

UNIVERZITA KARLOVA

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra marketingové komunikace a public relations

Bakalářská práce

2023

Mgr. Tadeáš Zíka

UNIVERZITA KARLOVA

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra marketingové komunikace a public relations

**Public relations v českém startupovém prostředí:
případová studie společnosti Twisto**

Bakalářská práce

Autor práce: Mgr. Tadeáš Zíka

Studijní program: Marketingová komunikace a public relations

Vedoucí práce: Nina Ortová, M.A.

Rok obhajoby: 2023

Prohlášení

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracoval samostatně a použil jen uvedené prameny a literaturu.
2. Prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného titulu.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely.

V Praze dne 3. května 2023

Tadeáš Zíka

Bibliografický záznam

ZÍKA, Tadeáš. *Public relations v českém startupovém prostředí: případová studie společnosti Twisto*. Praha, 2023. 50 s. Bakalářská práce (Bc). Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky, Katedra marketingové komunikace a public relations. Vedoucí diplomové práce Nina Ortová, M.A.

Rozsah práce: 100 311

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou public relations ve startupech. Cílem práce je identifikovat specifika public relations pro startupy, zejména ve srovnání s public relations pro tradiční korporace. Tímto práce začíná vyplňovat mezeru v akademickém zkoumání tohoto tématu, kterému se zatím nejen v České republice takřka nikdo nevěnuje. Práci lze rozdělit na dvě hlavní části. V té první, teoretické, autor hledá základní definiční znaky startupů, popisuje jejich fungování a stručně představuje historický vývoj tohoto typu podnikání v České republice. Zároveň stručně představuje obor public relations, zejména jejich definici a možná dělení. V závěru teoretické části autor představuje zahraniční literaturu týkající se tématu public relations ve startupech. Zatímco v Česku se literatura tímto tématem nezabývá vůbec, ani v zahraničí ji není mnoho.

Druhá část práce, praktická, se zaměřuje na případovou studii společnosti Twisto, jednoho z prvních úspěšných českých startupů. Případová studie nejdříve představuje základní informace o společnosti, následuje kvantitativní analýza jejích mediálních zmínek a největší prostor je věnován hloubkovému rozhovoru s Janem Hustákem, PR manažerem Twista a majitelem PR agentury zaměřující se na startupy, jehož předmětem jsou public relations aktivity Twista a startupů obecně.

Práce je uzavřena diskusí nad poznatky z teoretické i praktické části s identifikací klíčových specifíků public relations pro startupy a sestavením základních doporučení.

Abstract

This bachelor thesis deals with the issue of public relations in startups. The aim of the thesis is to identify the specifics of public relations for startups, especially in comparison with public relations for traditional corporations. This thesis begins to fill a gap in this topic, which has not yet been dealt with by almost anyone, not only in the Czech Republic. The thesis can be divided into two parts. In the first, theoretical one, the author searches for the basic defining features of startups, describes their functioning and briefly presents the historical development of this business segment in the Czech Republic. At the same time, he briefly introduces the field of public relations, especially their definition and possible divisions. At the end of the theoretical part, the author presents foreign literature on the topic of public relations in startups. While in the Czech Republic there is no literature on this topic at all, there is not much of it abroad either.

The second part of the thesis, the practical part, focuses on a case study of Twisto, one of the first successful Czech startups. The case study first presents background information about the company, followed by a quantitative analysis of its media mentions, and most space is devoted to an in-depth interview with Jan Husták, PR manager of Twisto and owner of a PR agency focusing on startups, whose subject is the public relations activities of Twisto and startups in general.

The thesis concludes with a discussion of the findings from the theoretical and practical part, identifying the key specifics of public relations for startups and drawing up basic recommendations.

Klíčová slova

public relations, marketing, komunikace, media relations, venture kapitál, startup

Keywords

public relations, marketing, communication, media relations, venture capital, startup

Title/název práce

Public relations v českém startupovém prostředí: případová studie společnosti Twisto
Public Relations in Czech Startup Environment: Case Study of the Company Twisto

Poděkování

Rád bych poděkoval Nině Ortové, M.A., za vedení této práce a zájem o svět startupů. Dále bych rád poděkoval rodině a přátelům za jejich podporu během celého studia.

Obsah

Úvod.....	2
1. Metodický přístup	3
2. Startupy a public relations.....	4
2.1 Startupový ekosystém	4
2.1.1 Startup: definice	4 2.1.2
Startup: životní cyklus a fungování	6 2.1.3
Český startupový ekosystém.....	8
2.2 Public relations.....	12
2.2.1 Definice, zařazení a typologie.....	12
2.2.2 Startupové PR v zahraničí.....	16
3 Případová studie společnosti Twisto.....	20
3.1 Základní informace o historii a činnosti společnosti	20
3.2 Metodologie případové studie.....	21
3.3 Analýza mediálních výstupů Twisto.....	22
3.4 Rozhovor s Janem Hustákem, PR manažerem Twista, zakladatelem a CEO HustáKomunikejšn.....	25
4 Diskuse: identifikace specifík PR pro startupy	33 5
Závěr	38
Použitá literatura	40
Teze bakalářské práce	47
Seznam příloh	50
Příloha 1	1

Úvod

Pojem startup (alt. *start-up*)¹ se v českém mediálním prostředí v posledních zejména deseti letech objevuje čím dál pravidelněji, neboť tuzemská startupová scéna významně roste.² V posledních letech si navíc prošla několika výzvami: pandemií Covid-19 a aktuální složitou makroekonomickou situací vyznačující se vysokou inflací a úrokovými sazbami, které mají negativní dopady zejména na fintechové³ startupy. I díky těmto krizovým obdobím tuzemská startupová kultura dospívá a dohání západní dospělé trhy.⁴ S rozvojem startupů v Česku se rozvíjí také konkurence mezi nimi. Kromě boje o zákazníky a větší podíl na trhu soupeří též o pracovní sílu a investory. Čím dál větší důraz proto vznikající startupy dávají na budování všeobecného povědomí, což mj. přispívá také k rozvoji *public relations* (zkr. „PR“). Vzhledem k odlišnostem mezi startupy a klasickými korporacemi lze předpokládat, že také přístup k PR se v těchto firmách může vyznačovat vlastními specifiky. V Česku však dosud neexistují zdroje, které problematiku PR ve startupech zkoumají.

Cílem této bakalářské práce je pokusit se začít tuto mezeru zaplňovat. Výzkumnou otázkou práce je, jak aktuálně vypadá PR v českém startupovém prostředí, jak se vyvíjelo a jaká jsou jeho specifika oproti PR pro klasické korporace. Práce je v první řadě postavena na teoretickém rozboru fenoménu startupů a public relations. V druhé řadě text zpracovává případovou studii společnosti Twisto – jednoho z prvních úspěšných českých startupů, který si prošel klasickým startupovým vývojem (viz kapitola 2.1.2). Z poznatků získaných v teoretické i praktické části autor vyvozuje závěry, které mohou posloužit jako základní doporučení pro tvorbu PR ve startupech, které potřebují zvýšit povědomí mezi novináři, zákazníky, potenciálními pracovníky a/nebo investory.

Práce se úzce prolíná s profesní kariérou autora, který v době jejího psaní působí v PR agentuře HustáKomunikejšn specializující se na startupy a technologické společnosti. Toto působení ho inspirovalo k výběru tématu práce a poskytlo přístup ke zdrojům informací.

¹ Internetová jazyková příručka: start-up. *Ústav pro jazyk český* [online]. [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://prirucka.ujc.cas.cz/?slovo=startup#bref1>.

² Venture Capital Deals Report 2022. *MAVERICKS* [online]. 2023 [cit. 2023-04-07]. Dostupné z: <https://www.mavericks.legal/startup-report-2022>.

³ *fintech* = finanční technologie, použití nových technologií pro zjednodušení/vylepšení finančních služeb

⁴ Venture Capital Deals Report 2022. *MAVERICKS* [online]. 2023 [cit. 2023-04-07]. Dostupné z: <https://www.mavericks.legal/startup-report-2022>.

1. Metodický přístup

Tato práce se dělí na dva dílčí celky. V druhé kapitole autor nejdříve vysvětluje klíčové pojmy a fungování startupového ekosystému nejen v České republice. Následuje definice public relations a jejich typologie. Poslední podkapitola této části představuje základní poznatky o public relations v prostředí zahraničních startupů. Převážnou metodologií této kapitoly je rešerše české a zahraniční literatury. Vzhledem k omezenému počtu odborné literatury, která se tomuto úzkému výseku public relations věnuje, pracuje autor také s dalšími zdroji, jako jsou průzkumy a studie relevantních aktérů z českého i zahraničního startupového prostředí, média a další online zdroje.

Druhý dílčí celek práce je postaven na případové studii českého startupu Twisto ve třetí kapitole. Ten autor vybral na základě těchto faktorů: jedná o společnost, která vznikla v hlavní fázi rozmachu českých startupů, prošla klasickými vývojovými fázemi, téměř od svého vzniku využívala public relations a byla viditelnou součástí vývoje tuzemské startupové scény. Úvod kapitoly představuje základní faktografické údaje o společnosti, její historii a činnosti. Následuje kvantitativní analýza mediálních výstupů a kvalitativní výzkum v podobě hloubkového polostrukturovaného rozhovoru s Janem Hustákem, který se na PR Twista podílel téměř od jeho vzniku až dodnes.

Následuje kapitola s diskusí shrnující poznatky z teoretické a praktické části práce, popis fungování public relations v českém startupovém prostředí s identifikací specifík tohoto odvětví public relations a pokus o sestavení základních doporučení pro startupy, které usilují o spuštění vlastního PR. Závěrem pak autor shrnuje celou práci.

Oproti schválené tezi se autor v práci mírně odchýlil od předpokládané struktury, a to především upuštěním od vysvětlování globálního kontextu vývoje. Pro účely práce není historický vývoj v zahraničí natolik důležitý a uvolněný prostor umožnil lépe popsat tuzemskou startupovou scénu. Autor také přidal samostatnou kapitolu pro diskusi nad získanými poznatky, místo jejího obsažení v závěru práce.

2. Startupy a public relations

Startupy kolem sebe rozvíjí mnohá odvětví včetně public relations a vytváří ekosystém nejrůznějších aktérů se specializovanými funkcemi a terminologií. Tato kapitola se věnuje popisu základních pojmů, fungování celého systému a základní teorie public relations včetně definice a typologie. V poslední podkapitole se obě části protínají v podobě popisu dosavadních poznatků o startupovém PR v zahraničí.

2.1 Startupový ekosystém

2.1.1 Startup: definice

Na jednotné definici startupů neexistuje univerzální shoda mezi akademiky, institucemi ani samotnými podnikateli.⁵ Jednotliví autoři a odborníci se v definicích soustředí zpravidla na konkrétní aspekty odvíjející od jejich specializací. Mezi nejpobláznější definice patří definice Steva Blanky, významné osobnosti startupové teorie. Podle něj je hlavním znakem startupu opakovatelný a škálovatelný obchodní model, který závisí na externím kapitálu a rychlém růstu.⁶ Status startupu je dle Blanky dočasný a v případě úspěchu přestává být společnost startupem.⁷ Paul Graham, spoluzakladatel startupového akcelérátoru YCombinator, považuje za klíčový znak startupu rapidní růst, bez ohledu na externí kapitál, stáří společnosti či inovativní technologie.⁸ Erik Weis, zakladatel startupů, poradce, autor a investor, dává důraz na roli externího financování.⁹ Autor Michael Fritsch staví rovnítko mezi startupy a nové podniky¹⁰, dává tak do popředí stáří společnosti.^{11, 12}

Mnoho autorů dospělo k definici startupu prostřednictvím syntézy několika definičních znaků. Jejich výběr se však opět různí. Například podle často citovaných autorů Senora

⁵ BRESCHI, Stefano, Julie LASSÉBIE a Carlo MENON. A portrait of innovative start-ups across countries. *OECD Science, Technology and Industry Working Papers* [online]. OECD Publishing, 2018, 2018(2) [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: doi:10.1787/f9ff02f4-en.

⁶ BLANK, Steve. Why the Lean Start-Up Changes Everything. *Harvard Business Review* [online]. 2013 [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <http://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>.

⁷ Ibid.

⁸ Startup=Growth. *Paul Graham* [online]. 2012 [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <http://paulgraham.com/growth.html>.

⁹ What is a startup? *Startup Lessons Learned: by Erik Reis* [online]. 2010 [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://prirucka.ujc.cas.cz/?slovo=startup#bref1>.

¹⁰ z angl. „new businesses“

¹¹ FRITSCH, Michael a Yvonne SCHINDELE. The Contribution of New Businesses to Regional Employment—An Empirical Analysis. *Economic Geography* [online]. 2011, 87(2), 153-180 [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: doi:<https://doi.org/10.1111/j.1944-8287.2011.01113.x>.

¹² FRITSCH, Michael a Antje WEYH. How Large are the Direct Employment Effects of New Businesses? An Empirical Investigation for West Germany. *Small Business Economics* [online]. 2006, 27(2), 245-260 [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: doi:10.1007/s11187-006-0005-z.

a Singera je startup nová společnost, která pomocí radikálně nové myšlenky či přístupu dokáže přinést globální transformaci daného odvětví.¹³ Autoři Luger a Koo staví svou definici startupů na kritériích novosti, aktivitě a nezávislosti.¹⁴ Daniel Cockayne, profesor na University of Waterloo, ve svém kritickém výzkumu zaměřeném na definici startupové firmy zjistil, že v praxi nejčastěji definici startupu provází následující kritéria: velikost firmy a délka fungování, rapidní růst, brzká fáze vývoje produktu, neformální struktura a pracovní prostředí, mimořádné pracovní nasazení týmů, externí rizikový kapitál a určitý vývoj společnosti.¹⁵ Podle něj však většina firem tradičně označovaných za startupy většinu těchto znaků nespĺňuje.¹⁶

Rozsáhlý výzkum definice startupů provedla také Agnieszka Skala, profesorka na Warsaw University of Technology.¹⁷ Dle jejího výzkumu startupy od ostatních podniků odlišují čtyři klíčové vlastnosti:

1. krátká doba existence podniku a omezené zdroje (startupy jsou mladé firmy s omezenými zdroji, zvláště finančními),
2. inovace (startupy nabízí inovativní řešení a inovativní cesty),
3. vývoj a škálovatelnost (startupy jsou ambiciózní, proměnlivé a rychle rostoucí společnosti),
4. působení ve specifickém odvětví (startupy jsou společnosti působící v digitálním odvětví, informačních a komunikačních technologiích, v širším vymezení se může jednat o technologické společnosti obecně).¹⁸

Z výše uvedeného vyplývá, že určení přesné definice startupu je téměř nemožné. Ve velké míře záleží na konkrétní situaci, která definici vyžaduje. Na jiná kritéria lze narazit při žádání o státní podporu, přihlášce do akceleračního programu, v akademických pracích nebo u jednotlivých médií. Velkou roli tak ve vnímání širší i odborné veřejnosti hraje také fakt, zda společnost sama sebe vnímá a veřejně prezentuje jako startup.

¹³ SENOR, Dan a Saul SINGER. *Start-up Nation: The Story of Israel's Economic Miracle* [online]. Grand Central Publishing, 2011 [cit. 2023-04-08]. ISBN 9781455503469.

¹⁴ LUGER, M. I. a J. KOO. Defining and Tracking Business Start-Ups. *Small Business Economics* [online]. 2005, 24(1), 17–28 [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: doi:10.1007/s11187-005-8598-1.

¹⁵ COCKAYNE, Daniel. What is a startup firm? A methodological and epistemological investigation into research objects in economic geography [online]. 2019 [cit. 2023-04-07]. Dostupné z: doi:<https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2019.10.009>.

¹⁶ Ibid.

¹⁷ SKALA, Agnieszka. *Digital Startups in Transition Economies: Challenges for Management, Entrepreneurship and Education* [online]. Palgrave Pivot Cham, 2018 [cit. 2023-04-08]. ISBN 978-3-030-01500-8. Dostupné z: doi:<https://doi.org/10.1007/978-3-030-01500-8>.

¹⁸ Ibid.

2.1.2 Startup: životní cyklus a fungování

Fungování startupu je závislé na tom, v jaké fázi svého životního cyklu se nachází. Pro popis životního cyklu startupu se lze odrazit od několika akademických modelů, které primárně kombinují vývoj z pohledu technologie, komerčního produktu a financování.^{19, 20,}

²¹ Ačkoliv modely popisují podobné fenomény, liší se počtem fází, jejich pojmenováním i popisem. Pro účely této práce autor shledal postačujícím zjednodušený model, který je používán v běžné praxi na globální a lokální startupové scéně a v médiích (dále jako „*praktický model*“).²² Tento rozšířený přístup dělí vývoj startupů do tří fází, které pokrývají existenci startupu od počáteční myšlenky až po tzv. exit, tedy završení startupové fáze společnosti například jejím prodejem či vstupem na burzu:

1. *Early-stage*
2. *Growth-stage*
3. *Late-stage*

Early-stage, raná fáze startupu, pokrývá období od vzniku dobře a rychle škálovatelného nápadu na produkt či službu až do počátku komercializace produktu, který je zpravidla odstartován prvním významnějším investičním kolem, tzv. Series A. Startup během své early-stage fáze začne pracovat na realizaci nápadu, často vzniká počáteční formální uskupení, vyvíjí se funkční prototyp produktu či služby (tzv. *Minimal Viable Product, MVP*).²³ Tým se v této fázi skládá ze zakladatelů a několika vývojářů a dalších specialistů nutných pro základní fungování produktu. Tato fáze bývá zpočátku financována zakladateli, jejich rodinami a přáteli (tzv. *Friends and Family Financing*²⁴).²⁵ Při delším trvání této fáze může dojít také k několika malým externím investicím s cílem pomoci

¹⁹ AUERSWALD, Philip E. a Lewis M. BRANSCOMB. Valleys of Death and Darwinian Seas: Financing the Invention to Innovation Transition in the United States. *The Journal of Technology Transfer* [online]. 2003, 28, 227–239 [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: doi:<https://doi.org/10.1023/A:1024980525678>.

²⁰ RUHNKA, John C. a John E. YOUNG. A venture capital model of the development process for new ventures. *Journal of Business Venturing* [online]. 1987, 2(2), 167-184 [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: doi:[https://doi.org/10.1016/0883-9026\(87\)90006-1](https://doi.org/10.1016/0883-9026(87)90006-1).

²¹ SAUKKONEN, Juha a Kari VÄNTTINEN. Development Trajectory of An Innovation-Based Environmental Technology Start-Up. *International Journal of Innovation and Economic Development* [online]. 2017, 3(1), 167-184 [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://doi.org/10.18775/ijied.1849-7551-7020.2015.31.2006>.

²² What are the three stages of a startup? *Silicon Valley Bank* [online]. [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://www.svb.com/startup-insights/startup-growth/what-are-the-three-stages-of-a-startup#>.

²³ A Review Of The Minimum Viable Product Approach. *Forbes* [online]. 2021 [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/theyec/2021/12/08/a-review-of-the-minimum-viable-product-approach/>.

²⁴ alt. *Friends, Family and Fools* s přídavkem „*bláznů*“, kteří v počátku investují do vysoce rizikového projektu

²⁵ Friends/Family Financing. *Entrepreneur* [online]. [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://www.entrepreneur.com/encyclopedia/friends-family-financing>.

vyvinout prototyp. Tyto investice, označované jako *(pre-)seedové*,²⁶ poskytují menší individuální soukromí investoři (*angel investor, business angel*), menší investiční fondy (venture kapitálové/VC fondy, angel fondy) nebo inkubátory a akcelerátory (inkubátory bývají instituce pomáhající zakladatelům proměnit nápad v realitu, akcelerátory pomáhají škálovat již existující produkt či službu).^{27, 28}

Growth-stage, růstová fáze startupu, spočívá ve škálování startupu z pohledu produktu, podílu na trhu i velikosti týmu. V této fázi se mění potenciál nápadu a prototypu na komerční produkt a investoři začínají na společnost klást očekávání a cíle, které by měla plnit. Tato fáze je typicky odstartována první větší investicí, na které se podílí větší VC fondy a bohatší business angels. Obvykle následují další investice, každá startupu vydrží přibližně na jeden až dva roky. Jednotlivá investiční kola v této fázi se zpravidla označují pojmem „Series“ a příslušným písmenem abecedy, tedy Series A, Series B, Series C atp. Počet investic záleží na úspěšnosti startupu, délce růstového období, schopnosti generovat vlastní příjmy a dalších faktorech. Neobvyklé není ani pět nebo šest investičních kol, stejně tak může stačit jedno nebo dvě.²⁹

Začátek late-stage, pozdní fáze existence startupu, není jednoduché přesně stanovit. Zpravidla se jedná o společnost, která má stabilní organizační strukturu i tým, stabilně organicky roste, produkt je již plně dospělý a vyvíjejí se pro něj dodatečné funkcionality. Společnost v tomto bodě dokáže lehce vstupovat na nové trhy a kromě organické expanze začíná investovat do akvizic horizontální či vertikální konkurence a technologií. V tomto bodě obvykle investoři a zakladatelé přemýšlí o takzvaném „*exitu*“, tedy vyvrcholení cesty jejich startupu. Exit může mít různé podoby, typicky prodej společnosti větší korporaci nebo vstup společnosti na veřejnou burzu (tzv. *Initial Public Offering, IPO*). Alternativou může být konsolidace trhu a reorientace z rychlého růstu na profitabilitu a spíše než prodejem firmy začít vydělávat na její činnosti. Tato cesta trvá déle a vyžaduje úsilí, pro mnoho investorů a zakladatelů je tak přitažlivější po mnoha letech projekt prodat a okamžitě na něm vydělat.³⁰ U větších, stále rostoucích startupů, které jsou zároveň již

²⁶ Při větším počtu malých investic v early-stage fázi lze narazit i na další pojmenování jako post-seed, seed extension, pre-A a další dle potřeby.

²⁷ Accelerator vs. Incubator (Similarities and Differences). *Indeed* [online]. 2023 [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://ca.indeed.com/career-advice/career-development/accelerator-vs-incubator>.

²⁸ What are the three stages of a startup? *Silicon Valley Bank* [online]. [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://www.svb.com/startup-insights/startup-growth/what-are-the-three-stages-of-a-startup#>.

²⁹ *Ibid.*

³⁰ *Ibid.*

finančně a personálně stabilní, se začal používat pojem *scale-up*.³¹

Důležitým faktorem v hodnocení úspěšnosti startupu je i valuace společnosti. Valuace je důležitá pro vyjednávání nových investic a exit – přibližně stanoví, jakou cenu startup má. V tomto ohledu je populárním termínem tzv. startupový jednorožec (*unicorn*), tedy soukromá společnost, jejíž hodnota přesáhla jednu miliardu amerických dolarů. Na to navazují i další prestižnější označení, jako je *decacorn* (startup s hodnotou přes 10 miliard dolarů) a *hetcocorn* (hodnota přesahující 100 miliard dolarů). V dubnu 2023 existovalo na světě přes 1200 společností s hodnotou přes miliardu dolarů, Česko v posledních dvou letech zaznamenalo první dvě.^{32,33, 34}

2.1.3 Český startupový ekosystém

Startupová scéna v České republice se začala rozvíjet na základech několika velkých úspěšných technologických společností vzniklých v 90. letech 20. století a těsně po roce 2000. Ty totiž společně s kvalitními technickými vysokými školami zásadním způsobem přispěly k rozvoji technického talentu a know-how v Česku. Za první z těchto firem je považována společnost Avast (dříve ALWIL), vyvíjející stejnojmenný antivirový program. Společnost začala neformálně vznikat už koncem 80. let minulého století, oficiálně vznikla v roce 1991. V roce 2017 její antivirus používalo 435 milionů uživatelů po celém světě a o rok později vstoupila na burzu. Ačkoliv se formálně nejedná o startup, Avast do Česka přinesl startupové přemýšlení a vytvořil prostředí pro vznik dalších technologických společností. Společností prošly tisíce vývojářů, kteří začali budovat vlastní projekty. Avast také stvořil první tuzemské business angely ze svých manažerů a vlastníků, kteří mohli začít podporovat vznik mladých startupů. Stejně tak ke vzniku startupového prostředí přispěla softwarová společnost YSoft založená v roce 2000, která v roce 2014 spustila vlastní investiční společnost YSoft Ventures, soustředící se na nové inovativní projekty.³⁵

³¹ What's the difference between a startup, a scale-up, and a tech company? *EarlyMetrics.com* [online]. 2023 [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://earlymetrics.com/what-the-difference-between-startup-scale-up-tech-company>.

³² Právní sídlo v Česku má pouze Rohlík, nicméně mezi české jednorožce je veřejností a médií řazen také Productboard, který v Česku vznikl, má zde kancelář s většinou týmu a zejména české zakladatel. Sídlo má ovšem v USA, a tak se technicky jedná o americký startup. České startupy často přesouvají svá sídla do zahraničí kvůli investorům, tato praxe bude pravděpodobně nadále pokračovat.

³³ V Česku existují další startupy, jejichž reálná hodnota pravděpodobně také dosáhla statusu jednorožce (Mews, Rossum, ShipMonk...), nicméně zatím nedošlo na investiční kola, která by to oficiálně potvrdila.

³⁴ The Complete List Of Unicorn Companies. CBInsights [online]. 2023 [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://www.cbinsights.com/research-unicorn-companies>.

³⁵ POSPÍŠILOVÁ, Zuzana. Příběhy úspěšných českých startupů – 1. díl. *Vysoké učení technické v Brně* [online]. 2020

Největší rozvoj českého startupového systému nastal po roce 2010. V té době vznikla celá řada projektů, které jsou v rámci tuzemských startupů považované za ty nejuspěšnější. V roce 2012 přišel první pracovní portál specializující se na startupy StartupJobs.cz,³⁶ vyhledávač letenek Kiwi (tenkrát pod názvem Skypicker),³⁷ taxi platforma Liftago,³⁸ e-shop s nábytkem Bonami,³⁹ pokladní systém Storyous,⁴⁰ výrobce 3D tiskáren Prusa Research,⁴¹ DámeJídlo.cz⁴² a tým vývojářů STRV, který jako jeden z prvních českých technologických společností expandoval do USA.⁴³ Úspěšné projekty vznikaly i v následujících letech – v roce 2013 to bylo Twisto Michala Šmídy, o rok později pak Rohlík.cz a Productboard – dva první jednorozčci české startupové scény. V roce 2014 vznikl také zpravodajský portál CzechCrunch, původně nadšenecké médium o technologiích a startupech, které dnes patří mezi nejvýznamnější zdroje zpráv z tohoto prostředí, vedle obecnějších médií o technologiích a internetu jako Lupa.cz.

V Česku neexistují oficiální data monitorující startupové společnosti či investice do nich. Většina zpráv o stavu trhu vychází z dílen investičních fondů,⁴⁴ konzultantů a bank^{45, 46, 47} či dalších aktérů spolupracujících s větším množstvím startupů. Tyto zprávy zpravidla bývají odhady založené buďto na vlastní činnosti nebo na veřejně dostupných zdrojích, kterých není mnoho.⁴⁸ Lze pracovat se statistikami nově vzniklých firem, nicméně zdaleka ne každá nově založená firma je startup, vypovídající hodnota těchto čísel tak není vysoká. Proto se zprávy o startupovém trhu v Česku často výrazně liší. Obvykle se takové zprávy vydávají ad hoc, mezi pravidelné patří například VC Deals Report od advokátní kanceláře MAVERICKS⁴⁹ nebo Startup Report od StartupJobs.cz.⁵⁰ Na statistiky StartupJobs.cz se

[cit. 2023-04-08]. Dostupné z: https://kariera.vut.cz/pribehy-uspesnych-ceskych-startupu-1-dil_trashed/.

³⁶ O StartupJobs. *StartupJobs* [online]. [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://www.startupjobs.cz/o-startupjobs>.

³⁷ Company. *Kiwi* [online]. [cit. 2023-04-23]. Dostupné z: <https://www.kiwi.com/en/pages/content/company>.

³⁸ Liftago. *StartupJobs* [online]. [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://www.startupjobs.cz/startup/liftago>.

³⁹ Bonami. *StartupJobs* [online]. [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://www.startupjobs.cz/startup/bonami-cz>.

⁴⁰ Storyous.com. *StartupJobs* [online]. [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://www.startupjobs.cz/startup/storyous-com>.

⁴¹ Prusa Research a.s. *StartupJobs* [online]. [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://www.startupjobs.cz/startup/prusa-research-s-r-o>.

⁴² Dáme jídlo. *StartupJobs* [online]. [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://www.startupjobs.cz/startup/dame-jidlo>.

⁴³ STRV. *StartupJobs* [online]. [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://www.startupjobs.cz/startup/strv>.

⁴⁴ Typical profile of a startup founder in the Czech Republic. KAYA. *Medium* [online]. 2023 [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://medium.com/kayavc/typical-profile-of-a-startup-founder-in-the-czech-republic-b8d9dd1d346f>.

⁴⁵ CVCA Private Equity Report 2021. *Deloitte* [online]. 2021 [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/finance/articles/cvca-private-equity-report-2021.html>.

⁴⁶ Startup Report 2019_2020. *Startup Report* [online]. 2020 [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://www.startupreport.cz/>.

⁴⁷ HRTÚSOVÁ, Tereza a Radek NOVÁK. Start-upy v ČR: State of Play. *Česká spořitelna* [online]. 2019 [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: https://www.csas.cz/content/dam/cz/csas/www_csas_cz/Dokumenty-korporat/Dokumenty/Analytici/analiza_start_upy_v_CR_2019_07.pdf.

⁴⁸ Ibid.

⁴⁹ Venture Capital Deals Report 2022. *MAVERICKS* [online]. 2023 [cit. 2023-04-07]. Dostupné z: <https://www.mavericks.legal/startup-report-2022>.

⁵⁰ 2022 Startup Report. *StartupJobs* [online]. 2023 [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://www.startupjobs.cz/pro-media>.

spoléhají i další instituce vč. například České spořitelny.⁵¹

Jednou za základních pouček startupů je, že 9 z 10 nepřežije, což potvrzují i aktuální statistiky o amerických startupech.⁵² Podle průzkumu StartupJobs z roku 2022 si však čeští podnikatelé vedou lépe.⁵³ Podle jejich statistik je kritických prvních pět let, ve kterých zanikne zhruba 45 % startupů.⁵⁴ Po pátém roce se životnost českých startupů zvyšuje.⁵⁵ Je však třeba pamatovat, že startupy mají ve Spojených státech výrazně delší historii, zatímco v Česku se vyvíjí jen něco málo přes 10 let. Je tak obtížné z této omezené doby vyvozovat dlouhodobé trendy.

V poslední pravidelné zprávě za rok 2022 StartupJobs.cz uvádí, že na jejich portálu je registrováno 3 849 startupů, přičemž 467 v tomto roce inzerovalo poprvé. V roce 2021 to bylo 629, což bylo o třetinu více než v roce 2020.⁵⁶ Pokles v roce 2022 StartupJobs vysvětluje celkovým ochlazením ekonomiky a zastavením náborem nejen v technologických firmách.⁵⁷ Nové startupy se nejčastěji angažují ve vývoji technologií (15,06 %), vyvíjí vlastní produkt (9,66 %) nebo působí v e-commerce (6,29 %). Nejpoptávanější pracovníci jsou se značným náskokem vývojáři (5395 inzerátů), následovaní marketéři a obchodníci pozicemi (3189) a manažery (2203).⁵⁸

Pracovní síla je jedním z hlavních témat rezonujících českou startupovou scénou. Úspěšnému rozvoji firem v tuzemsku nahrává dostupnost vysoce kvalifikovaného technického talentu, který produkují kvalitní vysoké školy a univerzity (mj. ČVUT a MFF UK v Praze, VÚT a FI MUNI v Brně). Jsou zde v porovnání se západními trhy stále nižší náklady na provoz kanceláří i samotnou pracovní sílu. To nahrává vzniku nových technologických startupů a zároveň přitahuje technologické společnosti ze zahraničí. Tento fenomén posílila pandemie Covid-19, která zahraničním (vč. amerických) startupům ukázala spolehlivost práce na dálku, a tak začaly nabírat i tuzemské vývojáře, kterým mohou nabídnout daleko vyšší odměny než české společnosti. To, společně s rostoucí

⁵¹ HRTÚSOVÁ, Tereza a Radek NOVÁK. Start-upy v ČR: State of Play. *Česká spořitelna* [online]. 2019 [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: https://www.csas.cz/content/dam/cz/csas/www_csas_cz/Dokumenty-korporat/Dokumenty/Analytici/analyza_start_upy_v_CR_2019_07.pdf.

⁵² The Ultimate List of Startup Statistics for 2023. *Findstack* [online]. 2023 [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://findstack.com/resources/startup-statistics/>.

⁵³ Jaká je úmrtnost startupů? České mají lepší životnost než americké. Skoro polovina se dožije deseti let. *SJ.news* [online]. 2022 [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://sj.news/jaka-je-umrtnost-startupu-ceske-maji-lepsi-zivotnost-nez-americke-skoro-polovina-se-dozi-je-deseti-let/>.

⁵⁴ Ibid.

⁵⁵ Ibid.

⁵⁶ 2021 Startup Report. *StartupJobs* [online]. 2023 [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://www.startupjobs.cz/pro-media>.

⁵⁷ Ibid.

⁵⁸ Ibid.

konkurencí tuzemských firem, naopak opět výrazně snižuje počty zájemců o práci. Nábor nového talentu tak v současné době představuje pro technologické společnosti v Česku jednu z největších překážek. Další brzdou v rozvoji tuzemského trhu je také zaostalá legislativa, která mimo jiné redukuje možnosti startupů v rovině nefinančních benefitů pro své zaměstnance.⁵⁹ Příkladem je problematika tzv. ESOPů (*Employee Stock Options Plan*). Opční programy zaměstnancům umožňují získat podíl ve firmě při splnění určitých podmínek, čímž firmy mohou doplnit základní mzdu. Pro startupy v západních zemích se to stalo klíčovým nástrojem, jak mzdově konkurovat zajištěnějším větším firmám, nicméně v Česku jsou pro aplikaci tohoto nástroje nevhodně nastavená daňová pravidla.⁶⁰ Proto v březnu 2023 vznikla iniciativa #ESOPasap spojující aktéry ze startupového světa bojující za férovější nastavení pravidel pro ESOPy v Česku.⁶¹

Na českou startupovou scénu každoročně přibývají nové investiční venture kapitálové fondy i andělští investoři.⁶² Kvůli absenci oficiálních čísel je těžké určit přesný počet investičních fondů. Portál czechstartups.org, web vládní agentury CzechInvest, která mimo jiné podporuje růst tuzemských startupů a zprostředkovává investice ze zahraničí, uvádí 44 investičních fondů, akceleratorů a inkubátorů, mezi kterými lze nalézt většinu významných hráčů včetně fondů Credo Ventures, Presto Ventures, J&T Ventures, YSoft Ventures, Purple Ventures, Miton, Rockaway Capital a řadu dalších.⁶³ Na základě tohoto čísla lze odhadnout, že v Česku působí kolem 50 venture kapitálových fondů. Rostoucí roli v investicích hrají i individuální business angels, tedy investující fyzické osoby. Úspěšné startupy a exity produkují fyzické osoby se značným majetkem, které hledají zhodnocení svého majetku v nových projektech. Přibývají proto lidé jako je Tomáš Čupr, zakladatel Slevomatu, DámeJídlo.cz a Rohlík.cz, kteří sami investují do dalších vznikajících projektů.⁶⁴ Do každoroční studie investiční skupiny DEPO VENTURES, která sjednocuje české business angely, se v roce 2021 zapojilo do investic přes 120 individuálních

⁵⁹ PETRŮ, Naděžda, Miroslav PAVLÁK a Josef POLÁK. Factors impacting startup sustainability in the Czech Republic. *Innovative Marketing* [online]. 2019, 15(3), 1-15 [cit. 2023-04-10]. ISSN 18142427. Dostupné z: doi:10.21511/im.15(3).2019.01.

⁶⁰ Z klíčových lidí milionáři. České firmy naskakují na trend zaměstnaneckých podílů, mnohdy tomu ale brání legislativa. *CzechCrunch* [online]. 2020 [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://cc.cz/z-klucovych-lidi-milionari-ceske-firmy-naskakuji-na-trend-zamestnaneckych-podilu-mnohdy-tomu-ale-brani-legislativa>.

⁶¹ Není na co čekat. Čupr a další startupové tváře vyzývají vládu k řešení zaměstnaneckých akcií. *CzechCrunch* [online]. 2020 [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://cc.cz/neni-na-co-cekat-cupr-a-dalsi-startupove-tvare-vyzyvaji-vladu-k-reseni-zamestnaneckych-akcii/>.

⁶² Venture Capital Deals Report 2022. *MAVERICKS* [online]. 2023 [cit. 2023-04-07]. Dostupné z: <https://www.mavericks.legal/startup-report-2022>.

⁶³ Investoři. *CzechStartups* [online]. 2023 [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://www.czechstartups.org/startup-ekosystem/investori/>.

⁶⁴ Čupr, Winkler a další vstupují jako investoři do Impact Hubu. *E15* [online]. [cit. 2023-04-23]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/domaci/cupr-winkler-a-dalsi-vstupuji-jako-investori-do-impact-hubu-1393644>.

andělských investorů. Průměrný investor má zainvestováno do 6 startupů.⁶⁵

2.2 Public relations

2.2.1 Definice, zařazení a typologie

Podobně jako startupy, také public relations dodnes bojují se svou univerzální definicí.^{66, 67} Vzhledem k pluralitě nástrojů, cílů, způsobů a názorů, které se k public relations váží, je její univerzální definice téměř nemožná. Již od 70. let 20. století probíhá systematická snaha o její nalezení, výsledkem jsou neustále nově obměňované definice závislé na cíli, oblasti a pohledu jejich autora. Od snahy nalézt jednu všeobecně uznávanou definici se postupně upouští.⁶⁸ V současnosti existuje několik hojně citovaných obecných definic, mezi které patří například definice institucí zabývajících se PR. Například Americká asociace PR (Public Relations Society of America, PRSA) definuje PR takto:

„Public relations je strategický komunikační proces, který buduje vzájemně výhodné vztahy mezi organizacemi a jejich publiky.“^{69, 70}

Britský CIPR (Chartered Institute of Public Relations) PR popisuje takto:

„Public relations je disciplína zabývající se reputací s cílem vysloužit si pochopení a podporu a ovlivnit názory a chování. Jde o plánovanou a dlouhodobou snahu nastavit a udržet dobré vztahy a vzájemné porozumění mezi organizací a jejími publiky.“^{71, 72}

Nejnovější významnější definici přinesla v roce 2019 Mezinárodní asociace public PR (International Public Relations Association, IPRA), která jako jedna z mála obsahuje ohled na důvěryhodnost kanálů a etiku celé komunikace:

„Public relations je rozhodovací manažerská činnost zacílená na budování vztahů a zájmu

⁶⁵ Průzkum andělských investorů v České republice. *DEPO Ventures* [online]. 2021 [cit. 2023-04-23]. Dostupné z: https://2784334.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/2784334/Pr%C5%AFzkum_report_cz_2021.pdf.

⁶⁶ L'ETANG, Jacquie. Public Relations: A Discipline in Transformation. *Sociology Compass* [online]. 2013, 7(10), 799-817 [cit. 2023-04-09]. ISSN 17519020. Dostupné z: doi:10.1111/soc4.12072.

⁶⁷ HEJLOVÁ, Denisa. *Public relations*. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5022-4.

⁶⁸ L'ETANG, Jacquie. Public Relations: A Discipline in Transformation. *Sociology Compass* [online]. 2013, 7(10), 799-817 [cit. 2023-04-09]. ISSN 17519020. Dostupné z: doi:10.1111/soc4.12072.

⁶⁹ Volně přeloženo autorem z angl.: “Public relations is a strategic communication process that builds mutually beneficial relationships between organizations and their publics.”

⁷⁰ About Public Relations. PRSA [online]. 2011 [cit. 2023-04-09]. Dostupné z: <https://www.prsa.org/about/all-about-pr>.

⁷¹ Volně přeloženo autorem z angl.: “Public Relations is the discipline which looks after reputation, with the aim of earning understanding and support and influencing opinion and behaviour. It is the planned and sustained effort to establish and maintain goodwill and mutual understanding between an organisation and its publics.”

⁷² About PR. CIPR [online]. 2014 [cit. 2023-04-09]. Dostupné z: https://www.cipr.co.uk/CIPR/About_Us/About_PR.aspx.

mezi organizacemi a jejich publiky na základě poskytování informací skrze důvěryhodné a etické komunikační metody. ^{73, 74}

Všechny tři definice se soustředí na budování obousměrných vztahů mezi organizacemi (obchodní společnosti, neziskové organizace, veřejná správa, profesní organizace...) a jejich publiky (skupiny důležité pro danou organizaci od spotřebitelů přes zákonodárce až po média), přičemž CIPR a IPRA se zabývají i účelem (ovlivňovat názory a chování, poskytovat informace). V akademické sféře lze z nedávné doby citovat například definici od Jacquie L'Etangové:

„Prezentování veřejné stránky organizace (ať již je to firma, vzdělávací instituce, nemocnice nebo vláda) či jednotlivce, komunikování jejich zájmů, cílů a oficiálních pohledů na témata, která se jich týkají. ⁷⁵

V novějších pracích pak definici shrnula jednodušeji:

„Public relations můžeme chápat jako činnost odpovědnou za řízení organizačních vztahů a reputace. ^{76, 77}

Ačkoliv k této definici dále doplňuje vysvětlení jejích jednotlivých částí, L'Etangová argumentuje, že přesnější vymezení začínají narážet na kritiky z různých stran. Součástí problému definice public relations je dle ní také to, že pojem má v různých částech světa, v různých odvětvích podnikání i napříč jednotlivými odděleními různé významy. V některých částech světa je například public relations téměř synonymní s media relations, tedy vztahy s médii a novináři, zatímco v jiných k nim bez problému firmy řadí i komunikaci na sociálních sítích, interní komunikaci a další.⁷⁸ To ještě podtrhává odlišné názvosloví, které je v praxi pro PR používáno. Dle *European Communications Monitor* pro public relations 67,9 % odborníků používá název „*korporátní komunikace*“ a 61,3 % „*strategická komunikace*“. Pojem „*public relations*“ používá pouze 46,7 % oslovených.⁷⁹

Otázkou zůstává také zařazení public relations v hierarchii firem (a do určité míry také

⁷³ Volně přeloženo autorem z angl.: *“Public relations is a decision-making management practice tasked with building relationships and interests between organisations and their publics based on the delivery of information through trusted and ethical communication methods.”*

⁷⁴ PR Definition. IPRA [online]. 2019 [cit. 2023-04-09]. Dostupné z: <https://www.ipra.org/member-services/pr-definition/>.

⁷⁵ HEJLOVÁ, Denisa. *Public relations*. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5022-4.

⁷⁶ Volně přeloženo autorem z angl.: *“Public relations may be understood as the occupation responsible for the management of organisational relationships and reputation.”*

⁷⁷ L'ETANG, Jacquie. Public Relations: A Discipline in Transformation. *Sociology Compass* [online]. 2013, 7(10), 799-817 [cit. 2023-04-09]. ISSN 17519020. Dostupné z: doi:10.1111/soc4.12072.

⁷⁸ Ibid.

⁷⁹ HEJLOVÁ, Denisa. *Public relations*. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5022-4.

akademického bádání). PR totiž stojí na rozmezí několika různých disciplín a pro jejich obsažení je nutný interdisciplinární přehled, mimo jiné o masových komunikačních kanálech, médiích, kulturních aspektech, organizaci a managementu firem, marketingu, politice a filosofii.⁸⁰ Zatímco někteří teoretikové a odborníci vnímají PR jako samostatný obor, jiní ho berou jako součást marketingového mixu (např. Philip Kotler).⁸¹ PR a marketing se mohou překrývat v některých polích působnosti (např. v digitální komunikaci nebo práci s influencery), ovšem jejich prostředky se zásadně odlišují. Zjednodušeně se dá říci, že zatímco marketing se spoléhá na placené výstupy (např. prostřednictvím inzerce v médiích či na webu), které mají za cíl přinést bezprostřední zvýšení prodeje výrobku či služby, PR se spoléhá na tzv. earned media, tedy zasloužený prostor (novinář napíše článek, protože mu téma přijde zajímavé) a spíše než krátkodobé zvýšení prodeje (ačkoliv i to může být nepřímý následek) pracuje s dlouhodobou reputací organizace. Navíc reklama je ihned jednoduše poznatelná jako placený obsah, zatímco PR pracuje zpravidla s redakčními obsahy, které jsou důvěryhodnější.⁸²

Obecně se dá říci, že čím výše PR oddělení v organigramu organizace stojí, tím větší má význam.⁸³ Pokud je PR manažer přímo v nejvyšším managementu firmy, má možnost ovlivňovat činnost dané organizace, získat lepší přístup k informacím z celé organizace a být blíže tzv. *talking head(s)* organizace – tedy lidem, kteří reprezentují organizaci navnějšek, např. generálnímu řediteli. Tím se stává i důvěryhodnějším zdrojem pro klíčové stakeholdery, jako jsou novináři.⁸⁴ Zapojení PR do managementu je např. součástí definice public relations brzkého teoretika Rexe Harlowa.⁸⁵ Cutlip, Center a Broom PR popisují PR jako funkci managementu.⁸⁶ V praxi ovšem public relations zůstávají v mnoha případech „uvězněny“ v marketingovém oddělení, kde jsou úzce navázány na aktuální marketingové kampaně, PR manažer/specialista nemá větší vliv na management organizace a informace k němu proudí přes marketingového ředitele, který zpravidla dává důraz právě na svou marketingovou přípravu a public relations bere jako jeden z nástrojů marketingu.⁸⁷

⁸⁰ L'ETANG, Jacquie. Public Relations: A Discipline in Transformation. *Sociology Compass* [online]. 2013, 7(10), 799-817 [cit. 2023-04-09]. ISSN 17519020. Dostupné z: doi:10.1111/soc4.12072.

⁸¹ HEJLOVÁ, Denisa. *Public relations*. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5022-4.

⁸² Ibid.

⁸³ GREGORY, Anne. *Planning and Managing Public Relations Campaigns: A Strategic Approach: PR in Practice* [online]. 5. Kogan Page Publishers, 2020 [cit. 2023-04-10]. ISBN 9781789663211.

⁸⁴ Ibid.

⁸⁵ HARLOW, Rex F. Building a public relations definition. *Public Relations Review* [online]. 1976, 2(4), 34-42 [cit. 2023-04-10]. ISSN 03638111. Dostupné z: doi:10.1016/S0363-8111(76)80022-7.

⁸⁶ CUTLIP, Scott M., Allen H. CENTER a Glen M. BROOM. *Effective Public Relations* [online]. 9. Prentice Hall, 2006 [cit. 2023-04-10]. ISBN 9780131230149.

⁸⁷ GREGORY, Anne. *Planning and Managing Public Relations Campaigns: A Strategic Approach: PR in Practice*

Vzhledem ke své rozmanitosti a abstraktním hranicím oboru je podobně obtížné nalézt jednotné dělení PR, a proto autoři přistupují k různým arbitrárním kategorizacím, v nichž navíc některé činnosti mohou být zařazeny do více kategorií (např. krizová komunikace může být jak nástrojem PR, tak samostatnou oblastí). Hejlová nabízí základní dělení public relations podle **sektoru** (finance, sport, kultura, energetika...), **cílových skupin** (interní a externí), **oblastí PR** (issues management, interní komunikace, public affairs...) a **nástrojů** (media relations, eventy, krizová komunikace).⁸⁸ Objevují se také členitější kategorizace, které jsou navzájem provázané a podrobnější. Například Roberts-Bowmanová jednak vytyčuje tzv. strukturu public relations, která se skládá z **typu organizace**, **komunikačních kanálů** a **publik**, na což navazuje vymezením **typů PR**, ke kterým přiřazuje příslušné **PR disciplíny** a **nástroje**:

Tab. 1: struktura PR podle Roberts-Bowmanové⁸⁹

Typ organizace	Kanály	Publika
<ul style="list-style-type: none"> ● Soukromý sektor ● Veřejný sektor ● Třetí sektor (zbytková kategorie) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Vlastněná média (web, blog, firemní noviny...) ● Zasloužená média (noviny, TV, rádio...) ● Sdílená média (sociální sítě...) ● Sponzorství ● Word-of-mouth ● Fotografie ● Video (videa, filmy...) ● Tištěné (letáky...) ● Událost (konference...) ● Výstavy ● ... 	<ul style="list-style-type: none"> ● Zaměstnanci (+kandidáti) ● Dodavatelé ● Partneři ● Distributoři ● Investoři ● Dárci ● Politické publikum, decision-makers, opinion leaders ● Média ● Influenceri ● Zákazníci ● ...

Tab. 2: shrnutí PR aktivit podle Roberts-Bowmanové⁹⁰

Typ PR	Disciplína PR	Nástroje
Korporátní PR (celková komunikace organizace)	Interní/zaměstnanecká komunikace	Newslettery, sběr podnětů, intranet, sociální sítě, osobní setkání, workshopy
	Public affairs	Publikace, soukromé schůzky
	Investor relations	Publikace, soukromé schůzky, briefingy, pravidelná komunikace
	CSR/community relations	Schůzky, události, briefingy, publikace, osobní setkání
	Influenceri/community relations	Briefingy, události, osobní setkání
	Issues management	Monitoring témat, řešerše, nastolování témat
	Krizová komunikace	Příprava scénářů, komunikování krize skrze média a zaměstnance

[online]. 5. Kogan Page Publishers, 2020 [cit. 2023-04-10]. ISBN 9781789663211.

⁸⁸ HEJLOVÁ, Denisa. *Public relations*. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5022-4.

⁸⁹ ROBERTS-BOWMAN, Sarah, THEAKER, Alison, ed. *The Public Relations Handbook*. 6. Routledge, 2020. ISBN 9781000208771.

⁹⁰ Ibid.

	Brand management	Visuální identita, kulturní identita, firemní kultura
Spotřebitelské PR (blízko k marketingu, cílem je podpořit zájem o produkt/službu)	Publicita a propagace	Media relations, sociální sítě, výstavy a události, tištěné materiály, sponzorství, influenceři
B2B (komunikace mezi firmami)	Publicita a propagace	Osobní schůzky, výstavy, semináře a workshopy, newslettery, media relations, tištěné materiály, sponzorství, myšlenkoví lídři
Veřejný sektor	Řada výše zmíněných s výjimkou investor relations a public affairs	Kombinace výše zmíněných nástrojů
Neziskový sektor/třetí sektor	Řada výše zmíněných, místo investor relations je zde fundraising a donor relations	Kombinace výše zmíněného s důrazem na fundraising a nastolování příslušných témat
PR pro celebrity	Řada výše zmíněných s výjimkou investor relations a public affairs	Kombinace výše zmíněného s důrazem na brand building
Politické PR	Řada výše zmíněných, místo investor relations je zde fundraising a donor relations	Kombinace výše zmíněného s důrazem na media relations, sociální sítě, fundraising

2.2.2 Startupové PR v zahraničí

PR ve startupech se jako téma odborných publikací a akademických prací dosud příliš často nevyskytuje, případně pouze v rámci částí textů zaměřených na marketing.⁹¹ V Česku tyto zdroje chybí úplně, nicméně v zahraničí se tomuto úzkému výseku PR někteří autoři začínají věnovat, a to zejména ve Spojených státech a také v Indii a Číně, kde se startupy těší značnému růstu. Čína je aktuálně druhá v počtu startupových jednorozců a čínský je i nejhodnotnější startup světa, společnost ByteDance stojící za sociální sítí TikTok.⁹²

Mezi prvními, kdo napsal studii zaměřenou na PR ve startupech, jsou autoři Men, Ji a Chen, kteří zkoumali PR v čínských startupech.⁹³ Podle nich nedostatek odborné literatury na toto téma svádí komunikační manažery ve startupech řídit se obecnými PR poučkami z tradičního korporátního PR, které však v případě startupů nemusí být efektivní. Ve své studii z roku 2017 se prostřednictvím rozhovorů s 28 startupisty zaměřili na identifikaci publik startupů, strategie budování vztahů, dopady těchto vztahů a jaké specifické PR potřeby startupy mají. Výzkumníci zjistili, že tou nejdůležitější cílovou skupinou pro startupisty jsou pracovníci, kteří podle nich určují, jak daleko startup dojde. Většina startupistů se shodla také na zákaznících (zvláště v B2C segmentu), investorech a médiích. Naopak vláda a public affairs hrály roli pouze v těch segmentech, kde je pro

⁹¹ např.: EISENMANN, Thomas R. *Why startups fail: a new roadmap for entrepreneurial success* [online]. New York: Currency, [2020] [cit. 2023-04-13]. ISBN 978-059-3137-031.

⁹² Unicorn Startup Market Map. *CB Insights* [online]. 2023 [cit. 2023-04-13]. Dostupné z: <https://www.cbinsights.com/research/unicorn-startup-market-map/>.

⁹³ MEN, Linjuan Rita, Yi Grace Ji a Zifei Fay CHEN. Dialogues with entrepreneurs in China: How start-up companies cultivate relationships with strategic publics. *Journal of Public Relations Research* [online]. 2017, 29(2-3), 90-113 [cit. 2023-04-13]. ISSN 1062-726X. Dostupné z: doi:10.1080/1062726X.2017.1329736.

samotnou činnost startupu nutné povolení či certifikace, ostatní tyto vztahy téměř neřešili. U strategií kromě běžných věcí, jako je otevřenost, pravidelnost komunikace a autenticita, téměř všichni zdůraznili roli networkingu a osobních vztahů, které jsou pro startupy klíčové při oslovování investorů, zaměstnanců a v případě B2B také klientů. B2B startupy podle odpovědí marketing řeší velice okrajově, protože to neodpovídá jejich způsobu získávání klientů. Ten spočívá právě v šíření obecného povědomí, nastolování témat a šíření slova. Mezi respondenty byli z velké části CEOs startupů, okrajově PR manažeři či jiní vyšší manažeři. Marketingový ředitel mezi respondenty nebyl žádný. Co se týče specifických potřeb startupů od PR, nadpoloviční většina respondentů přikládala největší váhu brandingu a generování word of mouth, tedy „*aby se o firmě mluvilo*“ v relevantních kruzích. S tím souvisí další hojně zmiňovaná potřeba issues managementu, tedy nastolování a diskutování souvisejících témat. Studie také představuje tři hlavní rozdíly mezi PR pro startupy a korporace:⁹⁴

1. Cíl PR

- a. Startupy: cílem PR je zajistit přežití a růst společnosti
- b. Korporace: cílem je udržovat reputaci a chránit image společnosti

2. Disciplíny PR

- a. Startupy: branding, word of mouth, propagace, issue management...
- b. Korporace: krizová komunikace, community management, CSR...

3. Struktura PR

- a. Startupy: minimální rozpočet, 1-3 lidé v týmu zabývající se PR jako součástí neurčitě ohraničených rolí
- b. Korporace: velká specializovaná oddělení s dostatkem zdrojů lidských i finančních, vysoká specializace a vysoká systematičnost činnosti

Linjuan Rita Men, jeden z autorů předchozí studie, se tématu věnuje také v práci z roku 2021 zaměřené na roli interní komunikace CEO startupu na zaměstnanecké vztahy. Mimo jiné přišel na to, že responzivita a autenticita CEO v interní komunikace zlepšuje vztah zaměstnanců ke startupu.⁹⁵

Autorka Sarah VanSlette provedla podobný průzkum jako autoři Men, Ji a Chen, ač daleko

⁹⁴ MEN, Linjuan Rita, Yi Grace Ji a Zifei Fay CHEN. Dialogues with entrepreneurs in China: How start-up companies cultivate relationships with strategic publics. *Journal of Public Relations Research* [online]. 2017, 29(2-3), 90-113 [cit. 2023-04-13]. ISSN 1062-726X. Dostupné z: doi:10.1080/1062726X.2017.1329736.

⁹⁵ MEN, Linjuan Rita. The impact of startup CEO communication on employee relational and behavioral outcomes: Responsiveness, assertiveness, and authenticity. *Public Relations Review* [online]. Emerald Publishing Limited, 2021, 2019-10-3, 47(4), 115-126 [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: doi:10.1016/j.pubrev.2021.102078.

omezenější a s menším počtem respondentů v St. Louis ve Spojených státech.⁹⁶ Na rozdíl od předchozí studie Mena, Jia a Chena však američtí startupoví lídři neměli tak hluboký vhled do PR. Autorka shrnuje, že pouze několik z respondentů dokázalo k PR říci něco podstatného a odlišit ho od marketingu.⁹⁷ Někteří se shodli na tom, že PR pro startupy v brzké fázi není prioritou a musí se soustředit na důležitější věci, přičemž počítají s větším důrazem na PR v pozdějších fázích existence.⁹⁸ Nicméně někteří nedokázali říct, zda nějaké PR aktivity mají a měli problém odlišit PR od marketingu. To se odráží také v důležitosti, kterou PR přikládají.⁹⁹

Z akademických prací stojí za zmínku akademická práce Kelseyho Shimasakiho, který v roce 2013 navrhl PR strategii pro konkrétní technologický startup na základě dotazníkového šetření mezi cílovým publikem startupu s přihlédnutím ke specifikům startupového vývoje, ačkoliv se zde zaměřuje pouze na jeden typ startupu a poznatky a doporučení lze pouze velmi těžce zobecnit.¹⁰⁰ Simon Arvidsson v roce 2015 napsal diplomovou práci zaměřenou na vliv PR na crowdfundingovou kampaň technologického startupu, ve které zjistil, že crowdfundingová kampaň s PR vykazovala větší povědomí u cílového publika, ale nepřinesla více darů ani vyšší částky darů oproti crowdfundingové kampani bez PR, což dále potvrzuje užitečnost PR pro budování povědomí spíše než vedení publika k nějaké akci.¹⁰¹

Na trhu se začínají objevovat také více publicistické texty, jako je například kniha *You Need PR: An Approachable Guide to PR for Early-Stage Companies* do Jenny Guarneri, americké PRistky.¹⁰² Ta na základě svých praktických zkušeností sestavila laickou knihu s konkrétními tipy pro startupy, jak na PR. Nicméně kniha nemá ambice shrnout teorii startupového PR a slouží pouze jako základní návod bez hlubšího vysvětlování problematiky.

⁹⁶ VANSLETTE, Sarah. 'We Don't Need PR Yet': Challenging Misconceptions of Public Relations in the Startup Community. *Big Ideas in Public Relations Research and Practice* [online]. Emerald Publishing Limited, 2019, 2019-10-3, 115-126 [cit. 2023-04-16]. Advances in Public Relations and Communication Management. ISBN 978-1-83867-508-0. Dostupné z: doi:10.1108/S2398-391420190000004009.

⁹⁷ Ibid.

⁹⁸ Ibid.

⁹⁹ Ibid.

¹⁰⁰ SHIMASAKI, Kelsey. *Repair Tech Inc. a Tech Startup: Creating a Public Relations Branding Strategy to Build Client Base through the use of Media* [online]. 2013 [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: <https://digitalcommons.calpoly.edu/joursp/60/>. Senior Project. California Polytechnic State University.

¹⁰¹ ARVIDSSON, Simon. *To Stand Out in the Crowd. How public relation activities effect a crowdfunding campaign for a tech-startup* [online]. 2015 [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: <http://hdl.handle.net/2077/39916>. Diplomová práce. University of Gothenburg/Graduate School.

¹⁰² GUARNERI, Jenna. *You Need PR: An Approachable Guice to Public Relations for Early-Stage Companies*. Greenleaf Book Group, 2022. ISBN 9781639090044.

Nejen souvislosti s PR se v posledních několika měsících řeší vzestup textových a grafických nástrojů založených na umělé inteligenci (AI) jako je ChatGPT, Midjourney a podobné. Mnozí se obávají dopadů těchto pokročilých nástrojů na pracovní trh a některé oblasti lidské činnosti včetně PR, kde se dotýkají zejména copywritingu, který s dostatkem vstupních informací umělá inteligence zvládá velice obstojně.¹⁰³ Již v roce 2020 se tomuto problému věnovala studie v Indonésii, podle které tyto technologie nebudou mít na PR příliš velký dopad, spíše povedou k urychlení některých činností, nicméně PR odborníky nenahradí.¹⁰⁴ Ačkoliv to přímo nesouvisí s tématem práce, jedná se o aktuální téma řešené v kruzích startupového PR, a proto se mu autor této práce velice okrajově věnuje také v rozhovoru v kapitole 3.4.

¹⁰³ NA-ALLAH, Maryam. ChatGPT: The Impact of AI Tool in Public Relations Practice By Maryam Na-Allah. *Economic Confidential* [online]. [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: <https://economicconfidential.com/2023/04/chatgpt-impact-practice/>.

¹⁰⁴ ARIEF, N. Nurlaela a Aurik GUSTOMO. Analyzing the Impact of Big Data and Artificial Intelligence on the Communications Profession: A Case Study on Public Relations (PR) Practitioners in Indonesia. *International Journal on Advanced Science, Engineering and Information Technology* [online]. 2020, 10(3), 1066-1071 [cit. 2023-04-16]. ISSN 2460-6952. Dostupné z: doi:10.18517/ijaseit.10.3.11821.

3 Případová studie společnosti Twisto

Cílem této případové studie je zjistit, jak vybraný startup přistupuje ke PR, jaké lekce lze z jeho přístupu odvodit a také získat vhled do vývoje PR v českých startupech v posledních deseti letech. Pro případovou studii byl vybrán českých fintechový startup Twisto, který prošel typickými fázemi startupového vývoje (viz kapitola 2.1.2) a dlouhodobě na PR spoléhá. Případová studie se skládá ze základních faktografických informací o společnosti, kvantitativní analýzy mediálního monitoringu a rozhovoru s Janem Hustákem, který byl za PR Twista zodpovědný po většinu doby existence této firmy.

3.1 Základní informace o historii a činnosti společnosti

Twisto bylo založeno v červenci 2013¹⁰⁵ Michalem Šmídou.¹⁰⁶ Firma byla součástí první vlny významnějších startupů v Česku společně s Kiwi, Rohlíkem či Productboardem. V roce 2021 Šmída a investoři Twisto prodali australské firmě Zip, a to za více než 2 miliardy korun.¹⁰⁷ Obchod je příkladem vybudování úspěšného startupu a následného exitu ze společnosti jejím prodejem. Kvůli zhoršující se ekonomické situaci a vlastním problémům se Zip rozhodl Twisto se ztrátou prodat.¹⁰⁸ Prodej Twista se v době psaní této práce teprve odehrává a nejsou k dispozici bližší veřejné detaily. Proto se tím autor v této práci dále nezabývá.

Twisto v Česku jako jeden z prvních subjektů začalo šířit pojem *fintech* se svou službou tzv. odložených plateb, které již fungovaly v zahraničí pod označením *Buy Now Pay Later* (BNPL).^{109, 110} Služba umožňuje zákazníkovi nakoupit zboží (typicky online) a při placení využít z nabídky platebních metod odloženou platbu s Twistem. Následně vyplní e-mail a tím je objednávka uhrazena. Twisto za zákazníka danému obchodu objednávku do druhého dne uhradí a zákazník za zboží zaplatí Twistu, až když zboží přijde, vyzkouší si ho a rozhodne se, zda si ho ponechá. Na zaplacení má zákazník určitý počet dnů (zpočátku 14, dnes 30). Služba je při včasném zaplacení pro zákazníka zdarma, při prodlení musí

¹⁰⁵ Údaj z obchodního rejstříku, Dne: 1.4.2023 12:29. Údaje platné ke dni 1.4.2023 03:50.

¹⁰⁶ Michal Šmída. *LinkedIn* [online]. [cit. 2023-04-09]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/in/michal-smida-05ba5117/?originalSubdomain=cz>.

¹⁰⁷ Twisto kupují Australané. Zip chce s českým startupem dobývat Evropu a zaplatí za něj přes 2 miliardy. *CzechCrunch* [online]. [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: <https://cc.cz/twisto-kupuji-australane-zip-chce-s-ceskym-startupem-dobyvat-evropu-a-zaplaci-za-nej-pres-2-miliardy/>.

¹⁰⁸ Australané končí neúspěšnou misi v Evropě. Za Twisto dali miliardy, teď ho s velkou ztrátou prodávají. *CzechCrunch* [online]. [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: <https://cc.cz/australane-konci-neuspesnou-misi-v-cesku-za-twisto-dali-miliardy-ted-ho-s-velkou-ztratou-prodavaji/>.

¹⁰⁹ Buy Now, Pay Later (BNPL): What It Is, How It Works, Pros and Cons. *Investopedia* [online]. [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/buy-now-pay-later-5182291>.

¹¹⁰ O nás. *Twisto* [online]. [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: <https://www.twisto.cz/o-nas/>.

platit úroky z prodlení. Twisto službu zamýšlelo jako způsob, jak lidem ulehčit nakupování online a neutráct vlastní peníze za něco, co neví, jestli se jim naživo bude líbit. Na tyto odložené platby Twisto časem navázalo dalšími službami včetně plateb na splátky, virtuální a fyzické platební karty, automatizovaného placení faktur, rozdělování účtů mezi přátele, jednorázových virtuálních karet a aktuální produktovou novinkou je také platba na třetiny, se kterou si zákazník může vyšší výdaj (nad 1500 korun) rozdělit na tři splátky bez navýšení či poplatku.¹¹¹

3.2 Metodologie případové studie

Případová studie stojí na dvou pilířích: kvantitativní analýze média monitoringu Twista a kvalitativním rozhovoru s Janem Hustákem, který stojí za PR strategií Twista.

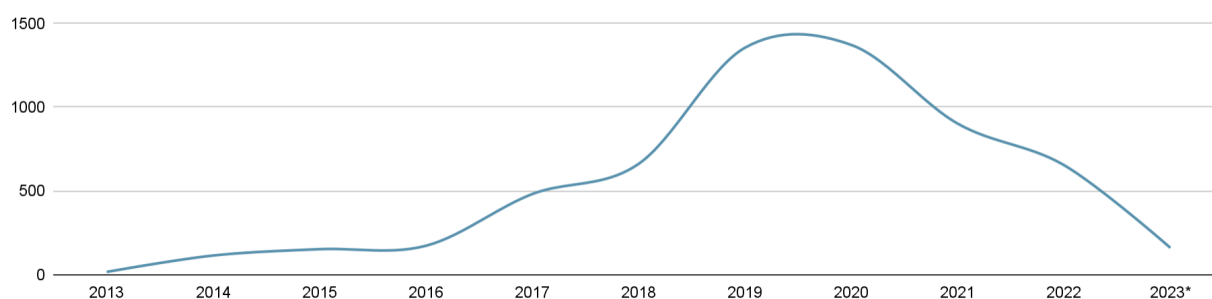
Podkladem pro kvantitativní analýzu mediálních výstupů Twista jsou data získaná ze služby pro monitoring médií Newton za použití klíčových slov zaměřených na název společnosti, její management a jednu výraznou reklamní kampaň s přesahem do médií. Přesné zadání klíčových slov ve vyhledávání služby Newton zní: “*Twisto*”, “*Twisto.cz*”, “*Michal+Šmída Twisto*”, “*Lukáš+Hurych Twisto*”, “*Renata+Salata Twisto*”, “*Pavel+Prucek Twisto*”, “*Twistus*”. Vyhledány byly všechny zmínky od 1. 1. 2013 (rok založení Twista) do 31. 3. 2023 (poslední celý proběhlý měsíc před získáním dat). Vzhledem k nastaveným klíčovým slovům a originálnímu názvu společnosti, který se obvykle nedá jednoduše zaměnit za jiné slovo (např. skloňováním) jde o vysoce relevantní zmínky související s firmou Twisto. Pro kontrolu relevance zmínek autor provedl manuální kontrolu na vzorku 100 zmínek, z nichž všechny byly relevantní. Limity dat však spočívají v duplicitách způsobených například aktualizacemi článků a regionálními mutacemi některých médií. Ačkoliv Newton umožňuje duplicity skrýt, tato funkce zpravidla skrývá články se stejným nebo podobným titulkem napříč různými médii, což je pro účely této analýzy nevhodné. Manuální odstranění těchto duplicit je vzhledem k počtu výstupů manuálně nepoměrně náročné vzhledem k účelu této práce. Skutečný počet individuálních výstupů tak je kvůli těmto duplicitám mírně nižší, než je uváděné číslo. V rámci kvantitativní analýzy se autor soustředí zejména na počet výstupů, jejich rozložení v čase, klíčová témata a potenciální dopad.

¹¹¹ O nás. *Twisto* [online]. [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: <https://www.twisto.cz/o-nas/>.

Kvalitativní část případové studie spočívá v hloubkovém polostrukturovaném rozhovoru s Janem Hustákem, odborníkem na PR pro startupy, který od roku 2014 tvoří a realizuje PR strategii Twista. Tento rozhovor se skládá z 34 předem definovaných otázek a 7 doplňujících otázek. Otázky v interview jsou rozděleny do několika okruhů: 1. představení, 2. Twisto – začátky, 3. Twisto – v průběhu let, 4. Twisto – dnes, 5. startupy a PR obecně. Vzhledem k tomu, že v oblasti PR aktuálně probíhá živá diskuse o roli nových nástrojů založených na generativní umělé inteligenci (téma je zároveň předmětem 34. otázky rozhovoru), se autor po vytvoření prvotního návrhu dotazů obrátil na nástroj ChatGPT, který požádal o konzultaci návrhů otázek pro interview s PR managerem fintechového startupu. S konzultací této technologie byly vytvořeny nebo upraveny otázky č. 7, 10 a 12. Rozhovor byl realizován prostřednictvím dvou online videohovorů. V samotném textu práce jsou shrnuty klíčové poznatky z rozhovoru, jeho kompletní přepis je předmětem Přílohy 1.

3.3 Analýza mediálních výstupů Twisto

Od 1. ledna 2013 (rok vzniku společnosti Twisto) do 31. března 2023 (poslední celý měsíc před sběrem dat) eviduje služba pro monitoring médií Newton ve své databázi celkem 6 307 zmínek společnosti Twisto v médiích, tedy 603,7 zmínek za rok. Během prvních čtyř let své existence Twisto zaznamenalo do 200 zmínek ročně, až pátý rok 2017 přinesl výrazně vyšší mediální pokrytí kolem 500 zmínek za rok. Absolutní maximum pro mediální pokrytí Twista přišlo v letech 2019 a 2020, v obou letech počet zmínek překročil hranici 1400 zmínek za rok.



Obrázek 1: Vývoj mediálních zmínek Twisto v čase od 1.1.2013 do 31.3.2023. Zdroj: Newton, zpracováno autorem práce

Od roku 2014 mediálnímu pokrytí přispíval nepravidelný průzkum s názvem Český košík roku, který proběhl v letech 2014, 2016, 2019 a 2021.^{112, 113, 114, 115} Ten srovnával české e-shopy napříč různými kategoriemi a metrikami. V roce 2017 Twisto zaznamenalo skok v mediálním pokrytí způsobený několika faktory. Jedním z nich bylo zařazení jeho zakladatele Michala Šmídy do žebříčku Forbes 30 pod 30, dále přispělo také zavedení EET.^{116, 117} V závěru roku se pak Twisto dostalo do té doby největšímu zájmu kvůli televizní kampani „*Twistus Splatitel*“, o které Rada pro reklamu rozhodla, že „do reklamy nepatří“ a „uráží náboženské citění“, načež se TV Prima rozhodla reklamu nevysílat.¹¹⁸ Twisto poté reklamu rozšířilo po internetu a celou kauzu intenzivně komunikovalo do médií.¹¹⁹ Toto téma nadále rezonovalo také na začátku roku 2018, během kterého Twisto také oznámilo svou první zahraniční expanzi do Polska.¹²⁰ K historicky největšímu mediálnímu pokrytí Twista došlo v roce 2019, kdy velkým tématem byla integrace mobilní peněženky Apple Pay, kterou Twisto zvládlo dříve než řada velkých bank.¹²¹ Rok 2020 byl pro Twisto podobně mediálně silný, nicméně nezanedbatelnou část pokrytí způsobila krizová komunikace kolem pádu vydavatele platebních karet Wirecard, který vydával i karty Twisto. Twisto muselo během pár dní uživatelům nahradit jejich platební karty za nové od Mastercard. Rychlou reakci doplnilo otevřenou a okamžitou komunikací.¹²² Během roku 2021 se komunikovala nová investice do Twista a následný exit původních společníků prodejem společnosti australskému fintechu Zip, který byl dokončen

¹¹² Český košík roku: jen necelá čtvrtina e-shopů má responzivní verzi webu. *Lupa.cz* [online]. [cit. 2023-04-21].

Dostupné z: <https://www.lupa.cz/clanky/cesky-kosik-roku-jen-necela-ctvrtina-e-shopu-ma-responzivni-verzi-webu/>.

¹¹³ Studie „Český košík roku 2016“ ukázala, že se z mobilních telefonů nakupuje dvakrát pohodlněji než před rokem. *HN.cz* [online]. [cit. 2023-04-21]. Dostupné z: <https://hn.cz/c1-65456590-studie-bdquo-cesky-kosik-roku-2016-ldquo-ukazala-ze-se-z-mobilnich-telefonu-nakupuje-dvakrat-pohodlneji-nez-pred-rokem>.

¹¹⁴ REPORTÁŽ: STUDIE ČESKÝ KOŠÍK ROKU OCENILA NEJLEPŠÍ E-SHOPY. *Eshopista.cz* [online]. [cit. 2023-04-21]. Dostupné z: <https://eshopista.cz/reportaz-studie-cesky-kosik-roku-ocenila-nejlepsi-e-shopy/>.

¹¹⁵ Twisto odkrývá vývoj e-shopů. Přibývají metody placení i doručení, ale stále chybí lepší data o dostupnosti zboží. *CzechCrunch* [online]. [cit. 2023-04-21]. Dostupné z: <https://cc.cz/twisto-odkryva-vyvoj-e-shopu-pribyvaji-metody-placeni-i-doruceni-ale-stale-chybi-lepsi-data-o-dostupnosti-zbozi/>.

¹¹⁶ 30 pod 30. *Forbes* [online]. [cit. 2023-04-21]. Dostupné z: <https://30pod30-2017.forbes.cz/30pod30-2017/>.

¹¹⁷ EET nám asi jako jediným pomohlo, říká zakladatel Twisto Michal Šmída. *Info.cz* [online]. [cit. 2023-04-21]. Dostupné z: <https://www.info.cz/zpravodajstvi/byznys/eet-nam-asi-jako-jediny-pomohlo-rika-zakladatel-twisto-michal-smida>.

¹¹⁸ Twistus Splatitel do reklamy nepatří, uráží náboženské citění, rozhodla rada. *Dotyk.cz* [online]. [cit. 2023-04-21]. Dostupné z: <https://www.dotyk.cz/byznys/jezis-twistus-do-reklamy-nepatri-rada-pro-reklamu-doporucila-stazeni-kampane.html>.

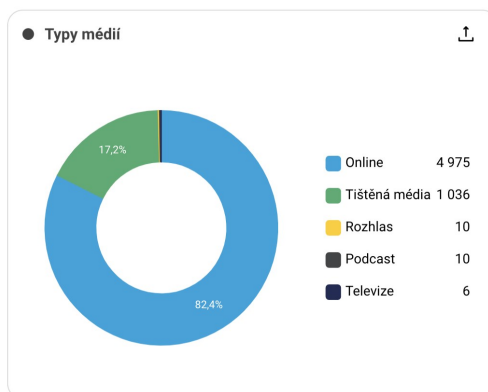
¹¹⁹ Rada pro reklamu označila spot s Twistem Splatitelem za závadný. Uráží prý náboženské citění. *Seznam Zprávy* [online]. [cit. 2023-04-21]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/rada-pro-reklamu-zakazala-spot-s-twistem-splatitelem-urazi-pry-nabozenske-citeni-41022>.

¹²⁰ Český fintech Twisto vstupuje do Polska, brzy chce získat 10 procent trhu. *Lupa.cz* [online]. [cit. 2023-04-21]. Dostupné z: <https://www.lupa.cz/aktuality/cesky-fintech-twisto-vstupuje-do-polska-brzy-chce-ziskat-10-procent-trhu/>.

¹²¹ Apple Pay je už spuštěno i v Česku! Jaké výhody a nevýhody přináší oproti Google Pay? *Refresher* [online]. [cit. 2023-04-21]. Dostupné z: <https://refresher.cz/62806-Apple-Pay-je-uz-spusteno-i-v-Cesku-Jake-vyhody-a-nevyhody-prinasi-oproti-Google-Pay>.

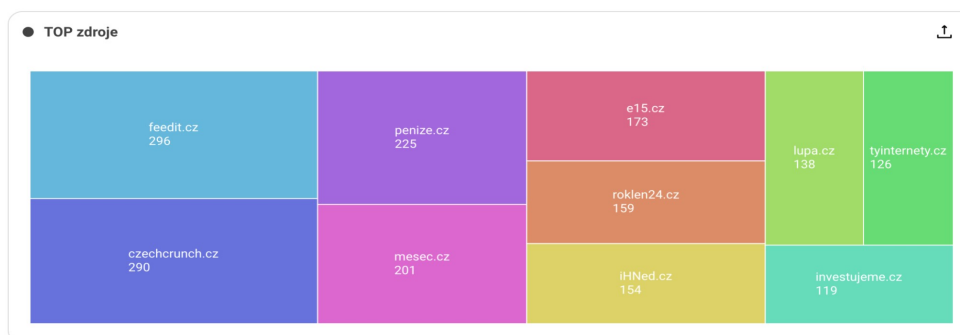
¹²² Pád Wirecardu zablokoval i karty Čechů. *Novinky* [online]. [cit. 2023-04-21]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/clanek/ekonomika-pad-wirecardu-zablokoval-i-karty-cechu-40329211>.

v listopadu.^{123, 124}



Obrázek 2: Rozdělení mediálních zmínek dle typu média. Zdroj: Newton

Ve většině případů, téměř 5 tisících, pocházejí zmínky Twista z online médií, přes tisíc zmínek se objevilo v tištěných médiích a za zhruba 30 zmínekami stojí televize, rozhlas a podcasty (obrázek 2). Nejčastěji o Twistu psal server Feedit.cz, který udržuje databázi tiskových zpráv. Druhým nejčastějším médiem byl server CzechCrunch, který vznikl krátce před Twistem a který se jako jedno z prvních médií specializoval právě na téma startupů, společně se servery Lupa.cz a TyInternet.cz (dříve jedno z nejviditelnějších médií o technologiích, dnes již opuštěné), které se dlouhodobě soustředily spíše na technologické novinky. Mezi deseti nejčastějšími médii dále nechyběly finanční portály peníze.cz, mesec.cz, roklen24.cz a investujeme.cz. Z médií se širším záběrem se v 10 nejčastějších médiích objevuje online zpravodajství Hospodářských novin a deníku E15 (obrázek 3).



Obrázek 3: Deset médií nejčastěji zmiňujících Twisto. Zdroj: Newton

¹²³ České Twisto nabírá 440 milionů korun. Odloženými platbami mění vnímání kreditu ve střední Evropě. *CzechCrunch* [online]. [cit. 2023-04-21]. Dostupné z: <https://cc.cz/ceske-twisto-nabira-440-milionu-koron-odlozenymi-platbami-meni-vnimani-kreditu-ve-stredni-evrope/>.

¹²⁴ Australané koupili českou společnost Twisto. Za 2,3 miliardy korun. *IDnes* [online]. [cit. 2023-04-21]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/twisto-prevzeti-akvizice-australie-zip-cesko-obchod.A210524_120423_ekonomika_jla.

3.4 Rozhovor s Janem Hustákem, PR manažerem Twista, zakladatelem a CEO HustáKomunikejšn

Za PR strategii Twista a její realizaci stojí od března roku 2014 Jan Husták, který nejdříve pro Twisto pracoval v rámci agentury Relative PR a později jako samostatný dodavatel a v rámci jeho vlastní agentury HustáKomunikejšn, kterou založil v roce 2017.¹²⁵ Tato agentura se specializuje na firmy působící v rámci startupového ekosystému a během šesti let pracovala s více než 100 českými a zahraničními startupy, technologickými společnostmi, VC fondy a dalšími aktéry ve startupovém prostředí.

Začátek PR v Twistu a kontext doby

Husták se podle svých slov do PR Twista zapojil krátce po spuštění služby Nákupní účet, obdobou dnešního bezplatného online tarifu Twista, zhruba 9 měsíců po založení společnosti. Obecně by startupům Husták doporučil začít s PR (primárně ve smyslu media relations) ve chvíli, kdy mají svůj produkt nebo službu vyvinutou do takové míry, že mají reálnou příležitost se s nimi pravidelně ucházet o mediální prostor: „...v případě B2B startupů je ta hranice někde kolem týmu o velikosti 25 až 30 lidí, pakliže je ta motivace nábor [dalšího] tech talentu.¹²⁶ [...] V případě komunikace investice už to dává smysl u investic nad milion eur.“ Případně má komunikace k médiím smysl „pokud už má [startup] hotový produkt a uživatelská data, data o trhu.“ U B2C startupů, které potřebují viditelnost od prvního dne, lze podle něj o PR začít uvažovat dříve, ale stále tam musí být alespoň v základu fungující produkt s nějakou minimální uživatelskou základnou.

V době příchodu Jana Hustáka do Twista bylo podle jeho názoru české startupové prostředí nesrovnatelné s dnešním stavem: „To byla doba, kdy byl pojem startup vnímán jako negativní a neexistovalo reálné povědomí o tom, co startupy dělají. (...) Zpětně viděno dnešním pohledem byl ten ekosystém v pravěku. Investoři si brali nesmyslné podíly, které jim pak znemožňovaly další investiční kola, mediálně to nebylo téma. (...) Oproti dnešku je to takřka neporovnatelná situace. Tenkrát rezonovaly akorát B2C startupy jako Dáme Jídlo nebo Slevomat, které byly populární u zákazníků.“ Dnes je dle Hustáka situace odlišná – kolem startupů vznikla v Česku kultura, infrastruktura, běžně se vyjadřují do médií, vyrostlo zde několik mezinárodně úspěšných projektů a vzniká tu také komunita startupistů, kteří podporují další generace. Kontrast spatřuje například v porovnání se

¹²⁵ Jan Husták. *LinkedIn* [online]. [cit. 2023-04-21]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/in/janhustak/>.

¹²⁶ *tech talent* = technologický talent, pracovníci v IT na různých pozicích

Slovenskem, kam jeho agentura nedávno expandovala, kde je aktuální situace podobná té v Česku před devíti lety.

PR pro startupy coby disciplína v té době podle Hustáka ještě vůbec neexistovala: „*Já prostě dělal v PR agentuře, kterou spoluvlastnil kamarád Tomáše Čupra, ten potřeboval PR pro nějaké svoje věci za relativně málo peněz a fungovalo to úplně jinak než tehdy ten dosavadní PR svět. A v momentě, kdy jsi dělal pro Čupra, tak tě začal napojovat na další lidi a brzy sis uvědomil, že tady existuje nějaká homogenní startupová komunita. Ale nikdo tenkrát neudělal vědomé rozhodnutí, že bude dělat PR pro startupy.*“ Jako první si potenciál PR pro startupy podle svých slov uvědomil pravděpodobně on sám, a proto založil agenturu HustáKomunikejšn. Dnes prý na českém trhu existují jenom tři další agentury, které se startupy alespoň částečně cíleně zabývají, a těmi jsou FYI, Rubikon a Fenek.¹²⁷ Tradiční agentury jako jsou Ogilvy PR, AMI, Bison & Rose nebo PRAM podle něj sektor startupů nikdy nebraly vážně a neočekává jejich brzký vstup na startupovou scénu. Stále zde však vidí velký potenciál a poptávku startupů po PR, což dokládá růstem vlastní agentury, která má přes 20 pracovníků a aktuálně kolem 50 aktivních klientů. Vzhledem k nezájmu a nepřizpůsobivosti tradičních agentur předpokládá, že tento prostor zaplní buďto stávající čtyři hráči svým růstem, nebo noví hráči.

Cíl PR a cílená média

Cíl PR Twista byl od počátku marketingově zaměřený – zvýšit uživatelskou základnu (počet registrovaných účtů): „*Na začátku to byl opravdu data-driven přístup: pojďme dělat účty. To přetrvávalo drtivou většinu času, potom se to rozšířilo o to, aby o tom lidé přemýšleli, [...] a začali jsme pracovat na brand awareness.*“ Teprve časem se podle Hustáka stal v Twistu tématem employer branding, ten je přitom dnes podle jeho názoru v 70 % případů hlavním požadavkem klientů kvůli podpoře náboru tech talentu. Zbývajících 30 % pak zabírá obecně povědomí o značce, budování osobních značek a okrajově přilákání pozornosti investorů. Vzhledem k marketingově orientovanému cíli Twista je překvapivé, kam PR zapadalo ve firmě organizačně: „*...zpočátku vlastně bylo PRko dlouho pod produktem, nestandardně. Nebo možná spíš kombinace produktu a managementu. [...] Jak ta firma dospívala, tak to přešlo spíše pod marketingové oddělení. Nicméně vždy jsme si zachovali přímé komunikační kanály na Michala [Šmídu] a zbytek managementu.*“ Na otázku, kam by dle jeho názoru mělo PR organizačně spadat,

¹²⁷ V Česku také působí některé agentury, které se zabývají odvětvími relativně blízkými startupům, např. gamingem/e-sportem, jako jsou McCann nebo DDB FTW.

Husták odpověděl, že ideální je denní komunikace s marketingovým týmem a týdenní nebo obtýdenní komunikace s managementem, bez obojího totiž nemůže PR fungovat. V rámci jiné odpovědi také vyslovil názor, že „...*dodnes to [PR] tak [jako marketing] bere většina firem. Ať chceme nebo nechceme, tak to stále vnímají skrze čísla. Možná si dnes navíc občas uvědomují, že síla brandu dokáže lépe otevírat dveře. Ale stavět to samostatně je spíš nějaká touha PR agentur a specialistů.*“

Co se médií týče, Twisto coby B2C firma dle Hustáka cílilo zejména na mainstreamová média typu MF DNES, Novinky a ČTK. Z více technických a startupových médií se dostávalo také na portály tyinternety.cz nebo Lupa.cz. V té době teprve vznikal portál CzechCrunch a Forbes ještě o startupové podnikatele neměl zájem, takže se pro Twisto nejednalo o výjimečně důležitá média. Chvilí Husták s Twistem zkoušel proniknout také do lifestyle médií: „...*velice rychle jsme opustili snahy dělat lifestyle média, protože jsme zjistili, že tam nejsou absolutně žádné konverze do účtů. Což je věc, kterou mi teď říká více firem, že v lifestyle prostě nic není.*“ Dnes je podle Hustáka situace v médiích výrazně lepší, k čemuž přispěly obří valuace českých startupů Rohlík a Productboard, po kterých se o téma startupů začaly aktivně zajímat větší mediální domy. Zároveň své místo mají také specializovanější média jako CzechCrunch. Prostor pro zlepšení vidí v některých médiích veřejné služby, jako je ČTK, ČT a ČRo, kde existuje zájem jednotlivých redaktorů, kteří ale nemají podporu z vedení.

Cesta do médií a překážky v nastartování komunikace

Twisto na své cestě do médií muselo podle Hustáka čelit několika překážkám. Tou největší bylo získání důvěry novinářů, částečně kvůli negativnímu předsudku ke startupům obecně a částečně kvůli velkým finančním institucím, které s novináři vztahy a důvěru budovaly výrazně déle. Navíc měl bankovní sektor oproti začínajícímu Twistu výhodu v daleko lepším přístupu k médiím z pohledu financí i obsahu, protože jim mohl nabídnout daleko atraktivnější čísla. Twisto podle jeho názoru také dodnes bojuje s vnímáním svých produktů: „*Velký problém byla edukace o finančních a platebních tématech, dodnes se nedaří vysvětlit, že Twisto není kreditní karta, vůči které jsou v Česku dodnes obrovské antipatie a je to prosté slovo. Nejsme Amerika.*“ V rozhovoru Husták uvedl, že Twisto trvalo zhruba pět let, než se nějakým způsobem etablovalo v českých médiích, což zhruba odpovídá datům v předchozí podkapitole s analýzou media monitoringu. „*Zlomovým okamžikem bylo spuštění Apple Pay. [...] Všem jsme ukázali, že jsme seriózní hráč na trhu.*“

Twisto bylo jediný nebankovní provider, který Apple Pay spustil vedle pár velkých bank. [...] Ukázalo to ten technický skill, který Twisto má. [...] Byla to kombinace proaktivních media relations a technicky špičkového produktu. Bez toho by to PRko nebylo k ničemu,“ hodnotí ten zlom Husták.

Vedle spuštění Apple Pay Husták vyjmenovává další tři aktivity, které ke zvýšení statusu Twista v médiích přispěly. Tou první je nepravděelně se opakující průzkum Český košík roku, během kterého Twisto ve spolupráci s partnery hodnotilo české e-shopy. Tiskové zprávy vydávalo při zahájení průzkumu a následně s jeho výsledky, které poprvé představovalo na tiskových konferencích pro novináře a partnery: *„Fungovalo to skvěle, pomohlo to ukotvit Twisto jako odborníka v e-commerce, který je schopný sledovat a identifikovat rozvoj e-shopů v Česku.“* Dalším významným okamžikem Twista v médiích byla dle Hustáka komunikace kolem stažené televizní kampaně *„Twistus Splatitel“*: *„Původně to měly být pouze marketingové televizní spoty, ale kvůli náboženské tématice si na reklamu stěžovala nějaká církev a reklama se zakázala. Toho jsme se rozhodli využít pro PR, bombardovali jsme s tím novináře a přilákalo to opravdu velkou pozornost.“* Jako třetí klíčový moment PR Twista Husták uvádí edukaci veřejnosti o pojmu *„fintech“*. Podle něj o něm média nechtěla psát a ostatní firmy v tomto sektoru nebyly příliš aktivní v komunikaci. Twisto se proto spojilo s dalšími českými fintechy Spendee a Budgetbakers, ke společné propagaci fintechových témat. Ačkoliv se krátká spolupráce setkala s malou počáteční odezvou, novináři si k publikovaným informacím našli cestu zpětně. *„Od novinářů naprostý ignor, nikoho to nezajímalo. Ale třeba za půl roku novináři začali řešit, co je to fintech, protože si toho začali více všimnout v zahraničních médiích. Zjistili, že to tady už nějakou dobu komunikuje Twisto a začali nám psát,*“ popisuje Husták.

Husták v rozhovoru také rozebral, jak se komunikace Twista během let měnila. Klíčovým faktorem podle něj byla aktivita Michala Šmídy, zakladatele a CEO Twista, v médiích: *„Mělo to takovou tu klasickou trakci. Michal postupně začal být všude tak často, že se mu to znechutilo do takové míry, že dneska už nechce být nikde. Navíc už jsme asi okomentovali fintech ze všech možných úhlů pohledu.“* Husták na to v PR reagoval tím, že začal rozšiřovat řady lidí, kteří se za Twisto do médií vyjadřovali, o další členy managementu. Na vývoj komunikovaných témat zároveň mělo dopady dění kolem firmy v posledních několika letech: *„Exit Michala a investorů při prodeji firmy do zahraničí, propad valuační akcií fintechových firem včetně nového vlastníka Twista, aktuální*

ekonomická situace. Z korporátních témat jsme se tak v posledních letech dostali zase zpátky k produktové komunikaci se širším portfoliem talking heads.“ Husták dodává, že si není jistý, že masivní využívání zakladatele nevedlo k dlouhodobé škodě, ale dodává, že jeho charisma velice spolehlivě otevíralo dveře. Na navazující otázku, jestli má PR „*expirační dobu*“, Husták reagoval tak, že podle něj má nějaký limit, jak dlouho dokáže jeden člověk/agentura pracovat pro jednoho klienta. Nicméně ten limit ještě nenašel, rozhodujícím faktorem je pro něj příchod nových impulsů pro komunikaci, ať už z pohledu změn lidí v týmu nebo dění uvnitř a kolem firmy. Ve startupovém prostředí je podle něj těchto impulsů mnoho, a tak záleží zejména na člověku řídícím PR, jak dobře s nimi umí pracovat a „*vyčistit si hlavu*“ od dosavadní činnosti.

Rozdíly v nástrojích a strategiích v PR pro startupy a korporace

Další část rozhovoru se zaměřila na využívané nástroje a rozdíly oproti klasickému korporátnímu PR. Husták nespatřuje velký rozdíl v nástrojích používaných ve startupovém PR oproti klasickým firmám, ale spíše ve způsobu, jakým je využívají: „*Ty nástroje pro PR jsou v zásadě totožné. Co se liší je možná větší agresivita, invazivita a tlak na média, neúnavná aktivita. Co budeme dál dělat, co budeme vymýšlet, jaká jiná data můžeme nabídnout, jak se tam dostat. Podle mě jinak inovovat PR zase tak moc nejde.*“ Z pohledu PRisty také zmiňuje vyšší míru odpovědnosti než v agenturách zaměřených na tradiční firmy a tlak na co největší flexibilitu a nejkratší reakční dobu, vzhledem k častým důležitějším zprávám a také pro včasné zachycení pozornosti novinářů z méně výhodné pozice oproti korporacím s větším finančním i lidským kapitálem. „*Rozdíl je v tom, že tradiční společnosti mají svoje vlastní PR oddělení nebo lidi s jasnou strategií a potřebují PR agenturu akorát k tomu, aby to exekovala, protože na to nemají headcount. V našem světě máme výrazně více svobody, protože firma řekne, že nemá prostředky, příležitost, chuť hledat na trhu odborníky, kteří by jim PR řídili, takže řeknou nám, abychom ho šli řídit my,*“ vysvětluje Husták.

V komunikaci startupu zdůrazňuje klíčovou roli aktivní komunikace jeho zakladatele, který je podle něj v lepším postavení než generální ředitel tradiční korporace: „*Zakladatel jde s vlastní kůží na trh. Tu firmu založil, ze značné části ji vlastní, vede, má do ní extrémní vhled. Je násobně lepším parťákem pro novináře, které láká i ten příběh plný risku.*“ Husták zmiňuje také neformální povahu startupů, kdy zakladatel daleko pravděpodobněji bude rozvíjet neformální vztahy s klíčovými stakeholdery, jeho slovy: „*Je tu také výhoda*

toho, že founder se spíš půjde s novinářem někam opít.“ Užitečné pro Twisto podle Hustáka byly také již zmiňované tiskové konference, u kterých však varuje před nadbytečným využíváním: „Vyplatí se to dělat v momentě, kdy máš co říct. [...] Musí to být atraktivní téma, ta firma musí být dostatečně velká nebo to téma musí být dostatečně velké. [...] Nemůže to být B2B SaaS, který se rozhodl disruptovat problém, kterému nikdo nerozumí.“ Tyto akce mu podle jeho slov pomohly udržovat a dále rozvíjet vztahy s novináři, než že by nutně způsobovaly velký jednorázový mediální zásah. Velký rozdíl oproti korporacím Husták nespatřuje ani v krizové komunikaci startupů. Zmiňuje však, že ve startupech je potřeba daleko méně krizové komunikace, a to ne kvůli tomu, že by nedělaly chyby, ale protože nejsou většinou tak velké. Jednou výjimkou podle něj jsou případné krachy startupů, které už zvládly přilákat velkou pozornost. V takovém případě se musí hodně dbát na komunikaci zakladatelů, aby si udrželi svou pověst a důvěryhodnost pro případné další projekty. „To je ale oříšek, se kterým se podle mě v Česku ještě nikdo moc nevypořádával. [...] Tady zpravidla krachují malé startupy, které ještě nebyly moc viditelné,“ hodnotí situaci v Česku.

Vyhodnocení PR aktivit Twista a dnešní pozice společnosti

Husták je velice opatrný v hodnocení aktuálního postavení Twista z pohledu mediálního zájmu. *„Myslím, že dlouhodobě přeceňuji význam Twista a jeho vlivu tím, jak hluboko jsem v té firmě inkorporovaný. Její reálný impakt asi bude menší.“* Zajímavou pozici dle něj Twisto má zejména na podnikatelsko-startupové scéně, a to zejména díky Šmídovi, který otevírá dveře na mnoho míst a do mnoha médií. Slabinou však pro firmu stále je komunikace B2C spotřebitelských témat (např. dříve zmiňované antipatie vůči kreditním produktům). Na otázku, co se změnilo s prodejem Twista do zahraničí v roce 2021, *de facto* vyvrcholením startupové cesty Twista, Husták odpověděl tak, že došlo k jiným změnám, než se původně obával: *„Báli jsme se toho, že novináři už nebudou chtít o Twistu tolik psát, protože už to nebude český startup. Nicméně to se nepotvrdilo, pořád je vnímáno jako česká firma s českým týmem a zakladatelem.“* Změnila se však ochota Michala Šmídy vystupovat tak často v médiích a zároveň s novým majitelem přišel zákaz samostatné komunikace některých obchodních čísel Twista, protože tato čísla ovlivňovala cenu jeho akcií na australské burze. *„Nezbývalo nám, než se v komunikace zase více vrátit k produktu. Firma samotná už není tolik důležitá, ale z jiných důvodů, než jsme čekali,“* hodnotí Husták. Zároveň však přiznává, že Twisto je aktuálně v takovém postavení, že je

dostatečně známé na to, aby ho novináři hlídali a reportovali jakékoliv novinky: „*Nese to sebou spoustu negativ, kterým čelí každá značka, když se dostane na nějakou úroveň veřejného povědomí. Bylo to vidět poměrně jasně v posledních pár týdnech, kdy Zip, dosavadní majitel Twista [...] oznámil, že prodal Twisto a další společnost. České médium E15 tiskovky Zipu, fintechu odkudsi z Austrálie, sledovalo a [...] napsalo o tom článek, ačkoliv Twisto změnu majitele ještě nemůže komentovat, protože čeká na schválení transakce od ČNB. To by se nikdy nestalo, kdyby Twisto nebylo firmou, kterou stojí za to sledovat. [...] Jakmile se cokoliv stane nebo nepovede, tak se to v médiích bude řešit a my se s tím budeme muset poprat. To je holt daň za úspěch.*“

Na dotaz, jak v Twistu měřili úspěšnost PR, odpověděl Husták jednoduše: „*Neměřili.*“ Podle názoru Hustáka je totiž PR neměřitelné. V Twistu prý koukali jenom na počty založených účtů, ale neměli jasné důvody, proč rostou. Twisto dělalo výzkum znalosti značky v souvislosti s televizní kampaní „*Twista Splatitele*“, která se přeměnila do PR akce. Dle svých slov ale Husták výsledky nezná: „*Nikdy mě nezajímaly, nezjišťoval jsem je.*“ Na doplňující dotaz, jak prodává klientovi výsledek své práce, Husták zdůraznil význam proaktivní a pravidelné komunikaci vůči klientovi, pravidelné sdílení významných výstupů v médiích a realizaci domluvené strategie. Zároveň vnímal, že lidé začali Twisto znát, a to včetně investorů a odborné komunity. Záruky jako takové podle Hustáka v PR neexistují. Z pohledu PRisty však mohou být vodítkem jeho dosavadní činnost, spokojení klienti nebo vybudované vztahy na startupové scéně. Zároveň říká, že některá témata mají teoreticky zajištěný úspěch, například komunikace velké investice: „*Zaprvé tím startup získá elementární důvěru od novinářů díky due diligence, které pro ně nepřímo udělal ten investor, který do firmy investoval. Zadruhé je to zaručená příležitost, jak komunikovat svou misi, hodnoty a produkt.*“

Součástí rozhovoru byla otázka, kolik finančních prostředků zhruba Twisto do svého PR od svého vzniku před deseti lety investovalo. S upozorněním, že jde o hodně hrubý odhad, Husták řekl, že „*by to mohlo být kolem 7 až 8 milionů korun, maximálně 10 milionů. Třeba AVE jsem si nikdy nekontroloval, ale řekl bych, že bude násobně větší.*“ AVE (Advertising Value Equivalent) je jednou z metrik, která se pokouší vyčíslit dopad PR a to měřením, kolik by za obsazený mediální prostor musela organizace zaplatit, kdyby si ho chtěla koupit jako inzertní prostor. Tato metoda však má několik zásadních nedostatků (například média zřídka skutečně prodávají prostor za ceníkové ceny, inzerce má úplně jiné

vnímání čtenářem než redakční obsah atd.) a většina odborné veřejnosti před ní odrazuje.¹²⁸ V kontextu zmínění metriky v rozhovoru je však dle autora práce vhodné nabídnout srovnání: ve sledovaném období (1. 1. 2013–31.3.2023) služba Newton mediálními zmínkami Twista přisuzuje AVE ve výši zhruba 294 milionů korun. Pro doplnění informace o průzkumu znalosti značky je také zajímavé podívat se na průzkum, který na podzim 2022 Twisto provedlo ve spolupráci s agenturou IPSOS. Průzkum se zaměřil na platební trendy na e-shopech a v rámci průzkumu zjišťoval také znalost relevantní cílové skupiny (lidé nakupující alespoň jednou za tři měsíce na internetu) o poskytovatelích odložených plateb a dalších BNPL služeb, jako jsou platby na třetiny.¹²⁹ Twisto v průzkumu bylo jednoznačně nejznámější (64 % dotazovaných znalo Twisto), druhá byla Alza s vlastní platbou na třetiny (znalo 43 % dotazovaných).¹³⁰ Největšího přímého konkurenta Twista, službu Skip Pay/Mall Pay (zrovna proběhl rebranding této společnosti, proto dotazník uváděl obě jména), znalo 38 % dotazovaných.¹³¹ Nový vyzyvatel v podobě celosvětově proslulého švédského fintechu Klarna měl povědomí pouze 8 %.¹³²

Aktuální trendy v PR

Závěr rozhovoru byl zaměřen na aktuální trendy ve startupovém PR. Zde Husták nevidí příliš posun v tom, jak se PR a media relations realizují. Výrazně větší potenciál pro nějaké změny vidí v oblastech PR hraničících s marketingem, například v případě sociálních sítí a budování osobních značek. Ve své praxi v posledních letech si uvědomuje, že ve startupovém prostředí hraje důležitou roli rychlá a bezprostřední komunikace, čemuž přizpůsobuje komunikační platformy, které používá: „*Možná je to [trend] přesun na rychlejší formu instantní komunikace s novináři i klienty na úkor e-mailu. Je to rychlejší, jednodušší, osobnější a přátelštější.*“ Další potenciální trend vidí v komunikaci neúspěchů firmami: „*Příběhovější média jako CzechCrunch či Forbes fuck-upy chtějí. Startupy se toho moc nebojí, zatímco korporáty si úzkostlivě střeží tu zdánlivou dokonalost a bezchybnost.*“ Zároveň ale varuje před komunikováním neúspěchů ve chvíli, kdy ještě nejsou uzavřeny s nějakým pozitivním výsledkem na konci, jinak by taková komunikace mohla napáchat škodu na reputaci firmy. Otevřena byla také otázka nových nástrojů

¹²⁸ HEJLOVÁ, Denisa. *Public relations*. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5022-4.

¹²⁹ Platební trendy 2022: Průzkum české e-commerce. *Platební trendy* [online]. [cit. 2023-04-21]. Dostupné z: <https://platebnitrendy.cz/doc/report.pdf>.

¹³⁰ Ibid.

¹³¹ Ibid.

¹³² Ibid.

generativní umělé inteligence, která již dnes umí na základě vlastního uvažování psát relativně komplexní texty, navrhnout strategie či pomoci s brainstormingem nápadů. „*Myslím si, že na tradiční media relations ten dopad nebude tak velký, jak se dneska mnoho klientů a agentur domnívá. Někjaký dopad tam určitě bude, ale bude spíše v té podnikatelské části a v odbornosti jednotlivých lidí v týmu,*“ hodnotí Husták. Podle něj tu klíčovou část práce PRisty, totiž budování osobních vztahů, nástroje jako ChatGPT nikdy nenahradí. Přiznává, že by však mohla ovlivnit například složení PR týmů s tím, že bude menší potřeba pro copywritery, PR juniory nebo grafiky a fotografy. Dodává ale, že i tak se lidé budou muset tyto věci učit a fungovat do jisté míry paralelně s nástroji založenými na umělé inteligenci, aby se i nadále vychovávaly nové generace seniorních lidí, kteří potřebují ovládat i tyto součásti PR. „*My v Husté počítáme s tím hybridním scénářem, chceme využívat ChatGPT v momentech, kde to jde. Z dobré tiskovky dokáže udělat LinkedIn post, pomůže ti dát zpětnou vazbu na strategii, pomůže ti navrhnout témata, ale ty junioři tam stále jsou a musí umět tyhle věci dělat taky, aby pak mohli na těchto nutných základech dál růst s plným pochopením té práce,*“ vysvětluje Husták svůj pohled.

4 Diskuse: identifikace specifik PR pro startupy

Tato práce otevírá téma, které dosud bylo v akademických pracích až na výjimky opomíjeno, a to v zahraničí i v Česku. Ačkoliv se startupy v médiích těší čím dál tím většímu prostoru, na půdě akademické jde stále o velice okrajové téma, přičemž komunikace startupů se spíše řeší z pohledu převážně marketingového a PR je zmiňováno pouze jako jeden z nástrojů marketingového mixu. Vzhledem k úplné absenci tématu startupového PR v Česku a limitovaným akademickým zdrojům ze zahraničí se autor rozhodl pro tuto práci využít kontaktu s PR manažerem Janem Hustákem a jeho dlouhodobých praktických zkušeností z prostředí startupů v Česku. Jeho praktické poznatky se ve velké míře shodují se zahraničním výzkumem, zejména autory Mena, Jia a Chena.¹³³

Lze shrnout, že startupové PR stojí na rozmezí korporátního a spotřebitelského nebo B2B PR a využívá nástroje a disciplíny, které do těchto typů PR patří. Oproti PR pro tradiční společnosti se PR pro startupy neliší nutně používanými nástroji či strategiemi, ale

¹³³ MEN, Linjuan Rita, Yi Grace Ji a Zifei Fay CHEN. Dialogues with entrepreneurs in China: How start-up companies cultivate relationships with strategic publics. *Journal of Public Relations Research* [online]. 2017, 29(2-3), 90-113 [cit. 2023-04-13]. ISSN 1062-726X. Dostupné z: doi:10.1080/1062726X.2017.1329736.

zejména způsobem jejich využívání, organizací a realizací PR aktivit a také sledovanými cíli. Zatímco v korporacích za PR stojí dedikovaná oddělení s dostatkem zdrojů a vysokou systematickostí, přičemž PR agentury zde většinou hrají roli exekutora schválené strategie, ve startupech se PR zabývá maximálně několik málo lidí coby okrajovou působností daleko širší role, navíc s minimálním rozpočtem, protože startup musí finance vynakládat zejména na své přežití a základní fungování. Specializovaný PRista nebo PR agentura tak dostává do rukou daleko větší působnost a zároveň odpovědnost, neboť musí vymyslet a realizovat celou strategii. Zároveň kvůli velikosti startupu a jeho rozpočtu je pro něj výrazně složitější prosadit se v mediálním prostoru vedle velkých etablovaných korporací, které na svých vztazích pracují podstatně déle, mají výrazně více atraktivních dat i financí pro podpoření svých PR aktivit. Podle Hustáka je kvůli těmto problémům pro startupové PR příznačná také vysoká proaktivita, agresivita a vytrvalost komunikace.

Cíle PR se také výrazně odlišují. Déle fungující tradiční firmy již mají vybudované slušné povědomí u všech klíčových stakeholderů a další růst pro ně není tak zásadní, PR se proto většinou soustředí na udržování reputace společnosti, krizový management a CSR. Startupy v takové pozici nejsou a celá jejich existence stojí na principu „*všechno nebo nic*“. Spíše než udržování reputace jim jde o co nejrychlejší rozšíření povědomí o startupu a jeho službách pro podpoření jeho dlouhodobé existence. Rozdíly oproti korporacím jsou i v cílových publicích. Podle zahraniční literatury i provedeného rozhovoru jsou tím nejdůležitějším společným publikem zaměstnanci a potenciální zaměstnanci (podle Hustáka tvoří employer branding nebo tzv. B2E¹³⁴ komunikace 70 % PR cílů jeho klientů), protože ti k úspěchu projektu přispívají zásadním způsobem. Mimo B2E komunikaci jsou u startupů stejně jako u tradičních firem zjevné rozdíly v komunikaci B2C a B2B startupů. B2C startupy více prioritizují obecné povědomí o značce a PR zde tenduje sklouzávat nebo podřizovat se marketingovým cílům, stejně jako tomu bylo i v případě Twista. B2B startupy klientelu získávají jinými způsoby, a proto jim jde zejména o budování povědomí u relevantní odborné veřejnosti a šíření WoM. B2C startupy také zpravidla mají atraktivnější témata, které budou u čtenářů médií úspěšnější, zatímco u B2B projektů je složitější najít všeobecně přitažlivé téma. Ačkoliv PR nástroje jsou u obou druhů startupů podobné, je nutné je používat jinak – např. B2C startup pravděpodobně bude targetovat více mainstreamová média, tiskové konference a issues management se bude soustředit na spotřebitelská témata a novináře, zatímco B2B startup bude targetovat odbornější média,

¹³⁴ „*brand-to-employees*“

tiskové konference a issues management bude úžeji zaměřený na jejich trh a další firmy. Společná pro B2C i B2B startupy je i částečná potřeba oslovovat potenciální investory a s tím související klíčový význam networkingu, který pomáhá získávat klienty (zvláště u B2B), budovat vztahy s novináři a získávat kontakty na investory. Co naopak startupy oproti tradičním korporacím téměř neřeší, alespoň prozatím v Česku, je krizová komunikace. Nejkrizovější momenty startupů, jako je krach, se většinou odehrají ještě před získáním větší pozornosti veřejnosti a médií, není tak potřeba je příliš řídit. Startupy se nebojí sdílet příběhy neúspěchů za předpokladu „dobrého konce“ a média je vyhledávají. Klasické korporace dbají na čistý štít, stabilitu a zdánlivou dokonalost.

Zásadní roli v PR startupů hraje oproti tradičním korporacím také postava zakladatele. Zatímco osobní branding mluvící hlavy v korporaci je také důležitý, zakladatel startupu má v přístupu k médiím tu výhodu, že jde „se svou kůží na trh“, má pro média přitažlivější příběh, bývá bezprostřednější, dostupnější a neformálnější, čímž se z něj pro novináře stává ideální partner. Zatímco v korporacích se ředitelé mění častěji bez zásadních změn v komunikaci, komunikace startupů je na osobní značce zakladatele do značné míry postavena, jak demonstruje rozhovor o Twistu.

Z pohledu českých médií je téma startupů čím dál obvyklejší a za posledních 10 let lze pozorovat daleko častější zapojení startupů do mediálního prostoru, k čemuž výrazně přispělo několik příběhů úspěšných českých startupů stejně jako obecný růst celého tohoto podnikatelského odvětví. Vyprofilovalo se zároveň několik médií, které se na startupy více či méně zaměřují, jako je CzechCrunch, E15, Lupa či Forbes. V mainstreamových médiích a zvláště v médiích veřejné služby však stále ke startupům panuje skepse, a to zvláště ve vedeních těchto médií, přestože mezi jednotlivými redaktory zájem o toto téma do určité míry existuje.

Vzhledem k omezeným lidským a finančním zdrojům, stejně jako nedostatku odborníků na trhu, startupy v případě zájmu o PR musí sáhnout po agenturách, kterých je ovšem na českém trhu nedostatek. Víceméně pouze čtyři agentury se explicitně orientují na startupy a technologické společnosti (HustáKomunikejšn, Fenek, FYI a Rubikon), tradiční velké PR agentury o tento sektor zdánlivě nemají zájem.

Startupům uvažujícím o zahájení vlastních PR aktivit by se na základě těchto poznatků dalo obecně doporučit:

- využít PR pro podporu nábory zaměstnanců, zvýšení povědomí o značce

- a produktu mezi relevantními publiky (spotřebiteli/jinými firmami), získání kontaktů na investory a další klíčové hráče ve startupovém ekosystému,
- začít do PR investovat v momentě, kdy mají fungující produkt a stabilní zákaznickou základnu, potenciálně zajímavá témata, první významnou investici (ideálně nad 1 milion eur),
 - být v komunikaci proaktivní, vytrvalý a agresivní,
 - cílit komunikaci na relevantní média a novináře, nehledat konverze v lifestyle médiích,
 - postavit zpočátku značnou část komunikace na postavě zakladatele a datech o trhu,
 - pokusit se získat pozici odborníka na trhu např. prostřednictvím spojením se s dalšími firmami podobného ražení, uspořádáním průzkumu trhu, pořádáním eventů pro odborníky a novináře, pravidelným komentováním vývoje trhu, poskytováním dat,
 - zpočátku dát velký důraz na networking během relevantních odborných a novinářských akcích,
 - dedikovat PR aktivitám interního nebo externího odborníka, který se vyzná ve startupovém ekosystému, má vybudované vztahy s relevantními novináři a aktéry, má dobré reference od ostatních hráčů,
 - poskytnout PRistovi pravidelný bezprostřední přístup k zakladateli/CEO, aby měl informace o společnosti s předstihem, mohl získávat informace z celé společnosti a mohl se alespoň minimálně zapojit do diskusí o aktivitách mimo PR.

Tab. 3: rozdíly v PR pro startupy a v PR pro tradiční korporace (zdroj: autor)

PR ve startupech	PR v korporacích
Nízká specializace uvnitř firmy, omezené lidské a finanční zdroje, větší odpovědnost PR agentury	Dedikované týmy, větší lidské a finanční zdroje, exekutivní role PR agentur
Budování povědomí o značce, B2E komunikace, investor relations, issues management	Udržování reputace, CSR, krizová komunikace
Proaktivita, agresivita a vytrvalost	Reaktivita, stabilita, dlouhodobost
Nastolování nových témat, práce s daty	Atraktivnější data, stejná témata
Krizová komunikace není tolik důležitá, nejkrizovější okamžiky se zpravidla dějí před získáním pozornosti veřejnosti	Krizová komunikace je častější pro udržení reputace
Klíčová role zakladatele v komunikaci	Značka firmy je výrazně důležitější než značka ředitele

5 Závěr

Tato práce se zabývá tématem public relations ve startupovém prostředí. Cílem práce bylo pokusit se začít zaplňovat mezeru, která existuje v akademickém zkoumání této oblasti PR a startupů. V práci nejdříve autor rozebírá teoretickou rovinu startupů a public relations, v druhé části se pak soustředí na praktické poznatky skrze případovou studii složenou z kvalitativního rozhovoru a kvantitativní analýzy mediálních výstupů vybraného českého startupu.

Autor nejdříve ve druhé kapitole zkoumá definici startupů v odborné literatuře, představuje základní fungování startupového ekosystému a shrnuje dosavadní vývoj startupů v České republice. Definice startupů je extrémně fragmentovaná a její výběr tak záleží na konkrétním kontextu, pro má být použita. Fungování startupů je velice podobné v Česku jako zahraničí a dnes zde existuje infrastruktura pro podporu těchto inovativních firem. Stále však jsou v Česku některé „brzdy“ této podpory, například v podobě legislativy. Kořeny startupového přemýšlení lze v Česku najít na přelomu 80. a 90. let 20. století, nicméně začátek vzniku startupové „scény“ je možné pozorovat kolem let 2012-13. Od té doby se výrazně posunula jak v počtu aktérů, tak v kvalitě celého systému. Třetí kapitola práce pokračuje definováním public relations a jejich typologií. Jednotná definice public relations taktéž neexistuje, nicméně v posledních 15-20 letech se její definice relativně sblížily a podobají se napříč relevantními institucemi a odborníky. Stejně tak neexistuje jednotná typologie, nicméně návrhy individuálních autorů se od sebe příliš neliší, přestože je někdy obtížné přesně vymezit jednotlivé prvky PR a jejich vhodné zařazení. Třetí podkapitolou druhé kapitoly je přehled dosavadní zahraniční literatury, která se public relations ve startupovém prostředí nějakým způsobem věnovala. Dostupné literatury v anglickém jazyce dosud není mnoho, navíc ne všechny dostupné texty se zaměřují přímo na tuto problematiku, ale zmiňují ji okrajově. Velice relevantním a autorem doporučovaným zdrojem je studie autorů Mena, Jia a Chena, která identifikovala několik základních odlišností startupového PR od PR pro tradiční korporace.

Praktická část práce obsažená ve třetí kapitole má podobu případové studie českého startupu Twisto. Autor nejdříve v první podkapitole představuje základní faktické údaje o této společnosti a v druhé podkapitole představuje metodologii následujících dvou podkapitol. Podkapitola 3.3 se věnuje kvantitativní analýze mediálních výstupů společnosti Twisto od jejího vzniku. Analýza zahrnuje počet výstupů, jejich rozložení v čase

s identifikací klíčových momentů a některé další metriky vč. nejčastějších médií a jejich typu. V následující podkapitole 3.4. jsou zpracovány poznatky z rozhovoru s Janem Hustákem, PR manažerem společnosti Twisto a zakladatelem a CEO PR agentury HustáKomunikejšn specializující se na startupy. Rozhovor se zaměřoval jednak na jeho praktické zkušenosti z PR pro Twisto a obecnými poznatky ohledně PR pro startupy.

Čtvrtá kapitola obsahuje diskusi ohledně zjištěných poznatků v teoretické a praktické části. V ní autor shrnuje poznatky o aktuální podobě startupového trhu z pohledu PR a médií a zejména identifikuje klíčová specifika startupového PR. Mezi ty nepatří rozdíly v užívaných nástrojích, ale zejména ve specifické povaze startupových organizací, která se odráží na organizaci práce, cílových publikách, míře proaktivity, agresivity a odpovědnosti PR odborníků pracujících pro startupy. Kapitola je uzavřena stručným zobecněným doporučením pro startupy, které o zahájení PR aktivit přemýšlí.

Výzkumnou otázkou práce bylo, jak aktuálně vypadají public relations v českém startupovém prostředí, jak se vyvíjely a jaká jsou jejich specifika oproti jiným typům PR. Otázku se dle autora podařilo z velké části zodpovědět. Práce ovšem narazila na řadu dalších potenciálních témat, který by se dala prozkoumat více do hloubky nebo z jiného úhlu. Mezi tato témata patří například vliv aktuálních technologií založených na umělé inteligenci na public relations, zdrženlivost mainstreamových a veřejnoprávních médií k tématu startupů, proč se startupům vyhýbají velké PR agentury, historie startupů v Česku nebo roli zakladatele v PR startupu. Limitem této práce je důraz na případovou studii jedné společnosti, nabízí se prostor pro zkoumání i dalších startupů a témat plynoucích ze studia literatury a samotného rozhovoru v případové studii, která Twisto přesahují. Limitem práce je v minimální míře také kvalita dat media monitoringu ze služby Newton, kde nebylo možné v rámci možností odstranit všechny duplicitní zmínky. Autor během práce musel brát zřetel na svou angažovanost ve firmě HustáKomunikejšn a dbát na objektivitu práce, což se mu dle jeho názoru podařilo. Téma této práce by se v budoucnosti dalo zpracovat také dalšími způsoby, např. realizací kvalitativních rozhovorů s více respondenty z řad zakladatelů startupů, zástupců více PR agentur, novinářů zajímajících se o tematiku startupů, nebo kvantitativním průzkumem na startupovém trhu. Dle názoru autora je téma startupů obecně ve vzdělávání a vědeckém výzkumu málo zastoupené a nabízí mnoho příležitostí na každé úrovni akademických a vědeckých prací. Zvláště v kombinaci s oborem public relations pak jde o téma, jehož zpracování absentuje i v zahraničí.

Použitá literatura

Seznam odborné literatury

ARIEF, N. Nurlaela a Aurik GUSTOMO. Analyzing the Impact of Big Data and Artificial Intelligence on the Communications Profession: A Case Study on Public Relations (PR) Practitioners in Indonesia. *International Journal on Advanced Science, Engineering and Information Technology* [online]. 2020, 10(3), 1066-1071 [cit. 2023-04-16]. ISSN 2460-6952. Dostupné z: doi:10.18517/ijaseit.10.3.11821.

AUERSWALD, Philip E. a Lewis M. BRANSCOMB. Valleys of Death and Darwinian Seas: Financing the Invention to Innovation Transition in the United States. *The Journal of Technology Transfer* [online]. 2003, 28, 227–239 [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: doi:<https://doi.org/10.1023/A:1024980525678>.

BLANK, Steve. Why the Lean Start-Up Changes Everything. *Harvard Business Review* [online]. 2013 [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <http://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>.

BRESCHI, Stefano, Julie LASSÉBIE a Carlo MENON. A portrait of innovative start-ups across countries. *OECD Science, Technology and Industry Working Papers* [online]. OECD Publishing, 2018, 2018(2) [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: doi:10.1787/f9ff02f4-en.

COCKAYNE, Daniel. *What is a startup firm? A methodological and epistemological investigation into research objects in economic geography* [online]. 2019 [cit. 2023-04-07]. Dostupné z: doi:<https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2019.10.009>.

CUTLIP, Scott M., Allen H. CENTER a Glen M. BROOM. *Effective Public Relations* [online]. 9. Prentice Hall, 2006 [cit. 2023-04-10]. ISBN 9780131230149.

EISENMANN, Thomas R. *Why startups fail: a new roadmap for entrepreneurial success* [online]. New York: Currency, [2020] [cit. 2023-04-13]. ISBN 978-059-3137-031.

FRITSCH, Michael a Yvonne SCHINDELE. The Contribution of New Businesses to Regional Employment—An Empirical Analysis. *Economic Geography* [online]. 2011, 87(2), 153-180 [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: doi:<https://doi.org/10.1111/j.1944-8287.2011.01113.x>.

FRITSCH, Michael a Antje WEYH. How Large are the Direct Employment Effects of New Businesses? An Empirical Investigation for West Germany. *Small Business Economics* [online]. 2006, 27(2), 245-260 [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: doi:10.1007/s11187-006-0005-z.

GREGORY, Anne. *Planning and Managing Public Relations Campaigns: A Strategic Approach: PR in Practice* [online]. 5. Kogan Page Publishers, 2020 [cit. 2023-04-10]. ISBN 9781789663211.

GUARNERI, Jenna. *You Need PR: An Approachable Guide to Public Relations for Early-Stage Companies*. Greenleaf Book Group, 2022. ISBN 9781639090044.

HARLOW, Rex F. Building a public relations definition. *Public Relations Review* [online]. 1976, 2(4), 34-42 [cit. 2023-04-10]. ISSN 03638111. Dostupné z: doi:10.1016/S0363-8111(76)80022-7.

HEJLOVÁ, Denisa. *Public relations*. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5022-4.

HRTÚSOVÁ, Tereza a Radek NOVÁK. Start-upy v ČR: State of Play. *Česká spořitelna* [online]. 2019 [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: https://www.csas.cz/content/dam/cz/csas/www_csas_cz/Dokumenty-korporat/Dokumenty/Analytici/analiza_start_upy_v_CR_2019_07.pdf.

L'ETANG, Jacquie. Public Relations: A Discipline in Transformation. *Sociology Compass* [online]. 2013, 7(10), 799-817 [cit. 2023-04-09]. ISSN 17519020. Dostupné z: doi:10.1111/soc4.12072.

LUGER, M. I. a J. KOO. Defining and Tracking Business Start-Ups. *Small Business Economics* [online]. 2005, 24(1), 17-28 [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: doi:10.1007/s11187-005-8598-1.

MEN, Linjuan Rita. The impact of startup CEO communication on employee relational and behavioral outcomes: Responsiveness, assertiveness, and authenticity. *Public Relations Review* [online]. Emerald Publishing Limited, 2021, 2019-10-3, 47(4), 115-126 [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: doi:10.1016/j.pubrev.2021.102078.

MEN, Linjuan Rita, Yi Grace JI a Zifei Fay CHEN. Dialogues with entrepreneurs in China: How start-up companies cultivate relationships with strategic publics. *Journal of Public Relations Research* [online]. 2017, 29(2-3), 90-113 [cit. 2023-04-13]. ISSN 1062-726X. Dostupné z: doi:10.1080/1062726X.2017.1329736.

PETRŮ, Naděžda, Miroslav PAVLÁK a Josef POLÁK. Factors impacting startup sustainability in the Czech Republic. *Innovative Marketing* [online]. 2019, 15(3), 1-15 [cit. 2023-04-10]. ISSN 18142427. Dostupné z: doi:10.21511/im.15(3).2019.01.

ROBERTS-BOWMAN, Sarah, THEAKER, Alison, ed. *The Public Relations Handbook*. 6. Routledge, 2020. ISBN 9781000208771.

RUHNKA, John C. a John E. YOUNG. A venture capital model of the development process for new ventures. *Journal of Business Venturing* [online]. 1987, 2(2), 167-184 [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: doi:[https://doi.org/10.1016/0883-9026\(87\)90006-1](https://doi.org/10.1016/0883-9026(87)90006-1).

SAUKKONEN, Juha a Kari VÄNTTINEN. Development Trajectory of An Innovation-Based Environmental Technology Start-Up. *International Journal of Innovation and Economic Development* [online]. 2017, 3(1), 167-184 [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://doi.org/10.18775/ijied.1849-7551-7020.2015.31.2006>.

SHIMASAKI, Kelsey. *Repair Tech Inc. a Tech Startup: Creating a Public Relations Branding Strategy to Build Client Base through the use of Media* [online]. 2013 [cit. 2023-04-16]. Senior Project. California Polytechnic State University. Dostupné z:

<https://digitalcommons.calpoly.edu/joursp/60/>.

SKALA, Agnieszka. *Digital Startups in Transition Economies: Challenges for Management, Entrepreneurship and Education* [online]. Palgrave Pivot Cham, 2018 [cit. 2023-04-08]. ISBN 978-3-030-01500-8. Dostupné z: doi:<https://doi.org/10.1007/978-3-030-01500-8>.

SENIOR, Dan a Saul SINGER. *Start-up Nation: The Story of Israel's Economic Miracle* [online]. Grand Central Publishing, 2011 [cit. 2023-04-08]. ISBN 9781455503469.

VANSLETTE, Sarah. 'We Don't Need PR Yet': Challenging Misconceptions of Public Relations in the Startup Community. *Big Ideas in Public Relations Research and Practice* [online]. Emerald Publishing Limited, 2019, 2019-10-3, 115-126 [cit. 2023-04-16]. Advances in Public Relations and Communication Management. ISBN 978-1-83867-508-0. Dostupné z: doi:10.1108/S2398-391420190000004009.

Seznam internetových zdrojů

2021 Startup Report. *StartupJobs* [online]. 2023 [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://www.startupjobs.cz/pro-media>.

2022 Startup Report. *StartupJobs* [online]. 2023 [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://www.startupjobs.cz/pro-media>.

30 pod 30. *Forbes* [online]. [cit. 2023-04-21]. Dostupné z: <https://30pod30-2017.forbes.cz/30pod30-2017/>.

About PR. *CIPR* [online]. 2014 [cit. 2023-04-09]. Dostupné z: https://www.cipr.co.uk/CIPR/About_Us/About_PR.aspx.

About Public Relations. *PRSA* [online]. 2011 [cit. 2023-04-09]. Dostupné z: <https://www.prsa.org/about/all-about-pr>.

Accelerator vs. Incubator (Similarities and Differences). *Indeed* [online]. 2023 [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://ca.indeed.com/career-advice/career-development/accelerator-vs-incubator>.

Apple Pay je už spuštěno i v Česku! Jaké výhody a nevýhody přináší oproti Google Pay? *Refresher* [online]. [cit. 2023-04-21]. Dostupné z: <https://refresher.cz/62806-Apple-Pay-je-uz-spusteno-i-v-Cesku-Jake-vyhody-a-nevyhody-prinasi-oproti-Google-Pay>.

Australané končí neúspěšnou misi v Evropě. Za Twisto dali miliardy, teď ho s velkou ztrátou prodávají. *CzechCrunch* [online]. [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: <https://cc.cz/australane-konci-neuspesnou-misi-v-cesku-za-twisto-dali-miliardy-ted-ho-s-velkou-ztratou-prodavaji/>.

Australané koupili českou společnost Twisto. Za 2,3 miliardy korun. *iDnes* [online]. [cit. 2023-04-21]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/twisto-prevzeti-akvizice-australie-zip-cesko-obchod.A210524_120423_ekonomika_jla.

Bonami. *StartupJobs* [online]. [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://www.startupjobs.cz/startup/bonami-cz>.

Buy Now, Pay Later (BNPL): What It Is, How It Works, Pros and Cons. *Investopedia* [online]. [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/buy-now-pay-later-5182291>.

Company. *Kiwi* [online]. [cit. 2023-04-23]. Dostupné z: <https://www.kiwi.com/en/pages/content/company>.

The Complete List Of Unicorn Companies. *CBInsights* [online]. 2023 [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://www.cbinsights.com/research-unicorn-companies>.

Český fintech Twisto vstupuje do Polska, brzy chce získat 10 procent trhu. *Lupa.cz* [online]. [cit. 2023-04-21]. Dostupné z: <https://www.lupa.cz/aktuality/cesky-fintech-twisto-vstupuje-do-polska-brzy-chce-ziskat-10-procent-trhu/>.

Český košík roku: jen necelá čtvrtina e-shopů má responzivní verzi webu. *Lupa.cz* [online]. [cit. 2023-04-21]. Dostupné z: <https://www.lupa.cz/clanky/cesky-kosik-roku-jen-necela-ctvrtina-e-shopu-ma-responzivni-verzi-webu/>.

České Twisto nabírá 440 milionů korun. Odloženými platbami mění vnímání kreditu ve střední Evropě. *CzechCrunch* [online]. [cit. 2023-04-21]. Dostupné z: <https://cc.cz/ceske-twisto-nabira-440-milionu-korun-odlozenymi-platbami-meni-vnimani-kreditu-ve-stredni-evrope/>.

Čupr, Winkler a další vstupují jako investoři do Impact Hubu. *E15* [online]. [cit. 2023-04-23]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/domaci/cupr-winkler-a-dalsi-vstupuji-jako-investori-do-impact-hubu-1393644>.

Dáme jídlo. *StartupJobs* [online]. [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://www.startupjobs.cz/startup/dame-jidlo>.

EET nám asi jako jediným pomohlo, říká zakladatel Twisto Michal Šmída. *Info.cz* [online]. [cit. 2023-04-21]. Dostupné z: <https://www.info.cz/zpravodajstvi/byznys/eet-nam-asi-jako-jediny-pomohlo-rika-zakladatel-twisto-michal-smida>.

REPORTÁŽ: STUDIE ČESKÝ KOŠÍK ROKU OCENILA NEJLEPŠÍ E-SHOPY. *Eshopista.cz* [online]. [cit. 2023-04-21]. Dostupné z: <https://eshopista.cz/reportaz-studie-cesky-kosik-roku-ocenila-nejlepsi-e-shopy/>.

Friends/Family Financing. *Entrepreneur* [online]. [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://www.entrepreneur.com/encyclopedia/friends-family-financing>.

Internetová jazyková příručka: start-up. *Ústav pro jazyk český* [online]. [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://prirucka.ujc.cas.cz/?slovo=startup#bref1>.

Investoři. *CzechStartups* [online]. 2023 [cit. 2023-04-08]. Dostupné z:

<https://www.czechstartups.org/startup-ekosystem/investori/>.

Jaká je úmrtnost startupů? České mají lepší životnost než americké. Skoro polovina se dožije deseti let. *SJ.news* [online]. 2022 [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://sj.news/jaka-je-umrtnost-startupu-ceske-maji-lepsi-zivotnost-nez-americke-skoro-polovina-se-dozi-je-deseti-let/>.

Jan Husták. *LinkedIn* [online]. [cit. 2023-04-21]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/in/janhustak/>.

Liftago. *StartupJobs* [online]. [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://www.startupjobs.cz/startup/liftago>.

Michal Šmída. *LinkedIn* [online]. [cit. 2023-04-09]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/in/michal-smida-05ba5117/?originalSubdomain=cz>.

NA-ALLAH, Maryam. ChatGPT: The Impact of AI Tool in Public Relations Practice By Maryam Na-Allah. *Economic Confidential* [online]. [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: <https://economicconfidential.com/2023/04/chatgpt-impact-practice/>.

Není na co čekat. Čupr a další startupové tváře vyzývají vládu k řešení zaměstnaneckých akcí. *CzechCrunch* [online]. 2020 [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://cc.cz/neni-na-co-cekat-cupr-a-dalsi-startupove-tvare-vyzyvaji-vladu-k-reseni-zamestnaneckych-akcii/>.

O nás. *Twisto* [online]. [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: <https://www.twisto.cz/o-nas/>.

O StartupJobs. *StartupJobs* [online]. [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://www.startupjobs.cz/o-startupjobs>.

Pád Wirecardu zablokoval i karty Čechů. *Novinky* [online]. [cit. 2023-04-21]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/clanek/ekonomika-pad-wirecardu-zablokoval-i-karty-cechu-40329211>.

Platební trendy 2022: Průzkum české e-commerce. *Platební trendy* [online]. [cit. 2023-04-21]. Dostupné z: <https://platebnitrendy.cz/doc/report.pdf>.

POSPÍŠILOVÁ, Zuzana. Příběhy úspěšných českých startupů – 1. díl. *Vysoké učení technické v Brně* [online]. 2020 [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: https://kariera.vut.cz/pribehy-uspesnych-ceskych-startupu-1-dil_trashed/.

Prusa Research a.s. *StartupJobs* [online]. [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://www.startupjobs.cz/startup/prusa-research-s-r-o>.

PR Definition. *IPRA* [online]. 2019 [cit. 2023-04-09]. Dostupné z: <https://www.ipra.org/member-services/pr-definition/>.

Průzkum andělských investorů v České republice. *DEPO Ventures* [online]. 2021 [cit. 2023-04-23]. Dostupné z: <https://2784334.fs1.hubspotusercontent->

na1.net/hubfs/2784334/Pr%C5%AFzkum_report_cz_2021.pdf.

Rada pro reklamu označila spot s Twistem Splatitelem za závadný. Uráží prý náboženské citění. *Seznam Zprávy* [online]. [cit. 2023-04-21]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/rada-pro-reklamu-zakazala-spot-s-twistem-splatitelem-urazi-pry-nabozenske-citeni-41022>.

A Review Of The Minimum Viable Product Approach. *Forbes* [online]. 2021 [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/theyec/2021/12/08/a-review-of-the-minimum-viable-product-approach/>.

Startup Report 2019_2020. *Startup Report* [online]. 2020 [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://www.startupreport.cz/>.

Startup=Growth. *Paul Graham* [online]. 2012 [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <http://paulgraham.com/growth.html>.

Storyous.com. *StartupJobs* [online]. [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://www.startupjobs.cz/startup/storyous-com>.

STRV. *StartupJobs* [online]. [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://www.startupjobs.cz/startup/strv>.

Studie „Český košík roku 2016“ ukázala, že se z mobilních telefonů nakupuje dvakrát pohodlněji než před rokem. *HN.cz* [online]. [cit. 2023-04-21]. Dostupné z: <https://hn.cz/c1-65456590-studie-bdquo-cesky-kosik-roku-2016-lldquo-ukazala-ze-se-z-mobilnich-telefonu-nakupuje-dvakrat-pohodlneji-nez-pred-rokem>.

Typical profile of a startup founder in the Czech Republic. KAYA. *Medium* [online]. 2023 [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://medium.com/kayavc/typical-profile-of-a-startup-founder-in-the-czech-republic-b8d9dd1d346f>.

The Ultimate List of Startup Statistics for 2023. *Findstack* [online]. 2023 [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://findstack.com/resources/startup-statistics/>.

Twisto odkrývá vývoj e-shopů. Přibývají metody placení i doručení, ale stále chybí lepší data o dostupnosti zboží. *CzechCrunch* [online]. [cit. 2023-04-21]. Dostupné z: <https://cc.cz/twisto-odkryva-vyvoj-e-shopu-pribyvaji-metody-placeni-i-doruceni-ale-stale-chybi-lepsi-data-o-dostupnosti-zbozi/>.

Twisto kupují Australané. Zip chce s českým startupem dobývat Evropu a zaplatí za něj přes 2 miliardy. *CzechCrunch* [online]. [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: <https://cc.cz/twisto-kupuji-australane-zip-chce-s-ceskym-startupem-dobovat-evropu-a-zaplati-za-nej-pres-2-miliardy/>.

Twistus Splatitel do reklamy nepatří, uráží náboženské citění, rozhodla rada. *Dotyk.cz* [online]. [cit. 2023-04-21]. Dostupné z: <https://www.dotyk.cz/byznys/jezis-twistus-do-reklamy-nepatri-rada-pro-reklamu-doporucila-stazeni-kampane.html>.

Unicorn Startup Market Map. *CB Insights* [online]. 2023 [cit. 2023-04-13]. Dostupné z: <https://www.cbinsights.com/research/unicorn-startup-market-map/>.

Venture Capital Deals Report 2022. *MAVERICKS* [online]. 2023 [cit. 2023-04-07]. Dostupné z: <https://www.mavericks.legal/startup-report-2022>.

What are the three stages of a startup? *Silicon Valley Bank* [online]. [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://www.svb.com/startup-insights/startup-growth/what-are-the-three-stages-of-a-startup#>.

What is a startup? *Startup Lessons Learned: by Erik Reis* [online]. 2010 [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://prirucka.ujc.cas.cz/?slovo=startup#bref1>.

What's the difference between a startup, a scale-up, and a tech company? *EarlyMetrics.com* [online]. 2023 [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://earlymetrics.com/what-the-difference-between-startup-scale-up-tech-company>.

Z klíčových lidí milionáři. České firmy naskakují na trend zaměstnaneckých podílů, mnohdy tomu ale brání legislativa. *CzechCrunch* [online]. 2020 [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://cc.cz/z-klicovych-lidi-milionari-ceske-firmy-naskakuji-na-trend-zamestnaneckych-podilu-mnohdy-tomu-ale-brani-legislativa>.

Teze bakalářské práce

SCHVÁLENO

Institut komunikačních studií a žurnalistiky FSV UK Teze BAKALÁŘSKÉ diplomové práce													
TUTO ČÁST VYPLŇUJE STUDENT/KA:													
Příjmení a jméno diplomantky/diplomanta: ZÍKA Tadeáš	Razítko podatelny: <table border="1" style="margin: 10px auto;"> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;"> Univerzita Karlova Fakulta sociálních věd </td> </tr> <tr> <td>Došlo dne:</td> <td style="text-align: center;">- 9 -09- 2022</td> <td style="text-align: right;">-1-</td> </tr> <tr> <td>Čj:</td> <td style="text-align: center;">161</td> <td style="text-align: right;">Příloh:</td> </tr> <tr> <td colspan="3">Přiděleno:</td> </tr> </table>	Univerzita Karlova Fakulta sociálních věd			Došlo dne:	- 9 -09- 2022	-1-	Čj:	161	Příloh:	Přiděleno:		
Univerzita Karlova Fakulta sociálních věd													
Došlo dne:		- 9 -09- 2022	-1-										
Čj:		161	Příloh:										
Přiděleno:													
Imatrikulační ročník diplomantky/diplomanta: 2019/2020													
E-mail diplomantky/diplomanta: tadeaszika@gmail.com													
Studijní program/speciální specializace: Komunikační studia/Marketing a PR													
Název práce v češtině: Public relations v českém startupovém prostředí: případová studie společnosti Twisto													
Název práce v angličtině: Public Relations in Czech Startup Environment: Case Study of the Company Twisto													
Předpokládaný termín dokončení (semestr, akademický rok – vzor: ZS 2022/2023) (diplomovou práci je možné obhajovat nejdříve šest měsíců od schválení tezí) LS 2022/2023													
Základní charakteristika tématu a předpokládaný cíl práce (max. 1000 znaků): Česká startupová scéna v posledních letech rychle roste a přibližuje se vyspělejším zahraničním trhům. S přibývajícím startupy však houstne konkurence na poli oslovení investorů, pracovníků a zákazníků. Startupy tak musí myslet na budování obecného povědomí o své značce u těchto klíčových skupin. Společně s nimi se tak v Česku vyvíjí také nová oblast public relations pro startupy, která má celou řadu vlastních specifik. Vzhledem k relativní novosti startupového PR v Česku zatím neexistuje příliš zdrojů popisujících tato specifika. Práce využívá působení autora v PR agentuře specializující se na startupy k vyplnění této mezery. Teoretická část bude zaměřena na popsání základů startupového prostředí. Stěžejní částí praktické části bude případová studie o využití public relations společností Twisto. Cílem práce je identifikovat a popsat specifika public relations ve startupovém prostředí a vyvodit z nich závěry, které by posloužily jako základní doporučení pro PR ve startupech.													
Předpokládaná struktura práce (rozdělení do jednotlivých kapitol a podkapitol se stručnou charakteristikou jejich obsahu): <ol style="list-style-type: none"> 1. ÚVOD 2. STARTUPOVÝ EKOSYSTÉM A PUBLIC RELATIONS (teoretická část) <ul style="list-style-type: none"> - definice základních pojmů a principů fungování startupového ekosystému - obecný vývoj startupů v Česku a zasazení do kontextu globálního vývoje - teoretické základy public relations, typologie PR, srovnání a znaky - komunikace a PR startupů v zahraničí 3. PŘÍPADOVÁ STUDIE SPOLEČNOSTI TWISTO (praktická část) <ul style="list-style-type: none"> - základní informace o historii a činnosti společnosti - rozhovor s hlavní osobou odpovědnou za PR strategii a její realizaci - analýza mediálních výstupů (zejména počtu, zdrojů a klíčových témat) - identifikace specifik public relations pro startupy v Česku a formulace doporučení 4. ZÁVĚR ZDROJE PŘÍLOHY 													
Vymezení zpracovávaného materiálu (např. konkrétní titul periodika a období jeho analýzy): Interní data a analýzy poskytnuté společností a její PR agenturou, veřejně dostupné mediální výstupy, analýzy založené na datech služby monitorující média (Monitora)													
Postup (technika) při zpracování materiálu: Deskripce, obsahová kvantitativní analýza mediálních výstupů a souvisejících aktivit, hloubkový polostrukturovaný rozhovor													

Základní literatura (nejméně 5 nejdůležitějších titulů k tématu a způsobu jeho zpracování; u všech titulů je nutné uvést stručnou anotaci na 2–5 řádků):

GUARNERI, Jenna. *You Need PR: An Approachable Guide to Public Relations for Early-Stage Companies*. Greenleaf Book Group, 2022. ISBN 1639090061.

- Kniha z roku 2022 od autorky, která se pohybuje v public relations pro americké společnosti. Publikace popisuje základy public relations pro startupy a staví je na aktuálních zkušenostech z aktuálních komunikačních kanálů a ekonomických turbulencí posledních tří let.

ROSEVICH, Matias. *The PR Paradox: How to Master the Art of PR as a Startup or Scale-up*. Prlab, 2020. ISBN 9789090337111.

- Další relativně nová publikace od amerického PR specialisty, která skrze zkušenosti z praxe pokládá základní pravidla a tipy k tvorbě public relations strategií pro startupy i pokročilejší scale-upy.

RIES, Eric. *The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Business, 2011. ISBN 978-0307887894.

- Autor se věnuje neúspěšným podnikatelským záměrům, analyzuje chyby a navrhuje nový model, startupy budovat, na co se při tom zaměřit a jak předcházet obvyklým problémům. Na problematiku rozvoje společností oproti předchozím titulům hledí více podnikatelskou optikou.

MAREŠ, Michael. *Nápad za miliardu: Nejinspirativnější příběhy českých startupistů*. Kniha Zlín, 2021. ISBN 978-80-7662-234-0.

- Kniha z roku 2021 od českého novináře, který se dlouhodobě startupovému ekosystému věnuje v rámci redakce Hospodářských novin. Popisuje detailní příběhy startupů nejúspěšnějších českých zakladatelů.

THIEL, Peter. *Zero to One*. Ebury Publishing 2014. ISBN 978-0-7535-5518-7.

- Autor je jedním z celosvětově nejproslulejších investorů do startupů. V knize popisuje základy zdravých startupů, jak by měly růst a rozvíjet se. Klade přitom důraz na vytváření nových odvětví a tím získávání monopolu v nich. Více ekonomicky zaměřena předchozí tituly.

LINJUAN, Rita Men, YI, Grace Ji a ZIFEL, Fay Chen. *Dialogues with entrepreneurs in China: How startup companies cultivate relationships with strategic publics*. Journal of Public Relations Research, 29:2-3, 90-113, 2017. DOI: 10.1080/1062726X.2017.1329736.

- Akademický článek zkoumající public relations čínských startupů. Práce spočívá v dialozích s podnikateli o roli public relations v růstu jejich firmy. Mimo jiné se článek věnuje identifikaci specifik v PR komunikaci startupů.

VANSLETTE, Sara. *'We Don't Need PR Yet': Challenging Misconceptions of Public Relations in the Startup Community*. Big Ideas in Public Relations Research and Practice (Advances in Public Relations and Communication Management, Vol. 4), Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 115-126, 2019. DOI: 10.1108/S2398-391420190000004009.

- Tématicky podobná práce k předchozímu zdroji, tentokrát zaměřena na americké startupy. Obsahem jsou rozhovory s americkými podnikateli a jejich zkušenosti z budování startupů a roli public relations.

Diplomové práce k tématu (seznam bakalářských, magisterských a doktorských prací, které byly k tématu obhájeny na UK, případně dalších oborově blízkých fakultách či vysokých školách za posledních pět let):

ULMANOVÁ, Zuzana. Online komunikace start-upů: Případová studie Designeros. 2015. Bakalářská práce. Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Katedra marketingové komunikace a public relations. Vedoucí práce Máchová, Eva.

ROHÁČ, Jan. Startupy v Česku: vývojové fáze, financování a prostorové chování. 2015. Diplomová práce. Univerzita Karlova, Přírodovědecká fakulta, Katedra sociální geografie a region. rozvoje. Vedoucí práce Žížalová, Pavla.

<p>BLAŽÁK, Tomáš. Popis a základní analýza startupové scény v České republice. 2022. Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta informatiky a statistiky, Katedra informačního a znalostního inženýrství. Vedoucí práce Papík, Richard.</p> <p>BENEDICTY, Nicole. Marketingová komunikácia startupu pri vstupe na zahraničný trh. 2022. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta mezinárodních vztahů, Katedra mezinárodního podnikání. Vedoucí práce Čermáková, Elvíra.</p> <p>TOMANOVÁ, Veronika. Analýza marketingové a komunikační strategie vybraného start-upu. 2019. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská, Katedra marketingu. Vedoucí práce Zamazalová, Marcela.</p>	
Datum / Podpis studenta/ky	9/9/2022

TUTO ČÁST VYPLŇUJE PEDAGOG/PEDAGOŽKA:	
Doporučení k tématu, struktuře a technice zpracování materiálu:	
Případné doporučení dalších titulů literatury předepsané ke zpracování tématu:	
Potvrzuji, že výše uvedené teze jsem s jejich autorem/kou konzultoval(a) a že téma odpovídá mému oborovému zaměření a oblasti odborné práce, kterou na FSV UK vykonávám.	
Souhlasím s tím, že budu vedoucí(m) této práce.	
<p><i>ORTOVAI NINA, M.A.</i></p>	<p><i>2.9.2022</i></p>
Příjmení a jméno pedagožky/pedagoga	Datum / Podpis pedagožky/pedagoğa

<p>TEZE JE NUTNO ODEVZDAT VYTIŠTĚNÉ, PODEPSANÉ A VE DVOU VYHOTOVENÍCH DO TERMÍNU UVEDENÉHO VE VYHLÁŠCE ŘEDITELE INSTITUTU, A TO PROSTŘEDNICTVÍM PODATELNY FSV UK. PŘIJATÉ TEZE JE NUTNÉ SI VYZVEDNOUT V SEKRETARIÁTU PŘÍSLUŠNÉ KATEDRY A NECHAT VEVÁZAT DO VÝTISKU DIPLOMOVÉ PRÁCE.</p> <p>TEZE NA IKSŽ SCHVALUJE GARANT PŘÍSLUŠNÉHO STUDIJNÍHO PROGRAMU.</p>
--

Seznam příloh

Příloha č. 1: Přepis kompletního rozhovoru s Janem Hustákem

Příloha 1

Rozhovor s Janem Hustákem, PR manažerem Twista, zakladatelem a CEO HustáKomunikejšn s.r.o.

Představení

1. Na začátek: můžeš mi popsat svou roli v PR Twista?

Úplně zpočátku jsem byl součástí managementu společnosti, takže jsem měl nějaký vliv na to, jak se ta společnost vyvíjí. To trvalo zhruba do velikosti 30-40 lidí, kdy jsme zjistili, že to nedává smysl z pohledu komplexity a toho, jak moc chci být v té firmě angažovaný. Tak jsem si dal roční pauzu, během které jsem Twisto nedělal. Pak jsem se do Twista vrátil jako externí dodavatel a jsem od té doby plně odpovědný za to, co Twisto říká do médií a jak staví svou PR strategii. Až zhruba před nějakými osmi měsíci jsem každodenní starost o Twisto jako klienta předal jinému z kolegů v agentuře a už řeším jenom ty nejvíce high-profile záležitosti.

Twisto – začátky

2. V jaké fázi existence Twisto v době tvého zapojení bylo?

Já jsem do Twista přišel tuším v březnu 2014, nějakých 9 měsíců poté, co byla společnost založena. Tenkrát to bylo něco kolem deseti lidí kolem Michala Šmídy v karlínském bytě. V tu dobu měli MVP základního produktu, který se jmenoval nákupní účet. To byla myšlenka podobná dnešnímu tarifu Twisto Online, která říká, že můžeš platit kdekoliv na internetu bez toho, aniž bys musel zadávat svou platební kartu, takže nějaký nápad platebního tlačítka. To mimochodem bylo po nějaké předchozí zkušenosti, kdy jsem pomáhal Michalu Šmídovi dělat Kouzelnou almaru, což byl startup, o kterém už dneska nikdo neví, předchůdce všech výdejních boxů v ČR, kde byl investorem Tomáš Čupr. Každopádně Twisto tenhle nákupní účet samo vyvinulo, udělalo tomu jednorázovou komunikaci, kterou si pak nějakou dobu dělalo samo, respektive ji nedělalo. A tak jsem přišel já. Motivace Twista byla, že potřebují říct, že tu něco takového existuje a potřebují růst user base. Nebylo to nic sofistikovaného.

3. Jak tenkrát vypadal český startupový trh? Z pohledu počtu startupů, investičního prostředí i povědomí médií.

Tohle bude hodně subjektivní hodnocení. To byla přesně ta doba, kdy pojem startup byl vnímán jako negativní a neexistovalo reálné povědomí o tom, co startupy dělají. Všichni to vnímali skoro jako nějaký podvod, který jenom pálí cizí peníze, takový ten klasický bias, která už dnes naštěstí tolik nepřetrvává. Kolik těch startupů v Česku bylo nemám tušení, ale zpětně viděno dnešním pohledem byl ten ekosystém v pravěku. Investoři si brali nesmyslné podíly v těch firmách, které jim pak znemožňovaly další investiční kola, mediálně to nebylo téma, celkově byl ten svět technologických inovací byl v plenkách a mediálně nepokryté. Oproti dnešku je to takřka neporovnatelná situace. Tenkrát možná rezonovaly akorát nějaké B2C startupy jako Dáme Jídlo nebo Slevomat, které byly populární u zákazníků.

3.1. Vzpomeneš si, kdo o tom tehdy, ba výjimečně, psal?

Můj pohled od začátku u těch B2C produktů byl, že se potřebujeme dostávat do těch velkých a klíčových médií. Bezesporu před deseti lety byly důležitým hráčem tyinternet.cz, což je z dnešního pohledu, když vidíme, kam to dostal nový majitel, úsměvné. Ale tenkrát to byl zásadní hráč v době, kdy neexistoval CzechCrunch. Ten respektive teprve začínal vznikat a zásadním hráčem nebyl. Pro Twisto v té době byla více zajímavá média typu Mladá fronta s Martinem Petříčkem, snažili jsme se spolupracovat s ČTK, kde tenkrát byl Tomáš Medek, pak tam bylo Česká televize s Romanem Gazdíkem a Novinky s Tomášem Wolfem. Takže bych neřekl, že tam byla vyprofilovaná startupová média. My jsme navíc měli maximální focus na mainstream. Naším cílem bylo ukázat, že Twisto je ten nový normál.

4. Existovalo v té době něco jako PR pro startupy ve smyslu disciplíny?

Ne. Tehdy se to dělalo nevědomky. Uvědomili jsme si to teprve před pár lety, že děláme něco trochu odlišného. Tenkrát to neexistovalo, minimálně já nad tím tak nepřemýšlel. Já prostě dělал v PR agentuře, kterou spoluvlastnil kamarád Tomáše Čupra, ten potřeboval PR pro nějaké svoje věci za relativně málo peněz, a fungovalo to úplně jinak než tehdy ten dosavadní PR svět. A momentě, kdy jsi dělal něco pro Tomáše Čupra, tak ten tě začal napojovat na další lidi a brzy sis uvědomil, že tady existuje nějaká homogenní komunita. Ale nikdo tenkrát neudělal vědomé rozhodnutí, že bude dělat PR pro startupy. Byla to náhoda.

5. Jaké bylo zadání od Twista? Co si od PR představovalo? Co všechno bylo obsahem?

Registrace. A vytvoření počtu nákupních účtů. To zadání přetrvávalo drtivou většinu času, potom se časem rozšířilo o to, aby o tom lidé přemýšleli a začali to využívat, začali jsme pracovat na brand awareness. Ale na začátku to byl opravdu data-driven přístup: pojďme dělat účty. I z toho důvodu jsme také velice rychle opustili snahy dělat lifestyle média, protože jsme zjistili, že tam nejsou absolutně žádné konverze do účtů. Což je věc, kterou mi teď říká více firem, že v lifestyle prostě nic není. A poslední dva tři roky se také okrajovým tématem nebo cílem stal employer branding.

5.1. Ten cíl zní hodně marketingově, brali jste to jako součást marketingu, než jako samostatnou disciplínu?

Já si myslím, že to tak dodnes bere většina firem. Ať chceme nebo nechceme, tak to stále vnímají skrze čísla. Možná dnes si navíc občas uvědomují, že ta síla brandu dokáže lépe otevírat dveře. Ale stavět to samostatně je spíš nějaká touha PR agentur a specialistů.

6. Dokážeš popsat, jak PR strategie Twista dala srovnat s tradičními přístupy k PR, se kterými ses setkal předtím?

Hlavní podle mě byla ta nutná potřeba agilně reagovat a ochota riskovat. Nemohl jsi mít nalajnovanou tu komunikaci, co budeš dělat v lednu, v dubnu, v červenci. A to se nedá ani dneska. Zároveň jsi musel trávit hodně času vysvětlováním a edukací a popisovat ta témata hodně zeširoka, aby to někoho zajímalo. Pamatuji si, že jsme se hodně snažili etablovat ve společnosti slovo „fintech“, ale nikdo to nechtěl. A dneska je z toho běžné slovo. Dále je tam také výrazně větší míra odpovědnosti, myslím, že to startupové myšlení vyžaduje někoho, kdo je schopen přijít na kobereček a říct „no tak jsem udělal chybu, ale je to lepší, než sedět v koutě

a nedělat nic.“ V tomhle jsou podle mě ty největší rozdíly, v té technice, nástrojích už se to podle mě tolik neliší.

7. Co byly největší výzvy nastartování PR pro Twisto?

Wow. To je těžká otázka. Myslím, že tou největší překážkou bylo získání důvěry těch novinářů, protože dodnes tady existují velké finanční instituce, které tu důvěru mají. Pak tady bylo srovnání s bankovním trhem, který je schopen si ten mediální prostor získat daleko lépe a má neskutečně obrovská čísla, která těm médiím dokáže dávat, takže prosadit se vedle něj s něčím, co v porovnání není ani mravenec, ale spíš blecha, bylo extrémně náročné. Další velký problém byla edukace o finančních a platebních tématech, dodnes se nedaří vysvětlit, že Twisto není kreditní karta, vůči které jsou v Česku dodnes obrovské antipatie, je to sprosté slovo. Nejsme Amerika. Zásadně pak s tou komunikací pomohl růst startupového trhu jak v Česku, tak zahraničí.

8. Jak dlouho trvalo dostat Twisto a obecně startupy do povědomí médií? Zajistit si pravidelnou přítomnost v médiích?

Řekl bych, že tak pět let. Zlomovým okamžikem bylo spuštění Apple Pay. V momentě, kdy jsme to oznámili, jsme všem ukázali, že jsme seriózní hráč na tom trhu. Twisto bylo jediný nebankovní provider, který Apple Pay spustil vedle pár velkých bank a dříve než většina z nich. To byl mediální game changer. Ukázalo to ten technický skill, který Twisto má, protože spustit to nebyla žádná sranda. To byla kombinace proaktivních media relations a technicky špičkového produktu. Bez toho by to PRko nebylo k ničemu.

Twisto – v průběhu let

9. Jak důležité bylo pro Twisto zapojení jeho zakladatele a CEO Michala Šmídy do PR? Je obecně zakladatel pro PR startupu klíčový?

Naprosto klíčové a kruciólní. Myslím si, že u PRka je drtivá většina hodnoty u toho speakera, který může promlouvat k těm cílovým publikům. Kdyby Michal nebyl tak nadšený a bláznivý, tak by to nefungovalo. Musíš mít koho ukazovat.

9.1. Myslíš si, že budování toho profilu zakladatele je jeden ze zásadních rozdílů oproti korporátnímu PR?

V tomhle nevidím zásadní rozdíl oproti korporacím. Pořád chceš mít talking heads, je to zosobnění té firmy. Ta strategie je úplně stejná. Nicméně to, v čem má ten founder lepší postavení, je to, že má větší skin in the game, jde s vlastní kůží na trh. Tu firmu založil, ze značné části jí vlastní, vede jí, má do ní extrémní vhléd hned od začátku. Je tak násobně lepším partákem pro novináře než nějaký dosazený CEO korporace. A zároveň na něm novináře láká i ten příběh, je to příběh plný risku, na jehož konci to možná v budoucnosti bude úspěšný člověk. A je tu také ta výhoda toho, že founder se spíš půjde s novinářem někam opít. Ty osobní vztahy pak hodně pomáhají.

**10. Jaké prostředky jste v Twistu zvolili pro budování thought-leadshipu a pozice expertů?
Opět, liší se to nějak od nástrojů korporátního PR?**

Je to tricky otázka. Zpětně viděno to byla jenom naivita, že děláme něco jinak. A dlouhou dobu to vůbec nebylo o tom, že děláme něco jako thought-leadship. Jediné, co si vybavuji jako něco, na co jsem poprvé narazil až v HustéKomunikejšn, je institut autorského textu. Využili jsme to, že máme velmi citlivé vnímání na to, co bude trendy, co se vaří v tom tech světě. Dneska už to není tak výjimečné a dokáže to napsat každý druhý, nicméně si myslím, že něco takového jsme s Michalem dělali. Obecně jsme to ale hodně hráli na téma inovací, chtěli jsme být partnerem pro e-commerce témata, hodně jsme využívali charisma Michala. Ty nástroje pro PR jsou však v zásadě totožné. Co se liší je možná větší agresivita, invazivita a tlak na média, neúnavná aktivita. Co budeme dál dělat, co budeme vymýšlet, jaká jiná data můžeme nabídnout, jak se tam dostat. Podle mě jinak inovovat PR zase tak moc nejde, ale to je asi na jinou debatu.

11. Jak se PR komunikace Twista vyvíjela?

Samozřejmě se ta komunikace nějak vyvíjela, mělo to takovou tu klasickou trakci. Michal postupně začal být všude tak často, že se mu to znechutilo do takové míry, že nakonec už nechtěl být nikde. Navíc už jsme asi okomentovali fintech ze všech možných úhlu pohledu, takže jsme začali rozšiřovat řady talking heads za Twisto – šéfa risku, CZ country managera, CTO, COO. A dávalo to smysl, v jednom bodě na tebe Michal čuměl z každého média. Zároveň jsme ztratili nějakou míru té agresivity. Zároveň to zásadně ovlivňuje dění kolem firmy v posledních letech – exit Michala a investorů při prodeji firmy do zahraničí, propad valuace akcií fintechových firem včetně nového vlastníka Twista, aktuální ekonomická situace... Z korporátních témat se to tak v posledních letech dostalo zase zpátky ke komunikaci toho produktu se širším portfoliem talking heads. Zpětně si nejsem jistý, jestli jsme to s tak masivním využíváním Michala dělali správně. Na druhou stranu nám to otevíralo dveře skoro všude.

11.1. Na to mě napadá otázka: má vlastně to PR pro startupy životní cyklus? Má expiraci?

To je věc, nad kterou jsem dlouho přemýšlel: dokáže být HustáKomunikejšn první a poslední agenturou pro všechny. A ano, myslím si, že PR má expirační moment. Ten člověk, který je tím nositelem té seniorní role v PR, si musí umět vymýt tu hlavu a podívat se na to novými očima. Já měl štěstí, že vždycky přišel nějaký nový impuls. Startupový život neustále přináší nové věci, nečekané zvraty, novou investici, krizovou komunikaci, prostě něco, co jsem nevěděl, že se stane. To my vždycky umožňovalo kouknout se na to novou optikou. Neustále ale zůstávají pochybnosti nad tím, jak dlouho tam ty nové impulsy a jejich setrvačnost bude. Dlouho jsem si myslel, že PR možná nedokáže obsloužit jednoho klienta více než deset let, ale zatím jsem na ten limit nenarazil. Možná žádný není. A možná tu jeho délku ovlivňují schopnosti toho týmu dělat změny, přinášet do toho nové lidi a pohledy.

12. Dokážeš mi dát příklad úspěšné dílčí PR strategie/kampaně, která se Twistu osvědčila?

Já vlastně dodneška nerozumím tomu, co je to PR kampaň, alespoň v tom podnikatelském prostředí. Nejsou tady žádné krátkodobé ohraničené kampaně, to PRko nikdy nekončí a pořád se něco komunikuje. Ale jasně, jsou třeba nějaké události, na které se dává o něco větší důraz. Co se týče nějakých úspěšnějších témat, tak vedle již zmiňovaného Apple Pay se nám osvědčila akce Český košík roku, kdy jsme několik let v řadě

udělali vlastní vyhodnocení e-shopů – co nabízejí, jak vypadají, jaké mají platební metody. To fungovalo skvěle, pomohlo to ukotvit Twisto jako odborníka v e-commerce, který je schopný sledovat a identifikovat rozvoj e-shopů v Česku. Další velkou věcí byla kampaň „Twistus splatitel“. To původně měly být pouze marketingové televizní spoty, ale kvůli náboženské tématice si na reklamu stěžovala nějaká církev a reklama se zakázala. Toho jsme se rozhodli využít pro PR, bombardovali jsme s tím novináře a přilákalo to opravdu velkou pozornost. A další věcí, která se vyplatila, bylo stát se tváří českého fintechu. Média o tomto tématu moc nechtěli psát a ostatní české fintechové startupy nebyly zas tak aktivní. Spojili jsme se proto se Spendeem a Budgetbakers, abychom společně hledali témata a dělali společné tiskové zprávy. Ta spolupráce netrvala, dlouho, napsali jsme asi tři tiskovky o tom, co je to fintech s nějakými daty. Ale od novinářů naprostý ignor, nikoho to nezajímalo. Ale třeba za půl roku novináři začali řešit, co je to fintech, protože si toho začali více všimát i v zahraničních médiích, zjistili, že to tady už nějakou dobu komunikuje Twisto a začali nám psát.

13. A mohl bys popsat nějakou, která se nevyvedla tak dobře? Jaké poučení sis z toho odnesl?

Je možné, že už jsem to radši zapomněl, ale nedokážu si nic vybavit. Asi nikdy nebyly žádné velké fuckupy, které by nás poškodily. Spíš byly jenom věci, které nedopadly tak, jak jsme očekávali. To je součást té hry, podle mě. Snažíš se prodat informace a občas se stane, že je nikdo nekoupí. Tak musíš říct „okay“, zahodíš to a zkusíš něco nového. Když ses snažíš být proaktivní, přicházet s vlastními tématy, tak se musíš smířit s tím, že ne všechno se ti povede.

14. Muselo někdy Twisto čelit negativním ohlasům z médií a sociálních sítí? A jak jste se tomu z pohledu PR bránili?

Tohle byl vždy více problém sociálních sítí a community managementu. Ta popularita na sociálních sítích a v médiích sebou nevyhnutelně nese to, že kdykoliv se ti něco malého nepovede, tak ti to lidi dají sežrat. Nelze mít tu pozornost a vyhnout se kritice. Ze strany médií jsme myslím žádné větší problémy neměli. Já jsem vždycky věřil a věřím tomu, že Twisto má ty podmínky a pokuty vázající se na své služby nastavené tak, že nevydělává na těch, kteří neplatí své dluhy. Jejich cílem není hnát lidi do exekucí, ale poskytnout opravdu kvalitní platební služby. PR tým tak netrpělo a pokud se to někdy stalo, tak to bylo možné to přebít argumentací, kterou Twisto má.

15. Jak jste PR Twista sladili s marketingem? Fungovalo PR vedle něj samostatně, nebo do něj bylo inkorporované? Jak by podle tebe mělo PR fungovat v edle/v rámci marketingu?

Řekl bych, že zpočátku vlastně bylo PRko dlouho pod produktem. Nestandardně. Nebo možná spíš kombinace produktu a managementu. Úzce jsme spolupracovali s produktovým oddělením, např. na parametrech nových služeb. Později, když už ta služba byla zajištěná a fungovala a já pak i odešel z managementu, zkrátka jak ta firma dospívala, tak to přešlo spíše pod marketingové oddělení. Nicméně vždy jsme si zachovali přímé komunikační kanály na Michala a zbytek managementu.

15.1. Kde by podle tebe mělo PRko ve startupech hierarchicky ideálně být?

Myslím, že ideální je denní komunikace v rámci marketingu a týdenní nebo obtýdenní s managementem. Jedno bez druhého nemůže fungovat.

16. Do jaké míry jste se v Twistu opírali o eventy pro novináře? V jakých formách? Tiskovky/neformální setkání/prezentace...

Já bych řekl, že v průběhu celého toho období jsme eventy používali. K Českému košíku roku jsme vždy dělali tiskové konference za účasti partnerů, jejichž součástí bylo vyhlášení výsledků. V průběhu let jsme udělali i dvě nebo tři tiskovky věnované výsledkům Twista. Takže do určité míry jsme se o ně opíraly, nebyl to hlavní nástroj, ale po opadnutí první vlny zájmu související s Michalem jsme je používali pro udržení pozornosti a rozvíjení vztahů s novináři.

16.1. Byly ty tiskovky k výsledkům k něčemu? Dalo by se to doporučit ostatním, nebo to fungovalo specificky pro Twisto?

Já obecně myslím, že se to komukoliv vyplatí dělat v momentě, kdy máš co říct. Něco, na čem má smysl strávit delší dobu. Dává to smysl s rozmyslem, alespoň jednou za rok. Ale samozřejmě to má podmínky. Musí to být atraktivní téma, musí ta firma být dostatečně velká nebo to téma musí být dostatečně velké, aby to zaujalo také čtenáře. Nemůže to být B2B SaaS, který se rozhodl disruptovat problém, kterému nikdo nerozumí a má tři klienty a myslí si, že se kvůli tomu všichni zblázní. Takže na to pozor.

17. Jak jste v Twistu měřili úspěšnost PR? Získávali jste nějaká data o efektivitě PR?

Neměřili. [ticho] Jako žádná oficiální metrika na to nikdy nebyla a dodnes to nijak neměříme. Podle mě je PRko neměřitelné. Dívali jsme se na počty založených účtů, ale to je tak všechno. Je pravda, že v jeden moment jsme dělali výzkum znalosti značky, a to bylo před a po vysílání plánované televizní kampani Twista Splatitele, přičemž ta kampaň nebyla roll-outovaná v plném plánovaném rozsahu kvůli zákazu toho spotu, takže se to v půlce proměnilo v návaznou PR kampaň v médiích. Tak jsme měřili brand awareness/recognition, ale přiznám se, že ani výsledky neznám. Nikdy mě nezajímaly, nezjišťoval jsem si je a pro mě osobně to není zajímavé.

17.1. Jak tedy prodáváš výsledek té práce?

Asi nejvíce proaktivitou komunikace, kterou jsem vůči Twistu měl, pravidelné sdílení mediamonitoringu a zájmu novinářů, vlastní aktivitou. Byla tam extrémní potřeba být vidět, je to B2C služba. Vlastně tam nebylo tak důležitý reportovat...něco, stačilo sledovat nastavenou strategii a lidé v Twistu viděli, že jsi aktivní, přičetný a viděli výstupy, které rezonovaly. Lidé je začali znát, viděli zájem od investorů, odborné komunity. Ale že by to byl promyšlený pokročilý systém na prodávání a reportování práce PRisty, to rozhodně nebyl.

18. Vše se točí kolem dat a jak s nimi firmy pracují. Jaká data lze použít pro chystání PR strategie? Je PR vůbec odvětví, ve kterém data hrají větší roli?

Data jsou rozhodně extrémně využitelná jako obsah, ale není to podklad pro nastavení strategie, alespoň pro něj nikdy nebyla. Ale pracovali jsme s hrozně moc interními daty – co se prodává, za kolik, odkud, kdo. Neustále jsme hledali, co bychom mohli v komunikaci použít za data, kde se ukrývá zajímavý příběh a statistika, to jsme podporovali daty z trhu, často si Twisto vypracovává vlastní průzkumy a studie o trhu. To

je obsah, který média extrémně zajímá. Ale z pohledu toho, že bychom měli nějakou data-driven strategii, tak to vůbec. Mě moc nezajímá, co se píše, co je atraktivní. Nikdy jsem neměl přístup „o tomhle se píše, tak to musíme taky udělat,“ možná na začátku kariéry. Stejně jako se lidé baví o tom, zda jsou média zrcadlem společnosti, nebo ji utvářejí, se já dívám na PR. Nechci být pasivním hráčem, který reaguje na to, co se děje. Já chci být proaktivní, vymýšlet data. Zaručený recept na to, jestli budou u novinářů úspěšná nebo ne, neexistuje, takže zakládat strategii na nějakých datech z minulosti, to není ta cesta.

Twisto – dnes

19. Jak se PR proměnilo s exitem – prodejem celého Twista australské společnosti Zip?

Docela jsme se toho prodeje obávali, ale nakonec tam nebyl tak podstatný vliv, jak jsme očekávali. Například jsme se báli toho, že novináři už nebudou chtít o Twistu tolik psát, protože už to nebude český startup, nicméně to se nepotvrdilo, pořád je to vnímáno jako česká firma s českým týmem, zakladatelem a managementem. Ale změnilo se jiné věci. Zejména přístup Michala a jeho ochota vystavovat svůj obličej. Jednak už si připadal okoukaný a jednak už nechtěl být tolik viditelnou mluvící hlavou společnosti, která už není jeho. Zároveň se příchodem Zipu [100% majitel Twista od roku 2021, pozn. autora], přišel úplný zákaz komunikace jakýchkoliv zajímavých čísel o tom, jak se Twistu vede, protože má akcie kotované na australské burze a tyhle věci jsou extrémně citlivé. Takže nám nezbylo než se v komunikace zase více vrátit k produktu samotnému a tlačit to přes produktová a tržová čísla, firma samotná už není tolik důležitá. Ale je to z jiných důvodů, než jsme čekali.

20. Jaké postavení má Twisto z PR hlediska dnes?

Asi nejsem tím správným člověkem, který by to měl hodnotit. Je to hodně subjektivní a já myslím, že dlouhodobě přeceňuji význam Twista a jeho vlivu, tím, jak hluboko jsem v té firmě inkorporovaný. Takže reálný impakt asi bude menší. Má zajímavou a silnou pozici speakera na podnikatelsko-startupové scéně. Má extrémně zajímavého speakera, který otevírá dveře, který zároveň svým zdrženlivým přístupem teď kolem sebe buduje jistou auru exkluzivity. Pravděpodobně ale nejsme tak silní v těch B2C spotřebitelských tématech, to je podle mě teď ta hlavní výzva.

21. Nese sebou jeho současné postavení jenom pozitivní, nebo i negativní stránky z pohledu PR?

Nese to sebou spoustu negativ, kterým čelí každá značka, když se dostane na nějakou úroveň veřejného povědomí a známosti. Bylo to vidět poměrně jasně v posledních pár týdnech, kdy Zip, dosavadní majitel Twista, na svých webových stránkách zveřejnil dokument s tiskovkou, ve které stručně oznámil, že prodal Twisto a další společnost. České médium E15 tiskovky Zipu, fintechu odkudsi z Austrálie, sledovalo, oznámení si všimlo a publikovalo o tom článek, ačkoliv Twisto změnu majitele ještě komentovat nemůže, protože čeká na schválení transakce od České národní banky. Tahle situace by se nikdy nestala, kdyby Twisto nebylo firmou, kterou stojí za to sledovat. Takže ty ups and downs tam jsou čím dál větší tím, čím známější ta značka je. Jakmile se cokoliv stane nebo nepovede, tak se to v médiích bude řešit a my se s tím budeme muset poprat. To je holt daň za úspěch.

22. Dokázal bys odhadnout, kolik Twisto do PR během své existence investovalo peněz? Počítejme náklady na tebe/agenturu, eventy pro novináře, placené texty...

To je hodně počítání takhle z hlavy. Nebudu se vůbec opovážovat být přesný, ale hodně hrubým odhadem bych řekl, že to mohlo být kolem 7 až 8 milionů korun, maximálně 10. AVE jsem si nikdy nekontroloval, ale řekl bych, že to bude násobně větší.

23. Co bys, zpětně viděno, udělal v komunikaci Twisto jinak, kdybys mohl?

Upřímně mě to moc nezajímá, není to pro mě důležité se koukat zpátky. Nenapadá mě moc věcí, co by se dalo dělat jinak. Kdybych měl být úplně upřímný, tak si fakt myslím, že ne. Jasně, možná nějaké drobnosti – nějaký procec Michala v rozhovoru, možná by se dalo nějaké téma uchopit jinak, ale overall mi přijde, že tam není moc co měnit.

24. Jaká ponaučení o děláni PR pro startupy sis z PR Twista odnesl?

Být drzý, mít ostré lokty, více než zdravé sebevědomí, důležitost foundera v procesu celé komunikace, být pravdivý a přesný v komunikovaných číslech. Na Twistu jsem vyrostl vedle klientů typu STRV a Slevomat. A naučil jsem se mít rád Michala.

Startupové PR obecně

25. Jak dnes vypadá startupová scéna v Česku z pohledu PR manažera?

Dnes už je to pro mě těžší otázka, než by byla před rokem, protože jak roste HustáKomunikejšn, tím víc se moje role přesouvá z aktivního PRisty do role podnikatele, který se stará o svou firmu. Nicméně ta situace je neporovnatelná. Za těch devět let se to hodně posunulo, startup už není sprosté slovo, vznikla tu nějaká kultura, do médií startupy běžně mluví, vyrostlo tu už několik velice úspěšných projektů, které opustily hranice a vydaly se do zahraničí, vzniká tady také komunita founderů, kteří tu kulturu dále pěstují a podporují další generace startupistů. Ten kontrast je krásně vidět ve srovnání se Slovenskem, kam jsme expandovali na začátku loňského roku. Tamní startupy se skládají z individuálních výkřiků, není tam žádná homogenní komunita startupistů, která v Česku už dlouho je. Máme tady už spoustu akceleratorů, inkubačních programů, mentoringových iniciativ. Už je to zkrátka vyspělý ekosystém. A čistě z pohledu PR? Před několika lety mi jeden nejmenovaný klient řekl, že PR agenturu kolem startupů nepostavíš. Já ho neposlechl a postavili jsme úspěšnou a relativně velkou agenturu zaměřenou čistě na startupy, která má příležitost vydělávat rozumné peníze, zaměstnávat talentované seniorní lidi a spolupracovat s lidmi, kteří jednoho dne budou nejbohatšími Čechy, a to ne protože by jimi chtěli být, ale protože měli nápad na nový produkt, se kterým budou možná velice úspěšní. Je to úplně jiné hřiště, než na kterém jsem se pohyboval dřív.

26. Jak velká je konkurence PR agentur specializujících se na startupy? Kdy se na ně začaly agentury soustředit?

Soustředit se na ně nezačaly nikdy. Na trhu existují v zásadě pouze čtyři profesionální uskupení, které do nějaké míry by řekl, že jsou specialisty na technologicky startupovou scénu. Tou první jsme byli my v

HustáKomunikejšn, kde dnes máme myslím 24 lidí, druhá je agentura FYI, kde je zhruba 11-12 lidí, Rubikon, kde netuším, kolik jich je, a nakonec agentura Fenek, kde záleží na tom, jestli to zrovna Jirka Vicherek dělá sám, nebo s ním na chvíli spolupracují dva až tři další lidé. A tyhle čtyři agentury v zásadě nedokáží pokrýt celou tu tržní poptávku, takže je tu stále prostor pro další růst nebo vstup nových hráčů. Tradiční agentury typu AMI či Ogilvy PR podle mého názoru do tohoto segmentu nikdy pořádně nevstoupily a v některých agenturách jako jsou Bison & Rose se tomuto segmentu firem vysmívají a nerozumí mu. Takže ten vstup tam pravděpodobně v nejbližší době nehrozí. A on také není moc jednoduchý. Vstoupit do ekosystému PR znamená rozumět té DNA, rozumět té mentalitě těch lidí, všech stakeholderů. A v tom se já nebo Jirka Vicherek z Fenka pohybujeme přes deset let, známe investiční fondy, známe CEOs velkých startupů, známe inkubátory, jsme členy těch komunit, jsme přítomni na eventech. A podle mého názoru Rubikon ani FYI nikdy neměly ambice se tak hluboko dostat, proto se jejich portfolio dodnes skládá z takového hybridu startupových a klasických korporátních klientů. Rubikon se třeba hodně zaměřuje na zahraniční firmy, co v Česku mají R&D, FYI dělá B2C věci jako Lime a cestou se připletlo k Mítonu a V#, ale přijde mi, že tu svou expozici na tom trhu moc nerozšiřují. Na jednu stranu škoda, na druhou stranu plus pro nás. U těch tradičních agentur mám takovou představu, možná moc romantickou, jak ten new business manager nebo majitel agentury naběhne v tom kvádru na startupový event, kde bude všem vykat... Nevím jestli, to bude působit jako důvěryhodný partner pro drtivou část našich klientů. Takže tak.

27. Jak dnes přistupují média k tématu startupů? Jak se to liší napříč různými typy médií?

V poslední době proběhla velká adopce tradičních médií, která jsou ochotná zabývat se tímto typem firem. Významně to vyeskalovaly obří valuace Rohlíku a Productboardu. Productboard dělám a po oznámení té poslední investice, která hodnotu vyhnala nad miliardu dolarů, nám otevřela dveře do velkých mediálních domů, které zjistily, že jim v tomto segmentu ujíždí vlak. Tak se na chvíli začala ptát, co jsou ti další jednorožci, které čekat. Nicméně stále jsou v těchto velkých médiích mezery, co se startupů týče, zejména média veřejné služby. ČTK dodnes nerozumí tomu, co je to startup a nemá to ani ve svých klíčových slovech. ČT, respektive ekonomická redakce a zpravodajství ČT24 by se tématem rádi zabývali, ale necítí tam podporu shora, aby tomu věnovali více prostoru. Je pravda, že přeci jen jsou ty nejúspěšnější české projekty často B2B a nejsou tak pochopitelné a zajímavé pro lidi. Rozhlas je z mého pohledu velký black box, které této části ekonomiky prostor nevěnuje. CzechCrunch pravděpodobně nebude spokojený s označením za specializované startupové médium, branduje se jako portál pro moderního člověka, nicméně startupová tematika je jejich DNA. Obecně je zde zase ale vidět velký rozdíl oproti Slovensku, kde se tomu média vůbec nevěnují, nemají přehled a nepřemýšlí nad tím, že by na to měli mít někoho dedikovaného. Ani Hospodářské noviny, Denník N zatím neví, jak tuhle oblast pochopit, uchopit a reportovat.

28. Kdy by měl startup začít přemýšlet o PR? A kdo ho ještě nepotřebuje?

O PR by firma měla začít uvažovat ve chvíli, kdy její produkt, služba nebo track record je v situaci, kdy má lepší možnost a příležitost ucházet se o mediální prostor. Zase se bavíme o nějaké formě media relations, což je to stěžejní, co děláme my. Někaké sociální sítě, eventy nebo sponzoring, to může dělat v zásadě kdokoliv, kdo na to má peníze. Pokud ale potřebuje přeskočit hradbu do médií, tak si myslím, že v případě B2B startupů je ta hranice někde kolem týmu o velikosti 25 až 30 lidí, pakliže je ta motivace nábor tech talentu, v

případě komunikace investice už to dává smysl u investic nad milion eur. Případně pak pokud už má hotový produkt a uživatelská data, data o trhu, kterými může obohatit a zatraktivnit tu komunikaci. V případě B2C startupů to jde řešit dříve, ale opět už tam musí být nějaký fungující produkt s user base. Protože u nás většina B2C věcí byla primárně ve fintechu, tam je to PR pro firmy velice důležité, protože se hned od začátku musí začít snažit lákat lidi od tradičních bankovních produktů. Pakliže ale nemají data, informace nebo nějakou jinou přidanou hodnotu, kterou by mohli konkurovat těm velkým bankám, tak je to velice složité a většinou ani efektivní. Takže je to hodně na individuálním zvážení.

29. Co dnes nejčastěji startupy od PR očekávají?

Řekl bych, že tak ze 70 % je to podpora náboru tech talentu, respektive posílit sílu jejich značky zaměstnavatele, ať už mezi potenciálními zaměstnanci, nebo mezi stávajícími zaměstnanci. Je přece pro firmu jednodušší oslovit potenciálního Ačkového hráče, kteří dnes aktivně práci nikdy nehledají, když už o ní předtím slyšel, k čemuž média zásadním způsobem pomáhají. Pro ty lidi ve vývojářském prostředí je dnes důležité nejen to, kolik peněz mají dostat, musí o té firmě vědět víc. To je těch 70 %, zbytek může být nějaké brand awareness, budování osobního brandu a pak v menší míře nějaké získání pozornosti investorů.

30. Je možné se na zkušenosti s PR spoléhat? Existuje nějaká zaručená cesta úspěchu pro PR, zvláště u startupů?

Ano. Najmout si HustáKomunikejšn. [smích] PR pro startupy a technologické společnosti se v tomhle ohledu zase tolik od těch tradičních společností neliší. Rozdíl je tam v tom, že tradiční společnosti mají svoje vlastní PR oddělení nebo lidi s jasnou strategií a plánem a potřebují PR agenturu akorát k tomu, aby to exekovala, protože na to nemají headcount, v našem světě máme výrazně více svobody, protože firma řekne, že nemá prostředky, příležitost, chuť hledat na trhu odborníky, kteří by jim PR řídili, takže řeknou nám, abychom ho šli řídit my. Takže ten rozdíl je pak v tom, že ten PRista má větší míru zodpovědnosti, musí se do určité míry chovat jako interní oddělení firmy, vymyslet směr a probouvat si to. Záruky jako takové v PR neexistují, zárukou může do určité míry být track record toho PRisty, dosavadní klienti a jeho vybudované vztahy na startupové scéně. Také některá specifická témata mají teoreticky zajištěný úspěch, například komunikace velké investice. To udělá dvě věci. Zaprvé tím startup získá elementární důvěru od novinářů díky due diligence, které pro ně udělal nepřímo ten investor, který do firmy investoval velké peníze. Zadruhé je to zaručená cesta jak komunikovat svou misi, hodnoty, produkt, přilákat další vlnu zájmu.

31. Máte nějaké základní poučky o PR pro začínající startupy? Do's and don'ts?

Kdysi dávno jsem příručku o PR rozepsal, ale nikdy jsem to nedokončil. Asi nemám žádné zásadní do's and don'ts, nejsem si jich vědom. Důležité je vzít si k tomu lidi, které tomu rozumí a vyznají se na tom trhu, řiďte tu strategii agilně, hledejte média, která lidé čtou, dávejte jim zajímavá data o trhu, komentujte aktuální dění ve vašem sektoru. Je to hodně individuálně, to je hodně dlouhá diskuse sama o sobě.

32. Co jsou potenciální největší krizové momenty pro PR komunikaci? Existují nějaká obecná doporučení pro krizovou komunikaci startupu?

Ne. Krizová komunikace startupů je stejná jako tradičních firem. Jedna z výhod, kterou na našem segmentu

vidím, je výrazně méně krizové komunikace. Ne, že by ty firmy nedělaly chyby, jenom nejsou tak velké nebo smrdící nutnou krizovou komunikací. Ty zákonitosti krizové komunikace jsou tam stejné. Možná jedna specialita mě napadá, a to jsou případné krachy firem, které byly hodně viditelné. Což se podle mě v Česku ještě mezi startupy nestalo. Tam zpravidla krachují malé startupy, které ještě nebyly moc viditelné. Tam je potom důležitá komunikace founderů, aby se zachovala jejich odbornost a důvěryhodnost, až budou zakládat něco dalšího. To je ale oříšek, se kterým se podle mě v Česku ještě nikdo nevypořádával.

33. Jaké nové trendy se v PR komunikaci a zejména ve startupové komunikaci objevují?

Obecně si myslím, že ty trendy, které se dějí, nespočívají v tom, jak to PR a zejména media relations dělají. Výrazně více trendů bude v PR oblastech hraničících s marketingem a sociálními sítěmi – tam se můžeme bavit o LinkedInu, TikToku, budování osobních značek... Ale overall trendy moc nevnímám, možná protože je považuji za nějakou přirozenou součást vývoje společnosti, toho sektoru, takže si jich nejsem vědom. Možná je to přesun na rychlejší formu instantní komunikace s novináři i klienty na úkor emailu. Je to rychlejší, jednodušší, osobnější a přátelštější vztahy s klienty, novináři i v rámci agentury. A dalším může být sdílení neúspěchů, které ty příběhovější média jako CzechCrunch či Forbes chtějí. Toho se startupy moc nebojí, zatímco korporáty si úzkostlivě střeží tu zdánlivou dokonalost a bezchybnost. Tady mám akorát důrazné doporučení komunikovat fuckupy až v momentě, kdy je jasný happy end. Tu chybu se jim povedlo otočit do nějaké výhody, byla tam nějaká zásadní lekce. Ne jenom brečení. To by nebyla moc pozitivní komunikace.

34. Jaké dopady obecně na oblast PR, zvláště s ohledem na startupy, mají nové technologie využívající AI a LLMs?

Myslím si, že na tradiční media relations ten dopad nebude tak velký, jak se dneska mnoho klientů a agentur domnívá. Někaký dopad tam určitě bude, ale bude spíše v té podnikatelské části a také na změnách v odbornosti jednotlivých lidí v týmu. Doufám, že tímhle pohledem nic nepodceňuji, protože jestli jo, tak to bude pro naši agenturu celkem sranda. Tyhle textové a také grafické AI nástroje budou moci nahradit nějakou část práce, kterou ta agentura dělá. Nejvíce podle mě ohrožují fotografy, grafiky a copywritery, kteří nejsou ti nejlepší na trhu a dělají tu průměrnou práci. Například veškerou grafikou, kterou aktuálně využíváme pro naše interní potřeby, dělá pětka Midjourney. Koukáme se na to, jak využít ChatGPT 4 pro brainstorming nad nejrůznějšími tématy, research nějakých informací, případně na první verze nějakého copywritingu na základě velmi dobře zadaného promptu. To je ale podle mě nějaká exekutivní část, nad kterou pořád bude muset být člověk, dejme tomu prompt manager, který ty tooly bude umět dobře využívat pro ty potřeby PR, které tedy také stále musí ovládat. Nicméně v core businessu media relations to nebude tak horké. ChatGPT vychází z toho, co někde ta AI viděla, to jsou informace z minulosti. Jenže krása PR je v tom, že kromě těch tvých zkušeností, které navíc často na internetu žádná AI nenajde, vymýšlíš také něco nového, kreativního. A i kdyby časem zvládla vymyslet i strategii, tak ty osobní vztahy a vzájemnou důvěru vybudovanou s novináři mít prostě nebude. ChatGPT nevypije více láhvi červeného s novinářem než já nebo lidé u nás v kanceláři. Přinejhorším, kdyby tyhle AI tooly ovládly agenturní prostředí, tak agentury si nechají seniorní lidi, kteří je budou umět dobře ovládat. Pak už budou jenom budovat vztahy, vymýšlet strategii a pitchovat věci do médií a AI bude psát a vytvářet content. To může být funkční model, paradoxně může být

výrazně výdělečnější pro podnikatele – pokud klienti budou ochotni stále platit a nikdo nezačne podstřelovat ceny. Nicméně kamenem úrazu je to, že do těch odvětví nebudou pronikat noví junioři, kteří by se učili krásu fotografie, psaní, PR atd. A pokud se tohle stane, tak ten talent pool prostě jednoho dne vyhasne a může to ten obor de facto ukončit. To je ale hodně strašidelný scénář. My v Husté počítáme s tím hybridním scénářem, chceme využívat ChatGPT v momentech příležitostech, kde to jde. Z dobré tiskovky dokáže udělat LinkedIn post, pomůže ti dát zpětnou vazbu na strategii, pomůže ti navrhnout témata, ale ty junioři tam stále jsou a musí umět tyhle věci dělat taky, aby pak mohly na těchto nutných základech dál růst s plným pochopením té práce.