nechtěl ty kluky apriori podezírat z toho, že tu jsou jako podvodníci. Oni v tu chvíli si vezmou z té polo plný sklenice to plný ne to prázdný. Já jako neobhajuji lži, to ne, já obhajuji jen tu rétoriku toho, že mnohdy si člověk vezme z těch čísel to lepší."* Startup D shrnuje: *„To není úplně dobrý. No a mi to tak osobně nesedí. Na druhou stranu jako chápu, proč to dělají a pokud si to někdo je schopen obhájit před svým svědomím, tak já jako k tomu nemám co říct."*

Všichni respondenti vyjadřují souhlas s případným auditem uvnitř jejich startupu, dva z nich navíc podstoupili audit nedávno kvůli dalším kolům investic. Lze tedy říci, že startupy ve fondu jednají férově a snaží se být co nejvíce transparentní, ale zároveň rozumí motivaci a uznávají, že občas je nutné se umět prodat.

4.4.2 Reporting a zpětná vazba z pohledu startupů

Součástí rozhovorů bylo také zjišťování, jaký mají startupy vztah s fondem, jak probíhá reportování ze strany startupů, kde je prostor pro zlepšení a jak vnímají jednotlivé startupy zpětnou vazbu, kterou od fondu získávají.

Proces reportingu

Názory na reporting se rozcházejí, například ve startupu A zakladatel nemá s reportováním problém: *„Co se týče reportingu, tak to zase tolik času nebere, protože i my sbíráme ty čísla i pro naše vlastní řízení a zahrnuje to mnohem více čísel, který ani nejsou potřeba z hlediska investorů.“* kdežto startup B zastává opačnou pozici: *„Zdržuje nás to a nechceme to dělat, ale rozumíme tomu, že oni mají odpovědnost vůči svým investorům a chápeme, že je to materiál, který zase pokračuje dál někam. Vnímáme to v tuto chvíli jako povinnost vůči investorům a formát nám dodávají oni.“*

Zakladatel startupu C využil tuto otázku pro určitou sebereflexi a uznává, že není spokojený s tím, jak se reporty zpracovávají na poslední chvíli: *„Nejsme spokojení. […] já to odkládám a je spousta jiných věcí [které musím řešit]. Ale samozřejmě ono je to důležité, protože pak když to tvořím […], tak tam najdu hodně věcí, nad kterými se zamyslím. […] Ty nejjednodušší [na zpracování] jsou samozřejmě ty finanční, které se vytáhnou přes PowerBI, kde tabulky mám už historicky zmapovaný a z toho se udělá ten report, který jsme si odsouhlasili, že chtějí vidět na tom investor reportu, ale on na to stejně nikdo moc nekouká, takže se o tom nebavíme. Ale pak jsou tam takový ty soft metriky, který říkají, jak se nám daří, co trh a tak dále. Tak ty mi vyplňují ty jednotlivé zodpovědné osoby a přenáší to ten finanční manažer do toho formátu, který jsme si zatím dohodli s LHV, aby to bylo na jednom místě. Ale u nich jim stačí vlastně metrika year to year růst a jsou spokojení, my už jsme s nimi dlouho, ale asi kdybychom neukazovali tenhle růst, tak je možné, že to budou víc zkoumat.“*

Respondent ze startupu D není přímo zodpovědný za reporting, ale odhaduje, že časová náročnost na přípravu bude: *„pár člověkodní“*.

Na dotaz ohledně případné automatizace reportů reaguje pak startup A následovně: *„Mám program, který pustím a vypadne mi z toho soubor, ve kterém mám všechny důležité ukazatele za minulý měsíc a z toho si vytáhnu čísla co potřebuji a vložím je tam investorům do stejně předepsané formy reportingu. [...] Jo, líbilo by se mi možná něco mít [...] Netrávil bych tím ten čas. Ale mám obavu, že naše situace je velmi specifická z pohledu našeho byznys modelu, takže to nemůže být plně automatizované."* Pro startup B je automatizace potenciálně zajímavá: *„Samozřejmě, já jsem velký fanoušek automatizace."* Ale uznává, že ruční příprava má své přínosy: *„Ale když to děláme, před tím, než má být reporting, tak my si musíme říct ‚hele, v pátek odpoledne si nic neplánuj, budeme dělat report', a nám to nastaví do určité míry takové interní zrcadlo, protože otázka je, zdali bychom si vůbec jako takhle sedli a přemýšleli o tom, pokud bychom [k tomu takhle] nebyli nuceni."* Startupu D by se také větší automatizace zamlouvala, ale *„jestli bychom to chtěli a chtěli bychom za to platit si nejsem jistý."*

Startup C již má zkušenost se softwarem pro reporting (viz kapitola 3.3.5.) a rád by jej používal pro komunikaci se všemi investory do budoucna, *„používáme ten Investory.io, ale musíme dělat to v podstatě to samé dvakrát, že vykopírujeme ty údaje i tam, protože zase [jiný fond], který je minoritní podílník, tak tohle právě používá. Takže to do toho sázím a doufám, že na to přejdeme úplně. Anebo pak uděláme nějaký svůj dashboard přímo v tom PowerBI abychom to nemuseli už nikdy přepisovat, protože to je neefektivní."*

Automatizace je rozhodně zvučným tématem, ale z odpovědí vyplývá, že je vhodnější spíše individuální automatizace na straně startupů než plošné zavedení nějakého řešení pro všechny. Nejen kvůli různorodým obchodním modelům a zdrojům dat, ale také proto, že je pro zakladatele příprava reportů určitou možností, jak se zamyslet nad výkonností a směřováním jejich startupu.

Vnímání zpětné vazby

Respondenti byli dotazováni ohledně zpětné vazby, kterou získávají od fondu a jak se jim líbí přístup fondu v této oblasti. Zakladatel startupu A je spokojený s vyváženostmi, kdy na jedné straně investor hlídá finanční výsledky, ale zároveň nechává potřebnou autonomii v řízení a dokáže i dobře poradit: *„O tomhle si vždycky povídáme – o tom, jak a jestli to roste, jak rychle to roste, jak to vypadá z hlediska cashflow, že tam není nějaký brutální zásah, třeba že se zvýšily prudce náklady, nebo něco. [...] Ře-*

šíme, finanční zdraví té firmy hlavně. Jinak tam té zpětné vazby je aktuálně minimum – nám se daří, uzavíráme tu investici, takže poslední 3 měsíce oni nemají žádné výtky. Ale líbí se mi to, že hodně umí poradit. Mě i hodně koučovali, na některý důležitý věci a když jsme dělali nějaké maily, psali s investory a podobně, tak opravdu jsem mohl přijít zeptat se na radu. To je super, ale v zásadě jsem rád, že si můžeme ty aktivity řídit sami."

Startup B potvrzuje: *„oni chtějí vědět, jestli děláme to, co máme. Jestli ty naše interní KPI plníme, případně proč neplníme, z jakých objektivních, případně neobjektivních důvodů. [...] jsem extrémně spokojený, co do jejich schopnosti chápat potřeby a situaci toho startupu tady v té fázi."* a dodává: *„ten investor určitě měl nějakou roli v tom, abychom vůbec ty metriky nějak víc vnímali, [...] některý, který nás třeba v první řadě vůbec nenapadly. Oni nám rozšířili to chápání toho, [...] že to musíme řešit systémově. Tu roli ten investor sehraje a je to správně. My jsme měli těch nabídek víc v tom prvním kole, a my jsme si Lighthouse brali vyloženě kvůli chemii. [...] My jsme viděli, že to jsou systémoví hráči. A já jsem cítil, že, nám tu roli sehraje daleko líp než třeba nějaký Angel."*

Startup C sice již nedostává zpětné vazby tolik, protože je na trhu delší dobu, ale potvrzuje přínosy fondu ze začátku své cesty: *„LHV už je teď trochu mimo, takže to s námi už moc nedělá, ale v té době [kdy jsme začínali] nám určitě dali dost. Z pohledu třeba připravených dokumentů to bylo docela dobrý a taky nějaký jejich vhled do toho startupového světa obecně, protože je to baví si o tom povídat."* Na druhou stranu mají ve startupu C srovnání s dalšími fondy, kde je o ně aktuálně větší zájem: *„Ale jako z pohledu pomoci obecně té firmě, a různých návodů a třeba i management, jako řízení se nějakým procesem třeba právě i tvorby pitche [prezentace na oslovení investorů], tak [jiný fond] rozhodně vede v tomhle, protože na to asi mají mnohem víc času nebo energie nebo chuti a víc lidí."* A dále pokračuje ve srovnání s dalšími dvěma fondy, které se dle něj více snaží zapojit a pomoct v aktuální fázi.

Ze zjištění vyplývá, že LHV je skvělým partnerem hlavně pro začínající startupy a zároveň jim dávají dostatečnou autonomii.

Bariéry a návrhy na zlepšení

Co se týče reportování, startup C uvádí, že hlavním problémem je aktuálně jejich vlastní disciplína, která by se měla dle očekávání respondenta zlepšit s vybudováním středního managementu: „R*ozhodně to bude lepší, když mně to připraví někdo zodpovědný a já se na to budu moct jenom dívat a budu ho moct kontrolovat."*

Startup A vidí prostor pro zlepšení v oblasti řízení výkonnosti ve větší systematičnosti směrem k výkonnosti a spokojenosti zaměstnanců, zejména do budoucna s plánovaným náborem: *„třeba co se týče toho týmu a té kultury, tak by bylo dobré mít nějaké číslo spokojenosti třeba které ti řekne, že je všechno v pořádku a dokážeš z toho něco vyvodit [...] Do budoucna něco takového bude potřeba systematičtěji vyhodnocovat. Hlavně ty nové lidi.“*

Startup A dodává, že by je také zajímalo porovnání s ostatními startupy ve fondu*: „je to klasický startupový chaos ale to by mě docela zajímalo. jak to dělají ostatní?“* O potřebě srovnáni hovoří také startup B: *„V momentě, kdy děláte věc, která nemá benchmark, což jsme my a nemá jakoby nějaký standard, o který byste se mohli opřít a říct běžná je v této oblasti taková výkonnost. Tak potom je jakoby velmi těžký vlastně jako měřit.“* Což potvrzuje i startup D: *„Co já třeba jako nerozumím proč to nedělají je, že když oni mají portfolio firem [...] ze stejného ranku. To znamená, u nás má ten fond dalších 20-30 B2B SaaSek a že nedělají nějaké sdílení best practice. Jo, že někomu jde tohle, někomu něco jiného, a tak si to mezi sebou sdílet.“*

Objevují se také určité problémy, nebo návrhy, jak by fond svoji roli mohl zlepšit a startupům více pomoct. Zakladatelé startupu C a D nastínili dvě cesty, podle svých aktuálních potřeb.

Ve startupu C se jedná o přerod ze startupu v normální firmu a formalizaci procesů: *„Dovedu si představit, že by tohle mohlo jít ze strany těch investorů jako víc se o tohle starat, protože to ví oni, co se má sledovat. Oni s tím mají zkušenosti, my máme zkušenost, s tím denním byznysem, jak třeba ty lidi tady řídit a mluvit s nimi, ale už nemám tolik čas přemýšlet nad tím, co to je CAC a ty různý metriky, u kterých prostě ani neznám jejich zkratky a pak když se s nimi o tom bavíš, tak to musíš prostě někde googlit na internetu.“* V navazující otázce, jestli by se dle nich měl fond více zapojit i do formalizace procesů a dokázat vyvést startup do další fáze životního cyklu odpovídá: *„Jo, určitě. Muselo by to být one on one, školení není asi ten přínos, protože ty potřebuješ, aby ten někdo ti s tím fakt jako pomohl, kdo tomu rozumí a ano, ty budeš dělat ty podklady a tak dále. Ale někdo to musí být schopen odřídit, protože tomu rozumí. [...] Jak ty data vůbec shánět a jak to pak nastavit mezi ty lidi, aby podle toho byli řízení, což je spousta věcí. [...] nějaký projekt, který by na to fungoval bych ocenil.“*

Respondent ze startupu D předkládá také myšlenku pro zajištění konzultantů fondem pro nástroje, které využívají startupy ve fondu ve

velké míře: *„Nemají metodologii na řešení takových těch problémů, které trápí úplně všechny. Všichni mají HubSpot (nástroj pro marketingovou automatizaci a CRM) a [je škoda, že] ten fond nemá nějakého experta, kterého by do té firmy poslal ať jim ten HubSpot nastaví. Každý z těch třiceti startupů si to nastavuje sám. Sám na tom pálí čas, sám obvolává ty agentury. Úplně stejný pro Stripe (platební brána a správa předplatných). Všichni jedeme na Stripu, ale nikdo neumí z toho tahat ty data, nikdo to neumí pořádně napárovat. Nikdo nerozumí, jak ten Stripe to počítá, co tam započítal, co tam nezapočítal. Takže to mi přijde, že kdyby fond místo toho, aby radil, jak mají dělat byznys (což samozřejmě se radí těžko když tam nejsi), kdyby se zabýval věcmi s přesahem pro všechny. Tak by to výrazně pomohlo výkonnosti toho portfolia, kdyby každý z těch třiceti nemusel řešit úplně to samé, ale byl tam expert. A my bychom za takového experta klidně zaplatili. [...] jednak by to fungovalo lépe pro ně, protože všechny ty startupy by to měly nastavené stejným způsobem a ty čísla z toho Stripu by u všech znamenaly to samé. [...] Nechci mluvit za všechny startupy, ale nám by to pomohlo, protože bychom se nemuseli vzdělávat na platformách, které jsou pro nás jednorázové – to jsou typicky věci, které nastavím a jedou. [...] a teď že to dělá dalších třicet lidí ve třiceti startupech, tak tam si myslím, že ta efektivita pláče.“*

Tato výše uvedená zpětná vazba ze strany startupů směrem k fondu poslouží také jako určité vodítko, co je pro startupy důležité řešit a bude zohledněna v doporučeních.

4.4.3 Výstupy z analýzy a shrnutí

Startupy respondentů většinou dobře znají svoje podmínky a směřování a všechny mají formulované strategie a cíle. Není proto nutné v této oblasti navrhovat žádná opatření a hlavní předpoklad pro zavedení systému řízení výkonnosti je splněn.

Dále, ačkoliv povědomí o moderních systémech řízení výkonnosti je slabší, všichni znají metodiku Lean Startup, a pro většinu z nich jsou důležité i nefinanční měřítka. Protože zároveň pokrývají (více či méně) sledovanými měřítky již nyní všechny perspektivy dle Startup Cockpitu, bude možné doporučit právě Startup Cockpit jako základní systém pro začínající startupy a dílčí nedostatky v přístupu k měření v jednotlivých perspektivách nebudou představovat překážku pro jeho zavedení. Pozitivní přístup k využívání experimentů u většiny z nich pomáhá zvyšovat efektivitu rozhodování a kvalitu procesů.

Většina startupů také vnímá důležitost vyrovnaného přístupu ke stakeholderům, kdy, co se týče přístupu k veřejnosti jakožto jedné ze zainteresovaných skupin, většina podniků vnímá důležitost CSR, ačkoliv jim zatím třeba chybí systematičnost.

Nejdůležitější pro startup jsou ale kromě vlastníků a investorů hlavně zaměstnanci. U individuálních měřítek výkonnosti zaměstnanců (zejména z hlediska propojení strategie s operativou) je míra jejich zavedení determinována velikostí týmu. Malý startup dokáže komunikovat své cíle napříč firmou a řídit aktivity všech členů týmu snáz i bez metrik pro jednotlivce, narozdíl od startupů s většími počty zaměstnanců, kde již potřeba zavedení individuálních metrik přirozeně roste.

Specifická je v tomto ohledu situace zejména ve Startupu C, který se ocitá v krizi vedení (viz Greinerova teorie) a projevuje se to různými problémy v operativě. Na druhou stranu má silný předpoklad k překonání této krize právě vytvořením úrovně středního managementu. Již vznikla také pozice finančního manažera, který může sehrát důležitou roli při aplikování vhodného systému měření výkonnosti a spolu s dalšími členy širšího vedení pomůže jednotlivé metriky nastavit. Zde by startupu C vhodně mohl posloužit například právě systém Balanced Scorecard.

Reporting je z pohledu startupů vnímán částečně jako povinnost, ale je patrné, že tento požadavek ze strany investorů pomáhá vedení startupů reflektovat a korigovat své cíle a zamýšlet se nad dopady jednotlivých aktivit. Z odpovědí také vyplývá silný předpoklad, že startupy vykazují hodnoty poctivě a transparentně.

V reportech samotných (viz 4.3.2) je zahrnuta hlavně finanční perspektiva a ucelený pohled na minulá období. Ve výkazech chybí více ukazatelů z provozní oblasti, zejména pak z perspektiv zákaznické a procesní dle Startup Cockpitu by mohlo pomoct informovanosti fondu a podpořit ve startupech vnímání důležitosti nefinančních ukazatelů, které jsou obecně lepšími KPI než finanční výsledky, které zachycují minulý výkon. Vzhledem k tomu, že ta čísla startupy obecně mají k dispozici, nemělo by být velkou překážkou pro startupy tyto údaje ve svých výkazech zahrnout a více se zamyslet nad výběrem vhodných KPI.

Názory na automatizaci reportů se dají považovat za vyvážené, kdy některé ze startupů hledají cesty, jak reporting automatizovat hlavně pro vlastní potřeby a nevolají po plošném zavedení konkrétního řešení povinně pro celé portfolio, ať už kvůli složitosti vlastního obchodního

modelu nebo faktu, že je investorů přítomno více než jeden a hledají se v této oblasti kompromisy.

Fond je v ohledu poskytování zpětné vazby respondenty chválen za jejich přínos zejména v začátcích a za zachování značné míry autonomie jednotlivých startupů ve chvíli, kdy plní své cíle. Některé ze startupů ovšem mají k radám ze strany fondu výhrady a spíše by jejich zakladatelé ocenili praktičtější pomoc v podobě zkušených poradců (startup C a nastavení procesů během transformace), vytvoření prostředí pro sdílení tipů a úspěchů (startupy A, B, D) nebo zajištění odborníků na konkrétní nástroje (startup D na příkladu HubSpot a Stripe). Otevřenost v odpovědích na tato témata je také dobrým signálem pro fond, protože startupy jsou ochotny sdělovat zpětnou vazbu.

4.5 Doporučení a návrhy

V této kapitole jsou formulována doporučení pro fond, které vycházejí z výsledků analýzy a rozhovorů s respondenty. V první části je představeno několik možností, jak zlepšit přístup startupů ve fondu k řízení výkonnosti a překonat bariéry. Ve druhé části je navrženo, jak upravit aktuální systém reportingu, aby se přiblížil best practices z literatury.

4.5.1 Doporučená opatření pro fond

Získávání zpětné vazby

Respondenti se během rozhovorů s autorem vyjádřili velmi otevřeně v rámci zpětné vazby k fondu a jejich zapojení. Ocenili přínosy, ale dokázali vypíchnout i určitá negativa. Pravděpodobně je ochota „stěžovat si“ vyšší, když není adresována napřímo. Proto by mohl fond zvážit např. jednou ročně anonymní dotazování, ať už prostřednictvím třetí osoby, podobně jako během tohoto výzkumu, nebo pomocí dotazníkového šetření.

Přínosem pro fond bude cenná zpětná vazba „bez filtru“ od jednotlivých startupů, na jejímž základě by dokázal fond odhalit mezery a lépe sladit své aktivity s jednotlivými startupy a systematicky pracovat na zlepšení své pozice a nalézt příležitosti pro další podporu v konkrétních oblastech. Z hlediska nákladů by se jednalo v případě dotazníkového šetření o jednotky člověkohodin, které by někdo z fondu strávil návrhem a tvorbou dotazníku a následným vyhodnocením a tvorbou

zprávy pro vedení. Pro jednotlivé startupy by náklady byly odvozeny od času potřebného pro vyplnění dotazníku.

Podpora sdílení best-practices mezi startupy

Většina startupů se vyjádřila, že jim chybí případné srovnání, jak si vedou v porovnání s ostatními v portfoliu a zároveň by ocenili možnost sdílet mezi sebou úspěchy a tipy. Je pravděpodobné, že každý startup bude mít jiné silné stránky a potýkat se s problémy v jiné oblasti. Ve chvíli, kdy by měli možnost mezi sebou snáz komunikovat by mohl vzniknout prostor pro mezifiremní spolupráci nebo minimálně konzultace v různých oblastech, a to nejen v oblasti měření výkonnosti, ale také v marketingu, případně vývoji produktů.

Zde by mohl fond zvážit varianty vzniku elektronické „nástěnky" nebo komunikační platformy, kam by se mohli zaměstnanci startupů přidat a sdílet mezi sebou nápady, rady nebo přímo poptávat konkrétní řešení v různých oblastech. Tohle lze udělat s využitím vhodné platformy (např. Slack) prakticky hned a bez přímých finančních nákladů, s investicí v řádu člověkohodin pro založení takového prostoru a oslovení startupů prostřednictvím elektronické pošty, případně jim to sdělit na jednom z měsíčních reportů.

Dalším možným řešením by bylo uspořádání neformálního setkání, kdy by každý startup představil různé úspěchy v oblasti vývoje, marketingu nebo procesů s následnou debatou. Je možné předpokládat, že taková setkání by dala prostor pro „šťastné náhody" a podpořila by sdílení znalostí více než výše zmíněná online platforma, ale byla by nákladovější a musela by se startupům vhodně komunikovat z hlediska přínosů a vyžadovat po nich zapojení v podobě prezentace. Zajištění vhodných prostor, například v Praze, ideálně s cateringem by představovalo náklady v řádu desítek tisíc korun. Např. pronájem velké konferenční místnosti s kapacitou až 80 osob v Impact Hubu Praha na celý den dle webových stránek představuje částku 20,000 Kč bez DPH[13].

Poskytnutí expertní pomoci s konkrétními nástroji měření

Jeden z dalších návrhů na zlepšení situace, který přišel ze strany respondentů je, aby fond dokázal poskytnout experty na implementaci některých systémů, které využívají startupy ve větší míře.

[13] Více na https://www.hubpraha.cz/d10/cenik-pronajmu/

V první řadě by bylo vhodné zjistit, jestli domněnka, že většina startupů využívá Stripe a HubSpot je opravdu pravdivá a následně zjistit, jaké další nástroje jsou široce zavedeny napříč jednotlivými startupy v portfoliu a jestli by také další startupy měly zájem o přizvání odborníka na daný systém, aby pomohl s jeho nastavením.

Zjistit tyto informace a případnou poptávku lze buď dotazníkem, nebo jinou nenáročnou cestou přímo od zakladatelů. Ve chvíli, kdy by fond zjistil, že by startupy takovou podporu ocenily a byly by ochotné za takovou službu zaplatit, musel by fond sehnat odborníky na tuto oblast. Vzhledem k velikosti portfolia by bylo pravděpodobně možné u některých služeb kontaktovat přímo jejich provozovatele a vyjednat vhodnější podmínky, případně vyhledat nezávislé konzultanty.

Fond by zároveň mohl vyžadovat konsolidaci procesů měření napříč jednotlivými startupy, čímž by byla podpořena konzistence dat a vznikl by prostor pro snazší benchmarking mezi jednotlivými startupy.

Dalším přínosem by bylo potenciální ušetření nákladů ušlé příležitosti, kdy by se mohl tým startupu věnovat rozvoji svého produktu a marketingu namísto vynakládání času na nastavování těchto služeb – toto by bylo potřeba konzultovat s jednotlivými startupy a zjistit náklady na člověkoden každého experta. Prvotní zjištění poptávky by pro fond velké náklady nepředstavovalo (v řádu člověkohodin pro návrh dotazníku a vyhodnocení dat) a získal by lepší přehled v této oblasti, aby se následně mohl rozhodnout na dalším postupu a případně startupy takto podpořit.

Doporučení systému Startup Cockpit pro začínající startupy

Začínajícím startupům by fond mohl doporučit metodu Startup Cockpit, která je založena na poznatcích z praxe, a přestože nenabízí konkrétní recept, jaká měřítka vybrat pro libovolný startup, nabízí několik principů, kterými se mají startupy řídit.

Dle této metodiky je důležité, aby každý startup sledoval metriky ve třech perspektivách a reagoval pružně na změny obchodního modelu, strategie, životního cyklu a struktury financování a vybízí zakladatele startupů, aby navrhli svůj vlastní Startup Cockpit za dodržení těchto předpokladů.

Investiční fond by měl sehrát důležitou roli ve výběru měřítek a designu systému, podpořit ve startupech kulturu experimentování založenou na přístupech Lean Canvas a Customer Development modelu. A na základě zkušeností fondu z ostatních startupů a výše uvedených de-

terminantů by mohl fond ve spolupráci se startupy každému z nich pomoct vybrat 1–3 vhodná KPI pro každou z perspektiv, s důrazem na perspektivu zákaznické aktivity, od které se do značné míry mohou odvíjet další měřítka důležitá pro přežití a růst.

Fond by měl tato měřítka následně vyžadovat ve svých reportech a na jednotlivých měsíčních hodnoceních společně se startupy sledovat jejich vývoj, případně revidovat jejich výběr. Tahle forma reportování by mohla dávat startupům větší smysl a přínos v rámci sebehodnocení, na rozdíl od pouhého přenášení finančních ukazatelů do tabulek a vylepšit přístup k reportingu, jako nástroji, který jim pomůže dosáhnout úspěchu a vylepšovat jejich výkonnost. Částečně tuto roli plní již nyní otázky zaměřené na cíle, kterých chtějí jednotlivé startupy dosáhnout, takže by se nejednalo o příliš velkou změnu a startupy by tomuto směru mohly být nakloněny.

Podpora startupů během krize vedení

V předchozí pasáži jsme hovořili o možném zvážení implementace Startup Cockpitu pro začínající startupy. Ty jsou na základě zjišťování spokojené s rolí, kterou hraje fond v začátcích jejich podnikání, ale pokud je startup úspěšný a je pro jeho další růst důležité rozšiřování firmy z pohledu počtu zaměstnanců, dostává se do krize vedení (viz Greiner).

Na příkladu startupu C je patrné, že donedávna malé startupy mohou mít potíže s nastavením procesů během transformace z fáze kreativity do fáze řízení a pravděpodobně by ocenily určitou pomoc ze strany fondu v této oblasti. Není nutné, aby se partneři fondu přímo angažovali do tohoto procesu, ale mohli by doporučit vhodné nástroje a metody a pomoct zakladatelům v jejich zavedení, doporučit externí konzultanty, kteří by pomohli přímo v rámci projektu, případně propojit dotyčné s dalšími startupy, které už svoji krizi zvládly.

Misí LHV je *„podporovat celkový startupový ekosystém a přispívat ke zlepšení startupového prostředí v České republice,“* pokud by dokázal fond startupy nejen úspěšně akcelerovat, což se evidentně daří, ale také úspěšně provést procesem transformace během první krize a následně udržitelně škálovat, kdy se ze startupů stává zavedená firma, rozhodně by si vylepšili nejen svoji pozici a značku, ale také dělali dobré jméno české startupové scéně obecně. Navíc by mohly tyto úspěšné startupy dříve získat výhodnější pozice na trhu a potenciálně také vyšší valuace při vyjednávání v případě exitu.

4.5.2 Návrh reportovacího systému

Jak již bylo zmíněno, aktuální formát reportů nepokrývá všechny důležité perspektivy výkonnosti startupů. Zároveň není možné navrhnout jednotný konkrétní systém, který dokonale bude v souladu s potřebami všech startupů i investorů, proto bude představen soubor vlastností, které by měl systém reportování splnit, a činností, které by měly být v rámci reportingu vykonány, aby byl výsledný systém v souladu se zjištěními v literatuře a navazoval na potřeby jednotlivých startupů, napomohl lepšímu vnímání jejich řízení výkonnosti a zlepšil informovanost fondu.

Tvorba a obsah reportů

Tvorba reportů zůstává v kompetenci zakladatele startupu. Samotný report může mít formu tabulky, prezentace nebo dokumentu a vychází ze šablony dodané fondem, která obsahuje zejména informace o finančních tocích, nákladech a růstu obratu, které jsou z pohledu investora nejdůležitější, proto by měly být tyto údaje nadále zahrnuty. V reportu může také zůstat prostor pro sdělení taktických plánů, jak je tomu nyní v oblastech marketingu, produktu a plánovaných personálních změn. Startup si může navrhnout vlastní interní cockpit nebo dashboard dle svých potřeb a jednotlivé hodnoty přenášet do šablony, nebo se dohodnout na jiné podobě.

Dále je důležité, aby byla zahrnuta všechna důležitá měřítka, které startup sleduje a vyhodnocuje dle vybraného systému měření výkonnosti – například Startup Cockpit nebo Balanced Scorecard a pokrývají všechny perspektivy výkonnosti dle zvoleného modelu. Výběr měřítek je zdůvodněn, je jich omezený počet, je znám jejich výpočet a jsou známy plánované/cílové hodnoty a případné vazby mezi nimi. Při výběru měřítek je zohledněna strategie (v reportu může být obsažen např. destination statement, který je odvozen ze strategie viz kapitola 3.2.3), fáze životního cyklu (ze které vychází růstový cíl) a obchodní model startupu (který bude udávat zejména výběr měřítek v zákaznické a procesní perspektivě). Faktor struktury financování je ukotven vzhledem k přítomnosti fondu nebo fondů, které vyžadují vykazování určitých metrik pro své účely.

Automatizace sběru dat a frekvence reportů

Pokud je to možné, je využita automatizace pro interní sběr dat do reportu, aby byla následná příprava časově efektivní. Na doporučení fon-

du lze dle typu startupu výpočty určitých měřítek standardizovat, pokud je to možné a vhodné – každý startup bude mít vyhodnocování určitých metrik jako jsou například konverze nebo měřítka aktivity zákazníků do značné míry ovlivněno svým obchodním modelem, který může být i v rámci stejné kategorie odlišný.

Měsíční nebo kvartální frekvence reportů, jak je nyní nastavena je v souladu s literaturou a není potřeba ji měnit, bude záležet na dohodě mezi oběma stranami, a fázi životního cyklu, jak časté reporty budou. Fond by mohl také zvážit integraci jednotlivých nástrojů do centrálního dashboardu, kde by díky automatizacím mohl sledovat vývoj měřítek v reálném čase. Toto opatření by značně přispělo k informovanosti a podpořilo by schopnost reagovat na nečekané výkyvy ve sledovaných metrikách. Konkrétní implementace takového řešení by pravděpodobně byla značně nákladná a bylo by náročné infrastrukturu následně udržovat, ale automatizované výkazy určitých metrik by pro startupy znamenaly snížení náročnosti na přípravu reportů a dovolily větší prostor pro jejich vyhodnocování a zpětnou vazbu.

Vyhodnocování reportů a zpětná vazba

Reporty jsou připravovány zodpovědnými osobami včas a jsou vyhodnocovány dosažené cíle. Na základě zpětné vazby (ať už ze strany fondu nebo startupu) může dojít ke změnám ve výběru měřítek v reakci na změnu strategie, iterace obchodního modelu nebo změny v životním cyklu. V rámci vyhodnocení dosažených hodnot by měly být okomentovány jednotlivé metriky a v případě neuspokojivých výsledků navrženy operativní změny, které povedou ke zlepšení v dalším období. Startup by měl v reportech také komunikovat případné bariéry, které vnímá jako omezující faktory vzhledem k měření.

Výše popsaná zpětnovazební smyčka napomůže kromě lepší informovanosti fondu i sebehodnocení startupů. Důraz na jiná, než finanční měřítka podpoří startupy v zamýšlení nad dopady svých rozhodnutí a zlepší postoj k přínosům reportingu. Předpokladem je, že se z reportů stane nástroj pro hlubší pochopení vlastního byznysu v širším kontextu, a nebude vnímán pouze jako nástroj pro sledování finančního zdraví firmy z pohledu investorů.

Náročnost přípravy reportů jednotlivými startupy by neměla vycházet ze složitosti sběru dat a výpočtů, ale právě z nutnosti zamyslet se během přípravy nad jednotlivými čísly a jejich vývojem v reakci na rozhodnutí a činnosti, které proběhly v minulém období. Ve chvíli, kdy za-

kladatelé odhalí vazby mezi vybranými měřítky a začnou vnímat, jak se změna v dílčí oblasti promítne do finančních metrik, bude pro ně reporting přínosným nástrojem v řízení výkonnosti, který přispěje ke zvýšení efektivity a získání konkurenční výhody.

4.6 Diskuse

V diskusi jsou reflektovány zvolené metody, postup a limity práce. Dále jsou předloženy východiska pro praxi a naznačeny směry pro další výzkum.

4.6.1 Limity

Zvolená metoda vícenásobné případové studie představuje kompromis mezi hloubkovou případovou studií a plošnějším dotazníkovým šetřením. Jako každá výzkumná metoda představuje určité limity pro její použití. Nedovoluje hlubší prozkoumání faktorů, které ovlivňují zkoumané případy, není také vhodná pro zachycení většího množství vzorků. Na druhou stranu dovoluje adekvátně posoudit jednotlivé případy zvlášť i společně a nalézt společné znaky a témata napříč dostupnými daty.

Sběr dat formou rozhovorů je vhodnou volbou v případě, kdy je potřeba zjistit, jak respondenti vnímají dané téma a jaké jsou názory ze strany respondentů na zkoumanou problematiku.

Dalším z limitů jsou také časová omezení, kdy samotný praktický výzkum probíhal v průběhu několika málo týdnů a časová omezení ze strany respondentů mohou mít také vliv na spolehlivost studie. Zároveň hraje roli fakt, že do výzkumu se zapojily 4 subjekty z více než třiceti oslovených. Výsledky proto mohou být zkreslené tím, že do studie se chtěli zapojit zejména startupy, jejichž zakladatelé si myslí, že si vedou ve zkoumané oblasti dobře.

Interpretace dat také způsobí do určité míry zkreslení výsledků subjektivním vnímáním autora a je možné, že kdyby rozhovor a následná analýza byla prováděna více lidmi, byl by výběr důležitých sdělení a vyvození závěrů spolehlivější.

4.6.2 Východiska pro praxi

Pokud lze vztáhnout zjištění z této práce do obecné roviny, můžeme konstatovat, že dle očekávání startupy příliš nevyužívají formální systémy pro měření výkonnosti, tak jak jsou doporučované běžným podnikům a organizacím. Splňují ovšem předpoklady pro určitou formalizaci svých procesů v tomto ohledu a lze jim doporučit seznámení s metodikou Startup Cockpit, která byla navržena právě pro začínající startupy.

Zakladatelé startupů mají povědomí o důležitosti řízení výkonnosti z pohledu jiných než finančních ukazatelů a sbírají potřebná data, ze kterých lze odvodit vhodná KPI pro jejich potřeby. Zakladatelé startupů by měli usilovat o vytvoření vlastního systému měření výkonnosti a nebát se otevřeně vyjadřovat své návrhy směrem k investičním fondům.

Investiční fondy by v podobném duchu měly usilovat o změnu vnímání reportingu, aby se nesklouzávalo pouze ke sledování finančních metrik, které mohou sice ukazovat, že firma si vede dobře, ale již neříkají, kde je potenciál zlepšit výkonnost a nenapovídají nic o tom, jak by toho šlo dosáhnout a neposkytují dostatečnou zpětnou vazbu pro sebehodnocení startupů.

4.6.3 Možné směry pro další výzkum

Ze zjištění, která byla prezentována vyplývá několik možných směrů, kterými by se mohl ubírat další výzkum. Jelikož české startupové prostředí není z hlediska řízení výkonnosti příliš prozkoumáno, nabízí se provedení několika typů studií, které by mohly poznání v této oblasti prohloubit nebo rozšířit.

Pro rozšíření vědeckého poznání by bylo možné provést výzkum, který by se zaměřil na zjištění vnímání a aktuální situace řízení výkonnosti ve startupech na větším vzorku. Například vhodně navrženým dotazníkovým šetřením a následnou analýzou by se mohla zmapovat situace v rámci všech firem ve fondu LHV a zjistit, jestli zjištění z této práce platí v širším měřítku. Případně by se mohly do výzkumu zahrnout startupy z celého Česka.

Pro prohloubení poznání v této oblasti by bylo například možné provést dlouhodobou případovou studii, kde by byly vybrané startupy sledovány od chvíle, kdy získají investici až po případný exit. Díky těmto poznatkům bychom mohli získat ucelený pohled na vývoj systémů řízení výkonnosti ve startupech napříč životním cyklem.

Další výzkum by se také mohl zaměřit na vliv zvolené strategie na výkonnost, například porovnání startupu A se startupem D, které mají podobný cílový segment zákazníků, ale radikálně odlišné strategie a cíle. Na jejich případě by bylo možné vypozorovat a porovnat, jaké výsledky přináší jejich rozdílné strategie.

V neposlední řadě by bylo také možné prozkoumat situaci ve startupech, které jsou financovány z vlastních zdrojů, nebo je v nich přítomný investor jiného typu (např. tzv. angel).

Závěr

V závěru jsou zváženy přínosy práce pro spolupracující podnik a čtenáře z řad odborné veřejnosti, bude zhodnoceno dosažení stanovených cílů a formulovány odpovědi na výzkumné otázky.

5.1.1 Přínos práce

Práce je pojata jako porovnání aktuální praxe s best practice a měla by fondu LHV pomoct prostřednictvím návrhů na zlepšení systému reportingu zlepšit informovanost ohledně výkonnosti v jednotlivých startupech. Zakladatelům startupů může práce podobným způsobem posloužit jako porovnání s ostatními startupy a nastínit možné způsoby, jak vylepšit praxi řízení výkonnosti ve svých startupech.

Dále, pokud fond zváží navrhovaná opatření, může mu tato práce pomoct naplnit svoje poslání a podpořit zavádění metod řízení výkonnosti ve startupech, zvýšit jejich konkurenceschopnost a zlepšit přístup jednotlivých startupů k řízení a vykazování výkonnosti.

Práce analyzuje a porovnává také situaci jednotlivých startupů mezi sebou a poskytuje vhled do vnímání zakladatelů startupů ohledně strategií, měření a reportování výkonnosti, což může být zajímavé pro ostatní čtenáře. Zároveň je téma práce zejména v českém prostředí unikátní, protože problematika konkrétních aplikací systémů řízení výkonnosti ve startupech je všeobecně méně prozkoumána v porovnání s jejich využíváním korporacemi a zavedenými firmami.

5.1.2 Naplnění cílů práce

Hlavním cílem práce bylo navrhnout vhodný systém pro reporting ukazatelů výkonnosti startupů, který přispěje ke zlepšení informovanosti fondu, a formulování vhodných doporučení ke zlepšení přístupu k oblasti měření a řízení výkonnosti ve zkoumaných startupech. Jak se to podařilo bude popsáno v následujících pasážích.

Prvním dílčím cílem bylo zmapovat moderní metody řízení výkonnosti podniků, popsat faktory, které ovlivňují jejich využívání a způsoby jakými jsou využívány v technologických startupech a utřídit tato zjištění do souboru tzv. „osvědčených postupů“ (best practices). Tento cíl byl splněn a jednotlivá hodnotící kritéria byla představena v kapitole 4.2.

Naplnění prvního dílčího cíle bylo dosaženo díky zodpovězení výzkumných otázek:

VO1: Jaké moderní systémy pro řízení výkonnosti jsou popsány v existující literatuře?

Odpověď: Účelem odpovědi na tuto otázku není vyčerpávající seznam všech systémů, které lze v literatuře najít, systémů je mnoho, proto byly vybrány zejména ty nejpopulárnější, jako jsou Balanced Scorecard nebo model EFQM a další vybrané přístupy, více může čtenář nalézt v kapitole 3.2.

VO2: Jaké nástroje řízení výkonnosti a reportingu jsou dle literatury vhodné pro použití v technologických startupech?

Odpověď: Zde záleží na podmínkách startupu, jako nejvhodnější lze pro startupy v rané fázi považovat metodiku Startup Cockpit, kterou představili Ripsas et al. (2018) viz kapitola 3.3.4. Pro zralejší startupy může být vhodná i metodika Balanced Scorecard, jak popisují Llorach & Ottosson (2016) viz kapitola 3.3.3. Co se týká reportování, je vhodné dodržovat principy corporate governance a vykazovat pravdivá data (ideálně ta, která ověřil interní audit), více se lze dohledat v kapitole 3.3.5.

SVO2.1: Jaké faktory dle literatury ovlivňují měření a řízení výkonnosti v technologických startupech?

Odpověď: Odpověď na tuto otázku nejlépe vystihuje přehled faktorů v kapitole 3.3.1., ale také záleží na dalších předpokladech pospaných v kapitolách 3.1 a 3.2.

SVO2.2: Jaké finanční a nefinanční ukazatele by dle literatury technologické startupy měly sledovat?

Odpověď: Opět záleží na typu startupu a dalších faktorech, jako jsou například obchodní model, strategie nebo fáze životního cyklu, více viz kapitola 3.3.2.

Druhým dílčím cílem práce bylo v empirické části získat ucelený pohled na aktuální stav využívání metod řízení výkonnosti napříč zkoumanými startupy v portfoliu a popsat současný stav reportování výkonnosti směrem k fondu. Tohoto cíle bylo dosaženo prostřednictvím kapitol 4.3 a 4.4 a zodpovězení výzkumných otázek:

VO3: Jaké systémy a nástroje řízení výkonnosti jsou využívány ve zkoumaných startupech a jak?

Odpověď: Není využito konkrétního systému, jak jsou popsány v literatuře, ale splňují do určité míry předpoklady pro úspěšné zavedení, aktuální stav je zhodnocen vzhledem k best practices v 4.4.1. a v příloze B.

SVO3.1: Jaké finanční a nefinanční ukazatele jsou v současnosti měřeny ve zkoumaných startupech?

Odpověď: Startupy pokrývají všechny tři perspektivy dle Startup Cockpitu, nejvíce se zaměřují na finanční a zákaznické ukazatele. Ucelenou odpověď nabízí přehled měřítek v tabulce 5.

SVO3.2: Jak jednotlivé startupy reportují o aktuální výkonnosti směrem k fondu?

Odpověď: Aktuálně využívaný způsob reportingu je popsán v kapitole 4.3.6, ve zkratce je využíván soubor Excelu se základním přehledem finančních ukazatelů (obrat a náklady, dostupné peněžní prostředky) a přehledem aktuálních cílů v různých oblastech obchodního modelu.

Třetím dílčím cílem bylo identifikovat za využití metody tzv. gap analýzy mezery mezi žádoucí praxí, která vyplývá z rešerše (viz 1. dílčí cíl) a aktuální praxí (viz 2. dílčí cíl) řízení výkonnosti ve zkoumaných startupů v portfoliu a odpovědět na výzkumnou otázku:

VO4: Jaké jsou ovlivňující faktory a nedostatky v aktuálně využívaných systémech performance managementu a reportingu ve startupech v portfoliu?

Odpověď: Je několik faktorů, které vyplývají z analýz v kapitole 4.4.3., například míra pokrytí jednotlivých perspektiv a vyhodnocování dat, vnímání řízení výkonnosti a reportingu, ale hlavně přístup zakladatele, aktuální fáze životního cyklu a zvolená strategie.

Aby byl naplněn hlavní cíl práce, byl navržen systém pro reporting ukazatelů výkonnosti startupů a formulována doporučení vedoucí ke zlepšení v této oblasti a tím zodpovězeny výzkumné otázky:

VO5: Jaké finanční a nefinanční ukazatele výkonnosti by měly startupy reportovat fondu a jakým způsobem?

Odpověď: Bude to vždy vyplývat z určujících faktorů, dohodě s fondem a aktuální situaci. Byl navržen souhrn vlastností, které by měl reportovací systém zahrnovat, zejména v ohledu pokrytí perspektiv Startup Cockpitu a vylepšování systému v reakci na zpětnou vazbu. Návrh tohoto souhrnu vlastností nového systému pro reporting je v kapitole 4.5.2.

VO6: Jaká opatření lze doporučit fondu, aby se zlepšil přístup startupů k oblasti řízení výkonnosti a přiblížily se osvědčeným postupům z literatury?

Odpověď: Bylo formulováno pět opatření, které by měly fond dovést ke zlepšení přístupu startupů v portfoliu k řízení výkonnosti. Jedná se zejména o doporučení metodiky Startup Cockpit začínajícím startupům, dále také o získávání zpětné vazby od startupů, podporu sdílení osvědčených postupů a úspěchů mezi startupy, zvážení poskytnutí expertní pomoci s konkrétními nástroji měření a v neposlední řadě doporučení týkající se zapojení fondu při řešení krize vedení ve startupech, které dozrávají. Souhrn doporučení a návrhů je v kapitole 4.5

Hlavní cíl práce byl naplněn s možnými omezeními, která vyplývají z limitů v kapitole 4.6.1.

Použité zdroje

Knihy

[1] Adams, J., Khan, H. T., Raeside, R., & White, D. (2007). *Research methods for graduate business and social science students.* SAGE Publications India Pvt Ltd, https://dx.doi.org/10.4135/9788132108498

[2] Aguinis, H. (2009). *Performance management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

[3] Blank, S.G. (2006). *The four steps to epiphany*. San Mateo.

[4] Croll, A., & Yoskovitz, B. (2013). *Lean analytics: Use data to build a better startup faster.* " O'Reilly Media, Inc.".

[5] Daft, R. L. (2015). *Organization theory and design*. Cengage learning.

[6] Feinleib, D. (2011). *Why startups fail : and how yours can succeed.* Apress.

[7] Fitzgerald, L. (1991). *Performance measurement in service businesses.* Chartered Institute of Management Accountants

[8] Hopf, R. H., Pratsch, L. W., Executive, P., Welch, R. A., Denett, P. A., Litman, D. J., ... & Tychan, T. J. (2001). *Guide to a balanced scorecard performance management methodology*. Procurement Executives' Association,

[9] Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2000), *The Strategy Focussed Organisation*, HBS Press, Boston, MA.

[10] Král, B. (2018). *Manažerské účetnictví.* Management press.

[11] Marinič, P. (2008). *Plánování a tvorba hodnoty firmy.* Grada Publishing a.s.

[12] Nenadál, J. (2004). *Měření v systémech managementu jakosti (2. dopl. vyd.)*. Management Press.

[13] Parmenter, D. (2015). *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. John Wiley & Sons.

[14] Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New York: Crown Business

[15] Wagner, J. (2009) *Měření výkonnosti.* Grada Publishing a.s.

[16] Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods (Vol. 5).* sage.

Odborné články a monografie

[17] Arifeen, N., Hussain, M., Kazmi, S., Mubeen, M., Mughal, S. L., & Akbar, W. (2014). *Measuring Business Performance: Comparison of Financial, Non Financial and Qualitative Indicators*. European Journal of Business and Management, 6(4), 38-45.

[18] Balm, G.J. (1996), *"Benchmarking and gap analysis: what is the next milestone?"*, Benchmarking for Quality Management & Technology, Vol. 3 No. 4, pp. 28-33. https://doi.org/10.1108/14635779610153345

[19] Bhardwaj, P., & Lakhani, D. Y. (2011). *Trends in Balanced scorecard Practices.* In National Seminar on Business Excellence through Innovative Industrial Practices (pp. 80-88).

[20] Blažek, L., Částek, O., Kubátová, E., Odehnalová, P., Pudil, P., Somol, P., ... & Somol, P. (2008). *Konkurenční schopnost podniků. Analýza faktorů hospodářské úspěšnosti*. Masarykova univerzita.

[21] Boulter, L., Bendell, T., & Dahlgaard, J. (2013). *Total quality beyond North America: A comparative analysis of the performance of European excellence award winners*. International Journal of Operations & Production Management, 33(2), 197–215.

[22] Bourne, M., Neely, A., Platts, K., & Mills, J. (2002). *The success and failure of performance measurement initiatives: Perceptions of participating managers.* International journal of operations & production management.

[23] Cobbold, I.C. and Lawrie, G.J.G. (2002), "*The development of the balanced scorecard as a strategic management tool*", Proceedings of the 3rd International Conference on Performance Measurement and Management (PMA 2002), Boston, MA, July.

[24] Cross, K.F. and Lynch, R.L. (1992) "*For good measure*", CMA Magazine, Vol. 66 No. 3 pp. 20-23

[25] Davila, A., & Foster, G. (2005). *Management accounting systems adoption decisions: Evidence and performance implications from early-stage/startup companies*. The Accounting Review, 80(4), 1039-1068.

[26] Davila, A., & Foster, G. (2007). *Management Control Systems in Early-Stage Startup Companies*. The Accounting Review, 82(4), 907–937. http://www.jstor.org/stable/30243482

[27] Eagleson, G.K. and Waldersee, R. (2000), "*Monitoring the strategically important: assessing and improving strategic tracking systems*", Proceedings of the 2nd International Conference on Performance Measurement and Management (PMA 2000), Cambridge, July.

[28] Eckerson, W. W. (2009). *Performance management strategies.* Business Intelligence Journal, 14(1), 24-27.

[29] Edgeman, R. (2018). *Excellence models as complex management systems: An examination of the shingo operational excellence model*. Business Process Management Journal, 24(6), 1321–1338. https://doi.org/10.1108/BPMJ-02-2018-0049

[30] Epstein, E. (2018). *Why Governance Matters for Your Startup*. Rock Center for Corporate Governance at Stanford University Working Paper, (232).

[31] Epstein, M.J. and Manzoni, J.F. (1997), "*The balanced scorecard and tableau de bord: a global perspective on translating strategy into action*", INSEAD working paper, 97/63/AC/SM.

[32] Flamholtz, E. G. (2003*). Putting balance and validity into the balanced scorecard*. Journal of Human Resource Costing & Accounting, 7(3), 15-26

[33] Ghalayini, A.M., Noble, J.S. and Crowe, T.J. (1997), "*An integrated dynamic performance measurement system for improving manufacturing competitiveness*", International Journal of Production Economics, Vol. 48, pp. 207-25.

[34] Gleason, K., Kannan, Y. H., & Rauch, C. (2022). *Fraud in startups: what stakeholders need to know*. Journal of Financial Crime, (ahead-of-print).

[35] Greiner, L. E. (1997). *Evolution and Revolution as Organizations Grow*. Harvard Business Review, 10(4), 397–409. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.00397.x

[36] Jackson, M. (2000), "*An analysis of flexible and reconfigurable production systems*", Dissertation No. 640, Linköping University, Linköping.

[37] Kaplan, R. S., and . Norton. D.P. *The balanced scorecard: measures that drive performance.* Harvard business review 83.7 (2005): 172.

[38] Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996a), "*Linking the balanced scorecard to strategy*", California Management Review, Vol. 39 No. 1.

[39] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993, September). *Putting the Balanced Scorecard to Work*. Harvard Business Review. https://hbr.org/1993/09/putting-the-balanced-scorecard-to-work

[40] Kaplan, R.S. and Norton D.P. (2001) *Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: part I*, Accounting Horizons, March, Vol. 15, No. 1

[41] Keegan, D. P., Eiler, R. G., & Jones, C. R. (1989). *Are your performance measures obsolete*?. Strategic Finance, 70(12), 45.

[42] Kemell, K. K., Wang, X., Nguyen-Duc, A., Grendus, J., Tuunanen, T., & Abrahamsson, P. (2020). *Startup metrics that tech entrepreneurs need to know*. Fundamentals of Software Startups: Essential Engineering and Business Aspects, 111-127.

[43] Kennerley, M. and Neely, A.D. (2000), "*Performance measurement frameworks – a review*", Proceedings of the 2nd International Conference on Performance Measurement and Management (PMA 2000), Cambridge, July.

[44] Kong, E. (2010). *Analyzing BSC and IC's usefulness in nonprofit organizations*. Journal of Intellectual Capital, 11(3), 284-304.

[45] Lawrie, G., & Cobbold, I. (2004). *Third-generation balanced scorecard: evolution of an effective strategic control tool*. International Journal of Productivity and Performance Management, 53(7), 611–623. https://doi.org/10.1108/17410400410561231

[46] Lawrie, G., Cobbold, I. and Marshall, J. (2004), "*Corporate performance management system in a devolved UK governmental organisation: a case study*", International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 53 No. 4, pp. 353-70.

[47] Lebas, M. J. (1995). *Performance measurement and performance management*. International journal of production economics, 41(1-3), 23-35.

[48] Llorach, C., & Ottosson, E. (2016). *The Balanced Scorecard during the early stages of a tech firm : A multiple case study regarding performance management in Swedish tech startups* (Dissertation). Re-

trieved from http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:uu:diva-301095

[49] Lucianetti, L. (2010). *The impact of the strategy maps on balanced scorecard performance*. Int. J. of Business Performance Management. 12. 21 - 36. 10.1504/IJBPM.2010.036040.

[50] McCunn, P. (1998) *The balanced scorecard: the eleventh commandment*, Management Accounting, December, pp. 34-6.

[51] Medori, D. and Steeple, D. (2000), "*A framework for auditing and enhancing performance measurement systems*", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 20 No. 5, pp. 520-33

[52] Mooraj, S., Oyon, D. and Hostettler, D. (1999), "*The balanced scorecard: a necessary good or an unnecessary evil?",* European Management Journal, Vol. 17 No. 5.

[53] Murthy, M. A. N., Sangwan, K. S., & Narahari, N. S. (2021). *Tracing evolution of EFQM and its relationship with Industry 4.0.* Total Quality Management & Business Excellence, 1–40. https://doi.org/10.1080/14783363.2021.1999802

[54] Neely, A., Adams, C., & Crowe, P. (2001). *The performance prism in practice*. Measuring business excellence, 5(2), 6-13.

[55] Neely, A., & Austin, R. (2000). *Measuring operations performance: past, present and future*. Performance Measurement, 419-426.

[56] Neely, A., Gregory, M. and Platts, K. (1995), "*Performance measurement system design: A literature review and research agenda*", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 15 No. 4, pp. 80-116. https://doi.org/10.1108/01443579510083622

[57] Nørreklit, H. (2000). *The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions*. Management Accounting Research, 11(1), 65–88. https://doi.org/10.1006/mare.1999.0121

[58] Olve, N. and Sjöstrand, A. (2002), *The Balanced Scorecard*, Capstone Publishing, Oxford.

[59] Olve, N., Roy, J. and Wetter, M. (1999), *Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*, Wiley, Chichester (English translation, first published in Swedish in 1997).

[60] Othman, R. (2006) '*Balanced scorecard and causal model development: preliminary findings'*, Management Decision, Vol. 44, No. 5, pp.690–702.

[61] Pavelková, D., & Knápková, A. (2005). *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera.* Linde spol. s ro.

[62] Peterková, J., Wozniaková, Z., & Skopalová, D. (2015, November). *Performance evaluation of start-ups by using BLUES methodology.* In European Conference on Management, Leadership & Governance (p. 314). Academic Conferences International Limited.

[63] Porter M. E. (2008). *The five competitive forces that shape strategy.* Harvard business review, 86(1), 78–137.

[64] Ridgway, V. F. (1956). *Dysfunctional Consequences of Performance Measurements*. Administrative Science Quarterly, 1(2), 240–247. https://doi.org/10.2307/2390989

[65] Ripsas, S., Schaper, B., & Tröger, S. (2018). *A startup cockpit for the proof-of-concept.* Handbuch entrepreneurship, 263-279.

[66] Rompho, N. (2018). *Operational performance measures for startups.* Measuring Business Excellence.

[67] Rylková, Ž. (2015). *Měření a řízení výkonnosti v podnicích.* Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné.

[68] Schneiderman, A. M. (1999). *Why balanced scorecards fail. Journal of strategic performance measurement*, 2(11), 6-11.

[69] Shulver, M., Lawrie, G. and Andersen, H. (2000), "*A process for developing strategically relevant measures of intellectual capital*", Proceedings of the 2nd International Conference on Performance Measurement and Management (PMA 2000), Cambridge, July.

[70] Sink, D.S., Tuttle, T.C. (1989), *Planning and measurement of in your organization of the future*, Industrial Engineering and Management Press, Norcross.

[71] Skinner, W. (1986), "*The productivity paradox*", Harvard Business Review, July-August, pp. 55-9.

[72] Stříteská, M., Špičková, M. (2012) *Review and Comparison of Performance Measurement Systems.* Journal of Organizational Management Studies, https://doi.org/10.5171/2012.114900

[73] Tangen S, (2004) *Performance measurement: from philosophy to practice*, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 53 Issue: 8, pp.726-737

[74] Wu, D. (2009). "*Measuring Performance in Small and Medium Enterprises in the Information & Communication Technology In-*

dustry," Ph.D. Thesis. School of Management, Rmit University, February 2009.

[75] Zak, P. (2013, April 7). *Measurement myopia*. Drucker Institute. Retrieved September 1, 2022, from https://www.drucker.institute/thedx/measurement-myopia/

Volně dostupné zdroje informací

[76] 2GC Limited (2021) *Balanced Scorecard Usage Survey 2020* https://2gc.eu/media/resource_files_survey_reports/2020_Survey_Report-compressed.pdf

[77] EFQM (1999) *The EFQM Excellence Model*, Brussels: European Foundation for Quality Management.

[78] EFQM (2021) *Model EFQM, Druhé, doplněné vydání.* European Foundation for Quality Management, https://efqm.org/the-efqm-model/

[79] G2 (2023). *Best Investor Reporting Software*. Retrieved May 1, 2023, from https://www.g2.com/categories/investor-reporting

[80] Reiff, N. (2022, February 24). Series A, B, C Funding: How It Works. Investopedia. https://www.investopedia.com/articles/personal-finance/102015/series-b-c-funding-what-it-all-means-and-how-it-works.asp

[81] Rodrigues, A. (2019). *The Business Compass [Review of The Business Compass]*. Business Binnacle. https://web.archive.org/web/20191222210800/https://www.thebusinessbinnacle.co.nz/services/balanced-scorecards/the-business-compass/

[82] Statista Reseach Department (2021) *The 100 largest companies in the world by market capitalization in 2022* https://www.statista.com/statistics/263264/top-companies-in-the-world-by-market-capitalization/

[83] Yang, Y. (2023) *Topic: How proper governance could avert startup failures* Executive Summary. https://www.velocityventures.vc/wp-content/uploads/Corporate-Governance-for-Startups-White-Paper.pdf

Příloha A Otázky pro rozhovory

Úvodní blok

- Název startupu?
- Typ startupu? (dle Crolla a Yoskovitze)
- Jak dlouho fungujete?
- Jak dlouho máte investici od LHV?
- Co je předmět vaší činnosti ve startupu?
- Kolik lidí je ve vašem týmu?

Formulovaná strategie

- Dokážete mi shrnout vaši misi a vizi?
- Máte už jasně definované persony a segmenty zákazníků?
- Pokud našli product-makret fit: Je vaším aktuálním dlouhodobým cílem růst nebo ziskovost?

Povědomí o performance managementu

- Co pro vás znamená měření výkonnosti ve vašem startupu?
- Souhlasíte s tvrzením, že měřit pouze finanční ukazatele je dostačující pro efektivní řízení vaší firmy?
- Říká vám něco metodika Balanced Scorecard?
- Slyšeli jste někdy o EFQM?
- Znáte metodiku Lean Startup?

Sběr dat a důležitost metrik

- Jaké nástroje používáte pro měření finanční stránky?
- Jaké jsou dle vás nejdůležitější finanční metriky ve vaši aktuální situaci a proč?
- Bylo to dříve jinak? (Před investicí)
- Jaké nástroje využíváte pro sběr dat o uživatelském chování?
- Jaké jsou pro vás aktuálně nejdůležitější metriky v této oblasti a proč?
- Měříte nějak kvalitu a efektivnost vývoje a provozních procesů? Snažíte se nějaké procesy vylepšit?
- Jaké další metriky sledujete a proč?
- Využíváte A/B testování nebo jiné měřitelné experimenty?

Stanovování krátkodobých cílů

- Dokážete mi říct, co je váš aktuální krátkodobý cíl/e?
- Na základě, čeho jste jej stanovili?

Dopad na denní činnosti

- Informujete celý tým o tom, jaké jsou aktuální cíle? (Když se zeptám kolegů, budou mi schopni popsat jaký je váš aktuální cíl?)
- Dokážete mi teď z hlavy říct aktuální MRR? Churn? Runway?
- Máte nastaveny individuální měřítka pro jednotlivé členy týmu?

Vyhodnocování cílů

- Kdy jste naposledy zjistili, že jste v slepé uličce a vydali se jinou cestou a proč? Stává se to často?
- Jak často měníte cíle v závislosti na výsledcích?

Zahrnutí stakeholderů

- Sledujete interně například spokojenost zaměstnanců?
- Jsou zakladatelé spokojení s aktuálním směřováním firmy?
- Věnujete se systematicky nějakým iniciativám v oblasti CSR?

Vnímání bariér

- Vnímáte ze svého pohledu, že je váš aktuálně nastavený systém měření v něčem nedostačující?
- Co by dle vás vedlo ke zlepšení situace?
- Je součástí vašeho týmu finanční manažer? Jaký má vliv na vaše nastavení systému řízení výkonnosti?

Reporting a vztah s investorem

- Jakým způsobem připravujete reporty pro fond?
- Využili byste nějaký online nástroj pro automatizaci reportů?
- Vyhodnocujete jednotlivá čísla a cíle s LHV nebo jim jde dle vás jen o základní přehled o několika číslech?
- Jak často získáváte od fondu zpětnou vazbu vzhledem k výkonnosti?

- Je něco, co byste chtěli dodat?

Příloha B Vyhodnocení best practice

Kritérium	A	B	C	D
1. Startup má formulovanou misi a vizi.	Splňuje	Splňuje	Splňuje	Částečně
2. Startup zná svoji aktuální fázi životního cyklu.	Splňuje	Splňuje	Splňuje	Splňuje
3. Startup zná svůj růstový cíl (uživatelé/tržby/zisk).	Splňuje	Splňuje	Splňuje	Splňuje
4. Zakladatel má povědomí/zkušenosti s měřením výkonnosti a systémy řízení výkonnosti a vnímá důležitost měřítek nefinančního charakteru.	Částečně	Částečně	Částečně	Nesplňuje
5. Ve startupu je přítomen finanční manažer nebo jiná osoba kromě zakladatele, která má řízení výkonnosti v kompetenci.	Nesplňuje	Nesplňuje	Splňuje	Nesplňuje
6. Startup sbírá co nejvyšší množství dat, i když je aktuálně nevyhodnocuje.	Splňuje	Splňuje	Splňuje	Splňuje
7. Startup sleduje měřítka doporučená dle Startup Cockpit.	Splňuje	Splňuje	Splňuje	Splňuje
7.1. Startup vyhodnocuje kvantitativní data o uživatelském chování (počet uživatelů, míra konverze)	Splňuje	Splňuje	Splňuje	Částečně
7.2. Startup vyhodnocuje kvalitativní data o spokojenosti uživatelů (zpětná vazba uživatelů)	Splňuje	Splňuje	Splňuje	Splňuje
7.3. Startup vyhodnocuje základní data o finančních tocích z pohledu přežití (Obrat, MRR, Churn, ranvej)	Splňuje	Splňuje	Splňuje	Splňuje

7.4. Startup vyhodnocuje pokročilá finanční data (ROI, cashflow, marže, ARPU)	Splňuje	Částečně	Částečně	Částečně
7.5. Startup vyhodnocuje měřítka v perspektivě efektivnosti procesů (CAC, LTV, bugy atp.)	Částečně	Částečně	Splňuje	Částečně
8. Startup má definovaný omezený počet důležitých metrik, na které se soustředí zdroje.	Splňuje	Splňuje	Splňuje	Splňuje
9. Startup hledá vazby příčiny a následku mezi měřítky.	Splňuje	Splňuje	Splňuje	Splňuje
10. Startup využívá v rámci zpětné vazby testování pomocí A/B testů nebo analýzy kohort.	Částečně	Splňuje	Nesplňuje	Splňuje
11. Startup zohledňuje ve svých aktivitách také další stakeholdery (zaměstnance, veřejnost)	Splňuje	Splňuje	Splňuje	Nesplňuje
12. Jednotliví členové týmu mají povědomí o aktuálních cílech a důležitých metrikách.	Splňuje	Splňuje	Částečně	Splňuje
13. Jednotliví členové týmu mají nastaveny individuální metriky výkonnosti a cíle.	Nesplňuje	Nesplňuje	Splňuje	Částečně
14. Startup je spokojen s rolí investora ve vztahu k měření výkonnosti.	Splňuje	Částečně	Částečně	Částečně
15. Startup vykazuje pravdivé a transparentní hodnoty.	Splňuje	Splňuje	Splňuje	Splňuje
16. Startup je ochoten podstoupit nezávislý audit.	Splňuje	Splňuje	Splňuje	Splňuje
18. Reporty pokrývají perspektivy dle Startup Cockpit	Částečně	Částečně	Částečně	Částečně