

# POZNÁMKY

---

## ÚVOD

1. [meetup.com/topics/lean-startup](http://meetup.com/topics/lean-startup)
2. V květnu 2017 byla FastWorks chráněnou značkou General Electric Company.
3. [quora.com/What-causes-the-slack-at-large-corporations/answer/Adam-DAngelo](http://quora.com/What-causes-the-slack-at-large-corporations/answer/Adam-DAngelo)

## ČÁST I.

1. [vanityfair.com/news/2016/11/airbnb-brian-chesky](http://vanityfair.com/news/2016/11/airbnb-brian-chesky)
2. Tamtéž.
3. Příspěvek Ari Geshera na Lean Startup Conference v San Franciscu; [youtube.com/watch?v=TUrkwAhv86k](http://youtube.com/watch?v=TUrkwAhv86k).

## KAPITOLA 1.

1. [wsj.com/articles/SB10001424053111903480904576512250915629460](http://wsj.com/articles/SB10001424053111903480904576512250915629460)
2. [25iq.com/2017/03/10/you-have-discovered-productmarket-fit-what-about-a-moat/](http://25iq.com/2017/03/10/you-have-discovered-productmarket-fit-what-about-a-moat/)
3. [ibm.com/blogs/insights-on-business/gbs-strategy/cxos-set-sights-back-traditional-targets/](http://ibm.com/blogs/insights-on-business/gbs-strategy/cxos-set-sights-back-traditional-targets/)
4. [marketrealist.com/2015/12/adoption-rates-dizzying-heights](http://marketrealist.com/2015/12/adoption-rates-dizzying-heights)
5. [steveblank.com/2010/07/22/what-if-the-price-were-zero-failing-at-customer-validation](http://steveblank.com/2010/07/22/what-if-the-price-were-zero-failing-at-customer-validation)
6. Jack Welch, John A. Byrne, *Jack: Straight from the Gut* (New York: Warner Business Books, 2001), s. 330.
7. [forbes.com/sites/miguelhelft/2015/09/21/dropboxs-houston-were-building-the-worlds-largest-platform-for-collaboration/#58f0ccd9125e](http://forbes.com/sites/miguelhelft/2015/09/21/dropboxs-houston-were-building-the-worlds-largest-platform-for-collaboration/#58f0ccd9125e); [fortune.com/2016/03/07/dropbox-half-a-billion-users](http://fortune.com/2016/03/07/dropbox-half-a-billion-users)
8. [techcrunch.com/2013/11/02/welcome-to-the-unicorn-club/](http://techcrunch.com/2013/11/02/welcome-to-the-unicorn-club/)
9. [forbes.com/sites/howardhyu/2016/11/25/this-black-friday-jeff-bezos-makes-amazon-echo-sound-better-than-google-home/#11dc97a66cc4](http://forbes.com/sites/howardhyu/2016/11/25/this-black-friday-jeff-bezos-makes-amazon-echo-sound-better-than-google-home/#11dc97a66cc4); [wired.com/2014/12/jeff-bezos-ignition-conference/](http://wired.com/2014/12/jeff-bezos-ignition-conference/); [fastcompany.com/3040383/following-fire-phone-flop-big-changes-at-amazons-lab126](http://fastcompany.com/3040383/following-fire-phone-flop-big-changes-at-amazons-lab126)
10. [bloomberg.com/features/2016-amazon-echo](http://bloomberg.com/features/2016-amazon-echo)
11. [fastcompany.com/3039887/under-fire](http://fastcompany.com/3039887/under-fire)
12. [sec.gov/Archives/edgar/data/1018724/000119312505070440/dex991.htm](http://sec.gov/Archives/edgar/data/1018724/000119312505070440/dex991.htm)

**KAPITOLA 2.**

1. Viz AnnaLee Saxenian, *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1996); teze Reida Hoffmana o *blitzscaling* (část III, úvod, poznámka 1); TechStars Manifesto (kapitola 7, poznámka 5).
2. Termín „obouruká organizace“ zavedl Robert Duncan v roce 1976 v článku „The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation,“ in: *The Management of Organization Design: Strategies and Implementation*, ed. Ralph H. Kilmann, Louis R. Pondy a Dennis P. Slevin (New York: North Holland, 1976). Další informace viz text Steva Blanka o inovacích v lean managementu: [steveblank.com/2015/06/26/lean-innovation-management-making-corporate-innovation-work/](http://steveblank.com/2015/06/26/lean-innovation-management-making-corporate-innovation-work/).
3. „Protože firmy mají tendenci inovovat rychleji, než jak se rozvíjejí potřeby jejich zákazníků, většina organizací nakonec začne produkovat výrobky nebo služby, které jsou vlastně pro spoustu zákazníků na jejich trhu příliš sofistikované, příliš drahé a příliš složité. Firmy usilují o tyto »udržitelné inovace« ve vyšších patrech svého trhu, protože právě to je to, co jim v minulosti pomohlo uspět: Firmy dosáhnou nejvyšší ziskovosti, pokud požadují od svých nejnáročnějších a nejsofistikovanějších zákazníků na úplné špičce trhu tu nejvyšší cenu.“ Právě zde se najdou nové technologie a platformy; [claytonchristensen.com/key-concepts/](http://claytonchristensen.com/key-concepts/).
4. Uvědomuji si ironii skutečnosti, že přesně tyto organizace byly kritizovány za to, že uplatňují tento přístup pro širší pole žadatelů mimo tradiční vrstvy ze Silicon Valley příliš pomalu. Toto rozšíření je zcela zásadní, pokud chceme brát koncept „meritokracie“ skutečně vážně.
5. Po těchto událostech se společnost GE zbavila byznysu s domácími přístroji, který odkoupil v roce 2016 čínský konglomerát Haier a který dodnes působí pod názvem „GE Appliances“. Viz [geappliances.com/our-company](http://geappliances.com/our-company).
6. Pokud se vám zdá šest týdnů na záchranu podnikání málo, pak upozorňuji, že slavný startupový akcelerační Y Combinator trvá dvanáct týdnů.

**KAPITOLA 3.**

1. Více o dějinách Silicon Valley viz následující tituly: AnnaLee Saxenian, *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1994); Steve Blank, *The Secret History of Silicon Valley* ([steveblank.com/secret-history](http://steveblank.com/secret-history)).
2. Steve Case je předseda představenstva a generální ředitel Revolution LLC a spoluzakladatel a bývalý generální ředitel AOL; [riseofrest.com](http://riseofrest.com).
3. V mém prvním zaměstnání v Silicon Valley visel nad recepcí velký banner právě s tímto nápisem.

4. [hbr.org/2013/01/what-is-entrepreneurship](http://hbr.org/2013/01/what-is-entrepreneurship)
5. Alexis Ohanian, *Without Their Permission: The Story of Reddit and a Blueprint for How to Change the World* (New York: Grand Central, 2016), s. 5.
6. [quora.com/Amazon-company-What-is-Amazons-approach-to-product-development-and-product-management](http://quora.com/Amazon-company-What-is-Amazons-approach-to-product-development-and-product-management)
7. Jack Stack, Bo Burlingham, *A Stake in the Outcome: Building a Culture of Ownership for the Long-Term Success of Your Business* (New York: Doubleday Business, 2002).
8. Omlouvám se všem přátelům, kteří se zabývají financemi a řekli by, že tento zjednodušený vzorec není úplně správně: 1. Nebereme v úvahu změnu hodnoty peněz v čase, hodnota firmy je tedy 1 miliarda v budoucích dolarech, měli bychom spočítat čistou současnou hodnotu (NPV). 2. A spíše se jedná o opci, jejíž hodnotu bychom měli spočítat podle Black-Scholesova modelu nebo něčeho podobného. Jedná se ale o poměrně komplexní výpočty, které ovládá jen málokdo z praxe. Některé z těchto pokročilejších témat probereme v kapitole 9.
9. Právě proto mu říkáme minimální životaschopný\* produkt. Není to jen výsledek výzkumu nebo samostatný prototyp. Jde o pokus obsloužit skutečného zákazníka, i když jen v omezené míře.
10. Je třeba poznamenat, že tento systém je náchylný ke zneužití. Právě z tohoto důvodu se hnutí Lean Startup tolik soustředí na vědecké „ověřené zjištění“ jakožto na jednotku pokroku.
11. [psychologytoday.com/blog/wired-success/201511/why-financial-incentives-dont-improve-performance](http://psychologytoday.com/blog/wired-success/201511/why-financial-incentives-dont-improve-performance)
12. [steveblank.com/2010/11/01/no-business-plan-survives-first-contact-with-a-customer-%E2%80%93-the-5-2-billion-dollar-mistake/](http://steveblank.com/2010/11/01/no-business-plan-survives-first-contact-with-a-customer-%E2%80%93-the-5-2-billion-dollar-mistake/)
13. Poznámka pronesená na konferenci Civilních záloh ministerstva obrany USA, 14. listopadu 1957; [presidency.ucsb.edu/ws/?pid=10951](http://presidency.ucsb.edu/ws/?pid=10951).
14. Ve většině představenstev jsou zástupci tří skupin: osoby z firmy (zakladatelé a zaměstnanci), investoři a nezávislí členové představenstva. Podle mých zkušeností je nejobvyklejší kombinace 2+2+1 z celkem pěti členů představenstva. Po většinu první fáze existence startupu je toto i počet lidí, kterým firma skládá ze všeho účty.
15. [techcrunch.com/2011/11/19/racism-and-meritocracy](http://techcrunch.com/2011/11/19/racism-and-meritocracy); [startuplessonslearned.com/2010/02/why-diversity-matter-meritocracy.html](http://startuplessonslearned.com/2010/02/why-diversity-matter-meritocracy.html); [startuplessonslearned.com/2012/11/solving-pipeline-problem.html](http://startuplessonslearned.com/2012/11/solving-pipeline-problem.html)
16. [journals.sagepub.com/doi/abs/10.2189/asqu.2010.55.4.543](http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2189/asqu.2010.55.4.543); debata o této studii viz [sloanreview.mit.edu/article/achieving-meritocracy-in-the-workplace/](http://sloanreview.mit.edu/article/achieving-meritocracy-in-the-workplace/)
17. [mashable.com/2016/04/19/early-mark-zuckerberg-interview/#En6CWSeEZqm](http://mashable.com/2016/04/19/early-mark-zuckerberg-interview/#En6CWSeEZqm)
18. Zdaleka nejsem jediný člověk, kdo o tom přemýšlí. Je to důležité téma nejen pro Silicon Valley, ale i pro celou společnost, protože v konceptu meritokracie jsou i další

chyby, s nimiž je třeba počítat. Jeden příklad najdete v textech Chrise Hayese na toto téma: [thenation.com/article/why-elites-fail](http://thenation.com/article/why-elites-fail); [boingboing.net/2012/06/13/meritocracies-become-oligarchi.html](http://boingboing.net/2012/06/13/meritocracies-become-oligarchi.html).

19. Bessemer Venture Partners; [bvp.com/portfolio/anti-portfolio](http://bvp.com/portfolio/anti-portfolio).
20. [forbes.com/sites/larrymagid/2012/02/01/zuckerberg-claims-we-dont-build-services-to-make-money/#149d1db5370f](http://forbes.com/sites/larrymagid/2012/02/01/zuckerberg-claims-we-dont-build-services-to-make-money/#149d1db5370f)
21. McChrystal, Stanley, *Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World* (New York: Penguin, 2015), s. 215.

#### KAPITOLA 4.

1. [jstor.org/stable/40216431?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://jstor.org/stable/40216431?seq=1#page_scan_tab_contents); [journal.sjdm.org/14/14130/jdm14130.html](http://journal.sjdm.org/14/14130/jdm14130.html)
2. Existuje samostatná disciplína, která se nazývá „rozvoj zákazníka“, což je pojem, s nímž přišel Steve Blank. Viz [startuplessonslearned.com/2008/11/what-is-customer-development.html](http://startuplessonslearned.com/2008/11/what-is-customer-development.html).
3. Část výzkumné práce pro tuto knihu byla provedena v rámci projektu *The Leader's Guide* (Průvodce lídra). V roce 2015 jsem spustil na Kickstarteru kampaň, jejímž cílem bylo v omezeném nákladu vydat 250stránkovou knihu, která měla pomoci podnikatelům, manažerům a lídrům projektů uvádět do praxe lean principy. Kampaň podpořilo 9677 osob, které si vybíraly z 30 různých odměn, a daly dohromady celkem 588 903 dolarů. Obsah knihy vycházel z materiálů, s nimiž jsem pracoval v předchozích letech. Chtěl jsem lídrům, kteří chtějí změnit své manažerské metody a řídit firmy více podnikatelským způsobem, poskytnout konkrétní cestovní mapu. Po vydání knihy jsem pak všechny podporovatele, kteří dostali svůj výtisk, pozval do komunity na Mightybell (což je sociální síť zaměřená na vytváření komunit, které se zajímají o témata veřejného zájmu), aby se mnou sdíleli své zkušenosti z uvádění těchto myšlenek do praxe.
4. Scott Cook, zakladatel společnosti Intuit, mě jako první upozornil, že „potěšení“ je správný standard pro hypotézu hodnoty.
5. [techcrunch.com/2012/02/01/facebook-ipo-letter](http://techcrunch.com/2012/02/01/facebook-ipo-letter)
6. [pmarchive.com/guide\\_to\\_startups\\_part4.html](http://pmarchive.com/guide_to_startups_part4.html)
7. [medium.com/@davidjbland/7-things-i-ve-learned-about-lean-startup-c6323d9ef19c](http://medium.com/@davidjbland/7-things-i-ve-learned-about-lean-startup-c6323d9ef19c)
8. [medium.com/blueprint-by-intuit/design-thinking-in-the-corporate-dna-f0a1bd6359db#.6i9u9o20w](http://medium.com/blueprint-by-intuit/design-thinking-in-the-corporate-dna-f0a1bd6359db#.6i9u9o20w)
9. Více o sekvencování MVP viz *The Leader's Guide*, s. 156–157.
10. [businessinsider.com/the-washington-post-is-growing-its-arc-publishing-business-2016-6](http://businessinsider.com/the-washington-post-is-growing-its-arc-publishing-business-2016-6)

11. O představenstvech pro růst více viz kapitolu 9.

## KAPITOLA 5.

1. Jeffrey K. Liker, *The Toyota Way* (New York: McGraw-Hill, 2003), s. 223.
2. Nedokončená výroba (work in process, WIP) je v zásadní učebnici *Factory Physics* definována jako „inventář mezi počátečním a koncovým bodem trasy“. Více viz Edward S. Pound, Jeffrey H. Bell a Mark L. Spearman, *Factory Physics for Managers: How Leaders Improve Performance in a Post-Lean Six Sigma World* (New York: McGraw Hill Education, 2014).
3. [startup-marketing.com/the-startup-pyramid/](http://startup-marketing.com/the-startup-pyramid/)
4. Platí to i pro startupy, protože většina zaměstnanců do nich přijde z tradičních organizací.
5. Schopní zaměstnanci musí mít možnost opustit firmu a založit si svoji vlastní bez jakýchkoliv konkurenčních doložek ve smlouvě. Jedná se o klíčové opatření právní ochrany a právě díky této politice byly firmy v Silicon Valley tak úspěšné. Více viz kapitolu 11.
6. Jak řekl Peter Drucker: „Jen máloco je méně užitečné než velmi efektivně dělat něco, co by se vůbec dělat nemělo.“ Viz „What Executives Should Remember,“ *Harvard Business Review*, vol. 84, no. 2, únor 2006; [hbswk.hbs.edu/archive/5377.html](http://hbswk.hbs.edu/archive/5377.html).
7. Příklad, jak by měl fungovat systém kontroly milníků, viz Robert G. Cooper, *Winning at New Products: Creating Value Through Innovation* 4th ed. (New York: Basic Books, 2011).
8. Viděl jsem mnoho týmů, které zpětně upravily svá tvrzení o tom, co se stane, aby to bylo v souladu s aktuálním módním nařízením managementu. George Orwell by měl radost.
9. Vytvořit tuto strukturu tak, aby byla skutečně funkční a nestala se jen dalším systémem, který je možné obejít, vyžaduje při vytváření a využívání představenstev pro růst a dalších mechanismů tvrdou práci. Viz kapitolu 9.
10. Příspěvek Briana Frezzy na Lean Startup Conference v San Franciscu v roce 2013; [youtube.com/watch?v=I2l\\_Cn8Fuo8](https://www.youtube.com/watch?v=I2l_Cn8Fuo8).
11. [knowyourmeme.com/memes/profit](http://knowyourmeme.com/memes/profit)

## ČÁST II.

1. [en.wikipedia.org/wiki/United\\_States\\_Department\\_of\\_Health\\_and\\_Human\\_Services](http://en.wikipedia.org/wiki/United_States_Department_of_Health_and_Human_Services)
2. [fastcompany.com/3046756/Obama-and-his-geeks](http://fastcompany.com/3046756/Obama-and-his-geeks)
3. [nbcnews.com/news/other/only-6-able-sign-healthcare-gov-first-day-documents-show-f8c11509571](http://nbcnews.com/news/other/only-6-able-sign-healthcare-gov-first-day-documents-show-f8c11509571)
4. [advisory.com/daily-briefing/2014/03/03/time-inside-the-nightmare-launch-of-healthcaregov](http://advisory.com/daily-briefing/2014/03/03/time-inside-the-nightmare-launch-of-healthcaregov)

5. [washingtonpost.com/national/health-science/hhs-failed-to-heed-many-warnings-that-healthcaregov-was-in-trouble/2016/02/22/dd344e7c-d67e-11e5-9823-02b905009f99\\_story.html](http://washingtonpost.com/national/health-science/hhs-failed-to-heed-many-warnings-that-healthcaregov-was-in-trouble/2016/02/22/dd344e7c-d67e-11e5-9823-02b905009f99_story.html)
6. [advisory.com/daily-briefing/2014/03/03/time-inside-the-nightmare-launch-of-healthcaregov](http://advisory.com/daily-briefing/2014/03/03/time-inside-the-nightmare-launch-of-healthcaregov)

## KAPITOLA 6.

1. Cory Nelson je dnes generálním manažerem pro elektrárenské a plynárenské produkty v divizi pro distribuovanou energii v GE Power.
2. [pmarchive.com/guide\\_to\\_startups\\_part4.html](http://pmarchive.com/guide_to_startups_part4.html)
3. Členové „představenstva FastWorks pro růst“, jak se mu začalo říkat, se v jednotlivých letech částečně obměňovali a do jeho práce se zapojili i lídři jednotlivých byznysů společnosti GE. Pro původních osm projektů to byli Jamie Miller (tehdy ředitel pro IT), Susan Petersová (viceprezidentka oddělení lidských zdrojů), Matt Cribbins (tehdy viceprezident pro audit v GE), Mark Little (viceprezident a technický ředitel GE Global Research) a Beth Comstocková.
4. [aei.org/publication/has-government-employment-really-increased-under-obama/](http://aei.org/publication/has-government-employment-really-increased-under-obama/); [gao.gov/assets/680/677436.pdf](http://gao.gov/assets/680/677436.pdf); [politicalticker.blogs.cnn.com/2009/04/18/Obama-names-performance-and-technology-czars](http://politicalticker.blogs.cnn.com/2009/04/18/Obama-names-performance-and-technology-czars); [cei.org/blog/nobody-knows-how-many-federal-agencies-exist](http://cei.org/blog/nobody-knows-how-many-federal-agencies-exist)
5. Aneesh P. Chopra, *Innovative State: How Technologies Can Transform Government* (New York: Atlantic Monthly Press, 2014), s. 215–216.
6. [obamawhitehouse.archives.gov/the-press-office/2012/08/23/white-house-launches-presidential-innovation-fellows-program](http://obamawhitehouse.archives.gov/the-press-office/2012/08/23/white-house-launches-presidential-innovation-fellows-program)
7. [presidentialinnovationfellows.gov/faq/](http://presidentialinnovationfellows.gov/faq/)
8. Tento příběh už v sobě obsahuje náznak, v čem spočívalo jedno z hlavních zjištění týmu: Místo aby se snažil postavit konkrétní zařízení, dávalo větší smysl celý produkt konceptualizovat do podoby systému, který pak prodával zákazníkům.
9. O obchodních modelech více viz Alexander Osterwalder a Yves Pigneur. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2010).
10. [fastcompany.com/3068931/why-this-ceo-appointed-an-employee-to-change-dumb-company-rules](http://fastcompany.com/3068931/why-this-ceo-appointed-an-employee-to-change-dumb-company-rules)

## KAPITOLA 7.

1. Na palubě s námi byli ještě Aubrey Smith, Tony Campbell, Marilyn Gorman a Steve Liguori, kteří odvedli skutečně spoustu skvělé práce.
2. [playbook.cio.gov/](http://playbook.cio.gov/)
3. [inc.com/steve-blank/key-to-success-getting-out-of-building.html](http://inc.com/steve-blank/key-to-success-getting-out-of-building.html)

4. Studenti zvyklí používat vědecké metody by mohli být překvapeni, že nezdůrazňujeme týmům význam falzifikovatelnosti hypotézy. Je pravda, že tuto část teorie si obvykle schovávám až na pokročilejší výklad, ale uvědomte si, že arogance startupu nám v tomto případě vlastně hraje do karet. Představa, že *každý člověk na planetě bude můj produkt prostě milovat*, je ta nejsnáze falzifikovatelná hypotéza ze všech.
5. [davidgcohen.com/2011/08/28/the-mentor-manifesto/](http://davidgcohen.com/2011/08/28/the-mentor-manifesto/)
6. Podporuje ho britské Ministerstvo pro mezinárodní rozvoj, americká Agentura pro mezinárodní rozvoj, Omidyar Network, švédská Agentura pro mezinárodní rozvojovou spolupráci, australské Ministerstvo zahraničních věcí a obchodu a jihoafrické Ministerstvo pro vědu a technologie.

## KAPITOLA 8.

1. Leigh Gallagher, *The Airbnb Story: How Three Ordinary Guys Disrupted an Industry, Made Billions... and Created Plenty of Controversy* (New York: Houghton Mifflin Harcourt, 2017), s. 177–178.
2. Tamtéž, s. 196.
3. [metropolismag.com/interiors/hospitality-interiors/whats-next-for-airbnbs-innovation-and-design-studio/](http://metropolismag.com/interiors/hospitality-interiors/whats-next-for-airbnbs-innovation-and-design-studio/)
4. [bloomberg.com/news/articles/2015-08-18/emc-vmware-spinout-pivotal-appoints-rob-mee-as-new-ceo](http://bloomberg.com/news/articles/2015-08-18/emc-vmware-spinout-pivotal-appoints-rob-mee-as-new-ceo)
5. [usds.gov/report-to-congress/2016/immigration-system/](http://usds.gov/report-to-congress/2016/immigration-system/)
6. [lean.org/lexicon/set-based-concurrent-engineering](http://lean.org/lexicon/set-based-concurrent-engineering)
7. [businessinsider.com/ge-is-ditching-annual-reviews-2016-7](http://businessinsider.com/ge-is-ditching-annual-reviews-2016-7)
8. Tamtéž.
9. [wsj.com/articles/ge-does-away-with-employee-ratings-1469541602](http://wsj.com/articles/ge-does-away-with-employee-ratings-1469541602)
10. Příspěvek Matta Mullenwega na Lean Startup Conference v San Franciscu v roce 2013; [youtube.com/watch?v=adN2eQHd1dU](http://youtube.com/watch?v=adN2eQHd1dU).
11. [obamawhitehouse.archives.gov/blog/2013/05/15/rfp-ez-delivers-savings-taxpayers-new-opportunities-small-business](http://obamawhitehouse.archives.gov/blog/2013/05/15/rfp-ez-delivers-savings-taxpayers-new-opportunities-small-business)
12. [ads.18f.gov](http://ads.18f.gov)
13. [seattlechildrens.org/about/seattle-childrens-improvement-and-innovation-scii/](http://seattlechildrens.org/about/seattle-childrens-improvement-and-innovation-scii/)
14. [a16z.com/2017/03/04/culture-and-revolution-ben-horowitz-toussaint-louverture/](http://a16z.com/2017/03/04/culture-and-revolution-ben-horowitz-toussaint-louverture/)
15. [currentbyge.com/company](http://currentbyge.com/company)
16. [fastcompany.com/3069240/how-asana-built-the-best-company-culture-in-tech](http://fastcompany.com/3069240/how-asana-built-the-best-company-culture-in-tech)
17. Tamtéž.
18. [give.intuitlabs.com](http://give.intuitlabs.com)

**KAPITOLA 9.**

1. Může se jednat o tak jednoduché věci jako podíl zákazníků, kteří si objednají MVP předem, podíl zákazníků, kteří se zapojí do tréninkového programu nebo podíl zákazníků, kteří používají IT systém (pokud se jedná o interní projekt).
2. [quora.com/What-was-it-like-to-make-an-early-investment-in-Twitter-What-was-the-dynamic-like](http://quora.com/What-was-it-like-to-make-an-early-investment-in-Twitter-What-was-the-dynamic-like); [nbcnews.com/id/42577600/ns/business-us\\_business/t/real-history-twitter-isnt-so-short-sweet/#.WKZpShCOlaU](http://nbcnews.com/id/42577600/ns/business-us_business/t/real-history-twitter-isnt-so-short-sweet/#.WKZpShCOlaU)
3. [medium.com/@dbinetti/innovation-options-a-framework-for-evaluating-innovation-in-larger-organizations-968bd43f59f6](http://medium.com/@dbinetti/innovation-options-a-framework-for-evaluating-innovation-in-larger-organizations-968bd43f59f6)
4. [paulgraham.com/growth.html](http://paulgraham.com/growth.html)
5. Standard potěšení vytvořil Scott Cook z Intuit v roce 2007 v jednom z jednodenních programů Design for Delight a nakonec se z něho vyvinula inovační struktura pro celou firmu: [hbr.org/2011/06/the-innovation-catalysts](http://hbr.org/2011/06/the-innovation-catalysts).
6. [netpromoter.com/know/](http://netpromoter.com/know/)
7. [slideshare.net/hiten1/measuring-understanding-productmarket-fit-qualitatively/3--Sean\\_Ellis\\_productmarket\\_fit\\_surveysurveyio](http://slideshare.net/hiten1/measuring-understanding-productmarket-fit-qualitatively/3--Sean_Ellis_productmarket_fit_surveysurveyio)
8. Tyto „karty na bingo“ vznikly při mé práci pro GE a jsou zde přetištěny se svolením této společnosti.
9. Ti z nás, kdo se pokusili vybudovat skutečný startup bez finančního ředitele alespoň na částečný úvazek, za to zaplatili tvrdou daň.

**ČÁST III.**

1. [hbr.org/2016/04/blitzscaling](http://hbr.org/2016/04/blitzscaling)

**KAPITOLA 10.**

1. Hlásím se k výkladu slova „guru“ podle Petera Druckera: [drucker.institute/about-peter-f-drucker](http://drucker.institute/about-peter-f-drucker).
2. [fakesteve.net/2010/04/an-open-letter-to-the-people-of-the-world.html](http://fakesteve.net/2010/04/an-open-letter-to-the-people-of-the-world.html)

**KAPITOLA 11.**

1. Podnikatelé ve vládě Spojených států a Velké Británie se přihlásili k tomuto přístupu pod heslem „strategie je provedení“. Viz [mikebracken.com/blog/the-strategy-is-delivery-again](http://mikebracken.com/blog/the-strategy-is-delivery-again); [gds.blog.gov.uk/usds-18f-and-gds-why-the-strategy-is-delivery-video-transcript](http://gds.blog.gov.uk/usds-18f-and-gds-why-the-strategy-is-delivery-video-transcript).
2. [hbr.org/2016/10/an-entrepreneurial-society-needs-an-entrepreneurial-state](http://hbr.org/2016/10/an-entrepreneurial-society-needs-an-entrepreneurial-state)
3. Zde je několik příkladů vízových programů z jiných států: [startupchile.org/programs](http://startupchile.org/programs); [startupdenmark.info](http://startupdenmark.info); [italiastartupvisa.mise.gov.it](http://italiastartupvisa.mise.gov.it).
4. Steven Watts, *The People's Tycoon: Henry Ford and the American Century* (New York: Vintage, 2006).



5. [medium.com/tech-diversity-files/the-real-reason-my-startup-was-successful-privilege-3859b14f4560#.1skhsmiff](https://medium.com/tech-diversity-files/the-real-reason-my-startup-was-successful-privilege-3859b14f4560#.1skhsmiff)
6. Více na toto téma viz Scott Andrew Shane, *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus* (Northampton, MA: Edward Elgar, 2003).
7. [papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2896309](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2896309)
8. [hbr.org/2017/02/a-few-unicorns-are-no-substitute-for-a-competitive-innovative-economy](https://hbr.org/2017/02/a-few-unicorns-are-no-substitute-for-a-competitive-innovative-economy)
9. [rand.org/content/dam/rand/pubs/working\\_papers/2010/RAND\\_WR637-1.pdf](https://rand.org/content/dam/rand/pubs/working_papers/2010/RAND_WR637-1.pdf)
10. Carol S. Dweck, PhD, *Mindset: The New Psychology of Success* (New York: Random House, 2006).
11. [stvp.stanford.edu/blog/innovation-insurgency-begins/](https://stvp.stanford.edu/blog/innovation-insurgency-begins/)
12. [steveblank.com/category/nsf-national-science-foundation/](https://steveblank.com/category/nsf-national-science-foundation/)
13. [bloomberg.com/news/articles/2016-02-10/how-tech-startup-founders-are-hacking-immigration](https://bloomberg.com/news/articles/2016-02-10/how-tech-startup-founders-are-hacking-immigration)
14. [blogs.wsj.com/digits/2016/03/17/study-immigrants-founded-51-of-u-s-billion-dollar-startups/](https://blogs.wsj.com/digits/2016/03/17/study-immigrants-founded-51-of-u-s-billion-dollar-startups/)
15. [citylab.com/politics/2013/04/how-immigration-helps-cities/5323/](https://citylab.com/politics/2013/04/how-immigration-helps-cities/5323/)
16. Jedním takovým příkladem je Kunal Bahl, absolvent Wharton School na Pennsylvánské univerzitě, který se vrátil do Indie a založil tam e-shop Snapdeal, jehož hodnota se dnes odhaduje na 6,5 miliardy dolarů, a vytvořil tisíce pracovních míst. Ani jedno z nich ale není v USA, kde získal vzdělání: [money.cnn.com/2017/02/02/news/india/snapdeal-india-kunal-bahl-h1b-visa/index.html](https://money.cnn.com/2017/02/02/news/india/snapdeal-india-kunal-bahl-h1b-visa/index.html).
17. [thenation.com/article/what-if-we-treated-labor-startup](https://thenation.com/article/what-if-we-treated-labor-startup)
18. [thoughtco.com/intro-to-unemployment-insurance-in-the-us-1147659](https://thoughtco.com/intro-to-unemployment-insurance-in-the-us-1147659)
19. [ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2796689/](https://ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2796689/)
20. Univerzální základní příjem nemusí být jediný způsob, jak vytvořit skutečně všeobecný ekonomický prospěch. Garance „federálního zaměstnání“ může přinést podobné výsledky: [jacobinmag.com/2017/02/federal-job-guarantee-universal-basic-income-investment-jobs-unemployment/](https://jacobinmag.com/2017/02/federal-job-guarantee-universal-basic-income-investment-jobs-unemployment/).
21. [nytimes.com/2016/12/17/business/economy/universal-basic-income-finland.html](https://nytimes.com/2016/12/17/business/economy/universal-basic-income-finland.html)
22. [qz.com/696377/y-combinator-is-running-a-basic-income-experiment-with-100-oakland-families](https://qz.com/696377/y-combinator-is-running-a-basic-income-experiment-with-100-oakland-families)
23. [kauffman.org/what-we-do/resources/entrepreneurship-policy-digest/can-social-insurance-unlock-entrepreneurial-opportunities](https://kauffman.org/what-we-do/resources/entrepreneurship-policy-digest/can-social-insurance-unlock-entrepreneurial-opportunities)
24. [theatlantic.com/business/archive/2016/06/netherlands-utrecht-universal-basic-income-experiment/487883/](https://theatlantic.com/business/archive/2016/06/netherlands-utrecht-universal-basic-income-experiment/487883/); [theguardian.com/world/2016/oct/28/universal-basic-income-ontario-poverty-pilot-project-canada](https://theguardian.com/world/2016/oct/28/universal-basic-income-ontario-poverty-pilot-project-canada)
25. [vox.com/new-money/2017/2/13/14580874/google-self-driving-noncompetes](https://vox.com/new-money/2017/2/13/14580874/google-self-driving-noncompetes)

26. [kauffman.org/what-we-do/resources/entrepreneurship-policy-digest/how-intellectual-property-can-help-or-hinder-innovation](http://kauffman.org/what-we-do/resources/entrepreneurship-policy-digest/how-intellectual-property-can-help-or-hinder-innovation)
27. [forbes.com/2009/08/10/government-internet-software-technology-breakthroughs-oreilly.html](http://forbes.com/2009/08/10/government-internet-software-technology-breakthroughs-oreilly.html)
28. [obamawhitehouse.archives.gov/the-press-office/2013/05/09/executive-order-making-open-and-machine-readable-new-default-government](http://obamawhitehouse.archives.gov/the-press-office/2013/05/09/executive-order-making-open-and-machine-readable-new-default-government)
29. Chopra, *Innovative State*, s. 121–122.
30. [hbr.org/2017/02/a-few-unicorns-are-no-substitute-for-a-competitive-innovative-economy](http://hbr.org/2017/02/a-few-unicorns-are-no-substitute-for-a-competitive-innovative-economy)
31. [site.warrington.ufl.edu/ritter/files/2017/06/IPOs2016Statistics.pdf](http://site.warrington.ufl.edu/ritter/files/2017/06/IPOs2016Statistics.pdf)
32. [jstor.org/stable/1806983?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://jstor.org/stable/1806983?seq=1#page_scan_tab_contents); [larrysummers.com/2017/06/01/secular-stagnation-even-truer-today](http://larrysummers.com/2017/06/01/secular-stagnation-even-truer-today)
33. [techcrunch.com/2017/06/28/a-look-back-at-amazons-1997-ipo](http://techcrunch.com/2017/06/28/a-look-back-at-amazons-1997-ipo)
34. [niskanencenter.org/blog/future-liberalism-politicization-everything/](http://niskanencenter.org/blog/future-liberalism-politicization-everything/)

## EPILOG

1. [bloomberg.com/view/articles/2017-04-12/here-s-one-more-thing-to-blame-on-senior-management](http://bloomberg.com/view/articles/2017-04-12/here-s-one-more-thing-to-blame-on-senior-management)