



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Pilot project:

ENTREPRENEURSHIP EDUCATION FOR UNIVERSITY STUDENTS

No. 2016-1-CZ01-KA203-023873

METODIKA VÝUKY PODNIKÁNÍ NA VYSOKÝCH ŠKOLÁCH

Autoři:

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

JA Czech

JA Europe asbl

The Danish Foundation for Entrepreneurship



„Pokud chceš vybudovat velký podnik. Vybuduj nejdřív sebe!“
Tomáš Bata

Obsah

Obsah	3
Předmluva.....	4
1. Vzdělávání v oblasti podnikání a podnikatelství.....	5
1.1 Definice a cíle	5
1.2 Cílové skupiny podnikatelského vzdělávání	6
1.3 Definice předpokladů - (akademické požadavky) pro absolvování kurzu.....	7
1.4 Technická realizace vzdělávacího procesu	7
2. Základní parametry kurzu.....	9
2.1 Cíle kurzu	9
2.2 Cílová skupina a osobností předpoklady studentů	9
2.3 Doporučení partneři kurzu	11
2.4 Propagace a výběr studentů do kurzu.....	12
2.5 Formy vzdělávání.....	13
2.6 Definice výstupů vzdělávání.....	14
2.7 Proces hodnocení studentů	15
3. Průběh kurzu.....	20
3.1 Téma 1 – Úvod do kurzu	21
3.2 Téma 2 - Start-upy	23
3.3 Téma 3 - Podnikatelské příběhy (exkurze)	26
3.4 Téma 4 – Role, týmy, projekty.....	27
3.5 Téma 5 – Právní aspekty podnikání (I).....	30
3.6 Téma 6 - Komparace podnikatelských determinant v regionu a hodnota pro zákazníka	31
3.7 Téma 7 – Finanční aspekty podnikání (I)	32
3.8 Téma 8 - Lean Canvas.....	33
3.9 Téma 9 – Investiční fórum	36
3.10 Téma 10 – Podnikatelský plán	38
3.11 Téma 11 – Právní aspekty podnikání (II).....	40
3.12 Téma 12 – Marketing	41
3.13 Téma 13 – Komunikace	43
3.14 Téma 14 – Zdroje financování	44
3.15 Téma 15 – Finanční aspekty podnikání (II)	47
3.16 Téma 16 – Business Process Model začínajícího podnikatele	48
3.17 Téma 17 – Závěrečná prezentace	49

Předmluva

Publikace, která se vám dostává do rukou, obsahuje komplexní metodiku pro výuku podnikatelství na vysokých školách, která vznikla jako výstup projektu ERASMUS+ s názvem „Pilot project: Entrepreneurship education for University students“. Tento projekt byl řešen v letech 2016-2018 pod vedením kolektivu Fakulty managementu a ekonomiky ve Zlíně společně s organizacemi Junior Achievement Czech, Junior Achievement Europe a Fonden for Entreprenorskab – Young Entrepise.

Již před samotným zahájením řešení projektu a tvorbou metodiky, vycházeli řešitelé z dvou zásadních paradigmat: 1. současný svět klade daleko hlubší důraz na podnikatelské schopnosti studentů a to nejen ve formě realizace vlastních podnikatelských záměrů, ale také realizace různých vnitrofiremních „podnikatelských“ projektů, což se odráží v rozvoji podnikatelského vzdělávání na všech úrovních škol; 2. podnikatelské vzdělávání je značně odlišné od klasických vysokoškolských kurzů a to zejména důrazem na tzv. měkké dovednosti, otázky motivace k podnikání, osobnostních vlastností a další faktory. Cílem řešitelského kolektivu a samotné metodiky, tak bylo postihnout veškeré aspekty podnikatelského vzdělávání, včetně výše uvedených otázek. Prezentovaná metodika, tak nepředstavuje pouze tradiční sylabus kurzu, ale zabývá se veškerými metodickými otázkami souvisejícími s podnikatelským vzděláváním na vysoké škole. Je potřeba si uvědomit, že se nejedná o přesný návod na výuku podnikání a je potřeba vše upravit a přizpůsobit možnostem a zvyklostem dané vysoké školy.

V úvodu metodiky bylo nezbytné vymezit některé obecné otázky podnikatelského vzdělávání. Bylo nezbytné popsat samotné cíle podnikatelského vzdělávání, z důvodu jeho odlišnosti od tradičních VŠ předmětů. Důležitou otázkou bylo také vymezení cílové skupiny pro podnikatelské vzdělávání, které nemůže být pojímáno jako všeobecný kurz určený pro všechny studenty a také vymezení studijních předpokladů pro realizaci kurzu. Výstupem této části metodiky tak byl návrh postupu pro testování osobnostních předpokladů pro absolvování kurzu (self-assesment).

Další část metodiky se věnuje otázkám zařazení kurzu do výuky na VŠ, které vzhledem ke specifikům kurzu a jeho výběrovému charakteru determinuje celou řadu organizačních specifik. Ty jsou navíc umocněny dvousemestrální organizací kurzu, kde v prvním semestru má kurz obecnější zaměření na studenty zájímající se o podnikání a druhý semestr je zaměřen na rozvoj konkrétních podnikatelských záměrů vybraných studentů.

Další část metodiky pak představuje samotný sylabus kurzu a přehled a obsahovou náplň jednotlivých výukových hodin. V rámci této části se opět promítají specifika tohoto typu vzdělávání, které nebylo možné uspořádat do klasických přednášek a cvičení, ale musejí odrážet míru samostatné práce a kreativity studentů a koučovací roli jednotlivých lektorů.

Samostatnou částí metodiky je pak otázka verifikace získaných dovedností a to ve dvou rovinách: 1. Samotné hodnocení kurzu v rámci výuky na VŠ; 2. Hodnocení podnikatelských schopností a dovedností pomocí mezinárodního nástroje OctoSkills, jehož česká verze byla vytvořena v rámci realizace projektu. Na závěr je řešena otázka certifikace účastníků kurzu.

Věříme, že se tato metodika stane užitečnou pomůckou pro široké spektrum vysokoškolských pedagogů, kteří v rámci své profese realizují podnikatelské vzdělávání, či o zařazení prvků podnikatelství do studijních programů uvažují.

Součástí metodiky jsou v některých částech i příklady konkrétního praktického uplatnění metodiky na UTB ve Zlíně, které jsou vždy zachyceny v rámečku.

1. Vzdělávání v oblasti podnikání a podnikatelství

V posledních letech jsme mohli zaznamenat rostoucí povědomí o tom, že se lze naučit podnikatelským dovednostem, znalostem a postojům což následně vede k rozsáhlému rozvoji podnikatelského myšlení a podnikatelským kulturám, které jsou prospěšné nejen jednotlivcům, ale také společnosti jako celku. Podnikání jako kompetence se týká všech sfér života. Umožňuje občanům rozvíjet svůj osobní rozvoj, aktivně přispívat k sociálnímu rozvoji, vstoupit na trh práce ne jako zaměstnanec, ale jako samostatně výdělečný subjekt a zaměstnavatel a rozvíjet nebo rozšiřovat podniky, které mohou mít obchodní, ale také např. kulturní nebo sociální motiv. Podnikatelské vzdělávání se tak zaměřuje na vytvoření přechodu mezi světem vzdělání a oblasti podnikání jako kompetence. Některé studie poukazují na to, že existuje jen velmi malá část studentů, kteří do praxe prosazují své vlastní obchodní myšlenky a sny. Jak to naznačuje průzkum, je to dáno také kvůli slabé podpoře podnikání ze strany samotných škol (Hovorkova, 2013, Guesss, 2016). Studie také potvrzují význam podnikatelského vzdělávání na univerzitách ve všech odvětvích, které mohou přispět k většímu podnikatelskému myšlení studentů.

1.1 Definice a cíle

Výuka podnikatelských dovedností, postojů a hodnot je také cílem tohoto projektu věnovaného výuce podnikání univerzitních studentů. Obecně můžeme konstatovat, že úspěch vzdělávání v této oblasti závisí také na intenzivní interakci mezi univerzitami a praktickým světem podnikání. Podnikatelé a lektoři mohou poskytnout studentům praktický přístup k podnikatelským kompetencím a odborným znalostem, které mnozí z nich nemají. Vedle stanovení cílů navrhujeme rámec, který ověří, kolik se studenti naučí z oblasti podnikání a zvýší tak hodnotu zkušeností.

Záměrem projektu je vytvořit metodiku vzdělávání v oblasti podnikání a také povzbudit studenty k tomu, aby se pokusili o vytvoření a rozvíjení vlastního podnikání. Dále je naším záměrem, aby se naučili a uplatňovali podnikatelské dovednosti, které potřebují v začínajících firmách (podnikatelské kompetence). Za třetí se snažíme o nastavení vzdělávání v této oblasti tak, aby se zkušenosti spojily s "cool" a "funny" přístupem, což by mělo vést studenty k větší motivaci a silnějším postojům k podnikání. Snažíme se také o to, abychom poskytli příležitost stát se vizionářem pomocí svých vlastních jedinečných dovedností, myšlení a kreativity. Nakonec také chceme, aby studenti pochopili okolí své regionální, ale i globální komunity (prostředí) a snažili se také nalézt podporu zkušených podnikatelů. Kombinace těchto hlavních kompetencí zvyšuje pravděpodobnost, že studenti budou nejen lépe připraveni na budoucí etapy pracovního života, ale také odstartují svůj vlastní byznys.

Primární motivace k podpoře podnikatelských aktivit je fakt, že podnikatelé přispívají k ekonomickému a sociálnímu rozvoji společnosti a prosperitě regionů. Podnikatelský rozvoj pozitivně ovlivňuje obyvatelstvo regionů a přispívá také k rozvoji regionálních struktur. Je tak naším primárním cílem vychovávat nejen schopné zaměstnance již existujících firem, ale také nové schopné podnikatele, kteří se budou podílet na spoluvytváření ekonomického prostředí.

Cíl 1. – AKCE

Podle průzkumu GUESSS 2016, provedeného na národní úrovni (Česká republika), uvažuje v budoucnu o možném podnikání 28 % studentů, přičemž v tomto počtu jsou zahrnuti také ti, kteří již aktivně podnikají při studiu na vysoké škole (10 %). Můžeme tak identifikovat skupinu pouze cca 18 % studentů, kteří uvažují o založení nového podnikání. (Rydvalová, 2017) K tomuto číslu se přibližují také výsledky našich regionálních průzkumů (Papadaki, 2017), kdy pouze cca 10 % studentů univerzity zvažuje možnost zahájení vlastní podnikatelské činnosti. Většina ostatních pak vidí příležitosti především ve firemním a veřejném sektoru. Vzhledem k tomu, že největší firmy a organizace působí ve velkých městech, jako např. v Praze, Brně (Česká republika) apod., studenti

často opouštějí své mateřské regiony, což má vliv na negativní regionální rozvoj (např. ubývání ekonomicky aktivních obyvatel v regionu). V tomto kontextu tak jedním z hlavních cílů podnikatelského vzdělávání je **povzbudit a motivovat mladé lidi k tomu, aby zahájili podnikatelskou činnost a nepřipojili se k zaměstnanecké kariéře v korporátní firmě.**

Cíl 2. – PODNIKATELSKÉ KOMPETENCE

Podnikání jako kompetence se týká všech sfér života. Umožňuje nejen studentům, ale všem lidem rozvíjet svoji osobnost, aktivně přispívat k sociálnímu rozvoji, vstoupit na trh práce jako zaměstnanec nebo jako OSVČ a rozvíjet nebo rozšiřovat podniky, které mohou mít kulturní, sociální nebo obchodní motiv. (Bacigalupo, 2016) Pokud ovšem studenti chtějí zahájit podnikatelské aktivity, musí získat dostatečné znalosti, tj. podnikatelské kompetence. Druhým cílem podnikatelského vzdělávání ve vysokoškolském vzdělávání je **poskytnout studentům potřebné znalosti a dovednosti**. Studenti musí mít dostatečné „tvrdé“ dovednosti (hard skills), které jsou založeny na znalostech o ekonomice, managementu a financích, které jsou důležité pro vytvoření vlastního start-upu. Ovšem také musí mít dostatečné „měkké“ dovednosti (soft skills), které jsou založeny na vizi, tvorbě myšlenek, kreativní komunikaci, práci v týmu, vedení, analytickém myšlení, učení se na základě zkušeností a dalších měkkých dovednostech. Tyto jsou pak nezbytné pro schopnost rozvíjet podnikatelský záměr, zpracovat studie proveditelnosti a být schopni přetransformovat podnikatelský plán do reálného života.

Cíl 3. - MOTIVACE A POSTOJE

Drtivá většina studentů univerzity vidí firemní a zaměstnaneckou kariéru jako pohodlnější a stabilnější. Nechtějí začít podnikat např. i kvůli strachu ze selhání, finanční bezpečnosti a rizik, které podnikání přináší. Jedním z nejdůležitějších cílů podnikatelského vzdělávání je **přilákat a motivovat studenty k podnikatelským aktivitám**. To musí být provedeno přes podněcování motivace a neustálé poukazování na další možnosti, jak dosáhnout úspěchu. Můžeme říci, že je potřeba už studenty na vysokých školách přinutit vystoupit z „komfortní“ a bezpečné zóny a na příkladech dobré praxe jim ukázat, že lze být úspěšný v životě i tím, že se nestanu klasickým zaměstnancem.

Cíl 4. – PROSTŘEDÍ

Úspěšnost podnikatelského nápadu a záměru je velmi závislá na konkrétním místním prostředí a analýze trhu. Jedním z hlavních cílů podnikatelského vzdělávání je **naučit studenty, jak provádět správnou analýzu trhu a ekonomického prostředí**, jak analyzovat regionální specifika nebo potenciální kupní sílu zákazníků apod. To jsou aspekty, při jejichž absenci se pak nejeden podnikatel dostává do problémů a končí své podnikání v počátečním stádiu.

1.2 Cílové skupiny podnikatelského vzdělávání

Kurz je orientován pro získání především prvotních zkušeností s podnikatelským vzděláváním na univerzitní úrovni, tzn. především pro studenty, kteří teprve uvažují nebo právě začínají s podnikáním, ale také pro ty, kteří již podnikat začali, a chtějí své podnikání efektivně rozvíjet. Tzn. posunout studenty od **úrovně myšlenky** na **úroveň akce** využitím jejich současných znalostí a dovedností. Kurz se poskytuje studentům po středoškolském vzdělání (ve věku od 19 do 30 let), zapsaným do vysokoškolského vzdělávacího procesu, příležitost vyzkoušet si vytvoření vlastní firmy a poskytnout jim přehled o tom, jak využít svého talentu k založení vlastního podnikání. Vzdělávání v podnikání se zaměřuje na studenty **s dostatečnou úrovní podnikatelského zájmu a motivace**, což lze považovat za jeden z hlavních a nezbytných předpokladů.

Cílová skupina vzdělávání v podnikání je determinována následujícími kritérii:

- Věk nejčastěji mezi 19-30 roky

- Studenti vysokoškolských studijních programů
- Studenti s podnikatelským zájmem a motivací

Vzdělávání v podnikání je určeno všem studentům vysokých škol bez ohledu na studovaný program či obor studia. Navzdory této skutečnosti musíme rozlišovat mezi studenty studujícími podnikatelské a ekonomické studijní programy, kteří by měli mít „tvrdé“ dovednosti spojené s chodem podniku a jsou také kvalifikovaní v různých otázkách potřebných pro řízení podniku, jako jsou právní otázky, daňové otázky, základy financí a účetnictví. Na druhou stranu musíme rozlišovat mezi studenty studujícími také jiné studijní programy a obory, které nemusí mít výše uvedené „tvrdé“ dovednosti. Proto se metodika vzdělávání v podnikání musí přizpůsobit svými kurzy různým přístupům k těmto dvěma skupinám studentů.

1.3 Definice předpokladů - (akademické požadavky) pro absolvování kurzu

Jako základní předpoklady pro absolvování takového vzdělávacího kurzu můžeme stanovit:

- Studenti musí být zapsáni do programu vysokoškolského vzdělávání.
- Výuka podnikatelství by měla být začleněna ve všech oborech nabízených v instituci, a to případně i v několika předmětech tak, aby mohl být naplněn mezioborový přístup.
- Základním předpokladem je také vnitřní motivace studentů k podnikání.

Studenti tohoto vzdělávacího programu získají zkušenosti z reálného podnikatelského života prostřednictvím zpracování vlastních nápadů a myšlenek. Tímto mohou být produkt, služba nebo také myšlenka, jak změnit a zlepšit současnou praxi v konkrétním oboru.

Hlavní složky výuky jsou:

- Vytváření, zkoumání a ověřování podnikatelského modelu.
- Převzetí odpovědnosti.
- Zjištění a zabezpečení ekonomicky udržitelné představy o tom, kde se vytváří ekonomická, kulturní nebo společenská hodnota.

Studenti také rozvíjejí postoje a dovednosti potřebné pro osobní úspěch a zaměstnatelnost a pochopí, jak funguje podnikání. Studenti získají přehled o samostatné výdělečné činnosti, o vytváření podniků, o riskování a zvládání obtíží a překážek, to vše za přispění a podpory konzultantů z řad zkušených, ale také začínajících podnikatelů či odborníků z oblasti podnikání. Studenti v průběhu programu také pracují pod vedením koučů a zkušených mentorů. Také externí mentor z oblasti podnikání a jeho podpory je nezbytnou součástí procesu sebe-rozvoje.

1.4 Technická realizace vzdělávacího procesu

Vzdělávací proces je vhodné realizovat mimo standardní výukové prostory akademické půdy, jak bude také popsáno v dalších kapitolách. Přičemž cílem tohoto kroku je přiblížit studenty co nejvíce podnikatelskému prostředí. Jako velmi vhodná možnost se jeví napojení na jakoukoliv infrastrukturu podnikatelského ekosystému. Tzn. využít propojení např. s podnikatelskými inkubátory, vědecko-výzkumnými parky, či jinou obdobou technologicko-investiční infrastrukturou, která má také blíže k napojení na celou řadu mentorů, koučů, investorů, ale také nově vzniklým start-upům.

Z pohledu průběhu realizace vzdělávacího procesu je cílem nastavit proces vzdělávání v podnikání pokud možno na celou vysokoškolskou organizaci, tedy např. napříč celou univerzitou a jejími součástmi-fakultami. Cílem pak je propojit studenty různých oborů a vytvářet multioborové týmy, kde každý zapojený student může najít svoji roli a své uplatnění při realizaci vybraného podnikatelského projektu. Pro efektivnější práci s týmy a pro uplatnění individuálního přístupu výuky a mentoringu pak doporučujeme vytvořit výukové skupiny o max. počtu 25 studentů, kteří vytvoří čtyř až pěti členné týmy.

Každý kurz musí mít garanta a učitele z univerzity, který bude mít na starosti celý předmět. Doporučujeme, aby byl kurz nabízen průřezově na všech fakultách univerzity, aby byly zastoupeny všechny studijní obory a vytvořily se multidisciplinární týmy. To lze řešit individuálně podle možností univerzity, zaměření jejich fakult a pokud možno nabízet kurz v učebních osnovách všech programů. Mentoři by měli být zapojeni dle témat, které jsou probírány a dle svých zkušeností. Každá univerzita by měla budovat vztahy s partnery, kteří se potom mohou zapojit do výuky, jedná se například o absolventy, kteří začali podnikat po studiu, atd.

V této souvislosti vysvětlujeme úlohy a profily hlavních lidí zapojených do kurzu a jaké jsou jejich povinnosti.

- Odborný garant kurzu - osoba, která je zodpovědná za teoretickou i praktickou výuku a také za obsah kurzu.
- Facilitator - je osoba zodpovědná za celkovou realizaci a koordinaci kurzu, řízení kurzu, získání a prezentaci lektorů a mentorů, poskytnutí relevantních informací pro jejich přípravu na kurz, organizaci a řízení diskuse, zajištění zpracování příslušných výstupů z diskuse a konzultace. Koordinuje práci jednotlivých projektových týmů ve spolupráci s mentory, provádí hodnocení, komunikuje s garantem kurzu, navrhuje aktualizace a úpravy kurzu. Například to může být akademik odpovědný za kurz.
- Mentor - je obvykle osoba, která má dlouhodobé zkušenosti z podnikového prostředí nebo z vlastního podnikání. Pomáhá studentům rozvíjet jejich obchodní myšlenku, navrhuje možná řešení jednotlivých úkolů, doporučuje a spojuje další kontakty s ohledem na zaměření podnikatelského myšlení, přináší zpětnou vazbu, účastní se evaluace, radí (ale nevyřeší problém), sleduje posun studentů a podnikatelských nápadů, inspiruje, poskytuje konstruktivní kritiku apod.¹

Samostatnou otázkou se stalo základní nastavení výukového kurzu a jeho včlenění do akreditovaných studijních plánů, tedy jestli kurz realizovat jako jedno- nebo 2-semestrální. Vzhledem k minulým zkušenostem doporučujeme realizovat vzdělávací proces jako 2 semestrální, neboť tím vzniká širší prostor pro zvládnutí jednotlivých oblastí podnikatelského vzdělávání a zároveň také získání praktických zkušeností studentů. Průzkum, který byl realizován v rámci projektu ICEE potvrzuje, že je žádoucí širší rozsah výuky a to až 100 hodin (JA Europe, 2018). Zároveň doporučujeme přidělit těmto kurzům spíše menší počet kreditů v rámci kreditového systému ECTS, neboť hlavní motivací studentů by nemělo být získání kreditů, ale osvojit si podnikatelské znalosti, dovednosti a získat zkušenosti od začínajících, ale také zkušených podnikatelů.

Jako velice důležitý se v celém procesu jeví základní krok oslovení studentů s nabídkou výuky podnikatelství. Podnikání není pro každého, ne každý člověk či student má sklony k podnikání, či dostatek odvahy se do podnikání pustit. Existují však důležité podnikatelské dovednosti, které lze naučit, a jsou potřebné pro každého. Proto je na realizátorech jakéhokoliv podnikatelského

¹ V zásadě se tyto pozice mohou míchat, facilitátor může také působit jako lektor a / nebo jako mentor ve vybraných oblastech.

vzdělávání oslovit ty správné a motivované studenty s nabídkou zapojit se do tohoto procesu a zvyšovat si tak svoji podnikatelskou dovednost. Zde je nutné aplikovat proaktivní přístup a aktivně se přiblížit studentům např. vstupem do jiných výukových aktivit s cílem předat povědomí o realizaci obdobných aktivit v oblasti vzdělávání v podnikání.

2. Základní parametry kurzu

Tento kurz vhodným způsobem doplňuje a navazuje na řadu ekonomicky zaměřených předmětů – zejména pak v oblasti praktické aplikace dříve získaných poznatků. Jedná se však také o praktický nástroj, který je určen i pro studenty „neekonomy“, kteří získají alespoň základní teoretickou představu o dané problematice (zejména v ekonomické a právní oblasti). V dnešní době se začínají zakládat spousty společností, které mají jako obchodní myšlenku například mobilní aplikaci a to je hlavně způsobeno studenty, kteří studují technické obory (velmi často bez ekonomického zázemí). Tito studenti tak získají praktické dovednosti a informace důležité pro rozpracování podnikatelského nápadu a zahájení podnikání. Díky možnosti týmové práce a případnému propojení technicky i ekonomicky zaměřených studentů je důraz kladen na praktický přístup, selský rozum a vlastní kreativitu.

2.1 Cíle kurzu

Cílem kurzu je především:

- rozvíjet podnikatelské myšlení u studentů,
- identifikovat a podpořit aktivní studenty se zájmem o podnikání,
- podpořit rozpracování podnikatelské myšlenky / nápadu,
- ověřit podnikatelský nápad / posunout směrem k realizaci,
- zapojit studenty do regionálního start-up ekosystému,
- rozvíjet koncept podnikatelské univerzity.

Studenti mohou v rámci kurzu pracovat na fiktivních podnikatelských záměrech s cílem vyzkoušet si rozpracování podnikatelského nápadu od úvodní myšlenky až po konkrétní kroky při jeho realizaci. Větší přidanou hodnotu však bude mít kurz pro studenty, kteří chtějí pracovat na svých reálných podnikatelských nápadech a budou tak moc využít časové a expertní kapacity, které jim kurz nabízí. Snahou organizátorů by mělo být zaměřit se právě na studenty, kteří mají vlastní podnikatelský nápad či projekt v začátku realizace a nejednalo by se tak pouze o fiktivní záměry, neboť cílem je vygenerovat také nové reálné podnikatele, kteří obohatí podnikatelské prostředí daného regionu.

2.2 Cílová skupina a osobností předpoklady studentů

Cílovou skupinou pro tento kurz jsou studenti vysoké školy, kteří mají zájem podnikat nebo již v současné době mají své podnikání a chtějí ho dále rozvíjet. Kurz by měl být otevřen pro všechny studenty všech fakult i ročníků. Každý ze studentů bude mít různé znalosti, které ale může využít při práci v týmu a studenti tím dosáhnou synergických efektů.

Během kurzu si studenti budou dělat osobnostní test týkající se rolí v týmu, který jim pomůže určit jejich místo.

Je možné použít nástroj pro sebehodnocení, např. OctoSkills mobilní aplikace. Doporučujeme studentům provést test na začátku, v průběhu a na konci kurzu. Aplikace OctoSkills je pedagogický nástroj, který měří schopnost studentů samostatně vnímat kompetence a sebevědomí v podnikání. Aplikace nabízí jedinečnou příležitost pro osvětlování měkkých dovedností a dovedností, které běžné testy a zkoušky nemohou měřit.

OctoSkills však není test a neexistují žádné správné či nesprávné odpovědi - je to barometr pro měření rozvoje podnikatelských dovedností a schopností studentů. Současně ukazuje, které podnikatelské kompetence studentů jsou obzvláště silné a jaké kompetence může dále rozvíjet.

V praxi obsahuje OctoSkills dotazník, ve kterém studenti hodnotí své vlastní kompetence / dovednosti / postoje na základě 7-mi bodové stupnice. Dotazník obsahuje otázky k posouzení nejčastějších podnikatelských kompetencí / dovedností a osobních postojů, například kompetencí, jako jsou kreativita, manažerská sebedůvěra atd.

Dotazník začíná několika demografickými otázkami týkajícími se věku a rodinného zázemí. Obsahuje také otázky týkající se studia (fakulta, ročník atd.). Zbytek dotazníku se zaměřuje na podnikatelské dovednosti a postoje. Dotazník jako celek byl inovován pro podmínky vysokých škol.

Kreativita	Schopnost přicházet s novými nápady a řešeními
Manažerská sebedůvěra	Schopnost řídit a zvládnout nejednoznačnost a nejistotu
Sociální organizovanost	Schopnost získat a mobilizovat zdroje za účelem dosažení cílů
Finance	Schopnost porozumět a interpretovat finanční informace a dokumenty
Vedení	Rozsah, v němž respondent vnímá, že je schopen být vůdcem skupiny nebo činnosti
Podnikatelská soběstačnost	Důvěra respondenta v jeho vlastní schopnost založit novou společnost nebo organizaci
Podnikatelské záměry	Záměry a ochota k výkonu samostatné výdělečné činnosti
Plánování	Schopnost strukturovat úkoly za účelem dosažení cílů
Týmová práce	Schopnost aktivně se účastnit společného úsilí týmu, jehož cílem je vyřešit problémy
Podnikatelské dovednosti	Rozsah, v němž respondent vnímá, že výuka se zaměřuje na podporu podnikatelských a akčních dovedností nekognitivního charakteru
Obchodní dovednosti	Rozsah, v němž respondent vnímá, že výuka se zaměřuje na podporu dovedností kognitivního charakteru orientovaných na podnikání a na řízení
Proaktivita	Míra, v jakém jsou akty respondenta proaktivní, např. převzetí iniciativy
Vytrvalost	Rozsah, v němž respondent vnímá sebe samého jako vytrvalého
Svědomitost	Rozsah, v němž respondent vnímá sebe samého jako svědomitého a pečlivého se silným smyslem pro zodpovědnost

Cílevědomost	Rozsah, v němž respondent vnímá, že má kontrolu nad výsledkem událostí ve svém vlastním životě
Vnitřní motivace	Rozsah, v němž respondent provádí školní práci a učení se zvědavostí a zájmem
Externí motivace	Rozsah, v němž respondent provádí školní práci a učící se aktivity na základě očekávání externích odměn, jako jsou známky a chvála
Podnikatelské postoje	Obecné vnímání podnikání jako pozitivní nebo negativní
Inovativní zaměstnanec	Záměry a ochota pracovat s inovacemi a podnikatelskými úkoly v organizacích
Networking	Rozsah, v němž respondent vnímá sebe samého jako schopného vytvářet sítě a kontakty s ostatními

Dotazník OctoSkills navíc zahrnuje otázky týkající se podnikatelského chování; má respondent pracovní zkušenosti, zkušenosti s podnikatelskou činností nebo zkušenosti jako dobrovolník.

Studenti obdrží vlastní výsledky v osobním grafu bezprostředně po vyplnění dotazníku. Po dokončení předběžného dotazníku mohou své výsledky sledovat.

Učitelé mají příležitost vidět agregovaný výsledek v základním dotazníku OctoSkills.

Výsledky agregované školní třídy lze porovnat se souhrnnými výsledky jiných tříd škol. Jakmile je OctoSkills rozšířen, může být agregovaný výsledek třídy porovnán s průměrnými výsledky tříd na regionální nebo národní úrovni.

Pro OctoSkills existují různé způsoby použití:

- Před a po vyhodnocení v souvislosti s výukou podnikání. To umožní studentům a učitelům zjistit, zda má výuka vliv na studenty a jejich sebevědomí.
- Obecné hodnocení studentů s cílem zaměřit se na podnikatelské kompetence v každodenní výuce.
- Nástroj pro plánování konkrétních vzdělávacích programů nebo didaktických iniciativ na posílení kompetencí třídy nebo individuálního studenta.

Aplikace OctoSkills byla vyvinuta Dánskou nadací pro podnikání a byla založena na výsledcích mezinárodního výzkumného projektu ASTEE.

2.3 Doporučení partneri kurzu

Vzhledem k vysoce prakticky zaměřenému kurzu doporučujeme se poněkud oprostít od vysokoškolského stylu výuky. Tento předmět není, a ani nemůže být založený na přednáškách, ale jeho samotné jádro spočívá v aktivní práci na seminářích (cvičeních). Z těchto důvodů doporučujeme zapojit do výuky jakékoliv **centrum podpory podnikání** či jinou obdobu **podnikatelského inkubátoru**. Zde doporučujeme také realizovat výuku mimo standardní vysokoškolské výukové prostory, nejlépe pak přímo např. v prostorách spolupracujícího podnikatelského centra či inkubátoru. Studenti tak budou mnohem více vtaženi do

podnikatelského prostředí, ze kterého by měli získávat co nejvíce zkušeností. To by již samo o sobě tedy mělo přispět k hlubšímu rozvoji podnikatelského ducha a myšlení zúčastněných posluchačů.

Jako další výhodu a pozitivum tohoto spojení zdůrazníme napojení obdobných subjektů na celou řadu dalších podnikatelů a startupů, které lze využít jako příklad dobré praxe a použít je tedy jako praktickou ukázkou začátku podnikání. Doporučujeme také zapojit do procesu výuky tyto podnikatele a start-upové projekty v co nejširší míře, neboť představují konkrétní, jasnou a hmatatelnou cestu, jak začít podnikat.

Jako další doporučujeme do výuky zařadit agenturu/agentury podporující podnikání a vznik nových podnikatelských subjektů. Pracovníci těchto typů podpůrných agentur mají celou řadu zkušeností právě s podporou start-upů a mohou studentům předat množství cenných rad a zkušeností.

Jako velmi vhodné spatřujeme navázání výuky a rozvíjení podnikatelských aktivit studentů na soutěže, věnující se podpoře vzniku a rozvoje start-upů, kterých je v každé zemi (regionu) hned několik. Cílem takovýchto soutěží bývá najít a podpořit zajímavé podnikatelské nápady a projekty. Potom ve spojení s podnikatelskými inkubátory a takovýmito soutěžemi lze využít mnoho synergických efektů, spočívajících např. ve využití akceleračních programů pro ty nejlepší projekty s podporou mentorů, koučů a dalších odborníků z podnikatelské praxe.

Během testování jsme spolupráci vytvořili s Technologickým inovačním centrem, které působí ve Zlínském kraji jako podnikatelský inkubátor a vědeckotechnický park. Z agentur podporujících podnikání jsme v podmínkách České republiky využili agenturu CzechInvest, což je vládní agentura spadající pod Ministerstvo průmyslu a obchodu, mající na starosti oblast investic a podpory podnikání. Ve výuce a v praktických aspektech lze využít celou řadu dalších partnerů, kteří mohou v hodinách působit jako mentoři. Tohoto bylo využito ze strany neziskové organizace, zabývající se podporou podnikání – Junior Achievement Czech (JA Czech). Zástupce JA Czech působil v průběhu celé výuky jako další mentor a svými zkušenostmi a praktickým náhledem na celou řadu problémů ukázal studentům další směr, jak řešit specifické problémy při startu a rozvoji podnikání. Při tvorbě konceptu a testování tohoto dvousemestrálního kurzu jsme také navázali činnost studentů na soutěž Můj první milion, kterou pořádá právě jedno z podpůrných podnikatelských center – konkrétně Technologické inovační centrum Zlín a poskytli jsme možnost zajímavým projektům zúčastnit se této soutěže.

2.4 Propagace a výběr studentů do kurzu

Kurz je určen pro studenty, kteří mají zájem o podnikání, pokud se bude jednat o nový kurz, je potřeba aby studenti byly o tomto kurzu dostatečně informovány. Celá složitost propagace kurzu je přímo úměrná velikosti vysoké školy či univerzity, na kterou je předmět zaváděn. Kurz by měli navštěvovat pouze studenti, kteří jsou motivováni k tomu stát se podnikatelem, popřípadě již v současnosti v nějaké míře podnikají. Proto je nutné pro oslovení studentů využít co nejvíce komunikačních kanálů, které instituce nabízí. Mezi tradiční patří plakáty, letáčky atd. s informací o novém kurzu, které se umístí do frekventovaných míst, kde se studenti pohybují (menza, chodby, relaxační zóny atd.) Dále je nutné využít všech sociálních sítí ať už facebooku, twitteru či instagramu. Čím zajímavější bude způsob propagace, tím se o kurzu dozví více studentů. Reklama může mít formu např. krátkého videa či pouze text se zajímavou fotkou. Dalším kanálem mohou být emaily, rozeslat je může např. studijní oddělení, kde bude informovat o novém kurzu. Informaci můžeme

umístit na webové stránky fakulty, univerzity. Dále je potom možné využít různých studentských skupin pro šíření informací. Čím více kanálů se využije, tím účinnější reklama bude.

Jako další způsob propagace se jeví možnost navštívit studenty během výuky jiných předmětů a informovat je o kurzu, jeho obsahu, cílech atd. Dále je možné využít samotných studentů, kteří jsou aktivní a většinou jsou součástí různých studentských skupin (na UTB například funguje skupina Friends for Business, která propaguje podnikatelství a pořádá různé přednášky atd.) o šíření informace o novém kurzu mezi ostatními studenty. Během prvního ročníku výuky je poté možné natočit video, které může dále sloužit pro propagaci. Využít se také dá referencí studentů, kteří prošli již daným kurzem a mohou sdílet své zkušenosti s dalšími studenty.

Vzhledem k tomu, že kurz je koncipován pro studenty, kteří mají zájem o podnikání, je nutné nastavit způsob výběru vhodných studentů, protože kapacita kurzu je vždy omezena. Jako vhodné se jeví, aby studenti napsali motivační dopis, proč chtějí kurz navštěvovat. Na základě toho potom může komise vyučujících společně s lektory vybrat vhodné kandidáty. Pro tento krok je vhodné mít www stránku, kde studenti naleznou informace o kurzu a také formulář pro přihlášení. Formulář by měl obsahovat minimálně tyto informace: jméno, kontakt, motivační dopis a dále např. obor studia, ročník.

2.5 Formy vzdělávání

Základ efektivní výuky podnikání spatřujeme v **týmové a mezioborové spolupráci**. A to především v situaci, kdy se předmětu účastní studenti více fakult či oborů, a to i neekonomických. Doporučujeme usilovat o zavedení předmětu nejen na ekonomických fakultách, ale také napříč fakultami neekonomickými, jako např. technickými, uměleckými, marketingovými, informatickými atd. Již z minulých zkušeností můžeme říci, že propojení studentů různých oborů a zaměření vytváří efektivní symbiotické spojení, kdy studenti mohou v týmu využívat rozličných znalostí. Jak ukazuje praxe, student ekonomické fakulty dokáže zpracovat ekonomické aspekty podnikání, ale často mu chybí hmatatelný produkt, se kterým začít podnikat. Naopak studenti technologických, informatických či uměleckých nebo kreativních oborů mohou podnikat prakticky okamžitě, ovšem ti zase potřebují podporu v oblasti ekonomické, právní či marketingové.

Každý student poté může v rámci týmu zaujmout své místo. Doporučujeme vytvořit tří- až pěti-členné týmy. Důraz je potřeba klást nejen na mezioborové zaměření studentů, ale také vytvářet týmy na základě týmových rolí. K tomu může posloužit např. Belbinův test týmových rolí, který definuje celkem devět rolí, které jsou v týmu potřeba (což ovšem neznamená, že tým musí mít 9 členů). Takto sestavené týmy poté budou pracovat na zvoleném projektu.

Jako formu výuky doporučujeme využití frontální výuky kombinovanou s výukou kooperativní. Tzn., že mentor pracuje se všemi žáky jednak hromadně ve třídě jednou společnou formou, se stejným obsahem činnosti. Stručný výklad mentora k dané problematice je doplněn o zadanou a řízenou samostatnou práci, společnou kontrolou úkolů, řízenými rozhovory učitele s celou skupinou, ale hlavně také z poskytování zpětné vazby a hodnocení studentům. To je dále doplněno a kombinováno s prací studentů v menších týmech (kooperativní výuka) tak, aby mohli komunikovat tváří v tvář. Základní vztah mezi studenty ve skupině při plnění úkolu je tedy kooperace, tzn., že úspěch jednotlivce v dosažení cíle úkolu je vázán na úspěch dalších členů týmu. Dle typu problematiky lze dále volit způsob konfrontace jednak mezi mentorem a studenty, ale také lze ve vybraných případech a úkolech zvolit strategii konfrontace studentů mezi sebou, kdy jednotlivé týmy se mají navzájem hodnotit a střídavě si např. poskytovat pozitivní či negativní zpětnou vazbu.

Jako nezbytné pro efektivní naplnění požadovaných úkolů se jeví také plnění více úkolů v rámci domácí přípravy, ale také realizace zadaných úkolů mimo výukové hodiny – např. pro ověření

zákaznické poptávky je potřeba, aby studenti realizovali konkrétní průzkum poptávky v terénu a tedy mimo standardní výukovou hodinu. Zde doporučujeme naplánovat časový rozsah výuky takto: Přímá výuka 60%, domácí úkoly a práce v terénu 40%, kde domácí příprava by se měla zaměřit primárně na zpracování zadaných úkolů, dokončení celého podnikatelského plánu, přípravu na konečnou prezentaci, realizaci průzkumů trhu a práci v terénu.

Jako doplnění výuky doporučujeme dále organizování exkurzí. Vhodné je vybrat podnikatelský subjekt, který vzniknul v nedávné době (časový horizont do několika málo let) a na jehož příkladu lze ukázat start a rozvoj podnikatelského projektu.

2.6 Definice výstupů vzdělávání

Výstupy a požadavky na studenty se mohou odlišovat dle způsobu nastavení zakončení a kreditového hodnocení kurzu. Vzhledem k předpokládanému dvousemestrálnímu kurzu bude finální hodnocení kurzu probíhat na konci druhého semestru. Zde doporučujeme udělení klasifikovaného zápočtu – rozsah kreditů dle zakomponování do studijních plánů v rozsahu max. 2-4 kredity. Znamka dle ECTS systému bude udělena na základě splnění úkolů a využití hodnotícího nástroje (dále viz kapitola 2.7.). V polovině kurzu (po prvním semestru) je naprosto dostačující hodnocení prostřednictvím udělení zápočtu. Předpokladem je splnění dílčích úkolů, příprava a rozpracování nápadů formou lean canvas a tréninková prezentace business modelu před mentory a studijní skupinou jako „hodnotící komisí. (Více v kapitole 3)

Pro druhý semestr a celkové absolvování kurzu lze stanovit následující požadavky:

- aktivní práce v hodinách, plnění role v týmu, zapojování se do skupinové práce,
- aktivní práce během domácí přípravy – práce na zadaných úkolech,
- dopracování podnikatelského plánu v dohodnutém rozsahu (může záviset také na zvoleném zdroji financování v případě reálných projektů),
- závěrečná prezentace záměru před hodnotitelskou komisí,
- zpracování zadaných akceleračních úkolů – cílem není zpracovat všechny úkoly, ale s ohledem na možnosti týmu vybrat prioritní úkoly a tyto zpracovat, důležitá je rovněž argumentace, proč některé úkoly jsou např. ve stádiu rozpracovanosti.

Splnění uvedených požadavků také představují klíčové přínosy kurzu pro studenty.

Během testování metodiky byly stanoveny následující požadavky:

První semestr:

- vymyslet/rozvíjet vlastní podnikatelský nápad a rozpracovat jej do podoby obhájitelné před komisí,
- vyhledat kolegy pro případnou týmovou spolupráci a vytvořit tým pro dlouhodobou spolupráci
- testování osobnostních předpokladů pro podnikání – využití nástroje OctoSkills (dále viz. kapitola 2.2.)
- zpracovat Business Model Canvas pro vybranou společnost,
- rozpracování podnikatelského nápadu do modelu lean canvas, provést validaci kritických hypotéz a pivot,

- obhájit obchodní myšlenku v rámci testovacího elevator pitch

Druhý semestr:

- v případě nutnosti přeskupit tým,
- představit obchodní model expertům a odborníkům z praxe – předpoklad dopracování původního nápadu z prvního semestru (zapracování připomínek na základě zpětné vazby) nebo představit zcela nový či inovovaný záměr,
- provést průzkum trhu včetně zjištění zpětné vazby na plánovaný produkt, validovat hypotézy, získat zpětnou vazbu od reálných zákazníků, dodavatelů apod.,
- zvolit vhodnou právní formu včetně argumentů proč, připravit informace / podklady pro založení (zjistit požadavky živnostenského úřadu, připravit potřebné dokument, zajistit podklady pro notáře, dořešit vstupy pro zřizovací listiny,
- připravit podklady pro zajištění financování dle zvoleného zdroje (crowdfunding / úvěr / investor) – zjistit požadavky,
- zpracovat komunikační plán včetně podkladů pro případnou externí agenturu, připravit low-cost nástroje (např. rozpracovat sociální sítě), zadání pro web, návrh struktury webu apod.
- zpracovat prototyp produktu (alespoň svépomocí)
- zpracovat finanční plán projektu, nastavit zdrojové financování (např. rozpracovat crowdfundingovou kampaň), nastavit ekonomicky životaschopné parametry, stanovit kapitálovou potřebu a využití kapitálu v čase, cenu a cenovou politiku, cash-flow apod.,
- prezentovat finální podobu podnikatelského plánu včetně vypořádání zadaných akceleračních úkolů a obhájit před odbornou komisí,
- dopracovat podnikatelský plán.

Pro absolvování kurzu nebylo podmínkou zpracovat všechny výše uvedené akcelerační úkoly, bylo potřeba zohlednit časové možnosti a náročnost jednotlivých projektů. V případě nesplnění některých úkolů však bylo nezbytné argumentovat, proč nebyly splněny, v jakém jsou aktuálně stavu a jaké budou další kroky. U studentů, kteří mají zájem své projekty realizovat lze předpokládat, že na zadaných úkolech budou pracovat i po skončení kurzu.

2.7 Proces hodnocení studentů

Cílem hodnotícího nástroje je vyhodnotit práci studentů a posoudit vybrané aspekty jejich dosavadních výstupů při rozpracování podnikatelského nápadu - projektu. Na základě provedeného hodnocení lze také do jisté míry konstatovat připravenost podnikatelského záměru a jeho autorů k realizaci.

Metodika hodnocení částečně vychází z již prověřeného nástroje „Metodika hodnocení podnikatelských záměrů“, který byl zpracován v rámci projektu SPolupráce, INovace, NETworking vědeckotechnických parků a vysokých škol, č. CZ 1.07/2.4.00/17.0094. Tento projekt byl realizován v období 9/2011 – 8/2014 v rámci Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost, hlavním žadatelem byla Společnost vědeckotechnických parků ČR, do projektu byla zapojena řada

partnerů – vědeckotechnických parků, podnikatelských inkubátorů a univerzit. Metodika SPINNET byla zpracována na základě mnohaletých zkušeností z hodnocení podnikatelských záměrů ve vybraných start-upových soutěžích, které jsou pořádány v jednotlivých regionech a cílí převážně na studentské podnikatelské záměry, které mohou být postaveny na reálných základech, může se však také jednat o testovací a čistě soutěžní projekty. Omezuje se tak na posouzení kvality již finálního výstupu, tj. podnikatelského plánu a způsobu jeho prezentace a není v plném rozsahu aplikovatelná pro posouzení práce studentů.

Přestože forma a kvalita zpracování podnikatelského plánu je důležitá, velký důraz je také kladen na zájem a aktivní přístup studentů po celou dobu trvání kurzu, splnění praktických úkolů, které mají být do jisté míry prvními kroky k případné realizaci samotného podnikatelského záměru a schopnost prezentovat záměr před hodnotitelskou komisí a prokázat vlastní nadšení a víru ve vlastní podnikatelský záměr. Hodnoceny jsou tak následující kritéria:

1. Průběžná práce v jednotlivých modulech, míra aktivity a zapojení
2. Splnění zadaných praktických úkolů
3. Prezentace záměru před hodnotitelskou komisí
4. Kvalita a obsah podnikatelského plánu

V případě kritéria „průběžná práce v jednotlivých modulech, míra aktivity a zapojení“ lze posuzovat jednotlivé studenty individuálně na základě průběžného pozorování, rozdělení rolí a kompetencí v týmu, zpětné vazba od jednotlivých členů týmu apod. Toto kritérium je hodnoceno ze strany facilitátora celého kurzu, případně dalšími osobami, které se účastní většiny modulů a mohou tak objektivně posoudit práci po celou dobu trvání kurzu. U ostatních kritérií je doporučeno posuzovat tým jako celek, do hodnocení těchto kritérií jsou zapojeni také např. členové hodnotitelské komise. V případě většího počtu hodnotitelů se použije pro jednotlivá kritéria aritmetický průměr.

1. Průběžná práce v jednotlivých modulech, míra aktivity a zapojení

V rámci tohoto kritéria se přihlíží zejména k tomu, jakým způsobem se jednotliví studenti angažovali v týmu, a v plnění jednotlivých úkolů, jak byli aktivní, zda a jakým způsobem se podíleli na zpracování dílčích výstupů, do jaké míry plnili přidělenou roli, jak se angažovali v dalších aktivitách, za které nebyli přímo zodpovědní a jestli představovali klíčovou osobu v projektu, která se podílela na celkovém směřování a tvorbě vize.

Průběžná práce v jednotlivých modulech, míra aktivity a jejich zapojení	Bodové hodnocení
student nejeví zájem o jednotlivé aktivity, nezapojuje se do práce, má vysokou absenci, neplní zadané úkoly, ostatní členové týmu se na něj nemohou spolehnout a nemají zájem spolupracovat	0
student plní pouze nejnutnější aktivity, aktivně se nezapojuje, čeká na zadání úkolů od ostatních členů týmu, komunikuje pouze to nejnutnější, ostatní členové týmu se na něj nemohou spolehnout, avšak po případných urgencích je schopen dodat požadované výstupy v omezené kvalitě	1
student plní pouze nejnutnější aktivity, aktivně se nezapojuje, avšak precizně plní zadání úkolů od ostatních členů týmu, je spolehlivý a dodává požadované výstupy v odpovídající kvalitě a dohodnutých termínech	2

student plní svou roli, v rámci svěřených kompetencí je aktivní a leaderem dané oblasti, je spolehlivý a dodává požadované výstupy v odpovídající kvalitě a dohodnutých termínech, do činností mimo svěřenou oblast se spíše nezapojuje	3
student plní svou roli, v rámci svěřených kompetencí je aktivní a leaderem dané oblasti, je spolehlivý a dodává požadované výstupy v odpovídající kvalitě a dohodnutých termínech, aktivně se zapojuje do dalších činností, podílí se na celkovém směřování projektu a lze konstatovat, že patří mezi leadery celého projektu, avšak není schopen zajistit případnou realizaci projektu bez ostatních členů týmu	4
student plní svou roli, v rámci svěřených kompetencí je aktivní a leaderem dané oblasti, je spolehlivý a dodává požadované výstupy v odpovídající kvalitě a dohodnutých termínech, aktivně se zapojuje do dalších činností, podílí se na celkovém směřování projektu a lze konstatovat, že patří mezi leadery celého projektu, je klíčovou osobu a je schopen zajistit případnou realizaci projektu i bez ostatních členů týmu	5

2. Splnění zadaných praktických úkolů

V rámci tohoto kritéria se přihlíží zejména k tomu, zda a jakým způsobem byly splněny zadané úkoly. Zda se jedná pouze o formální splnění jednotlivých úkolů, jejichž výstupy však nemají další praktické uplatnění při případné realizaci záměru nebo vykazují značné nedostatky, zda jsou zpracované úkoly podloženy relevantními argumenty (např. průzkumy trhu apod.), posuzuje se, do jaké míry se studenti jednotlivým úkolům věnovali, zda pouze v průběhu samotné výuky nebo aktivně pracovali v rámci domácí přípravy. Posuzuje se, zda studenti využili příležitosti v rámci kurzu a rozpracovali si alespoň tzv. „nízko visící ovoce“ a vytvořili si tak předpoklady pro další případnou realizaci podnikatelského záměru. Není nezbytně potřeba, aby precizně zpracovali všechny zadané úkoly, nicméně měli by být schopni argumentovat, proč některé úkoly nejsou zpracovány, případně v jakém jsou stavu a jaký je další plán práce. Logickým argumentem může být např. finanční náročnost, nenalezení vhodného partnera po dobu trvání kurzu, návaznost na jiné aktivity, na kterých se pracuje apod. Zde bude záležet na konkrétním projektu a zadaných úkolech. V zásadě lze konstatovat, že u projektů, jejichž autoři mají zájem je realizovat, bude řada úkolů kvalitně rozpracována, budou připraveny konkrétní kroky pro další práci, u fiktivních projektů lze očekávat spíše formální splnění vybraných úkolů.

Splnění zadaných praktických úkolů	Bodové hodnocení
úkoly nejsou splněny vůbec	0
úkoly (případně pouze jejich část) jsou splněny pouze formálně, projektový tým se omezil výhradně na práci a výstupy dosažené v průběhu jednotlivých modulů, výstupy nejsou podloženy relevantními argumenty a pro případnou další realizaci záměru jsou nepoužitelné	1
úkoly (případně pouze jejich část) jsou splněny pouze formálně, projektový tým se omezil výhradně na práci a výstupy dosažené v průběhu jednotlivých modulů, výstupy resp. alespoň jejich část jsou relativně kvalitní a jsou podloženy relevantními argumenty, část výstupů představuje solidní základ pro případnou další realizaci záměru	2
úkoly (případně pouze jejich část) jsou splněny kvalitně, projektový tým se v případě potřeby angažoval i nad rámec průběhu jednotlivých modulů, výstupy resp. alespoň jejich část jsou kvalitní a jsou podloženy relevantními argumenty, část výstupů představuje velmi dobrý základ pro případnou další realizaci záměru	3
úkoly (případně pouze jejich část) jsou splněny kvalitně, projektový tým se v případě potřeby angažoval i nad rámec průběhu jednotlivých modulů, výstupy resp. alespoň jejich část jsou kvalitní a jsou podloženy relevantními argumenty, část výstupů může být považována za již konkrétní kroky směrem k realizaci záměru, případné nesplnění některých úkolů však není řádně odůvodněno nebo neexistuje harmonogram další práce	4
projektový tým v zásadě splnil všechny klíčové úkoly (nebo podstatnou část), dosažené výstupy jsou podloženy relevantními argumenty a představují již konkrétními kroky k realizaci záměru, případné nesplnění některých úkolů je řádně odůvodněno nebo je představen aktuální stav a harmonogram další práce, v zásadě lze konstatovat, že realizace záměru je zahájena a studenti také zahájili podnikatelskou činnost nebo k tomuto kroku směřují	5

3. **Prezentace záměru před hodnotitelskou komisí**

V rámci toho kritéria je vhodné se zaměřit na kvalitu a rozsah prezentovaných informací, zvolenou formu prezentace a prezentační techniku, kvalitu samotného přednesu, strukturu a logickou provázanost jednotlivých informací, schopnost zaujmout posluchače, dodržet stanovené limity (např. časové), reakce na případné dotazy. Ze způsobu prezentace lze také posoudit vlastní nadšení týmu, motivaci a zájem o projekt a navazující kroky, což by do jisté míry mělo hrát klíčovou roli v tomto kritériu. Lze předpokládat, že v případě reálných projektů bude důraz kladen také na představení prototypu produktu, případně nějakých demoverzí, betaverzí apod.

Doporučujeme posuzovat tým jako celek, přestože může být zvolen jeden konkrétní mluvčí, který má např. obchodní a prezentační dovednosti. Prezentace by měla navazovat na práci a výstupy týmu jako celku.

Prezentace záměru před hodnotitelskou komisí	Bodové hodnocení
prezentace neproběhla nebo byla značně nekvalitní, z prezentovaného obsahu nebyly zřejmé potřebné informace, projektový tým nebyl schopen zodpovědět případné dotazy	0
prezentace byla spíše formální, z prezentovaného obsahu nebyly zřejmé potřebné informace, projektový tým však byl schopen v omezeném rozsahu reagovat na případné dotazy a doplnit klíčové aspekty	1
prezentace byla provedena kvalitně, z prezentovaného obsahu byly zřejmé klíčové informace, avšak prezentace nebyla konzistentní a působila nepřehledně, projektový tým byl schopen reagovat na další případné dotazy a potřebné informace doplnit, projektový tým však nepůsobil přesvědčivě a nebylo zcela patrné nadšení a zájem o projekt	2
prezentace byla provedena kvalitně, z prezentovaného obsahu byly zřejmé klíčové informace, avšak prezentace nebyla konzistentní a působila nepřehledně, projektový tým byl schopen reagovat na další případné dotazy a potřebné informace doplnit, projektový tým působil přesvědčivě a projevil nadšení a zájem o projekt	3
prezentace byla provedena kvalitně, z prezentovaného obsahu byly zřejmé klíčové informace, prezentace byla logická, přehledná, jednotlivé informace na sebe navazovaly, projektový tým byl schopen reagovat na další případné dotazy, projektový tým působil přesvědčivě a projevil nadšení a zájem o projekt	4
projektový tým předvedl vysoce kvalitní a originální prezentaci doplněnou o konkrétní ukázky prototypu produktu (demoverze apod.), projektový tým působil velmi přesvědčivě, projevil nadšení a zájem o projekt, je motivován k dalším krokům a značným způsobem zaujal členy hodnotitelské komise	5

4. Kvalita a obsah podnikatelského plánu

V případě tohoto kritéria doporučujeme se zaměřit zejména na následující oblasti:

- srozumitelnost, přehlednost, logická struktura, věcnost
- realizovatelnost - reálnost koncepce, produktu, zájem a schopnost realizace, originalita a inovativnost produktu, odlišnost od konkurence
- obsah klíčových informací, vnitřní logika, argumentace a podložení údajů (např. znalost trhu, konkurence, znalost zákaznických potřeb a akceptace trhem, komunikační strategie a plán, cenová politika a způsoby monetizace, plán nákladů a výnosů, cash – flow projektu, zdroje a způsoby financování, harmonogram, personální a prostorové zajištění, analýza rizik apod.).

Kvalita a obsah podnikatelského plánu	Bodové hodnocení
podnikatelský plán není zpracován	0
podnikatelský plán je nepřehledný, jednotlivé části na sebe logicky nenavazují, obsah sdělení je nesrozumitelný, řada klíčových informací chybí	1
podnikatelský plán je nepřehledný, jednotlivé části na sebe ne vždy logicky navazují, obsahuje však většinu podstatných informací, které jsou srozumitelné a věcné	2
podnikatelský plán je zpracován přehledně, jednotlivé části na sebe logicky navazují, obsahuje všechny podstatné informace, které jsou srozumitelné a věcné, obsažené informace nejsou vždy zcela podloženy, celkově však působí spíše formálním dojmem, lze předpokládat, že se jedná spíše o fiktivní podnikatelský plán zpracovaný pro potřeby kurzu	3
podnikatelský plán je zpracován přehledně, jednotlivé části na sebe logicky navazují, obsahuje všechny podstatné informace, které jsou srozumitelné a věcné, klíčové informace jsou podloženy, plán je však finančně /odborně velmi náročný a lze předpokládat, že není v silách týmu jej v současné době realizovat	4
podnikatelský plán je zpracován přehledně, jednotlivé část na sebe logicky navazují, obsahuje všechny podstatné informace, které jsou srozumitelné a věcné, klíčové informace jsou podloženy, z pohledu finanční / odborné náročnosti lze předpokládat, že je v silách týmu jej v současné době realizovat	5

Maximálně lze tedy dosáhnout 20 bodový zisk. Při hodnocení víc jak 16 bodů můžeme konstatovat, že student úspěšně absolvovat tento kurz a dosáhnul výborného výsledku. V případě dosažení bodů v toleranci 15,9 – 10 můžeme konstatovat, že student absolvoval kurz. V případě dosažení méně než 10 bodů potom student kurz neabsolvoval a nemůže být hodnocen. Podmínkou pro úspěšné absolvování kurzu je také to, že nesmí mít ani z jednoho kritéria hodnocení 0. V případě, že studenta hodnotí komise, je stanovení bodů vždy aritmetickým průměrem výsledků všech hodnotitelů.

3. Průběh kurzu

Kurz je rozdělen do několika témat, která na sebe navazují, s některými tématy však lze pracovat i samostatně. V případě škol, které se výukou podnikání doposud nezabývají, lze využít kompletně celý kurz v uvedeném rozsahu. V případě škol, které již aplikují nějakou formu podnikatelského vzdělávání, může tento kurz posloužit jako zajímavá inspirace, jak modifikovat nebo rozšířit vlastní výuku.

Rozsah kurzu bude vždy záviset na časové dotaci konkrétního subjektu, ale také na možnostech zapojených partnerů a mentorů. Klíčová je domácí příprava, doporučujeme také zařazení možnosti individuálních konzultací ze strany partnerů a mentorů.

Kurz je designován od obecného k praktickému, avšak i v případě obecného je důraz kladen na praktické aspekty a konkrétní příklady. Studenti jsou tak již od samotného začátku nuceni vystoupit ze své komfortní zóny a aktivně se zapojovat. Do výuky by měli být zapojeni odborníci na jednotlivá témata, kteří na praktických příkladech ukáží podstatné aspekty, na které by se měli začínající podnikatelé zaměřit, zároveň ale budou sloužit také jako mentoři a poradci, se kterými mohou studenti konzultovat vlastní podnikatelské projekty. Kurz by měl mít svého facilitátora, který bude vždy přítomen ve výuce, bude koordinovat a řídit průběh jednotlivých workshopů, bude znát jednotlivé týmy a jejich projekty a komunikovat s lektory a mentory. V rámci kurzu budou studenti pracovat na tzv. akceleračních úkolech, jejichž cílem je posunout podnikatelský nápad směrem k realizaci.

Úvodní část kurzu je zaměřena na představení studentů, jejich očekávání, zkušenosti, silné a slabé stránky, osobnostní předpoklady, inspiraci, tvorbu případných týmů a generování portfolio podnikatelských nápadů. V další části kurzu jsou představeny vybrané právní a ekonomické aspekty podnikání. Jedná se o nedílnou součást podnikání již ve fázi přípravy a rozpracování podnikatelského nápadu. Přestože se může jednat o méně atraktivní témata, která mohou působit do jisté míry demotivačně, je vhodné ukázat na konkrétních příkladech, jak se s těmito tématy lze v praxi vypořádat. Dalším důvodem zařazení těchto témat je rozsah a profil zapojených studentů, zejména v případě neekonomických oborů. Navazuje pochopení významu hodnoty pro zákazníky, rozpracování podnikatelského nápadu do obchodního modelu a jeho validace s následnou prezentací před potenciálními investory.

Během těchto témat studenti získávají reálnou zpětnou vazbu ke svému nápadu a doporučení dalších konkrétních kroků, na které je vhodné se zaměřit. V další části kurzu studenti pracují na zadaných úkolech, mají k dispozici odborníky na vybrané oblasti podnikání, se kterými konzultují dílčí témata. Postupně se tak zabývají hlubším průzkumem trhu a validací kritických hypotéz, dopracováním produktu, přípravou komunikačního plánu včetně rozpracování nízkonákladových nástrojů, zpracováním základních ekonomických propočtů apod. Zabývají se potřebnými zdroji financování a definicí základních procesů při uspokojování zákaznických potřeb. Souběžně se také zaměřují na podpůrnou část, tj. zpracování podnikatelského plánu a přípravu na zahájení podnikání. Celý kurz je zakončen závěrečnou prezentací před investory a zapojenými mentory, v rámci které je představen komplexní podnikatelský plán a také to, jak se za celý kurz posunuli, od formulace prvních myšlenek, přes zpracování obchodního modelu, jeho validaci až k případnému oslovení prvních zákazníků.

V rámci testování metodiky probíhala výuka ve dvou semestrech s časovou dotací dvou vyučovacích hodin týdně. Výstupem prvního semestru byl zpracovaný a validovaný obchodní model a jeho testovací prezentace. Druhý semestr byl zahájen ostrou prezentací obchodního modelu před investory, následně byly zadány akcelerační úkoly, které studenti během druhého semestru zpracovávali.

3.1 Téma 1 – Úvod do kurzu

Hodina je zaměřena na představení podrobných parametrů kurzu, filozofie a způsobu práce, představení klíčových partnerů podílejících se na výuce včetně vymezení jejich role, požadavků na studenty včetně požadavků na formální absolvování kurzu (požadavky na zápočet).

Další část hodiny je zaměřena na vzájemné představení jednotlivých studentů kurzu, jejich očekávání, motivace a zkušenosti.

Cílem je, kromě předání základních informací týkajících se kurzu a organizačních pokynů, seznámit studenty s přidanou hodnotou kurzu a možnostmi, které jim přináší zapojení partnerů kurzu do výuky.

Dalším cílem je také vzájemné představení studentů kurzu, lektorů, očekávání, první networking a zahájení budování týmů a vzájemných vazeb pro další spolupráci v průběhu kurzu. Cílem je také zahájit diskusi na téma podnikání, podnikatelské příležitosti a analyzovat tak přístup jednotlivých studentů k podnikání.

Po absolvování tohoto modulu studenti získají:

- informace k průběhu kurzu, formální a obsahové požadavky pro absolvování kurzu, organizační pokyny, harmonogram,
- kontakty a profily zapojených partnerů, lektorů,
- zdroje informací týkající se regionálních podpůrných nástrojů,
- základní informace o dalších studentech v kurzu (včetně kontaktů), jejich názory a postoje k problematice podnikání,
- základní představu o silných a slabých stránkách, koho potřebují do týmu, co mohou nabídnout ostatním apod. (sebereflexe).

Průběh

V úvodu modulu představí garant jednotlivé partnery kurzu, jejich roli v procesu výuky, organizační informace, kontaktní osoby, profily jednotlivých lektorů. Součástí je také stručné představení prostředí, ve kterém kurz probíhá, zejména pokud se jedná o prostředí mimo akademickou půdu.

V rámci testování metodiky probíhala výuka v prostřední místního podnikatelského inkubátoru. Cílem bylo umožnit studentům poznat a navštěvovat zázemí a prostředí pro start-upy a zapojit se tak do regionální start-upové komunity.

Další část modulu je zaměřena na představení jednotlivých studentů kurzu, jejich očekávání a vzájemné sdělení názorů na podnikání. Studentům je dán prostor cca 2 minuty k zamyšlení se nad diskutovanými oblastmi, následně se každý student představí a vyjádří se k jednotlivým tématům. Celý proces je facilitován ze strany lektora, který studenty směřuje, pokud se odchýlí od tématu, případně pokládá doplňující otázky, ostatní studenti poslouchají, mají možnost reagovat, dělají si poznámky zejména v kontextu možné budoucí spolupráce v týmu.

Diskutované oblasti:

- Kdo jsem (fakulta, ročník, obor, proč jsem si tento obor vybral, jestli v této oblasti chci dále působit, co mě baví atd.)?
- Proč jsem zde (proč jsem si zvolil/a tento kurz, co mě motivuje zde být a proč jej chci absolvovat atd.)?
- Co očekávám (konkrétní očekávání, jak mi může účast v kurzu pomoci, co potřebuji atd.)?

- Zkušenosti s podnikáním (vlastní zkušenosti, živnostenské podnikání, „pseudopodnikání“ – spolupráce formou dohod, podnikání v rodině, potenciál k převzetí rodinné firmy, potenciální projekty, odpověď na otázku – mám konkrétní projekt, na kterém chci během kurzu pracovat)? Zde je vhodné také položit otázku – chcete být zaměstnancem? A pokud ano, proč?
- Silné stránky – v čem jsem silný/á (jaké mám klíčové kompetence, dovednosti, co mohu nabídnout v rámci případného týmu, jaká může být má role, jsem vizionář, jsem výkonný typ, jsem analytický typ atd.)?
- Slabé stránky – v čem cítím rezervy (jaké klíčové kompetence, dovednosti mi chybí, co/koho potřebuji do týmu atd.)?

Facilitátor průběžně zapisuje zjištěné poznatky na tabuli / flipchart, následně provede shrnutí a stručný rozbor zjištěných informací. Doporučuje se také provést komparaci zjištěných dat s daným prostředím univerzity, pokud jsou tyto údaje k dispozici.

Během testování metodiky probíhalo také souběžné analytické šetření podnikavosti studentů Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. V rámci tohoto šetření byl zjišťován postoj studentů k podnikání, zda podnikají, plánují podnikat, zda chtějí podnikat v oboru, který studují, případně, zda již mají nápad na podnikání apod. V rámci závěrečného shrnutí facilitátor porovnal zjištěné informace – zejména informace, zda studenti mají zkušenosti s podnikáním, podnikají, mají nápad apod.

Dále je zadán dlouhodobý úkol - přemýšlet nad podnikatelským nápadem a případnými požadavky na případné členy týmu.

3.2 Téma 2 - Start-upy

Toto téma je rozděleno do dvou výukových bloků. První blok je zaměřen na představení a sladění základní terminologie v oblasti start-up problematiky, vymezení základních pojmů, vysvětlení rozdílů mezi začínajícím podnikem a start-upem, představení různých přístupů k pojmu start-up. Další část hodiny je zaměřena na vysvětlení rozdílů mezi konzervativním přístupem k tvorbě podnikatelských plánů a přístupem s využitím principů lean start-up a business model canvas.

Druhý blok je zaměřen prakticky, studenti prezentují s využitím plátna Business Model Canvas obchodní modely vybraných společností a následně nad tímto tématem diskutují.

Přínos tohoto modulu pro studenty:

- seznámí se se základními pojmy,
- pochopí vnímání specifických vlastností start-up firem,
- pochopí význam pojmů „škálovatelný“, „opakovatelný“ obchodní model
- seznámí se se zákaznickým přístupem a problematikou zákazník – problém – řešení,
- pochopí rozdíl mezi konzervativním přístupem k tvorbě business plánů a moderním přístupem s využitím prvků lean start-up zejména v kontextu nedostatku informací a prvotního rozpracování podnikatelského nápadu,
- pochopí význam pojmu „Minimum Viable Product“,
- pochopí význam obchodního modelu, studenti budou schopni pracovat s plátnem Business Model Canvas včetně praktického cvičení

V rámci domácí přípravy a navazujícího výukového bloku si studenti:

- vyzkouší v praxi samostatnou práci s plátnem Business Model Canvas,
- naučí se analyzovat základní obchodní modely s dostupnými informacemi,
- seznámí se s názory na obchodní modely vybraných společností v rámci studijní skupiny,
- mohou se inspirovat konkrétními obchodními modely pro svou další práci,

Součástí výuky je také diskuze a sdílení vlastních zkušeností a názorů studentů.

Průběh

Blok č. 1:

Přestože mnoho studentů jistě bude řadu pojmů znát, je vhodné si na úvod kurzu provést společnou rekapitulaci a definici základních pojmů, se kterými se v průběhu kurzu budou studenti setkávat.

Během testování metodiky se výuky účastnili studenti z více fakult. V rámci pilotního ověření se ukázalo, že znalost základních pojmů u studentů přímo nekorelovala se zaměřením fakult, ale spíše s osobními zájmy studentů o problematiku start-upů a podnikání.

Doporučujeme zaměřit se minimálně na základní pojmy jako je „start-up“, „crowdfunding“, „rizikový kapitál“, „business angels“, „obchodní model“, „lean start-up“, „business model canvas“, „lean canvas“ apod. Ideální je, pokud se do definice základních pojmů přímo zapojí studenti, kteří se pokusí vlastními slovy a na konkrétních příkladech tyto pojmy popsat. Celý proces je tedy facilitován ze strany lektora, který studenty směřuje, případně pokládá doplňující / upřesňující otázky. Ostatní studenti mají možnost reagovat, doplňovat. Lektor průběžně zapisuje zjištěné poznatky na tabuli / flipchart, následně provede shrnutí a stručný rozbor zjištěných informací s doplněním konkrétních praktických příkladů.

Pojem start-up je v poslední době velmi rozšířen, existují různé definice a přístupy k tomuto pojmu. Jedno z témat diskuze by tak mělo být vnímání pojmu start-up a jeho charakteristiky, vysvětlení pojmu „opakovatelný“ a „škálovatelný“ obchodní model a společné hledání odpovědi na otázku – je každý začínající podnik start-up?

Další výklad se zaměřuje zejména na:

- vysvětlení pojmu „Minimum Viable Product“, uvedení konkrétních příkladů, zodpovězení otázky – kdy má smysl jít s produktem na trh, kde je místo pro start-up?
- diskuze nad významem podnikatelského plánu v začátcích podnikání, praktická ukázka struktury klasického podnikatelského plánu vs. představení vybraných aspektů principu lean start-up, zodpovězení otázky, kdy má smysl zpracovat plný podnikatelský plán,
- představení logiky „zákazník – problém – řešení“ s využitím konkrétního příkladu, hledání odpovědi na otázku – má můj zákazník tento problém? A pokud ano, umí můj produkt jeho problém vyřešit?
- představení problematiky Business Model Canvas, praktická ukázka způsobu práce s „plátnem“, vysvětlení struktury a významu jednotlivých bloků včetně konkrétních příkladů (lektor průběžně

prochází jednotlivé bloky, komentuje jejich význam při tvorbě obchodního modelu, vzájemnou provázanost a praktické příklady):

- zákazníci, zákaznické segmenty,
- hodnota pro zákazníka,
- kanály – jakým způsobem je hodnota doručena k zákazníkům, jak komunikovat se zákazníky,
- vztahy se zákazníky – jak udržet a rozvíjet vztahy, opakované nákupy, zákazník jako spolutvůrce hodnoty,
- příjmy a způsoby monetizace hodnoty,
- klíčové aktivity potřebné k vytváření hodnoty,
- klíčové zdroje,
- klíčová partnerství,
- struktura nákladů,

Po tomto výkladu následuje praktické cvičení ve skupinách. Lektor ve stručnosti představí konkrétní obor / podnik a jeho základní způsoby fungování v minulosti (doporučuje se zvolit progresivní obor, ve kterém je patrný vývoj obchodního modelu v čase). Studenti pracují ve skupinách, mají cca 10 minut na promyslení, jak mohl v daném čase (v minulosti) fungovat obchodní model (využívají metodu Business Model Canvas), lektor průběžně obchází jednotlivé skupiny a sleduje jejich práci. Následně probíhá řízená diskuze, kdy jednotlivé týmy doplňují svá zjištění, lektor zapisuje (s využitím Canvas plátna) a společně se vytváří obchodní model dané případové studie. Následně se celý postup opakuje, studenti však přemýšlí nad současným obchodním modelem ve vybraném oboru / podniku. Následuje rekapitulace klíčových změn v obchodním modelu daného oboru / podniku a diskuze.

Během testování metodiky byla zvolena jako modelový příklad oblast sportovních sázek. Proběhla jednoduchá analýza obchodního modelu z období 90. let 20. století, kdy byla hodnota pro zákazníka doručována prostřednictvím kamenných poboček, následně byl obchodní model aktualizován do současného stavu, kdy se sportovní sázky přesouvají do on-line prostředí. Na uvedeném příkladu se ukázaly rozdíly prakticky ve všech oblastech obchodního modelu, od samotných zákazníků, přes způsoby doručení hodnoty, spoluvytváření hodnoty a udržení zákazníků až po samotné klíčové aktivity a požadované zdroje. Je možné vyzkoušet další případové studie, např. odvětví videopůjčoven, prodeje audiovizuálních děl atd.

Studenti si tak prakticky vyzkouší využití metody Business Model Canvas, naučí se identifikovat klíčové oblasti obchodního modelu, vyzkouší si změny obchodního modelu v čase včetně určení základních faktorů, které tyto změny vyvolávají nebo ovlivňují.

Na druhý blok si studenti v rámci domácí přípravy nachystají stručnou analýzu obchodního modelu vybrané společnosti / oboru. Mělo by se jednat o všeobecně známé společnosti globálního nebo národního charakteru, případně významné lokální společnosti, které však studenti prokazatelně znají (z důvodu navazující diskuze). Lektor disponuje databází vybraných vhodných společností, ze kterých si studenti vybírají, nebo je společnost přidělena ze strany lektora. Studenti si připraví stručné (do 5 minut) představení obchodního modelu s využitím plátna Business Model Canvas – doporučeno využití powerpointu.

Blok č. 2:

Studenti mají k dispozici prezentační techniku a představují zpracované obchodní modely vybraných společností, postupně komentují jednotlivé oblasti plátna – zákaznické segmenty, hodnota pro zákazníky, způsoby komunikace a doručení hodnoty zákazníkům, budování vztahů se zákazníky, způsoby monetizace, klíčové aktivity, zdroje, partnery, strukturu nákladů. Studenti během prezentace také doplní následující:

- odkud čerpali informace,
- v čem je daný obchodní model inspiroval,
- s jakou oblastí měli největší problém,
- zda vidí nějaký prostor pro zlepšení.

Ostatní studenti se aktivně zapojují, komentují a případně doplňují z vlastních zkušeností a informací prezentovaný obchodní model, případně rozporují názor. Celá diskuze je moderována ze strany lektora, doporučený čas na představení jednoho obchodního modelu je cca 5 minut + diskuze. O výběru vzorku prezentovaných obchodních modelů rozhodují studenti, není cílem stihnout všechny příspěvky na úkor diskuze.

„Během testování metodiky bylo, mimo jiné, ověřeno, že je pro tento úkol vhodné zvolit analýzu obchodních modelů spíše známých společností (nadnárodní, národní, případně známé regionální společnosti). Studenti se tak více zapojují do diskuze, než je tomu v případě méně známých společností, nebo lokálních firem např. v místě bydliště studenta, o kterých ostatní studenti nemají žádné znalosti“

V závěru hodiny jsou studentům poskytnuty organizační pokyny k exkurzi, jsou představeny základní informace o společnosti / společnostech, které budou navštíveny. V rámci domácí přípravy si nastudují z dostupných zdrojů profily těchto společností a připraví otázky.

3.3 Téma 3 - Podnikatelské příběhy (exkurze)

Studenti navštíví konkrétní společnost(i) a vyslechnou podnikatelské příběhy jejich zakladatelů. Cílem je inspirovat a motivovat studenty, aby přemýšleli nad rolí podnikatele a na konkrétních příkladech zjistili, co to obnáší.

Přínosy modulu pro studenty:

- seznámí se s konkrétní společností, která začínala jako start-up,
- seznámí se s konkrétním podnikatelským příběhem a lidmi, kteří za tím stojí,
- získají kontakty, názory a doporučení ze strany podnikatelů / podnikatelek,
- vyzkouší si průzkum trhu, dotazování,
- získají názory řečníků na podnikání, podnikatelské prostředí, faktory úspěchu / neúspěchu.

Průběh

Výklad probíhá ideálně v prostorách vybrané společnosti (pokud je to z logistických a organizačních důvodů možné). Alternativou může být navštívení vybraného podnikatelského inkubátoru a zapojení vybraných inkubovaných společností, případně pozvání podnikatelů na akademickou půdu.

Při volbě řečníků je doporučeno zapojit např. absolventy dané univerzity, případně společnosti s takovými produkty, které jsou studentům známé. Po úvodním stručném představení společnosti probíhá moderovaná diskuze, v rámci které mají studenti možnost / povinnost pokládat otázky

týkající se tématu. Diskuzi moderuje lektor, cílem je, aby se do diskuze zapojili všichni studenti. Témata do diskuze (s ohledem na charakter navštívené společnosti):

- podnikatelský příběh,
- role podnikatele, dopady do soukromého života,
- začátky, geneze, problémy při expanzi,
- vize dalšího rozvoje,
- inspirace,
- obchodní model,
- klíčové milníky,
- sebereflexe – co se povedlo, co se nepovedlo, co bych udělal(a) jinak,
- doporučení pro začínající firmy,
- trendy v oboru,
- trendy v podnikání,
- atd.

Během testování metodiky proběhla exkurze ve společnosti Aukro (www.aukro.cz), která provozuje on-line aukční platformu. Jedná se o příklad úspěšného technologického start-upu, který má za sebou rychlou expanzi, má škálovatelný produkt, prošel řadou organizačních změn a mimo jiné využil také formu rizikového financování. Společnost byla ve svých počátcích inkubována v podnikatelském inkubátoru Technologického inovačního centra s.r.o., aktuálně se jedná o významnou společnost působící v regionu, která má zájem rozvíjet globální produkt ze Zlínského kraje, nabízí stáže studentům UTB ve Zlíně, sponzoruje místní hokejový klub apod. Zakladatel a spoluvlastník Václav Liška, se kterým probíhala diskuze, je také absolventem UTB ve Zlíně.

Druhá exkurze proběhla v prostorách Mojí dílny, jedná se o kreativní dílnu a kavárnu ve Zlíně (www.mojedilna.eu). Na rozdíl od společnosti Aukro se nejedná o technologický start-up se škálovatelným produktem, ale o lokální podnikatelský projekt s potenciálem franšízy do dalších regionů. Produktem je kombinace kreativní dílny a domácí kavárny. Zázemí dílny je možno využít pro kreativní tvoření, jsou pořádány různé kurzy se zaměřením na výtvarné techniky, keramiku apod. Se svým podnikatelským příběhem, důvody proč a jak včetně počátečních problémů studenty seznámila Zuzana Kubičková, majitelka a zároveň také absolventka UTB ve Zlíně.

3.4 Téma 4 – Role, týmy, projekty

S ohledem na charakter a další zaměření kurzu doporučujeme vytvořit ze studentů projektové týmy, které budou dále spolupracovat na definování podnikatelského nápadu a jeho rozpracování. Smyslem je jednak umožnit studentům kreativní diskuzi a uplatnění vybraných týmových technik (klíčové např. při zpracování a diskuzi nad obchodním modelem). Vytvořením týmů také dojde k posílení kompetencí a znalostí týmu jako celku. Nabízí se také možnost vzniku reálné spolupráce do budoucna.

Přínosy modulu pro studenty:

- sebereflexe, možnost sebepoznání, potvrzení nebo objevení své týmové role,

- detailnější poznání ostatních studentů kurzu,
- navázání nových spoluprací a vazeb,
- diskuze nad vlastním nápadem s ostatními členy týmu,
- získání první zpětné vazby od ostatních členů týmu,
- definování nových nápadů, vznik zásobníku nápadů,
- otestování si vyjednávacích schopností a motivace.

Průběh

Složení a způsoby vytvoření týmů a maximální počet členů ponecháváme na zvyklostech dané organizace zajišťující kurz, případně na lektorovi a na podmínkách konkrétního kurzu (např. celkovém počtu studentů, počtu reálných projektů apod.). Zejména v univerzitních podmínkách však doporučujeme, aby nebyly týmy příliš početné, mohlo by to vést k tomu, že se někteří členové „povezou“ a nebudou mít v týmu zásadní roli a pro tým přínos. Proces tvorby týmu by v ideálním případě měl souviset s osobnostními předpoklady, zkušenostmi studentů, znalostmi a kompetencemi. Významný faktor také hraje zájem o rozpracování konkrétního reálného projektu ve spolupráci s již konkrétními studenty kurzu, např. (budoucími) společníky. Nemělo by tedy být klíčovým faktorem pouhé „kamarádství“, za předpokladu, že se nebude jednat o již předem uvažovaný reálný projekt dané skupiny. Při vytváření týmů lze navázat na vstupní informace během představení jednotlivých studentů navštěvujících kurz, případně lze definovat role, které jsou pro každý tým potřebné a na základě otestování týmových rolí usnadnit složení jednotlivých týmů. V případě, že by bylo např. z důvodu rozpracování konkrétního reálného záměru vhodné, aby někteří studenti pracovali individuálně na svém vlastním záměru, doporučujeme v takovém případě vytvořit dvojici, kdy si studenti budou své projekty konzultovat a oponovat navzájem a budou recipročně spolupracovat při jednotlivých úkolech.

Během testování metodiky byli do výuky zapojeni studenti různých fakult – Fakulty technologické, Fakulty managementu a ekonomiky, Fakulty multimediálních komunikací, Fakulty aplikované informatiky a Fakulty humanitních studií. Bohužel se však nepotvrdila původní hypotéza, že studenti zejména technických oborů budou mít již konkrétní nápady inovativního charakteru a vytvoří tak týmy se ekonomicky zaměřenými studenty, jejichž přínosem budou právě znalosti v oblastech finančního řízení, cenotvorby, resp. se studenty Fakulty multimediálních komunikací, kteří mohou týmy doplnit o znalosti v oblasti marketingu, designu a komunikace. Původní předpoklad, že tvorba týmů bude vycházet ze zástupců jednotlivých fakult, se tak nenaplnil. Již úvodní seznámení ukázalo, že ne všichni technicky zaměřeni studenti mají konkrétní nápady na podnikání a naopak řada studentů např. Fakulty humanitních studií do kurzu vstupovala již s konkrétním nápadem. Z tohoto důvodu byl se studenty proveden Belbinův test týmových rolí s cílem identifikovat zejména role inovátora, koordinátora, stmelovače a realizátora. Následně tak studenti měli k dispozici potřebné informace pro sestavení čtyřčlenných týmů.

Poté, co jsou sestaveny projektové týmy, dostanou studenti za úkol definovat portfolio potenciálních podnikatelských nápadů pro další rozpracování. Jednotlivé týmy mají za úkol (s ohledem na počet členů) sestavit seznam minimálního počtu podnikatelských nápadů, na těchto se vzájemně shodnout a určit si priority – vybrat jeden konkrétní záměr, na kterém budou dále pracovat. Takto sestavený seznam na konci výukového modulu odevzdávají. Může se jednat jak o

vlastní projekty jednotlivých členů týmu, se kterými do kurzu vstupovali, tak o nové společné nápady, které vznikly v průběhu diskuze, případně návazně na předchozí moduly a exkurzi.

V případě, že si konkrétní člen týmu prosadí svůj vlastní záměr a ostatní členové týmu se budou podílet na jeho rozpracování, je vhodné upozornit jednotlivé týmy na to, aby si nastavily interní pravidla a motivaci, proč by měli ostatní členové pracovat na tomto konkrétním projektu, např. formou příslibu spolupráce v budoucnu, případně formou spolupráce v obdobném rozsahu na záměrech ostatních členů týmu, která však bude z časových důvodů probíhat mimo samotný kurz. To už je ponecháno na vyjednávacích schopnostech jednotlivých členů týmu.

Vzhledem k tomu, že jedním z cílů kurzu je ověřit podnikatelský nápad a posunout ho směrem k realizaci, je potřeba minimalizovat rozpracování tzv. „zástupných projektů“, tj. takových podnikatelských nápadů, které jsou již od počátku v daných podmínkách nerealizovatelné. Přestože lze očekávat, že většina podnikatelských záměrů bude fiktivního charakteru a nebude ambicí týmu je následně uskutečnit, měla by se již při výběru prioritního záměru zohlednit schopnost týmu realizaci takového záměru zahájit.

Příkladem mohou být např.:

- vysoce nákladné projekty investičního charakteru – chybí reálné podklady, forma vítězí nad obsahem, již od počátku je jasné, že není v možnostech týmu zajistit financování apod.,
- projekty z oblasti gastronomie – zejména v případě, kdy žádný z studentů nemá zkušenosti s gastronomickým provozem,
- projekty marginálního rozsahu – tj. takové projekty, které jsou vysoce sezónní, mají zásadním způsobem omezený trh a velikost cílové skupiny a je od počátku zřejmé, že z ekonomického hlediska nebude schopen „uživit“ alespoň jednoho člena týmu (např. organizace jednorázových aktivit apod.),
- projekty s významnou legislativní bariérou apod.

Lektor průběžně provádí následně během diskuze v týmech a konzultuje jednotlivé nápady. Je vhodné také ze zkušeností poukázat na vybrané aspekty a kritická místa u jednotlivých typů projektů (např. provozní modely, potřeba referencí např. u poradenských služeb, odlišení se od konkurence, hledání způsobů monetizace apod.).

3.5 Téma 5 – Právní aspekty podnikání (I)

Toto téma je rozděleno do dvou částí. V první části je důraz kladen spíše na obecné přístupy, legislativu související s podnikáním a do jisté míry právní minimum pro každého, kdo uvažuje o podnikání nebo připravuje první kroky při zahájení podnikání. Druhá část probíhá v pozdější etapě kurzu, poté co mají studenti již vybraný podnikatelský nápad, zpracovaný a ověřený obchodní model včetně konzultace a připravují konkrétní kroky pro jeho formální realizaci.

Jedná se o téma, které by mělo být zajištěno ve spolupráce se specializovaným lektorem, např. advokátem.

V rámci první části tak studenti mají možnost diskutovat základní právní aspekty při zahájení podnikatelské činnosti, na případových studiích a praktických úkolech si vyzkouší aplikovat legislativní požadavky do procesu zahájení podnikání.

Přínosy modulu pro studenty:

- ověření vlastních zkušeností a znalostí v této oblasti,
- schopnost definovat a porozumět základním pojmům,
- vymezení základní legislativy upravující problematiku podnikání,
- získání praktických informací a zkušeností při zahájení podnikání včetně volby právní formy,
- představení častých chyb při zahájení podnikatelské činnosti,
- souvislosti mezi jednotlivými kroky při zahájení podnikání a legislativními požadavky,
- vyzkoušet si přípravu podkladů pro založení obchodní společnosti.

Průběh

Přestože lze u studentů v této oblasti očekávat jisté znalosti (např. z předchozího studia, vlastních zkušeností apod.), doporučujeme v úvodu provést společnou rekapitulaci základních pojmů. Studenti jsou ze strany lektora dotazováni na vybrané klíčové pojmy, lektor průběžně zapisuje zjištěné poznatky na tabuli / flipchart a na toto téma řídí diskuzi.

Následuje praktické cvičení – studenti se na případové studii zamyslí nad tím, jak budou postupovat při zahájení podnikání, jaké administrativní úkony budou muset podstoupit, jak je může ovlivňovat legislativa (jednak v obecném kontextu, jednak v kontextu zvolených projektů). Následně pod vedením lektora komentují svá zjištění a na toto téma diskutují, spolu s lektorem zasazují svá zjištění do legislativního rámce. Na praktickém cvičení se tak provede rozbor vybraných právních aspektů včetně vzájemných souvislostí. V zásadě se může jednat o následující aspekty:

- volba právní formy,
- založení obchodní společnosti,
- zahájení živnostenského podnikání,
- obchodní firma,
- prostory pro podnikání včetně souvisejících aspektů (požadavky na prostory, kolaudace, vybavení, označení sídla / provozovny, podnikání z domu apod., nájemní smlouva),
- logo, marketing, autorská práva,
- ochrana duševního vlastnictví,
- pracovně-právní vztahy, sociální a zdravotní pojištění, bezpečnost práce,
- účetní a daňové aspekty,
- a další.

Následuje další praktické cvičení - studenti dostanou za úkol připravit podklady pro sepsání společenské smlouvy na založení společnosti s ručením omezeným (pro jednání u notáře ve věci

sepsání společenské smlouvy), přičemž pracují v tříčlenných týmech. V týmu si musí definovat, jaké klíčové informace pro sepsání společenské smlouvy budou potřebovat a jak tyto oblasti budou chtít upravit a proč. Následuje společný rozbor výstupů pod vedením lektora.

3.6 Téma 6 - Komparace podnikatelských determinant v regionu a hodnota pro zákazníka

Studenti mají již v rámci svého týmu přibližnou představu o podnikatelském nápadu, na kterém budou dále pracovat a orientují se v základní legislativě. Při zahájení podnikání je jedním z významných rozhodnutí také místo, region, ve kterém bude podnikatelská aktivita vykonávána. Cílem první části modulu je poukázat na trh a marketingové souvislosti, podnikatelské prostředí a další aspekty ovlivňující rozhodování o místě realizace podnikatelského záměru, umístění sídla / provozovny, chování spotřebitelů, nákladů na realizaci podnikatelského záměru, nákladů na živobytí, dostupnost kvalifikované pracovní síly, dostupnost bydlení, dopravní infrastruktura apod. Druhá část modulu navazuje na chování zákazníků a je věnována významu pochopení reálné hodnoty pro zákazníka, co zákazníci očekávají a jakými způsoby lze hodnotu pro zákazníka navyšovat.

Přínosy modulu pro studenty:

- získají konkrétní informace o prostředí daného regionu,
- možnost přenositelnosti na další regiony (jaké konkrétní údaje je vhodné zjišťovat),
- získají přehled o vybraných regionálních nástrojích podpory podnikání,
- získají kontaktní informace na podpůrnou infrastrukturu v daném regionu,
- pochopí význam nalezení hodnoty pro zákazníka na úspěch produktu,
- pochopí, jakými způsoby měnit, resp. zvyšovat hodnotu pro zákazníka,
- pochopí důvody, proč je potřeba se při další práci na podnikatelském záměru zaměřit především na problémy zákazníka namísto na samotný produkt resp. řešení.

Doporučujeme zapojit do výuky odborníky na regionální rozvoj (např. pracovníky příslušných rozvojových agentur v daném regionu), zástupce vybraného podnikatelského inkubátoru nebo inovačního centra a zástupce podnikatelského subjektu s případovou studií týkající se hledání hodnoty pro zákazníka.

Průběh

Výklad je veden interaktivně, studenti jsou dotazováni na faktory ovlivňující zahájení podnikání v daném regionu, letor zapisuje zjištěné poznatky na tabuli / flipchart, následně jsou tyto faktory společně vyhodnoceny formou diskuze. Dále jsou představeny důvody pro rozhodnutí o umístění projektu v dané lokalitě, strategie pro vyhledávání lokality. Na případové studii konkrétního regionu je prezentován např. trh práce a související ukazatele, silné a slabé stránky regionu, průměrné ceny, dostupnost a kvalita vzdělání, dostupnost pracovních sil, náklady na život, struktura průmyslu, infrastruktura apod.

Studentům je zadáno praktické cvičení zaměřené na zjištění vybraných nákladů v regionu, konkrétně průměrných mezd ve vybraných oborech relevantních k připravovanému podnikatelskému záměru, průměrné ceně pronájmu komerčních nemovitostí a ceně pronájmu ve vybraných inkubátorech.

V další části modulu jsou prezentovány základní informace o vybraných podpůrných nástrojích na národní nebo regionální úrovni řízené příslušnými ministerstvy nebo specializovanými agenturami, jsou představeny profily (včetně aktuálních kontaktních údajů) vybraných stakeholderů v oblasti

podpory podnikání, např. podnikatelské inkubátory, vědeckotechnické parky, inovační centra, start-upové soutěže a akcelerátory, Hospodářská komora, investorské sítě a další aktéři regionálního start-upové ekosystému.

Během testování metodiky byla výše uvedená analýza provedena na příkladu Zlínského kraje, dále byly představeny aktuální nástroje Ministerstva průmyslu a obchodu ČR a agentury CzechInvest, včetně programů na podporu start-upů (CzechStarter, CzechMatch, CzechAccelerator, CzechDemo). Dále byly představeny nástroje UTB ve Zlíně – konkrétně Centrum kreativních průmyslů a podnikání, Vědeckotechnický park a centrum transferu technologií při UTB ve Zlíně, univerzitní Vědeckotechnický park ICT, Technologické inovační centrum s.r.o. včetně akceleračního programu a další).

Pochopení významu hodnoty pro zákazníka je vhodné demonstrovat na případové studii konkrétního podnikatele, např. formou „jak jsme zjistili, co zákazník nechce“.

Během testování metodiky byla zvolena případová studie lyžařské školy, která cílila na holandské turisty a to s klíčovou otázkou – opravdu se chce holandský turista naučit lyžovat? Jak je jeho reálná potřeba, jakou hodnotu od svého pobytu na horách očekává? Chce trávit čas pouze u hotelové sjezdovky pro začátečníky? Může mu lyžařská škola nabídnout jinou hodnotu? A bude mít změna produktu dopad na náklady a požadavky na zaměstnance?

3.7 Téma 7 – Finanční aspekty podnikání (I)

Ekonomická a finanční část je při zpracování podnikatelských plánů a zahájení podnikání vždy velmi problematická. Na základě více než desetiletého pozorování a vyhodnocování názorů investorů a členů hodnotitelských komisí start-upových soutěží, a na základě konzultací se začínajícími podnikateli se potvrzuje, že toto téma dělá start-upům značené problémy. Cílem tohoto modulu není nahrazovat výuku speciálních ekonomických předmětů (např. podniková ekonomika, finance, finanční řízení, účetnictví apod.), ale na praktických příkladech poukázat a vysvětlit klíčové oblasti, kterým by se při sestavení podnikatelských plánů a zahájení podnikání měla věnovat pozornost. Je také potřeba předpokládat, že mezi studenty budou také studenti technických oborů a tudíž neekonomové, kteří se s touto problematikou během dosavadního studia nesetkali vůbec, anebo setkali pouze v omezeném rozsahu.

Toto téma je rozděleno do dvou částí. V první části je důraz kladen spíše na obecné přístupy a modul je zaměřen na představení základních ekonomických a finančních aspektů podnikání, zejména v období přípravy podnikatelského plánu a zahájení podnikatelské činnosti.

Druhá část modulu probíhá v pozdější etapě kurzu poté, co mají studenti již vybraný podnikatelský nápad, mají zpracovaný a ověřený obchodní model včetně konzultace a připravují konkrétní kroky pro jeho formální realizaci, rozpracovávají podnikatelský plán včetně finančních a ekonomických propočtů a řeší zdroje financování.

Přínosy modulu pro studenty:

- ověří si znalosti v této oblasti
- budou schopni definovat a vysvětlit základní ekonomické a finanční pojmy,
- studenti budou schopni rámcově sestavit základní přehled o kapitálové potřebě, budou schopni definovat a navrhnout vhodnou strukturu nákladů, uvědomí si způsoby monetizace svých nápadů, která je také základem pro budoucí cash-flow apod.
- získají rámcový přehled o možnostech financování podnikání, zejména v počátečních fázích,
- budou schopni odpovědět na otázku „na co potřebují při zahájení podnikání finanční prostředky a odkud je vezmou“.

Průběh

Výklad je veden interaktivně, studenti jsou dotazováni na vybrané pojmy, lektor zapisuje zjištěné poznatky na tabuli / flipchart, následně jsou tyto informace společně vyhodnoceny formou diskuze. Na případových studiích jsou představeny klíčové ekonomické aspekty při sestavování podnikatelských plánů a zahájení podnikání, zejména:

- rozpočet, zakladatelský rozpočet, význam, sestavení, struktura,
- výnosy a náklady vs. příjmy a výdaje,
- cash-flow, význam, sestavení,
- režimy financování,
- startovací kapitál,
- efekt podnikání, alternativní náklady,
- plánování nákladů (struktura a hlavní typy nákladů),
- analýza bodu zvratu,
- nákladová funkce,
- příspěvek na úhradu fixních nákladů,
- apod.

Diskuze je také věnována tématu zdroje financování, studenti jsou dotazováni, jaké zdroje financování znají, jaké s nimi mají zkušenosti, zda mají představu o průběhu získávání těchto zdrojů, diskutují se konkrétní případové studie. Diskuze je zaměřena zejména na:

- vlastní zdroje a oportunitní náklady,
- přátelé, rodina, blázni (angl. 3F)
- bankovní financování,
- crowdfunding,
- rizikový kapitál, business angels,
- dotační financování a záruky apod.

Následuje praktické cvičení v týmech na následujících úkolech:

- zamyslete se a definujte, co budete potřebovat k odstartování činnosti vašeho projektu (firmy), co vše budete potřebovat v období prvních 12 měsíců vaší činnosti, a pokuste se stanovit, odkud budete čerpat finanční zdroje.
- vydefinujte na vybraném projektu základní nákladové položky.

3.8 Téma 8 - Lean Canvas

Studenti se seznámili s problematikou start-upů a významem pojmu obchodní model, měli možnost analyzovat obchodní modely vybraných společností, zaměřili se na problematiku hodnoty pro zákazníka, mají představu o legislativním a podnikatelském prostředí, znají vybrané ekonomické a

finanční aspekty, které musí při další práci zohlednit. Jsou vytvořeny týmy nebo pracovní skupiny, případně jednotlivci, mají sestaveno portfolio podnikatelských nápadů včetně určení priorit, v rámci jednotlivých týmů jsou definovány role členů. Další část kurzu již bude věnována rozpracování konkrétních podnikatelských nápadů, nejprve do podoby obchodních modelů.

Modul Lean Canvas je rozdělen do tří výukových bloků. První blok je zaměřen na metodické vysvětlení samotného plátna obchodního modelu Lean Canvas, způsobu práce, rozdílů mezi Lean Canvas a Business Model Canvas a zpracování prvotního obchodního modelu. Druhý blok se zabývá problematikou stanovení hypotéz a jejich validací s využitím nástrojů typu „validation board“, třetí blok se zaměřuje na tzv. „pivotování“ a aktualizaci obchodního modelu na základě potvrzení definovaných hypotéz.

Přínosy pro studenty:

- naučí se pracovat s metodou Lean Canvas,
- pochopí význam a vzájemnou vazbu segmentů modelu Lean Canvas, zejména „zákazník – problém – řešení“ při zpracování návrhu obchodního modelu,
- zpracují si první návrh obchodního modelu pro vlastní podnikatelský nápad (nápady).
- definují si klíčové hypotézy,
- naučí se pracovat s nástroji typu „validation board“,
- na praktickém cvičení si vyzkouší ověřit vybrané hypotézy,
- pochopí význam tzv. „pivotování“ při zpracování obchodního modelu,
- zpracují si aktualizovaný obchodní model Lean Canvas a připraví si prezentaci k získání zpětné vazby.

Průběh

Blok č. 1:

V úvodní části doporučujeme připomenout již dříve diskutovaný Business Model Canvas a následně představit model Lean Canvas, rozdíly, výhody modelu Lean Canvas při rozpracování nového podnikatelského nápadu zejména v kontextu zaměření se na aspekt zákazník – problém – řešení.

Dále proběhne na případové studii ukázka způsobu práce s „plátnem“, vysvětlení struktury a významu jednotlivých bloků včetně konkrétních příkladů (lektor průběžně prochází jednotlivé bloky, komentuje jejich význam při tvorbě obchodního modelu, vzájemnou provázanost a praktické příklady).

Následuje praktické cvičení – studenti mají cca 60 minut na zpracování první verze obchodního modelu s využitím plátna Lean Canvas, pracují v týmech na dříve definovaných podnikatelských nápadech, v případě že stihnout dopracovat zvolený projekt, mohou se dle časových možností zaměřit na další nápad v pořadí.

Doporučuje se zvolit dispozici výukových prostor tak, aby si každý tým našel vlastní prostor, kde nebude rušen. K dispozici poskytněte zvětšená plátna Lean Canvas, samolepící bločky, psací potřeby, lepicí hmoty pro přilepení plátna na zeď apod.

Jednotlivé týmy mají za úkol postupně vyplnit a shodnout se na návrhu první verze obchodního modelu Lean Canvas, zaměřit se na zodpovězení následujících otázek:

- Kdo jsou zákazníci, kdo jsou uživatelé, s kým můžeme začít nejdříve – první vlašťovky?
- Jaké jsou klíčové problémy (potřeby) těchto zákazníků a jak je řeší dnes?

- Čím upoutáme pozornost zákazníků, jaká je hodnota pro zákazníky? Umím tuto hodnotu popsat pomocí již existujících řešení?
- Jaké vlastnosti má náš plánovaný produkt / řešení, dokáže vyřešit definované problémy zákazníků?
- Jak se dostanu k zákazníkům, jakým způsobem doručím hodnotu, jak se o mně zákazníci dozví?
- Jakým způsobem dostanu za tuto hodnotu zaplacení, jaké jsou možnosti monetizace?
- Za co budeme platit a kolik, jaká je struktura nákladů?
- Jaké si zvolím indikátory úspěchu, jak ho budu měřit? Co je pro mě důležité?
- Jakou mám konkurenční výhodu, mám ji? A pokud ne, jaká by měla být časem?

Klíčová je také role lektora, který průběžně obchází jednotlivá „pracoviště“, pozoruje práci a zapojování se členů týmů, provádí metodický výklad a upřesnění v případě potřeby a konzultuje. V případě, že jednotlivé týmy nestihnou dopracovat obchodní model v určeném čase, je potřeba dokončit během domácí přípravy. Pokud by se ukázalo, že některé týmy nejsou s ohledem na zvolený podnikatelský nápad, schopny obchodní model dopracovat nebo jim nedává smysl, mohou zvolit další nápad ze zásobníku. Smyslem Lean Canvas je, mimo jiné, právě rychlým a jednoduchým způsobem eliminovat nápady, které nedávají v kontextu modelu zcela smysl a není tak efektivní se těmito nápady dále zabývat.

Blok č. 2:

V úvodní části probíhá diskuze nad možnými způsoby validace podnikatelských nápadů. Může se jednat např. o validaci formou realizace (v případě relativně jednoduchých nápadů s minimálními počátečními náklady), formou příležitostného prodeje (nebo přeprdeje produktů s obdobnými parametry, aby se ověřila poptávka), formou prodeje imaginárního produktu (např. formou dotažení do stádia „objednat“, marketingovými průzkumy apod.). Jednotlivé způsoby jsou společně doplněny o konkrétní příklady.

Dále je představen nástroj „validation board“ a způsoby práce, tj. určení klíčových hypotéz, výběr nejriskantnějších předpokladů, určení dat, která potřebujeme pro podporu našich tvrzení, způsoby experimentu (exploration, pitch, concierge), definování hranice, kdy lze považovat předpoklad za potvrzený (minimální kritéria úspěchu) a následný proces „pivotování“.

Klíčové je pochopit také problematiku Customer-Problem-Solution-Revenue-Experience a položit si otázky:

- Existuje dobře definovaný zákazník?
- Má zákazník tento problém?
- Bude zákazník věřit, že potřebuje toto (naše) řešení?
- Bude zákazník za toto řešení ochoten zaplatit?
- Bude toto řešení pro zákazníka skutečně fungovat?
- Byly zákaznickovy potřeby uspokojeny?

Následuje praktické cvičení, kdy si jednotlivé týmy definují v návaznosti na již zpracované první návrhy obchodních modelů klíčové a nejrizikovější předpoklady, navrhnou formu experimentu (např. formou interview, dotazy, kritéria úspěšnosti) a s využitím ostatních studentů kurzu provedou experiment. Vzhledem k tomu, že se jedná o testování v podmínkách výuky a ne vždy budou zákazníky studenti, je potřeba přistoupit k tomuto úkolu formou hraní rolí. V úvodu rozhovoru je tak potřeba nastínit ze strany tazatele pozadí situace a sdělit, do jaké role se mají ostatní dotazovaní studenti vžít.

Opět je zde klíčová role lektora, který průběžně sleduje práci jednotlivých týmů, pomáhá s nastavením experimentů a aktivně se zapojuje při dotazování.

Během testování metodiky měli studenti za úkol se zaměřit na ověření kritické hypotézy a to že konkrétní zákazníci mají konkrétní problém. Studenti si v týmu nastavili kritéria úspěšnosti, definovali si otázky a následně se metodou každý s každým vzájemně dotazovali.

Během domácí přípravy mohou studenti pracovat s reálnou cílovou skupinou. V pozdější části kurzu budou prováděny podrobnější průzkum a experimenty s reálnou cílovou skupinou.

Blok č. 3:

V rámci třetího bloku Lean Canvas provádějí studenti vyhodnocení experimentu a návaznou aktualizaci obchodního modelu („pivot“). Průběh je obdobný jako v případě první části. Aktualizovaný obchodní model bude dále představen v rámci prvního „investičního fóra“.

3.9 Téma 9 – Investiční fórum

V tomto okamžiku mají studenti zpracovaný obchodní model, v rámci interního testování ověřeny kritické hypotézy a provedeny případné úpravy svých hypotéz (pivot). Lze tak konstatovat, že studenti mají již poměrně jasnou představu o svém podnikatelském záměru a dalších krocích, které by za účelem jeho akcelerace chtěli podniknout.

Toto téma je rozděleno do dvou výukových bloků a probíhá za účasti reálných podnikatelů a investorů. První blok je zaměřen na představení výstupů své dosavadní práce v podobě obchodního modelu za účelem získání zejména zpětné vazby a dalších doporučení, současně jsou studentům kurzu zadány konkrétní individuální úkoly pro akceleraci podnikatelských nápadů. Druhý blok probíhá v závěru celého kurzu a studenti představují svůj finální podnikatelský plán včetně splněných akceleračních úkolů a získávají závěrečné hodnocení.

Přínosy pro studenty:

- otestují si prezentační dovednosti,
- vyzkouší si prezentaci pod časovým tlakem,
- prakticky si vyzkouší prezentaci formou „elevator pitch“,
- získají reálnou zpětnou vazbu od zkušených podnikatelů, investorů (k samotnému nápadu i ke stanoveným hypotézám),
- získají tipy, na co se při dalším rozpracování podnikatelského nápadu zaměřit,
- získají kontakty na mentory a investory,
- od zapojených podnikatelů a investorů mohou získat kontakty a propojení na další osoby, které mohou studentům dále pomoci,
- získají seznam akceleračních úkolů – tj. konkrétní úkoly, na kterých budou dále pracovat i s ohledem na zaměření svých podnikatelských projektů

Průběh

V úvodu jsou ve stručnosti představeni přítomní podnikatelé a investoři. Následují prezentace jednotlivých projektů včetně diskuze. Prezentace je zaměřena především na představení

podnikatelského nápadu, základních parametrů obchodního modelu, vybraných hypotéz a předpokládaných dalších kroků, které je potřeba realizovat. Studenti mají na svou prezentaci předem stanovený čas, který je nutno dodržet. Po skončení každé prezentace následuje stručné zhodnocení ze strany podnikatelů včetně zpětné vazby a doporučení, případně další diskuze k projektu. K dispozici je standardní prezentační technika, facilitátor sleduje čas a řídí diskusi.

Facilitátor také zaznamenává jednotlivá doporučení a úkoly, po skončení všech prezentací je ve spolupráci s podnikateli sestaven soupis úkolů pro studenty. Jedná se jak o obecné úkoly, které budou zpracovávat všichni studenti, tak o konkrétní individuální úkoly ve vazbě na daný projekt a jeho aktuální stav.

Smyslem těchto úkolů je akcelarovat podnikatelský nápad tak, aby po skončení kurzu měli studenti zpracovaný a potvrzený obchodní model, rozpracovaný jednoduchý podnikatelský plán a zrealizovali první kroky směrem k uskutečnění. Předpokládá se minimálně realizace nízkonákladových aktivit, v případě studentů s reálnými projekty lze očekávat aktivnější přístup. Tyto úkoly jsou průběžně plněny studenty v domácí přípravě, mohou být připraveny a konzultovány ve třídách a jejich plnění je ověřeno během závěrečné prezentace.

Pokud je to z časového hlediska možné, doporučujeme provést nejprve cvičné prezentace bez účasti podnikatelů a investorů, na kterých si mohou studenti vše vyzkoušet včetně vzájemné zpětné vazby a diskuze.

V rámci testování metodiky nejprve proběhly cvičné prezentace za účasti pedagogů z UTB ve Zlíně a dalších lektorů, studenti získali zpětnou vazbu, jak k samotnému projektu, tak i ke způsobu prezentace a rozsahu prezentovaných informací. Do vzájemné diskuze byli také zapojeni ostatní studenti.

Následovalo „ostré“ investiční fórum, na kterém byli přítomni čtyři podnikatelé, investoři a mentoři. Studenti měli k dispozici 3 minuty na vlastní prezentaci, následovala zpětná vazba a diskuze.

V závěru také byly definovány úkoly, které mají všichni studenti totožné. Součástí zadání jsou však i individuální úkoly, které vyplynuly z diskuze a jednotlivých doporučení ke konkrétním projektům, zpravidla se jednalo o upřesnění a rozvedení některého z obecných úkolů, případně navázání již konkrétní spolupráce, ověření legislativních informací, rozpracování a spuštění vybraného komunikačního kanálu apod.

Lze předpokládat, že následující úkoly lze také zobecnit pro studenty dalšího běhu kurzu.

Zadání úkolů (není řazeno chronologicky):

- vymyslet a ověřit název společnosti,
- zvolit právní formu podnikání včetně argumentace „proč“, ověřit požadavky příslušných orgánů pro zahájení podnikání, připravit potřebné podklady pro jednání s těmito orgány / notářem apod.,
- vymyslet název produktu / produktové řady,

- zpracovat technickou specifikaci produktu / proces poskytování v případě služby, u webových nebo mobilních aplikací navrhnout wireframe (i svépomocí), zpracovat zadání pro vývojáře, případně prototyp (i svépomocí),
- provést reálný průzkum trhu, potvrdit kritické hypotézy u potenciálních cílových skupin (zejména problém, produkt, cena), aktualizovat cílové skupiny (zákazníci, segmenty, uživatelé),
- definovat a prověřit distribuční kanály, možnosti, podmínky,
- jasně definovat hodnotu pro zákazníky (v jedné větě)
- zamyslet se nad vizí – kde chci být za rok,
- zpracovat finanční a ekonomické aspekty záměru ve výhledu na 2 roky (rozsah: náklady / výnosy, cena a způsoby tvorby ceny, základní kalkulace, cash-flow),
- zpracovat podrobný komunikační plán (včetně podkladů pro externí agenturu, zadání a náhled struktury webových stránek),
- realizovat nízkonákladové aktivity (např. rozpracování sociálních sítí),
- definovat potřebné zdroje pro financování, analýza potřebných podkladů včetně jejich rozpracování (např. scénář pro crowdfunding, podklady pro investora, banku),
- zpracovat podnikatelský plán.

3.10 Téma 10 – Podnikatelský plán

V rámci tohoto tématu je představena problematika tvorby podnikatelského plánu, jeho logika, struktura a vazba na další aktivity při rozpracování podnikatelského nápadu. Vzhledem k tomu, že podnikatelský plán je jedním z významných dokumentů zejména pro samotného podnikatele a jeho vypracování je rovněž jeden z výstupů kurzu, je potřeba věnovat tomuto tématu náležitou pozornost. Přestože lze předpokládat, že studenti, zejména z ekonomicky zaměřených fakult, mají s touto problematikou jisté zkušenosti, je vhodné sladit alespoň základní aspekty, zaměřit se na možné struktury, klíčové body a požadavky ze strany různých subjektů typu banky, investorské skupiny apod.

Toto téma je záměrně zařazeno až do této etapy kurzu, neboť v samotném úvodu, kdy studenti nemají definovány vlastní projekty, resp. zpracovaný a otestovaný obchodní model, je tvorba podnikatelského plánu (v plném rozsahu) značně neefektivní a to zejména z důvodu absence relevantních informací a potvrzených hypotéz. Doporučujeme proto striktně zvolit postup zpracování obchodního modelu, definice a otestování hypotéz, pivot a aktualizace obchodního modelu a následně zjišťování potřebných informací a zpracování podnikatelského plánu.

Lze také konstatovat, že struktura podnikatelského plánu do jisté míry koreluje se zadanými úkoly a studenti tak v rámci zpracování jednotlivých úkolů postupně získávají informace a podklady pro souhrnné zpracování podnikatelského plánu.

Přínosy pro studenty:

- seznámí se s problematikou podnikatelského plánu,
- pochopí význam podnikatelského plánu jako živého dokumentu,
- seznámí se s možným obsahem a strukturou podnikatelského plánu,
- seznámí se s konkrétními požadavky na zpracování podnikatelského plánu např. ze strany bankovního sektoru, poskytovatelů dotací, investorů,

- pochopí význam jednotlivých kapitol, jejich obsah, potřebný rozsah,
- na případových studiích se seznámí s nejčastějšími chybami při zpracování podnikatelského plánu,
- seznámí se s možnými zdroji informací k vybraným kapitolám,
- budou schopni po metodické stránce sestavit reálný podnikatelský plán.

Průběh

V úvodní části facilitátor pokládá studentům otázky typu – co je to podnikatelský plán, pro koho je podnikatelský plán určen, v jaké fázi je vhodné podnikatelský plán zpracovat, jaké typy existují apod. Facilitátor průběžně zapisuje zjištěné poznatky na tabuli / flipchart, následně provede shrnutí a stručný rozbor zjištěných informací.

Následně probíhá diskuze na následující témata:

- Potřebuji podnikatelský plán?
- Je podnikatelský plán základem úspěchu?
- Mám dost informací pro zpracování podnikatelského plánu?
- Je to ztráta času?
- Kdy mě absence podnikatelského plánu dožene?

Následuje diskuze nad tím, co by měl podnikatelský plán obsahovat. Ve spolupráci se studenty je zpracována na tabuli/flipchart hrubá osnova, následně probíhá společný rozbor jednotlivých částí se zaměřením zejména na následující:

- identifikace - právní forma, název společnosti, sídlo, provozovna, základní kapitál, majetková struktura, způsoby jednání za společnost, živnostenská oprávnění, zodpovědné osoby apod.,
- popis firmy / historie firmy / myšlenky – zejména v kontextu začínajících firem poukázat na to, co se již podařilo,
- popis produktu / služby – vlastnosti, charakteristiky, technická specifikace, jaký problém řešení, vazba na cílové skupiny, výhody proti stávajícím řešení na trhu, problematika ochrany duševního vlastnictví,
- lidské zdroje – role majitelů / zakladatelů, požadavky na odbornosti a kompetence, vazba na rozpočet, způsoby zajištění, doložení vlastních zkušeností a odbornosti zejména v případě začínajících firem,
- prostory – vlastní, pronájem, alternativy, investice do cizího majetku, legislativní požadavky na prostory, průzkum trhu, cenová mapa, vazba na rozpočet a harmonogram, kauce, výpovědní lhůty, podmínky smlouvy,
- technologie – dodavatelé, časová náročnost dodávky, provozní náklady, servis, zaškolení, umístění a související požadavky na prostory, financování a vazba na rozpočet, hardware, software,
- marketing – marketingový mix, cílová skupiny, zákazníci, uživatelé, segmenty, velikost trhu, první zákazníci, distribuce, dodavatelé (klíčoví dodavatelé), odběratelé, konkurence, substituty, konkurenční výhoda, komunikační plán,
- ekonomika a finance – způsoby monetizace, zahajovací kapitál, výnosy, náklady, příjmy, výdaje, cash-flow, potřeba investic, zdroje financování, kalkulace ceny, vazba na harmonogram, průzkumy trhu, cenové nabídky, optimistická / pesimistická / reálná varianta,
- harmonogram – časové a finanční rezervy, vývoj produktu, testování, splnění zákonných požadavků (certifikace), vazba na sezónní produkty, komunikační plán, vazba na rozpočet a vlastní kapacity,
- rizika – klíčová rizika, jejich identifikace, dopady, způsoby předcházení, SWOT analýza,
- vize, mise, cíle, poslání,

- apod.

Výklad je vhodné doplnit o případové studie, ukázky reálných podnikatelských plánů, případně konfrontovat studenty dotazy „jak budou danou část podnikatelského plánu řešit ve vztahu k jejich podnikatelskému nápadu“. Výklad je dále doplněn o rozbor vzorových dokumentů např. žádostí o úvěr/dotaci nebo další doporučené a vzorové struktury podnikatelských plánů.

Během testování metodiky byly studentům u vybraných kapitol předkládány texty reálných podnikatelských plánů (případně z důvodu zachování důvěrných informací s upravenými hodnotami, texty, apod.), studenti prováděli analýzu předložených textů a současně probíhala diskuze, zda citované informace jsou dostatečné, konkrétní a srozumitelné.

3.11 Téma 11 – Právní aspekty podnikání (II)

Toto téma úzce navazuje na téma Právní aspekty podnikání (I), které je zařazeno v úvodní části celého kurzu. Zatímco úvodní téma se zaměřuje spíše na praktické aspekty zahájení podnikání z obecného hlediska, v rámci tohoto modulu se již pracuje s konkrétními podnikatelskými záměry jednotlivých studentů kurzu. Jedná se o téma, které by mělo být zajištěno ve spolupráci se specializovaným lektorem, např. advokátem.

Přínosy modulu pro studenta:

- možnost definovat konkrétní kroky nezbytné k zahájení vlastního podnikání,
- získání praktických informací a zkušeností při zahájení podnikání včetně volby právní formy v kontextu již konkrétních podnikatelských záměrů,
- analýza konkrétních podnikatelských záměrů z právního pohledu (vazba na možnou legislativu i v dalších oblastech),
- konzultace k vlastnímu podnikatelskému záměru, řešení konkrétních individuálních otázek a úkolů souvisejících se zahájením podnikání, legislativními požadavky na příslušnou činnost, možná omezení a témata, kterým je nutno během dalšího zpracování podnikatelského plánu a případné realizace věnovat pozornost.

Průběh

Doporučujeme lektora předem seznámit, alespoň v hrubých rysech, s jednotlivými podnikatelskými záměry studentů kurzu. Průběh modulu navazuje na zadané úkoly, zejména:

- vymyslet a ověřit název společnosti,
- zvolit právní formu podnikání,
- připravit potřebné podklady pro jednání s příslušnými orgány.

Studenti mají v úvodu modulu prostor připravit si výše uvedené úkoly (případně mají rozpracováno již v rámci domácí přípravy). Postupně jsou konzultovány jednotlivé podnikatelské záměry, diskutuje se zvolená právní forma včetně zdůvodnění, proč byla zvolena. Další diskuze je zaměřena na požadavky jednotlivých orgánů a institucí při zahájení podnikání v kontextu jednotlivých podnikatelských záměrů, doporučení pro přípravu zakladatelských dokumentů apod. Ze strany lektora je poskytována zpětná vazba, případně návrhy alternativních řešení a doporučení.

Následuje společný rozbor jednotlivých podnikatelských záměrů a doporučení ze strany lektora k dalším možným tématům a legislativním požadavkům, které bude potřeba dále analyzovat. Řada těchto témat bude pro většinu podnikatelských záměrů obdobná, může se však jednat také o hodně specifické otázky. V takovém případě je možno zvolit navazující osobní konzultace.

Po absolvování tohoto modulu mají studenti vyjasněno, jakým způsobem mohou zahájit podnikatelskou činnost, mají definovány podklady pro přípravu zakladatelských dokumentů, znají požadavky jednotlivých orgánů a institucí. Dále mají rámcovou představu a možných legislativních dopadech na vybrané aspekty jejich podnikatelského záměru.

V rámci testování metodiky byly u jednotlivých podnikatelských záměrů, vedle problematiky samotného zahájení podnikání a založení společnosti, diskutovány zejména následující oblasti:

- budování značky, logo, produkt a související možná ochrana duševního vlastnictví,
- autorské právo (zejména v kontextu vztahů se zákazníky, dodavateli, zaměstnanci),
- pracovně – právní vztahy a související povinnosti,
- zpravování a ochrana osobních údajů,
- odpovědnost za škodu,
- požadavky ve vazbě na provozovnu, technologii (stavební, hygienické apod.),
- požadavky na produkt (normy, certifikace),
- nastavení obchodních podmínek apod.

Lze předpokládat, že uvedené oblasti budou společné pro většinu podnikatelských záměrů.

3.12 Téma 12 – Marketing

Toto téma navazuje na téma Komparace podnikatelských determinant v regionu a hodnota pro zákazníka a na problematiku Lean Start-up a ověřování kritických hypotéz. Zatímco v předchozích tématech se řešily zejména otázky informačních zdrojů, regionálních souvislostí a klíčových ukazatelů, lokality, hodnoty pro zákazníka, definování a ověřování kritických hypotéz zamýšlených projektů včetně doporučených nástrojů a praktických cvičení s následným pivotem, v tomto tématu se již pracuje s konkrétními projekty studentů a jsou definovány doporučené způsoby průzkumu trhu s ohledem na specifika cílových skupin a jednotlivých záměrů. Jedná se o téma, které by mělo být zajišťováno ve spolupráci se specializovaným lektorem, např. specialistou na průzkumy trhu.

Přínosy modulu pro studenta:

- definice konkrétních kroků k ověření kritických hypotéz v reálných podmínkách,
- získání praktických informací a zkušeností při provádění průzkumu trhu, získávání zpětné vazby od zákazníků,
- analýza konkrétních podnikatelských záměrů z pohledu potřeby průzkumu trhu,
- konzultace k vlastnímu podnikatelskému záměru, řešení konkrétních individuálních otázek a úkolů souvisejících s provedením průzkumu trhu (forma průzkumu, zdroje informací, výběr cílové skupiny, definování témat a možných otázek, způsoby vyhodnocení, interpretace získaných dat apod.).

Průběh

Doporučujeme lektora předem seznámit, alespoň v hrubých rysech, s jednotlivými podnikatelskými záměry studentů kurzu. Průběh modulu navazuje na zadané úkoly, zejména:

- zpracovat technickou specifikaci produktu / proces poskytování v případě služby,
- provést reálný průzkum trhu, potvrdit kritické hypotézy u potenciálních cílových skupin (zejména problém, produkt, cena), aktualizovat cílové skupiny (zákazníci, segmenty, uživatelé),
- definovat a prověřit distribuční kanály, možnosti, podmínky,
- definovat vhodné komunikační kanály a obsah marketingu.

Studenti mají v úvodu modulu prostor si připravit výše uvedené úkoly (případně mají rozpracováno již v rámci domácí přípravy). Postupně jsou konzultovány jednotlivé podnikatelské záměry, požadavky na informace, velikost a rozsah cílové skupiny, doporučené formy výzkumu, definování kritických hypotéz a jak je ověřit, jakým způsobem provádět zvolenou formu výzkumu, jak zpracovat a interpretovat data, jakým způsobem zpracovat získané informace apod. Ze strany lektora je poskytována zpětná vazba, případně návrhy alternativních řešení a doporučení.

Následuje společné shrnutí a rozbor jednotlivých podnikatelských záměrů a doporučení ze strany lektora. Řada těchto témat bude pro většinu podnikatelských záměrů obdobná, může se však jednat také o hodně specifické otázky. V takovém případě je možno zvolit navazující osobní konzultace.

Po absolvování tohoto modulu mají studenti praktické informace, v jakém rozsahu a jakým způsobem provést potřebnou analýzu trhu a ověření kritických hypotéz. Získají zpětnou vazbu ke svým návrhům případných témat rozhovoru, otázek pro dotazníky, zvolené zdroje informací apod. Následuje domácí příprava, v rámci které je proveden alespoň základní průzkum dle zvolených parametrů v reálném prostředí.

V rámci testování metodiky byly u jednotlivých podnikatelských záměrů diskutovány zejména následující oblasti:

- jak velká je cílová skupina, jaké jsou společné znaky, jaké jsou zákaznické segmenty a na jaký segment se zaměřit nejdříve,
- jaký je potenciál trhu a jednotlivých segmentů,
- jak se chová zákazník, podle čeho si vybírá potenciální dodavatele,
- jaké jsou zdroje informací, jak s nimi pracovat,
- primární vs. sekundární data,
- vhodné způsoby výzkumu, výhody, nevýhody, kvalitativní, kvantitativní, hloubkové / expertní rozhovory, focus group, desk research, dotazníky,
- jaký je nákupní proces,
- jaké informace potřebuji zjistit, jaký typ výzkumu použiji, jak budu tento výzkum realizovat, na co se ptát a jakým způsobem,
- jak si ověřit cenu,
- za co jsou zákazníci ochotni platit,
- které doplňující služby jim v současnosti chybí a uvítali by je,
- jaké jsou možné formy distribuce,
- jakým způsobem chtějí získávat informace, jaké zvolit komunikační kanály,
- jaká je konkurence, co funguje, co nefunguje, proč je konkurence úspěšná, co nabízí, čím argumentují,

- *jaké jsou klíčové vlastnosti produktu, které jsou poptávány, jaký další servis zákazníci potřebují,*
- *co dnes v dané oblasti chybí, co nefunguje,*
- *statistické údaje a jejich využití,*
- *internetové rešerše (včetně zahraničí).*

Lze předpokládat, že uvedené oblasti budou společné pro většinu podnikatelských záměrů.

3.13 Téma 13 – Komunikace

Toto téma navazuje na modul Marketing a je zaměřeno na vybrané aspekty přípravy a následné realizace komunikačního plánu. Jedná se o téma, které by mělo být zajišťováno ve spolupráci se specializovaným lektorem, např. specialistou na komunikaci a on-line marketing.

Přínosy modulu pro studenta:

- definice konkrétních kroků při přípravě a realizaci komunikačního plánu,
- praktické rady – jak oslovit, jak zacílit, jak řešit a rozvíjet značku,
- praktické informace týkající se trendů v oblasti komunikace, zejména s využitím sociálních sítí,
- upřesnění definice hodnoty pro zákazníka,
- získání praktických informací a zkušeností při využívání vybraných komunikačních nástrojů,
- analýza konkrétních podnikatelských záměrů z pohledu vhodných komunikačních nástrojů,
- konzultace k vlastnímu podnikatelskému záměru, řešení konkrétních individuálních otázek a úkolů souvisejících s přípravou komunikačního plánu a spuštění vybraných nástrojů (vytipování nízkonákladových nástrojů).

Průběh

Doporučujeme lektora předem seznámit, alespoň v hrubých rysech, s jednotlivými podnikatelskými záměry studentů kurzu. Průběh modulu navazuje na zadané úkoly, zejména:

- vymyslet název produktu a produktové řady,
- jasně definovat hodnotu pro zákazníky,
- zpracovat podrobný komunikační plán,
- rozpracovat „nízkonákladové“ aktivity v rámci komunikačního plánu.

V první části modulu probíhá společné hledání odpovědí na otázky:

1. Zákazník mě vyhledává, protože...
2. Kdo je můj ideální zákazník – věk, lokalita, příjem, zaměstnání, koníčky, oblíbené knihy...
3. Kde ho najdu? Na jakých sociálních sítích má účty, jaké pořady sleduje? Kde se pohybuje v on-line prostředí, kde v off-line prostředí...
4. Co mu poskytnu, aby se o mě začal vůbec zajímat?
5. Jaká je největší hodnota, kterou mu dokáži předat? Nejhodnotnější (nejpropracovanější a nejdražší) produkt, který můžeme poskytnout...

Studenti mají prostor si připravit výše uvedené odpovědi (případně mají rozpracováno již v rámci domácí přípravy). Následuje diskuze nad aktuálními trendy v oblasti komunikace a komunikačních

nástrojů, možné strategie na vybraných sociálních sítích, způsoby využití, na co jsou vhodné, jak s nimi pracovat, kdy jsou uživatelé aktivní, frekvence, vzájemná synergie mezi jednotlivými sociálními sítěmi, propojení osobní a firemní značky, role a využití „bloggerů“ a „influencerů“. Doporučíme toto téma demonstrovat na konkrétní případové studii.

V další části modulu jsou postupně konzultovány jednotlivé podnikatelské záměry, doporučené nastavení komunikačního plánu, využití jednotlivých nástrojů, jejich nastavení a návazné vyhodnocování. Ze strany lektora je poskytována zpětná vazba, případně návrhy alternativních řešení a doporučení. Následuje společné shrnutí a rozbor jednotlivých podnikatelských záměrů a doporučení.

Po absolvování tohoto modulu mají studenti praktické informace, jak nastavit komunikační plán, jaké nástroje pro komunikaci svých produktů k cílové skupině využít, jak pracovat s vybranými nástroji, jaké využít sociální sítě a k čemu, jak si nastavit strategii budování značky apod. Následuje domácí příprava, v rámci které si studenti rozpracují vybrané „nízkonákladové“ komunikační nástroje.

V rámci testování metodiky byly výše uvedené teze prezentovány na případové studii společnosti Mentee Systems s.r.o., jejímž spoluvlastníkem je lektor, který toto téma přednášel. Jedná se o technologický start-up vyvíjející globální mobilní aplikaci představující moderní inovativní řešení pro sdílení dovedností mezi lidmi.

3.14 Téma 14 – Zdroje financování

V rámci dřívějšího tématu „Finanční aspekty podnikání I“ je diskutována také otázka možných zdrojů financování podnikání. Téma „Zdroje financování“ tak navazuje a podrobně rozebírá vybrané možnosti financování, zejména bankovní zdroje, komunitní financování, rizikový kapitál. Okrajově se s ohledem na aktuální dostupnost a vyhlášené výzvy lze zaměřit také na dotační možnosti a finanční nástroje. Jedná se o téma, které by mělo být zajištěno ve spolupráci se specializovaným lektorem (lektory), např. zástupce banky se zaměřením na firemní klientelu, zástupcem vybrané crowdfundingové platformy (případně osobou, která má zkušenosti s přípravou a realizací crowdfundingové kampaně) a soukromým investorem (business angel).

Přínosy modulu pro studenta:

- možnost definovat konkrétní kroky nezbytné k získání finančních prostředků pro podnikání,
- získání praktických informací a zkušeností při žádosti o bankovní financování,
- získání praktických informací a zkušeností při zajišťování komunitního financování,
- získání praktických informací a zkušeností při jednání s potenciálním investorem,
- analýza konkrétních podnikatelských záměrů z pohledu možných zdrojů financování,
- konzultace k vlastnímu podnikatelskému záměru, řešení konkrétních individuálních otázek a úkolů souvisejících se zajištěním finančních zdrojů, požadavky ze strany jednotlivých poskytovatelů, vhodnost a připravenost jednotlivých podnikatelských záměrů na tyto zdroje, průběh a procesy,
- získání zpětné vazby na podnikatelský záměr ze strany bankéře, investora, případně provozovatele crowdfundingové platformy včetně získání kontaktů.

Průběh

S ohledem na možný počet zapojených lektorů a rozsah doporučujeme věnovat tomuto tématu více času, např. jeden modul zaměřit na bankovní financování s přesahem na finanční nástroje a dotační možnosti, druhý modul zaměřit na problematiku komunitního financování a rizikového kapitálu.

Doporučujeme lektory předem seznámit, alespoň v hrubých rysech, s jednotlivými podnikatelskými záměry studentů kurzu. Průběh modulu navazuje na zadané úkoly, zejména na úkol:

- definovat potřebné zdroje pro financování, analýza potřených podkladů včetně jejich rozpracování.

Postupně jsou představovány jednotlivé zdroje financování, jejich specifika, požadavky na vstupní informace a podklady, časová a procesní náročnost, příklady a případové studie. Pozornost je věnována zejména praktickým aspektům. S ohledem na možné přesahy mezi jednotlivými tématy je vhodné rozsah a obsah předem konzultovat s jednotlivými lektory, případně může být výklad veden formou „kulatého stolu“ a moderované diskuze ze strany facilitátora. Vybraná témata:

Bankovní sektor:

- banky vs. start-upy,
- speciální bankovní nástroje a záruky,
- požadavky na historii,
- očekávání a role banky,
- ručení,
- požadavky na podklady, připravenost,
- průběh jednání v bance, na co se připravit,
- faktory úspěchu a podle čeho se rozhoduje banka,
- případová studie a doporučení.

Komunitní financování:

- význam a typy,
- vhodné projekty,
- průběh kampaně, podmínky, požadavky na podklady,
- časová a procesní náročnost,
- faktory úspěchu, pohled investora a co ho ovlivňuje,
- případová studie a doporučení.

Rizikový kapitál:

- definice, role, aktivní vs. pasivní investor,
- přínosy investora,
- očekávání jednotlivých stran, jak vybírat investora,
- co zajímá investora,
- strategie exitu,
- průběh jednání, časová a procesní náročnost,
- faktory úspěchu, jak zaujmout investora, jak se připravit,
- případová studie a doporučení.

Studenti mají následně prostor pracovat na zadaných úkolech (případně mají rozpracováno již v rámci domácí přípravy) – provést analýzu dostupných možností u jednotlivých zdrojů financování,

zjistit požadavky na podklady včetně jejich rozpracování v kontextu vlastního podnikatelského záměru. Lektori průběžně konzultují jednotlivé podnikatelské záměry.

Následuje společný rozbor a doporučení ze strany lektorů k možným zdrojům financování. Řada těchto témat bude pro většinu podnikatelských záměrů obdobná, může se však jednat také o hodně specifické otázky. V takovém případě je možno zvolit navazující osobní konzultace.

Po absolvování tohoto modulu mají studenti ucelenou představu o vybraných aspektech klíčových zdrojů financování, znají požadavky jednotlivých poskytovatelů, vědí jaké podklady a informace si v jednotlivých případech připravit a v případě reálného zájmu a potřeby mají k dispozici kontakty na relevantní osoby.

V rámci testování metodiky byly s jednotlivými lektory diskutovány následující témata a faktory. V případě banky:

- *kolik vkládá žadatel vlastních prostředků (finanční x nefinanční),*
- *jaká jsou rizika a jak budou tato rizika zajištěna,*
- *existuje firma, právní subjektivita, vazba na rodinný podnik, mateřské společnosti,*
- *vlastnická struktura, statutární zástupci, nositelé klíčového know-how a jak je tato osoba zainteresována na společnosti,*
- *kdo bude společnost řídit, manažerské, ekonomické zkušenosti,*
- *konkurence, substituty,*
- *dodavatelé, odběratelé, platební podmínky, distribuce,*
- *technologické zázemí, místo realizace, vazba na nemovitost,*
- *ekonomické aspekty, náklady, výnosy, cash-flow, prognózy, podložení těchto informací*

V případě crowdfundingu:

- *equity-based crowdfunding (investice do podílu společnosti),*
- *lending-based crowdfunding (půjčka),*
- *donation-based crowdfunding (darování),*
- *reward-based crowdfunding (předplacení produktu),*
- *pohled investora – emoce, diverzifikace portfolia,*
- *přínosy – marketing, finance,*
- *případové studie úspěšně zrealizovaných kampaní,*

V případě investorů:

- *přínosy a role – zkušenosti, kontakty, pomoc při strategii, důvěryhodnost, vyvarování se chyb, externí pohled, možné synergie,*
- *co zajímá investora – čísla, predikce, požadavek na finance a jejich využití, osobní zájem a nasazení, řešení problému ověření hypotéz, prototyp vs. platící zákazníci, nositel know-how a jeho zainteresování na projektu,*

- *vzájemná sympatie a chemie – umím si představit, že vzájemně spolupracujeme v dobrém i ve zlém,*
- *high-tech, škálovatelnost, globální potenciál,*
- *jak se připravit, co musím umět zodpovědět, když žádám investora o peníze.*

3.15 Téma 15 – Finanční aspekty podnikání (II)

Ve druhé části tématu věnovaného finančním aspektům podnikání je větší pozornost věnovaná již více praktické oblasti ekonomiky podnikání. Lektor již více do hloubky vysvětlí problematiku Cash-flow, tvorbu výsledku hospodaření a oblasti stanovení bodu zvratu. Studenti již mají rozpracovaný podnikatelský plán, který nyní podrobí ekonomickému vyčíslení, zjištění finanční náročnosti a ekonomického přínosu.

Přínosy modulu pro studenty:

- Budou schopni stanovit a vypočítat marži (příspěvek na krytí fixních nákladů a tvorbu zisku) svých produktů, budou schopni nastavit cenu, ziskové přírázky a další aspekty tak, aby jejich podnikání bylo ekonomicky efektivní,
- dokážou odhadnout a naplánovat prodej a tržby,
- naučí se uvažovat v širších souvislostech směrem k prodeji a distribuci svých produktů,
- budou schopni analyzovat a určit bod zvratu,
- naučí se sestavit základní cash-flow při stat-upu firmy a na jeho základě vybrat adekvátní zdroj finančních prostředků,
- zvládnout vyčíslit základní ekonomické parametry nezbytné pro podání žádosti o úvěrové financování (na základě konkrétního příkladu).

Průběh

Výklad je veden interaktivně, studentům je vysvětlen rozdíl mezi ziskem a peněžním tokem, lektor pokládá otázky vedoucí k tomu, že studenti sami pochopí význam a důležitost zajištění kladných peněžních toků v podnikání. Jsou prováděny ukázkové výpočty na tabuli/flipchart, důraz je kladen na diskuzi, každý tým má v diskuzi nastínit svoji představu generování finančních prostředků. Zároveň lektor představí finanční plánování a nastavení ekonomické stránky projektu např. v nástroji MS EXCEL, kde názorně ilustruje a demonstuje na příkladu, jak naplánovat oblast výsledku hospodaření, cash-flow a bodu zvratu.

Lektor v tomto modulu již podrobně pracuje s jednotlivými týmy a řeší s nimi nastavení jednotlivých ekonomických oblastí. Týmy musí sestavit a představit jak své počáteční (zakladatelské) rozpočty a potřeby finančních prostředků, tak i naplánovat výnosy a náklady a vyčíslit cash-flow.

Studenti by měli k výpočtům využívat: softwarovou podporu (např. MS EXCEL či jiný obdobný kalkulátor), internetové kalkulačky (např. pro určení nákladových úroků, odpisů z dlouhodobého majetku atd.). Pro plánování nákladů by měli být schopni využít ekonomických nástrojů jako nákladové funkce, bodu zvratu, a to opět i za využití softwarové podpory.

Úkol pro samostatné dopracování:

- provést naplánování provozně ekonomické a finanční situace na rozšířené budoucí období v délce min. 24 měsíců (tzn. prvních 12 měsíců + následujících 24),

- sestavit plán a odhad cen a marže při různých způsobech prodeje (je nutné si uvědomit, kdy mohou uplatňovat při stanovení cen ziskové přírážky a kdy naopak musí uvažovat o poskytnutí dostatečného prostoru pro marži dalších prodejních mezičlánků).

3.16 Téma 16 – Business Process Model začínajícího podnikatele

Toto téma doporučujeme zařadit na závěr kurzu. Studenti by již měli mít jasnou představu o svém produktu / službě, měli by mít definovány zákazníky, distribuční a komunikační kanály a požadavky na zdroje. Modul je zaměřen na vydefinování klíčových procesů nově zakládané společnosti, zejména procesů souvisejících s uspokojením zákaznických potřeb. Cílem je, aby si studenti uvědomili základní procesy, které budou muset při realizaci svých podnikatelských záměrů nastavit, jaké k tomu budou potřebovat zdroje, kdo bude za jednotlivé procesy zodpovídat, kdo je bude vykonávat, spolupracovat, kontrolovat, zajišťovat vstupy apod. (tzv. „matice odpovědností“), jakým způsobem se tyto procesy promítnou do nákladů. Modul nenahrazuje výuku studijního předmětu „procesní inženýrství“, účast na modulu nevyžaduje od studentů žádné prerekvizity, je rovněž možné využít vybrané modelační software (např. BizAgi).

Přínosy modulu pro studenta:

- pochopení základních aspektů procesně řízení společnosti,
- získání praktických informací a zkušeností při definování klíčových procesů ve společnosti,
- možnost definovat konkrétní klíčové procesy pro vlastní podnikání, přiřazení zdrojů, identifikování souvisejících nákladů,
- pochopení vazby na ekonomické aspekty a kapacity,
- analýza konkrétních podnikatelských záměrů z procesního pohledu,
- konzultace k vlastnímu podnikatelskému záměru, řešení konkrétních individuálních otázek a úkolů souvisejících s definováním klíčových procesů.

Průběh

Doporučujeme lektora předem seznámit, alespoň v hrubých rysech, s jednotlivými podnikatelskými záměry studentů kurzu.

Studentům kurzu je v úvodu představena problematika procesního řízení a procesně řízené společnosti v kontrastu s tradičně funkčně řízenou společností, jsou diskutovány otázky definování klíčových procesů ve společnosti, zejména v kontextu uspokojení zákaznických potřeb a doručení hodnoty zákazníkovi. Dále je diskutována problematika přiřazení klíčových zdrojů a odpovědností jednotlivým procesům a jejich případná nákladovost. Vše je demonstrováno prakticky na případové studii poskytování vybrané služby (zvolený příklad musí být maximálně jednoduchý a všeobecně známý tak, aby si každý dokázal představit průběh procesu, potenciální vstupy a náklady (např. vaření kávy)).

Následuje praktické cvičení v projektových týmech, během kterého mají studenti za úkol vydefinovat vybrané klíčové procesy, které bude potřeba v nově zakládané společnosti nastavit, přiřadit matici odpovědností, požadavky na zdroje a náklady. Mělo by se jednat zejména o procesy související s uspokojováním zákaznických potřeb (výroba, poskytování služby, akvizice zákazníků, doručení hodnoty apod.). Lektor se průběžně věnuje jednotlivým projektům, poskytuje zpětnou vazbu a případně i návrhy alternativních řešení a doporučení.

Po absolvování tohoto modulu mají studenti představu o klíčových procesech, které bude potřeba při případné realizaci podnikatelského záměru nastavit.

3.17 Téma 17 – Závěrečná prezentace

Toto téma navazuje na modul Investiční fórum I, na kterém studenti prezentovali zpracovaný obchodní model a jehož výstupem bylo, mimo jiné, zadání akceleračních úkolů. Jedná se o závěrečnou prezentaci, na které jsou představeny finální podnikatelské plány včetně aktuálního stavu práce na zadáných akceleračních úkolech. Studenti získávají zejména zpětnou vazbu od mentorů a zapojených podnikatelů, závěrečná prezentace je rovněž součástí závěrečného hodnocení.

Přínosy pro studenty:

- otestují si prezentační dovednosti,
- vyzkouší si prezentaci pod časovým tlakem,
- získají reálnou zpětnou vazbu od zkušených podnikatelů,
- získají tipy, jak dále postupovat a na co se zaměřit,
- od zapojených podnikatelů a investorů mohou získat kontakty a propojení na další osoby, které mohou studentům dále pomoci,
- případná nabídka na další spolupráci při realizaci projektu (např. s inkubátorem, investorem, mentorem apod., možnost zapojení do dalších návazných programů).

Průběh

V úvodu jsou ve stručnosti představeni přítomní podnikatelé a investoři. Pro zajištění kontinuity je vhodné zapojit stejné osoby, které se účastnily úvodního investorského fóra.

Následují prezentace jednotlivých projektů včetně diskuze. Prezentace je zaměřena především na představení, kam se za dobu kurzu posunuli, jak se vypořádali s akceleračními úkoly, v jakém stavu se projekt aktuálně nachází a jaké jsou další plány. Součástí závěrečného hodnocení je také posouzení podnikatelského plánu.

Studenti mají na svou prezentaci předem stanovený čas, který je nutno dodržet. Po skončení každé prezentace následuje stručné zhodnocení ze strany podnikatelů včetně zpětné vazby a doporučení, případně další diskuze k projektu. K dispozici je standardní prezentační technika, facilitátor sleduje čas a řídí diskusi. Facilitátor také zaznamenává jednotlivá doporučení, po skončení všech prezentací je ve spolupráci s podnikateli sestaven soupis doporučení pro studenty.

Seznam použité literatury

Antlova, K. and Rydvalova, P. (2016). GUESSS: Report for the Czech Republic (2016): Student Entrepreneurship in the Czech Republic. Liberec: Technical University of Liberec.

Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie, Y., Van den Brande, G. (2016). EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework. Luxembourg: Publication Office of the European Union; EUR 27939 EN; doi:10.2791/593884

Hovorková, H. (2013). Většina studentů pracuje při škole, ale podniká jich minimum. (Most students have jobs in parallel with school but only a small amount of them actually have their own businesses.) Dostupné z: http://finance.idnes.cz/malo-studentu-pri-skole-podnika-dn6-/podnikani.aspx?c=A130512_151511_podnikani_kho

JA Europe (2018). ICEE Project Findings: A Summary of the key findings from the ICEE research project on the impact of entrepreneurship education. Dostupné z: <http://icee-eu.eu/the-research/final-report.html>

Papadaki, Š., Novák, P., & Dvorský, J. (2017). Attitude of university students to entrepreneurship. *Economic Annals-XXI*, Vol. 166, Issue 7-8, pp. 100-110.

Rydvalová, P., Antlová, K., & Lamr, M. (2017). Vztah studentů k podnikání. GUESSS 2016. Liberec: TU v Liberci, s. 80.