

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

PLZEŇ 2013

Lucie ŠUBOVÁ

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Studie proveditelnosti startup projektu

Feasibility study of the start-up project

Bc. Lucie Šubová

Plzeň 2013

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Lucie ŠUBOVÁ
Osobní číslo: K11N0043K
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika a management
Název tématu: Studie proveditelnosti startup projektu
Zadávatel katedra: Katedra financí a účetnictví

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretický úvod k startup projektům a jejich financování.
2. Uveďte jednotlivé metody hodnocení ekonomické efektivity investic.
3. Charakterizujte vybraný startup projekt a zhodnoňte jeho ekonomickou efektivnost.
4. Zpracujte závěrečné hodnocení a doporučení pro podnik.

Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah pracovní zprávy: **60 - 80 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:

- **FOTR, Jiří; SOUČEK, Ivan.** *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování.* 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0939-2
- **MÁČE, Miroslav.** *Finanční analýza investičních projektů: praktické příklady a použití.* 1. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1557-0
- **TETŘEVOVÁ, Liběna.** *Financování projektů.* 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2006. ISBN 80-86946-09-6
- **VALACH, Josef.** *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování.* 3. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-71-2

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.**
Katedra financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: **31. srpna 2012**
Termín odevzdání diplomové práce: **7. prosince 2012**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Pleveň
děkan




Prof. Ing. Lila Dvořáková, CSc.
vedoucí katedry

V Plzni dne 31. srpna 2012

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Studie proveditelnosti startup projektu“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne 5. 12. 2012

.....

podpis autora

Poděkování

Za konzultace, rady a věcné připomínky bych ráda poděkovala vedoucí své diplomové práce paní Ing. Michaele Krechovské, Ph.D.

Dále bych touto cestou poděkovala společnosti Syntactic Sugar, spol. s.r.o. a startup projektu SportCentral.cz, zejména Bc. Romanovi Sterlymu za jeho čas, konzultace a veškeré interní materiály startupu, které mi byly s důvěrou poskytnuty.

Obsah

Úvod	7
1 Investiční projekty a formy financování	9
1.1 Definice investic.....	9
1.1.1 Investice z makroekonomického hlediska.....	10
1.1.2 Investice z mikroekonomického hlediska	10
1.2 Investiční rozhodování	11
1.2.1 Hodnocení efektivnosti investic	12
1.3 Investiční projekty.....	13
1.3.1 Fáze investičních projektů.....	13
1.4 Financování investičních projektů	17
1.4.1 Peněžní toky	18
1.5 Hodnocení investičních projektů.....	22
1.5.1 Členění metod hodnocení investičních projektů	22
1.5.2 Metody hodnocení efektivnosti investic	24
2 Startup projekty	30
2.1 Pojem startup.....	30
2.2 Kategorizace startup projektů.....	32
3 Financování a podpora startup projektů	36
3.1 Rizikový kapitál	36
3.1.1 Rizikový kapitál jako zdroj financování ve fázích životního cyklu projektu	38
3.1.2 Vztah rizikového kapitálu k riziku ve fázích životního cyklu projektu	43
3.2 Státní podpora rizikového kapitálu – Seed/Venture kapitálový fond,	44
3.3 Angel investoři	47
3.4 Podpora rozvoje startupů.....	48
3.4.1 Podnikatelské inkubátory	48
3.4.2 Akcelerátory	50
3.4.3 Coworkingová centra	52
3.4.4 Startup soutěže	53
3.5 Závěrečné shrnutí	54
4 Formulace studie proveditelnosti startup projektu	56
4.1 Představení startupu SportCentral.cz	56
4.1.1 Realizační tým současné verze.....	58
4.1.2 Dosavadní výsledky	58
4.2 Rozvoj startup projektu	59
4.2.1 Cíle startup projektu	60
4.2.2 Popis produktu.....	61
4.2.3 Vývojové verze produktu	63
4.3 Vymezení trhu a analýza trhu.....	63
4.3.1 Odhad poptávky	66
4.3.2 Konkurence	70

4.3.3	Segmentace cílových skupin	74
4.3.4	Obchodní model startupu	77
4.4	Marketingová strategie	78
4.4.1	Produkt	78
4.4.2	Cenová strategie	79
4.4.3	Propagace, komunikace	80
4.4.4	Distribuční kanály	81
4.5	Harmonogram projektu	82
4.6	Technologické řešení projektu	84
4.7	Management a lidské zdroje	85
4.8	SWOT analýza startup projektu	86
4.9	Analýza rizik startup projektu	87
4.9.1	Rizika v přípravné fázi projektu	88
4.9.2	Rizika ve fázi realizace projektu	88
4.9.3	Rizika po skončení financování projektu	91
5	Hodnocení ekonomické efektivity	92
5.1	Peněžní toky startup projektu	92
5.2	Závěrečné hodnocení a doporučení	98
6	Závěr	99
7	Seznam tabulek a obrázků	100
8	Seznam použité literatury	101
9	Seznam příloh	105
	Abstrakt	127
	Abstract	128

Úvod

Dynamický rozvoj internetu vytváří nové podnikatelské příležitosti pro firmy na globálním trhu informačních technologií. V souvislosti s rychlým rozvojem internetových a informačních technologií se ve světě objevuje nový druh podnikání označovaný termínem startup. Synonymem pojmu je počáteční fáze inovačního podnikání s ambicemi uspět prostřednictvím revolučního produktu na zahraničních trzích. Samotný organický růst startupu nedokáže zajistit konkurenční výhodu, jeho vývoj je urychlován vstupem investorů rizikového kapitálu a poskytnutím investice na jeho rozvoj. Z důvodu velmi nejistého výsledku v počáteční fázi projektu podstupují investoři rizikového kapitálu výrazně vysoké riziko. Jako odměnu za podstoupené riziko očekávají nadstandardní míru zhodnocení vložených investičních prostředků, uplatněním zejména v dynamických oblastech internetového podnikání, virtuálních produktů nebo mobilních zařízení.

Ačkoliv se startupy odlišují v mnoha aspektech od klasického podnikání, sledování efektivity vynaložených investičních prostředků je nedílnou součástí řízení obou forem podnikání. Před zahájením realizace projektu a vyhledáváním investice rizikového kapitálu je nezbytné zhodnotit jeho efektivnost, na základě kvalitních a reálných informací v kombinaci s rozdílnými metodami hodnocení ekonomické efektivnosti. Nevhodně zvolený podnikatelský nebo investiční záměr může být výraznou hrozbou realizace startupu.

Diplomová práce zpracovává studii proveditelnosti startup projektu SportCentral.cz, webové aplikace usnadňující přístup ke sportu. Další rozvoj vyžaduje vstup externí investice rizikového kapitálu do struktury a financování projektu. Předpokládanou formou rizikového kapitálu jsou investice angel investorů nebo investorů rizikového fondu Seed/Venture kapitálu agentury CzechInvest.

Cílem práce je zhodnotit ekonomickou efektivnost zvoleného startup projektu s využitím vhodných metod hodnocení investic a vypracovat studii proveditelnosti, která bude podkladem pro rozhodování investorů rizikového kapitálu nebo investorů rizikového fondu.

V teoretické části práce budou na základě rešerše odborných literárních zdrojů definovány pojmy z oblasti investičního rozhodování a charakterizovány a srovnány nejpoužívanější metody hodnocení investičních projektů společně s vymezením vhodnosti jejich využití. Následně bude teoretická část práce zaměřena na specifika a charakteristiky startupů, budou analyzovány jednotlivé kategorie, možnosti financování rizikovým kapitálem s ohledem na životní cyklus projektu. Vzhledem k vysokému počtu neúspěšných startupů je v poslední části provedena analýza a komparace možnosti podpory startup podnikání.

V praktické části budou teoretické poznatky aplikovány na konkrétní situaci startup projektu SportCentral.cz. Na základě analýzy potenciálu trhu, vypracování marketingové strategie a vymezení rizik v rámci rizikové analýzy bude vyhodnocena ekonomická efektivnost. V závěru práce bude provedena syntéza výsledků a bude rozhodnuto o vhodnosti realizace startupu nebo jeho zamítnutí.

1 Investiční projekty a formy financování

V první kapitole diplomové práce jsou vymezeny základní definice investic, specifika investičních projektů a jejich financování. Druhá část kapitoly se zaměřuje na investiční rozhodování a plánování peněžních toků investičních projektů.

1.1 Definice investic

V ekonomické literatuře existuje mnoho různých definic pojmu investice.

Investice jsou v nejšířším pojetí podle Valacha chápány jako obětování dnešní jisté hodnoty za účelem získání budoucího, méně jistého, ekonomického prospěchu. Z makroekonomického hlediska jsou charakterizovány jako „*ekonomická činnost, při níž se subjekty (stát, podniky, jednotlivci) vzdávají své současné spotřeby s cílem zvýšení produkce statků v budoucnosti*“ [10, s. 16].

Z pohledu ekonomické teorie uvádí Synek definici investic jako: „*kapitálová aktiva sestávající ze statků, které nejsou určeny pro bezprostřední spotřebu, ale pro využití ve výrobě spotřebních statků nebo dalších kapitálových statků*“ [8, s. 272]. Dále Synek vymezuje investice na základě jejich uplatnění v podniku jako: „*prostředky na obnovu, rozšiřování nebo zkvalitňování výrobního i nevýrobního procesu, vynaložené jednorázově, které přinášejí peněžní příjmy během dalšího budoucího období*“ [8, s. 439].

Máče vymezuje investiční činnost nefinančních podniků jako: „*specifikou oblast jejich celkové aktivity, která je zaměřena především na obnovu a rozšíření hmotného a nehmotného majetku*“ [4, s. 9]. Wöhe definici investic více rozšiřuje, kdy investice znamenají: „*použití finančních prostředků k obstarání hmotného, nehmotného či finančního majetku jak dlouhodobé, tak i krátkodobé povahy (zásob, patentů, licencí, cenných papírů)*“ [11, s. 410].

Z ekonomického pohledu definují Samuelson a Nordhaus investice jako: „*ekonomickou činnost, při níž se subjekt vzdává současné spotřeby s výhledem zvýšení produktu v budoucnosti*“ [7, s. 970].

Ekonomická teorie dále rozlišuje dvě hlediska pojetí ekonomických investic – makroekonomické a mikroekonomické hledisko.

1.1.1 Investice z makroekonomického hlediska

Makroekonomické pojetí investic se zabývá investicemi z pohledu národní ekonomiky. Jedná se o rozsáhlou část ekonomické teorie, v diplomové práci budou vymezeny pouze v základních pojmech.

Investování předchází odložená spotřeba, která zahrnuje úspory domácností i firemní úspory. Jedná se o nespotřebovanou část hrubého domácího produktu, která má podobu investičních statků. Platí následující vztah [10, s. 16]:

$$U = H - S$$

kde: U = úspory hrubého domácího produktu,
 H = hrubý domácí produkt,
 S = spotřeba.

Hrubý domácí produkt je vyjadřován souhrnem výdajů na spotřebu a výdajů na hrubé investice. Při abstrahování veřejných výdajů, čistých výnosů platí následující [10]:

$$H = S + I, \text{ ze vztahu dále vyplývá } I = H - S$$

kde: I = hrubé investice.

Z uvedených vztahů vyplývá ekonomická identita $I = U$, která značí rovnost investic a úspor. Jak poznamenává Valach, zmíněná identita potvrzuje definici investic jako: „použití úspor k výrobě kapitálových statků, k vývoji technologií a k získání lidského kapitálu“ [10, s. 17].

Z makroekonomického hlediska se investice dále rozlišují na hrubé investice a čisté investice. Hrubé investice jsou definovány jako: „přírůstek investičních statků za dané období“, které zahrnují pořízení a úbytky hmotných a nehmotných fixních aktiv, změnu stavu zásob. Čisté investice jsou: „hrubé investice, snížené o znehodnocení kapitálu (kapitálovou spotřebu, odpisy)“ [10, s. 17]. Ve statistikách nebývají běžně uváděny vzhledem k obtížnému určení znehodnocení kapitálu pomocí odpisů.

1.1.2 Investice z mikroekonomického hlediska

Mikroekonomické pojetí investic se zabývá investicemi z podnikového hlediska. Investice jsou statky, které nejsou určeny k bezprostřední spotřebě, ale k výrobě dalších

statků v budoucnosti. Synek definuje investice jako „*jednorázově vynaložené zdroje, které budou přinášet peněžní příjmy během delšího budoucího období*“, nejméně po dobu jednoho roku. Investice jsou vynaloženy v relativně krátké době [8, s. 283]. Stejně jako v případě makroekonomického pojetí se jedná o odloženou spotřebu do budoucna.

Investice představují „*rozsáhlejší peněžní výdaje, u nichž je přeměna na budoucí peněžní příjmy očekávána během delšího časového úseku*“ [10, s. 15]. Tyto rozsáhlé peněžní výdaje nazývá kapitálovými nebo investičními náklady. Jejich odlišnost oproti komplementárním provozním výdajům vymezuje délkou očekávané doby přeměny výdajů na budoucí peněžní příjmy, u kterých předpokládá přeměnu v rámci 1 roku [10].

Za investice jsou v současné hospodářské praxi považovány [10]:

- Kapitálové výdaje na pořízení dlouhodobého nehmotného majetku;
- Kapitálové výdaje na pořízení dlouhodobého hmotného majetku;
- Kapitálové výdaje na nákup dlouhodobého finančního majetku.

1.2 Investiční rozhodování

Investiční rozhodování je svojí důležitostí řazeno mezi nejvýznamnější druhy firemních rozhodnutí. Hlavními procesy jsou rozhodování o přijetí či zamítnutí jednotlivých investičních projektů ve firmě. Úspěšnost jednotlivých projektů ovlivňuje podnikatelskou prosperitu, včetně souvisejících dopadů i na její okolí. „*Investiční rozhodování, především rozhodování strategického charakteru, by mělo vycházet z firemní strategie a přispívat k její realizaci.*“ Investiční projekty by měly napomáhat k plnění firemní strategie a být nástrojem podporující růst hodnoty firmy. Zásadní vliv na tvorbu hodnoty mají kritéria hodnocení a výběru investičních projektů, např. index rentability, čistá současná hodnota [3, s. 16]. Máče charakterizuje investiční činnost jako „*specifickou oblast celkové aktivity podniku, která je zaměřena především na obnovu a rozšíření hmotného a nehmotného investičního majetku*“ [4, s. 9].

Investiční rozhodování je odlišné od financování běžné provozní činnosti několika významnými specifiky [10]:

- a) Rozhodování v dlouhém časovém horizontu; kapitálově náročné operace s horizontem rozhodování minimálně přes 1 rok, průměrně 5 až 10 let [4];

- b) Zvýšení možnosti rizika odchylek původních očekávané výnosnosti;
- c) Kapitálově náročné operace vyžadující velké jednorázové vklady, přesahující možnosti jednotlivce či ekonomické jednotky;
- d) Náročná časová a věcná koordinace různých účastníků investičního procesu a sladění jejich ekonomických cílů;
- e) Aplikace nových technologií, nových výrobků;
- f) Závažné důsledky na infrastrukturu a ekologii.

Výše definovaná specifika investičního rozhodování kladou požadavky na používané metody rozhodování a financování projektů. Nejdůležitější specifika jsou [10]:

- a) Respektovat důsledně čas, časovou hodnotu peněz;
- b) Respektovat riziko, vyplývajícího z dlouhodobosti investic a nejistoty peněžních toků investičních projektů;
- c) Uvažovat variantně s různými faktory ovlivňující projekt a jeho investování, hodnotit citlivost projektu na různé změny technického i ekonomického charakteru;
- d) Posuzovat investic z hlediska výnosnosti a rizika, dále z hlediska jejího vlivu na likviditu podniku.

1.2.1 Hodnocení efektivnosti investic

Cílem hodnocení ekonomické efektivnosti je nalezení investičních projektů přispívajících k růstu hodnoty společnosti. Rozhodování o investičních projektech probíhá na základě porovnávání vstupů a výstupů alternativních projektů a investičních variant, hodnocením efektivnosti zdrojů použitých na financování investice. Dle Synka jsou rozhodujícími kritérii při posuzování investic [8]:

- Výnosnost (rentabilita) – daná vztahem mezi čistými peněžními příjmy, generovanými za dobu trvání investice, a náklady na pořízení a provoz investice, (vztah mezi vstupem a výstupem).
- Rizikovost (riziko) – stupeň nebezpečí odchylek nedosažení očekávaných výnosů.
- Stupeň likvidity investice – určuje rychlost přeměny investice zpět do peněžní podoby, s minimálními transakčními náklady.

Situaci zachycuje tzv. magický trojúhelník investování, kdy pro dosažení maxima jednoho kritéria je nutné vzdát se naplnění zbývajících. Zájmem investora je dosáhnout nejvyššího výnosu, při podstoupení nejmenšího rizika a zároveň nejvyšší likviditě [9]. „Investor je vždy nucen volit optimální kombinaci výnosnosti, rizika a likvidita“ [4, s. 10]. Dosažení ideální podoby investice, bezrizikové investice s vysokou výnosností a rychlou dobou splacení, je nereálné, jednotlivá kritéria jsou protichůdná.

1.3 Investiční projekty

Základní definice projektu podle české technické normy ISO 10006 popisuje projekt jako: „jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji“ [24]. Procesy jsou jedinečné činnosti, skládající se z neopakovatelných činností, zahrnující jistý stupeň rizika a nejistoty.

Podnikatelské investiční projekty jsou charakterizovány jako „soubor technických a ekonomických studií, které mají sloužit k přípravě, realizaci, financování a efektivnímu provozování navrhované investice“ [10, s. 42]. Rozsah investičních projektů závisí na povaze investic. Obecně čím jsou projekty větší, tím výraznější vliv mají na své okolí a zároveň jsou citelněji omezovány různými zájmovými skupinami.

1.3.1 Fáze investičních projektů

Proces přípravy a realizace investičních projektů probíhá ve fázích. Fotr a Souček [3] vymezují čtyři hlavní fáze investičních projektů:

- 1) Předinvestiční fáze,
- 2) Investiční fáze,
- 3) Provozní fáze,
- 4) Ukončení provozu a likvidace.

1.3.1.1 Předinvestiční fáze

Z hlediska úspěšnosti projektu je důležitá každá z fází. Přesto by zvýšená pozornost měla být věnována předinvestiční fázi, neboť: „úspěch či neúspěch investičního projektu bude záviset na informacích a poznatcích získaných v rámci zpracování technicko-ekonomické studie projektu“ [3, s. 16]. S ohledem na rizikovost realizace

startup projektů nesmí náročnost, nákladovost předinvestiční fáze odrazovat od její realizace, neboť dokáže předejít zbytečným ztrátám v případě zvolení neúspěšného projektu. Předinvestiční fáze je členěna do čtyř etap:

a) Identifikace podnikatelských příležitostí (*opportunity study*)

Identifikace podnikatelských příležitostí, od kterých se zpravidla odvíjejí projekty, je východiskem předinvestiční fáze. Zároveň je podnětem pro mobilizaci finančních zdrojů potenciálních investorů startup projektů, neboť se zajímají o nově identifikované podnikatelské příležitosti.

Neustálým sledováním, vyhodnocováním faktorů podnikatelského okolí a využíváním výsledků různých studií lze identifikovat podnikatelské příležitosti. Ty je nutné posoudit a vyhodnotit před jejich podrobným vypracováním do podoby investičního projektu. Cílem první etapy předinvestiční fáze je vypracování studie těchto příležitostí. Záměrem je zpracovat dostupné informace o jednotlivých příležitostech do formy, která by umožnila v hrubé míře posoudit efekty a nadějnost projektů, založených na těchto příležitostech. „*Studie příležitostí by měly být poměrně stručné, málo nákladné, využívat spíše agregované informace a odhady než detailnější informace*“ [3, s. 17]. Výsledkem vyhodnocení studie příležitostí je předběžný výběr podnikatelských příležitostí, které jsou dále zpracovávány nebo naopak vyloučeny.

b) Předběžné technicko-ekonomické studie (*pre-feasibility study*)

Zpracování předběžné technicko-ekonomické studie je určitým mezistupněm mezi stručnými studii příležitostí (*opportunity study*) a podrobnými technicko-ekonomickými studii (*feasibility study*), které detailně zpracovávají jednotlivé aspekty a jsou velmi náročné na čas i financování. „*Struktura i náplň předběžné technicko-ekonomické studie a technicko-ekonomické studie jsou analogické. Rozdíl spočívá v detailnosti informací a hloubce analýzy a prověřování variant projektu*“ [3, s. 18]. Závěrem by mělo být rozhodnutí o zpracování technicko-ekonomické studie (*feasibility study*) nebo zamítnutí prací na přípravě projektu.

c) Technicko-ekonomická studie projektu (*feasibility study*)

Určitým vrcholem předinvestiční fáze je zpracování technicko-ekonomické studie proveditelnosti (také prováděcí studie, studie proveditelnosti), která by měla poskytnout

veškeré podklady pro investiční rozhodnutí [3]. V jejím rámci je třeba formulovat všechny relevantní technické, obchodní, finanční a jiné ekonomické informace, které jsou rozhodující pro přijetí či zamítnutí realizace projektu.

Technicko-ekonomická studie, zpracovávaná dle metodiky vyhodnocování investičních projektů organizace UNIDO (United Nations Industrial Development Organization), obsahuje následující doporučené komponenty [10]:

- Souhrnný přehled výsledků – shrnuje hlavních závěry a dílčí výsledky do celkové charakteristiky investičního projektu.
- Zdůvodnění a vývoj produktu – zdůvodňuje ekonomické a technické potřeby projektu; zabývá se posouzením nezbytnosti projektu.
- Kapacita trhu a produkce – analyzuje stávající trh, stanovuje prognózu budoucího trhu, hodnocení tržní konkurence, substitučních výrobků, marketingová strategie, analyzuje výrobní kapacity a sortiment produktů.
- Materiální vstupy – analyzuje trh materiálu, posuzuje využití polotovarů, substituci materiálu, hodnocení energetické náročnosti projektu.
- Lokalizace a prostředí – připravuje varianty umístění investice vzhledem ke vzdálenosti od místa spotřeby, zohledňuje ekologické bariéry a vliv na životní prostředí, podpůrné regionální programy.
- Technický projekt – posuzuje technické parametry projektů, volbu technologických postupů, výrobního zařízení z hlediska nákladů, bezpečnosti, spolehlivosti.
- Organizační projekt – uspořádání výroby, zásobování, technického rozvoje.
- Pracovní síly – analyzování situace na trhu práce, stanovení počtu a struktury pracovních sil, požadavky na mzdy, eventuelně směnnost provozu.
- Časový plán realizace – vymezení časového harmonogramu realizace investice.
- Finanční a ekonomické vyhodnocení – zahrnutí hodnocení rizika projektu, kvantifikace finančních toků plynoucích z investičního projektu (kapitálové výdaje, očekávané peněžní příjmy), hodnocení ekonomické efektivnosti projektu, optimalizace zdrojů financování, uvažování v čase, identifikace rizik a hodnocení jejich dopadu.

Zpracování kvalitní studie proveditelnosti je označováno za „proces náročný na velké množství vstupních informací, na odhad budoucího vývoje různých technických,

ekonomických a finančních veličin a na široké, komplexní znalosti z různých oborů techniky a ekonomiky“ [10, s. 47]. Technicko-ekonomické studie jsou považovány za kvalifikovaný nástroj zajišťující efektivnost projektu.

d) Hodnotící zpráva (*appraisal report*)

Hodnocení projektu investičními a finančními institucemi, které by se mohly podílet na jeho financování, je realizováno na základě podkladů zpracované technicko-ekonomické studie. Investiční a finanční instituce využívají vlastní postupy v souladu s individuálními cíli, přístupem k riziku hodnocení nejen projektu, ale také finančního zdraví firmy. Výsledky hodnocení, včetně zohlednění technických, komerčních, tržních, manažerských, organizačních, ekonomických a finančních kritérií jsou shrnuty do písemné hodnotící zprávy [3].

1.3.1.2 Investiční fáze

Na základě definování a výběru konkrétního projektu dochází v investiční fázi k jeho realizaci. Investiční fáze zahrnuje větší počet činností, které tvoří vlastní náplň realizace projektu. Podmínkou, pro zahájení investiční fáze je příprava a vybudování právního, finančního a organizačního rámce pro uskutečnění vybraného projektu [3].

1.3.1.3 Provozní fáze

Provozní fáze nastupuje po dokončení fáze investiční, je posuzována jak z krátkodobého, tak dlouhodobého hlediska. Krátkodobý pohled pohlíží na projekt z hlediska jeho uvedení do provozu. Většina vzniklých problémů má původ v realizační fázi projektu, nejčastěji nezvládnutí technologie nebo nedostatečná kvalifikace pracovníků.

Dlouhodobý pohled je založen na celkové strategii projektu, z toho plynoucích výnosů a nákladů. V případě, že dojde k nesouladu předpokladů strategie a realizovaného projektu, je nutné přistoupit ke korekčním opatřením, která jsou náročná a vysoce nákladná; u specializovaných projektů dokonce neproveditelná. [3]

1.3.1.4 Ukončení provozu a likvidace

Závěrečnou fází života projektu je ukončení jeho provozu a konečná likvidace. S činnostmi ukončení provozu jsou spojeny příjmy z likvidovaného majetku,

tak i náklady na ukončení a likvidaci provozu. Během hodnocení ekonomické efektivity projektu je nezbytné především tyto náklady zohlednit.

Rozdíl mezi příjmy a výdaji z ukončení a likvidace projektu představuje tzv. likvidační hodnotu, která je součástí peněžních toků v posledním roce života projektu a má vliv na ukazatele ekonomické efektivity. Výdaje spojené s ukončením provozu převyšují příjmy z likvidace, odhady likvidační hodnoty bývají často nadhodnocené [3].

1.4 **Financování investičních projektů**

Financování investičních projektů spojuje dva základní rozhodovací procesy, a to rozhodování investiční a finanční. Investiční rozhodování zvažuje jednotlivé varianty projektů a rozhoduje o přijetí konkrétního projektu. Zdroje potřebné k realizaci vybraného projektu, jejich výše a struktura, jsou určovány v procesu finančního rozhodování. „*Vztah investičního a finančního rozhodování se projevuje ve finančním plánu podniku*“ [9, s. 25]. Předmětem financování investičních projektů, označované jako dlouhodobé financování, je rozhodování o vhodných formách a zdrojích financování, sledování a hodnocení efektů plynoucích z realizovaných investičních projektů. Peněžní prostředky jsou vázány v investičním majetku déle, než je obvyklé u běžného majetku [10].

Finanční rozhodování, zabývající se výší a strukturou zdrojů potřebných k realizaci zvoleného projektu, je možné posuzovat z hlediska operativního a strategického finančního rozhodování [8]. Operativní, krátkodobé finanční rozhodování vyžaduje malé peněžní částky, nemění dosavadní činnost podniku. Zabývá se optimalizací velikosti a struktury složek krátkodobého majetku.

Strategické, dlouhodobé finanční rozhodování vyžaduje velké peněžní částky a přináší zásadní změny v činnosti podniku. Strategická rozhodnutí se zabývají optimalizací výše a struktury kapitálu, s ohledem na strukturu majetku podniku. Dále rozhodují o využití podnikového kapitálu, rozdělení zisku. Chybná strategická rozhodnutí přináší velké ztráty v případě neúspěchu, v případě úspěchu generují velké změny v činnosti podniku.

Finanční rozhodování a investiční rozhodování firmy nejsou vzájemně nezávislá, úzce spolu souvisejí. Základem pro obě formy rozhodování je peněžní tok projektu (cash flow) po celou dobu životnosti projektu. [3]

1.4.1 Peněžní toky

Peněžní toky z investičního projektu představují „*kapitálové výdaje a peněžní příjmy, které jsou projektem vyvolané během jeho doby porřízení, životnosti a likvidace*“ [10, s. 58]. Při přípravě a výběru investičního projektu jsou nejprve uvažovány očekávané plánované peněžní toky, při hodnocení realizovaného projektu skutečné dosažené peněžní toky.

Valach dále upozorňuje, že „*kapitálové výdaje a peněžní příjmy nelze ztotožňovat s investičními náklady a ziskem*“, je nutné je důrazně odlišovat, např. u stavebních dodávek, kdy investor je nucen platit zálohy na provedené práce dodavateli, nebo naopak u velkých investičních celků, kdy investor vyžaduje odložení platby. Dále upozorňuje na komplexní chápání kapitálových výdajů a zahrnování i těch výdajů, které účetnictví nechápe jako investiční náklad, ačkoliv s investicí těsně souvisí. V opačném případě dochází ke zkreslování hodnocení investičních projektů, jak je tomu v případě českého účetnictví. [10]

Správné stanovení peněžních toků investičních projektů je klíčové pro jejich hodnocení, avšak velmi náročné. Příčinami chyb jsou nesprávná náplň peněžních toků projektů a vzniklé chyby při stanovení hodnot jednotlivých složek peněžního toku projektu, zapříčiněné nadměrným optimismem vedoucí k nadhodnocení čistých peněžních toků, k přecenění stanovených hodnot efektivnosti a podhodnocením kapitálových výdajů. [3]

Pro predikci peněžních toků z investičního projektu je doporučováno respektování následujících principů [10]:

- a) Peněžní toky vycházejí z přírůstkových veličin – toky peněz vyvolané investičním projektem by měly být stanoveny jako rozdíl mezi celkovými peněžními po investování a před investováním.
- b) Odpisy fixního majetku jsou nákladem, ale ne výdajem – odpisy nepředstavují peněžní výdaje, nelze je tedy zahrnovat do peněžních výdajů na provoz investice. Jsou součástí nákladů, snižují základ daně a zisk.
- c) Peněžní toky by měly zachycovat zdanění – pro podnik jsou rozhodující peněžní toky po zdanění, nikoliv hrubé peněžní toky. Kapitálový výdaj na projekt je hrazen ze zdrojů po zdanění, z tohoto důvodu je nutné zahrnovat i příjmy

po zdanění. Rozdílné sazby a systémy zdanění v jednotlivých zemích ovlivňují investorská rozhodnutí.

- d) Kalkulace peněžních toků by měly zahrnovat i nepříjemné důsledky investování, na straně výdajů i příjmů investičního projektu.
- e) Kapitálové výdaje by neměly zahrnovat zapuštěné náklady (utopené náklady) – jedná se o náklady vynaložené v minulosti, zaplacené bez ohledu na realizaci projektu nebo přímé návaznosti na projekt.
- f) Peněžní toky projektu by měly zahrnovat alternativní náklady (náklady příležitosti) – alternativní náklady jsou peněžní toky, které by zdroje mohly přinést v případě, že by nebyly použity v daném projektu a byly využity jinak. Využívá-li firma k financování investice vlastní zdroje, musí do peněžních toků zahrnout i ušlý výnos, který by vyplynul z nerealizování investice a využití zdrojů jiným způsobem.
- g) Peněžní toky investičního projektu by měly zohledňovat míru inflace. Podnik by neměl uvažovat jedinou, obecně předvídanou míru inflace pro všechny peněžní příjmy a výdaje, ale předpokládanou inflaci, která se týká konkrétních částí pořizovaného dlouhodobého majetku a očekávaných příjmů.
- h) Úroky, které plynou z financování projektu úvěry, obligacemi by neměly být uvažovány při stanovení peněžních příjmů z projektu. Určení efektu projektu nesmí být závislé na struktuře zdrojů financování, úroky by snižovaly očekávaný peněžní příjem. Zároveň diskontní sazba při diskontování peněžních příjmů již zahrnuje náklady na získání cizího kapitálu pro financování projektu.

1.4.1.1 Kapitálové výdaje

Kapitálové výdaje jsou definovány jako: „*veškeré peněžní výdaje většího rozsahu, u nichž se přeměna na budoucí peněžní příjmy očekává během delšího časového období*“. V případě, že kapitálové výdaje jsou zaměřené pouze na pořízení dlouhodobého hmotného majetku, obsahují následující výdaje [10, s. 62]:

- a) Výdaje na pořízení dlouhodobého majetku – Mezi náklady pořízení hmotného dlouhodobého majetku jsou zařazovány výdaje na stavební pozemek, výdaje na přípravu a celkové zabezpečení výstavby, realizaci strojních a stavebních částí investičního projektu.

- b) Výdaje na trvalý přírůstek čistého pracovního kapitálu tj. rozdíl mezi přírůstkem oběžného majetku a přírůstkem krátkodobých pasiv, neboť růst oběžného majetku automaticky vyvolává růst krátkodobých pasiv. Pořízení nového dlouhodobého majetku klade požadavky na trvalý přírůstek zásob surovin, náhradních dílů nedokončené výroby, pohledávek, dalších složek oběžného majetku. Zvýšení zásob je nutným předpokladem fungování dlouhodobého majetku.
- c) Příjmy z prodeje existujícího hmotného dlouhodobého majetku – Kapitálové příjmy bývají upraveny o příjmy z prodeje existujícího hmotného dlouhodobého majetku, který je nahrazován investicí.
- d) Daňové efekty – Daňové efekty související s prodejem stávajícího majetku, zvyšují kapitálový výdaj v případě, kdy prodej majetku přináší zisk a placená daň působí na zvýšení kapitálového výdaje, tržní cena je vyšší než zůstatková. V případě, že podnik dosahuje ztráty, tržní cena je nižší než zůstatková, dosahuje daňové úspory a snižuje kapitálový výdaj. V případě, že tržní cena a zůstatková cena dosahují stejných hodnot, daňový efekt je nulový.

Do kapitálových výdajů jsou zahrnovány pouze relevantní výdaje (v rámci cash flow), které bezprostředně souvisí s investičním projektem, tj. přírůstkové náklady. Utopené náklady nesmí být do nákladů zahrnuty, oportunitní náklady do nákladů zahrnujeme. [8]

Kapitálové výdaje jsou vyjadřovány následujícím vzorcem [10]:

$$K = I + O - P + D$$

- kde: K = kapitálový výdaj
 I = výdaj na pořízení dlouhodobého majetku (hmotného, nehmotného);
 O = výdaj na trvalý přírůstek čistého pracovního kapitálu;
 P = Příjem z prodeje dlouhodobého majetku;
 D = daňový efekt (kladný, záporný).

$$D = T * (PC - ZC)$$

- kde: T = daňový koeficient;
 PC = tržní cena majetku;
 ZC = zůstatková cena majetku.

Kapitálové výdaje uskutečňované ve více letech je nezbytné pro účely kapitálového plánování a vyhodnocování investičních projektů diskontovat na jejich současnou hodnotu s použitím vhodného diskontního faktoru.

1.4.1.2 Peněžní příjmy

Peněžní příjmy z investičního projektu jsou „*veškeré očekávané příjmy generované projektem v průběhu jeho pořízení, životnosti a likvidace*“. Výše a časové rozložení očekávaných peněžních příjmů je ovlivněna výrazně větším počtem faktorů než v případě stanovení kapitálových výdajů. Citelněji se zde projevuje vliv inflace a dále se prohlubuje vliv faktoru času, v souvislosti s déle trvající dobou životnosti investičního projektu oproti době jeho pořízení. Všechny výše uvedené parametry zvyšují riziko odklonu skutečných peněžních příjmů od očekávaných. Vymezení peněžních příjmů vytváří „*nejkritičtější místo celého procesu kapitálového plánování a investičního rozhodování*“ [10, s. 65].

Během doby životnosti projektu jsou uvažovány následující roční peněžní příjmy [10]:

- a) Zisk po zdanění, ročně přinášený projektem – odvozený od očekávaného přírůstku tržeb v důsledku investování, snížený o očekávaný přírůstek provozních nákladů v důsledku investování. Očekávané peněžní příjmy nemají být snižovány o úrokové platby související se způsobem financování. Rozhodování o přijetí či nepřijetí investičního projektu má být nezávislé na struktuře zdrojů financování projektu. Při hodnocení efektivnosti investičního projektu se peněžní příjmy diskontují, diskontní sazba obsahuje náklady na kapitál použitý k financování projektu.
- b) Roční odpisy – odpisy jsou nákladem, ale nepředstavují peněžní výdaj; pro daňové účely je zisk o odpisy snižován, proto je nutné odpisy znovu ke zdaněnému zisku přičíst;
- c) Změna čistého pracovního kapitálu – změny čistého pracovního kapitálu se v průběhu projektu projevují jako kapitálové výdaje, přírůstky nebo úbytky peněžních příjmů; čistý pracovní kapitál je na konci životnosti transformován do podoby finančních prostředků a zvýší tak peněžní příjem.
- d) Příjem z prodeje dlouhodobého majetku, upravený o daň, na konci životnosti – výše příjmu závisí na tržní ceně investice, zůstatkové ceně a daňových pravidlech. V případě, kdy je tržní cena vyšší než zůstatková, vzniká čistý

příjem z prodeje, který je nutné opravit o daň z příjmu; pokud je tržní cena nižší, dochází ke ztrátě a podnik dosáhne daňové úspory. V případě, kdy se tržní cena rovná zůstatkové ceně, nevzniká zisk ani ztráta, daňový efekt je nulový.

Peněžní příjmy z investičního projektu jsou vyjadřovány následujícím vzorcem [10]:

$$P = Z + A + O + P_M + D$$

- kde: P = celkový roční příjem z investičního projektu;
 Z = roční přírůstek zisku po zdanění přinášený investicí;
 A = přírůstek ročních odpisů v důsledku investice;
 O = změna čistého pracovního kapitálu v důsledku investování během doby životnosti (úbytek je přičítán, přírůstek odečítán);
 P_M = příjem z prodeje dlouhodobého majetku na konci životnosti;
 D = daňový efekt z prodeje dlouhodobého majetku koncem životnosti.

$$D = T * (PC - ZC)$$

- kde: T = daňový koeficient;
 PC = tržní cena majetku;
 ZC = zůstatková cena majetku.

Peněžní příjmy získávané v jednotlivých letech projektu je nezbytné pro účely kapitálového plánování a vyhodnocování investičních projektů diskontovat na jejich současnou hodnotu s použitím vhodného diskontního faktoru.

1.5 Hodnocení investičních projektů

Rozhodování o investicích se řídí optimální volbou mezi kritérii výnosnosti, rizikovosti a doby splacení, tzv. magický trojúhelník investování. Podstatou hodnocení investic je porovnávání vloženého kapitálu (nákladu na investici) s výnosy které investice přinese. Na reálnosti odhadu kapitálových výdajů a budoucích peněžních příjmů závisí úspěšnost investičního plánování [8].

1.5.1 Členění metod hodnocení investičních projektů

Základem pro rozhodnutí o přijetí či zamítnutí projektu je určení ekonomické efektivity projektu pomocí kritérií [2]. V dlouhodobém časovém horizontu je nutné řídit se především finančními kritérii. Pro hodnocení ekonomické efektivity

investičních projektů existuje několik metod, základním hlediskem posuzování jejich efektů je respektování faktoru času [10]:

a) Statické metody

Statické metody nerespektují faktor času, mohou být využity v případě, kdy faktor času podstatně neovlivní rozhodování o investici. Rozhodování při abstrahování časového faktoru není zcela správné, většinou však nemá vliv na hodnocení. Vliv časového faktoru je dále snižován s klesající diskontní sazbou. Mezi statické metody patří *prostá doba návratnosti*, dále použitá v práci.

b) Dynamické metody

Statické metody respektují faktor času, jsou využívány pro hodnocení a rozhodování o přijetí projektu. Jsou běžně využívány u projektů s delší dobou pořízení investičního majetku a delší dobou ekonomické životnosti majetku. Faktor času má vliv na hodnotu peněz, ovlivňuje peněžní příjmy a kapitálové výdaje. Mezi dynamické metody patří *čistá současná hodnota*, *vnitřní výnosové procento*, dále použité v práci.

Dalším hlediskem posuzování efektů z investic je využívání následujících kritérií [10]:

a) Nákladová kritéria

Nákladová kritéria posuzují efekty investice v podobě úspory investičních a provozních nákladů. Rozhodování na základě jen jednoho druhu uvedených nákladů je považováno za chybný postup. Oba druhy nákladů jsou řazeny do kategorie tzv. ročních průměrných nákladů pro zjednodušení porovnání. Jednorázové investiční náklady jsou vyjadřovány formou ročních úroků z investičních nákladů.

b) Zisková kritéria

Zisková kritéria jsou komplexnější metodou, je možné je využít při hodnocení dosaženého objemu výkonů jednotlivých variant. Efektem investování je účetní zisk snížený o daň ze zisku. Podle této metody nelze slučovat účetní zisk s peněžním tokem, neboť neobsahuje např. příjmy ve formě odpisů. Efektivnost investičních projektů lze ovlivňovat pomocí různých odpisových politik.

c) Čistý peněžní příjem z investice

Čistý peněžní příjem z investice je nejčastěji využívanou metodou hodnocení efektivnosti investic. Peněžní příjem je definovaný jako zisk po zdanění vyvolaný investicí, přičtením odpisů, dalších možných příjmů.

1.5.2 Metody hodnocení efektivnosti investic

V následující kapitole byly charakterizovány nejčastěji používané metody hodnocení efektivnosti investic, které budou v praktické části práce dále vyčísleny. Mezi hlavní metody hodnocení efektivnosti patří prostá doba návratnosti, diskontovaná doba návratnosti, čistá současná hodnota, index rentability, vnitřní výnosové procento. Pro definování uvedených metod bylo využito publikací [4], [10].

1.5.2.1 Prostá doba návratnosti

Doba návratnosti patří mezi nejjednodušší metody hodnocení ekonomické efektivnosti, je řazena mezi statická kritéria, efektem je čistý peněžní příjem. Doba návratnosti je dobou, za kterou budou peněžní příjmy vyrovnány kapitálovým výdajům; vymezuje období, za které bude investice splacena z peněžních příjmů, které sama produkuje. Čím kratší je doba návratnosti, tím je má projekt lepší hodnocení.

V případě, že by doba návratnosti byla jediným kritériem rozhodování, je nutné věnovat pozornost životnosti projektu tak, aby nedocházelo k preferenci méně efektivních krátkodobých projektů před dlouhodobými projekty. Investice, která vykazuje kratší dobu návratnosti, je považována za příznivější, „*zvyšuje reálné dosažení očekávané výnosnosti, tj. likviditu a současně zvyšuje bezpečnost investice*“ [4]. Doba návratnosti je počítána pomocí následujícího vzorce:

$$I = \sum_{i=1}^a (Z_n + O_n)$$

- kde: I = pořizovací cena (kapitálový výdaj),
 Z_n = roční zisk z investice po zdanění v jednotlivých letech životnosti,
 O_n = roční odpis z investice v jednotlivých letech životnosti,
 n = jednotlivá léta životnosti,
 a = doba návratnosti.

Kritérium doby návratnosti bývá kritizováno kvůli nerespektování faktoru času, stejně také proto, že nezohledňuje výše peněžních příjmů, které jsou investicí generovány po okamžiku uhrazení. Obecně je doporučováno jako doplňující kritérium, neboť dokáže identifikovat rizika spojená s projektem.

1.5.2.2 Diskontovaná doba návratnosti

Nerespektování faktoru času, hlavní nedostatek předchozího kritéria, je eliminováno v kritériu doby návratnosti diskontované. Hotovostní toky jsou v jednotlivých letech diskontovány ke stejnému časovému okamžiku, kdy peněžním příjmům a kapitálovým výdajům jsou přiřazeny váhy, dle časové hodnoty peněz. Pro výpočet je používán následující vzorec:

$$I = \sum_{i=1}^a (Z_n + O_n) * \frac{1}{(1+i)^n}$$

kde: I = pořizovací cena (kapitálový výdaj),
 Z_n = roční zisk z investice po zdanění v jednotlivých letech životnosti,
 O_n = roční odpis z investice v jednotlivých letech životnosti,
 n = jednotlivá léta životnosti,
 a = doba návratnosti,
 $\frac{1}{(1+i)^n}$ = odúročitel.

1.5.2.3 Čistá současná hodnota

Čistá současná hodnota je považována za základní kritérium pro rozhodování o přijetí či zamítnutí projektu. Jedná se o dynamickou metodu hodnocení efektivnosti investic, efektem z investice je peněžní příjem z investice. Metoda respektuje faktor čas a zahrnuje příjmy po celou dobu životnosti projektu. Čistá současná hodnota představuje rozdíl mezi současnou hodnotou peněžních příjmů z investice a současnou hodnotou kapitálových výdajů investice. Pro výpočet je používán následující vzorec:

$$\text{ČSH} = \sum_{n=1}^N P_n * \frac{1}{(1+i)^n} - \sum_{n=0}^N I_n * \frac{1}{(1+i)^n}$$

kde: $\check{C}SH$ = čistá současná hodnota,
 P_n = peněžní příjem,
 I_n = pořizovací cena (kapitálový výdaj),
 n = jednotlivá léta životnosti,
 N = doba životnosti,
 $\frac{1}{(1+i)^n}$ = odúročitel.

Pokud je výsledek čisté současné hodnoty větší než nula, kdy diskontované peněžní příjmy jsou vyšší než kapitálové výdaje, projekt je přijatelný a přispívá k růstu tržní hodnoty. Pokud je výsledek menší než nula, projekt není přijatelný, nesplňuje požadovanou výnosnost, snižuje čistou současnou hodnotu firmy. Jestliže se výsledek rovná nule, jedná se o neutrální projekt, jeho očekávaná výnosnost se rovná požadované, nedochází ke změně tržní hodnoty.

Metodu lze využít i při porovnávání různých investičních variant, za nejvýhodnější je považována varianta s nejvyšší čistou současnou hodnotou. Je možné porovnávat pouze projekty se stejnou dobou životnosti. V případě, že investiční projekty vykazují rozdílné doby životnosti, je nutné je převést na společnou dobu životnosti pomocí metody nejmenšího společného násobku.

Metoda čisté současné hodnoty patří mezi nejvíce doporučované a vhodné metody. Mezi hlavní přednosti metody patří respektování faktoru času, rizika a likvidity. Metoda má univerzální použití, závisí pouze na plánovaných peněžních tocích a diskontní míře. Čistá současná hodnota informuje o růstu tržní hodnoty firmy a umožňuje sčítat efekty z různých investic.

1.5.2.4 Index rentability

Index rentability je řazen mezi dynamické metody, s efektem peněžního příjmu. Index rentability tvoří doplňkové kritérium výpočtu čisté současné hodnoty. Může být použit především v případech, kdy projekty vykazují kladnou čistou současnou hodnotu. Index rentability vyjadřuje podíl očekávaných diskontovaných peněžních příjmů a diskontovaných kapitálových výdajů.

Pro výpočet je používán následující vzorec:

$$IR = \frac{\sum_{n=1}^N P_n * \frac{1}{(1+i)^n}}{\sum_{n=1}^N I_n * \frac{1}{(1+i)^n}}$$

kde: IR = index rentability,

P_n = peněžní příjem,

I_n = pořizovací cena (kapitálový výdaj),

n = jednotlivá léta životnosti,

N = doba životnosti,

$\frac{1}{(1+i)^n}$ = odúročitel.

V případě, že čistá současná hodnota je kladná, výsledná hodnota indexu rentability je vyšší než jedna a poukazuje na přijatelnost investice. Pokud čistá současná hodnota dosahuje záporných hodnot, výsledná hodnota indexu rentability menší než jedna a značí nepřijatelnou investici. Z uvedeného vyplývá, že obě kritéria vedou ke stejným závěrům. Vnitřní výnosové procento je možné použít pro porovnání několika projektů s pozitivní čistou současnou hodnotou, v případě neomezených kapitálových zdrojů.

1.5.2.5 Vnitřní výnosové procento

Vnitřní výnosové procento je řazeno mezi dynamické metody, s efektem peněžního příjmu. Toto kritérium vyjadřuje diskontní míru, při níž je čistá současná hodnota rovna nule. Pak platí, že diskontované peněžní příjmy generované investicí po dobu její životnosti se rovnají diskontovaným kapitálovým výdajům. Vnitřní výnosové procento vyjadřuje vnitřní výnosnost investice po dobu její životnosti. Pro výpočet je používán následující vzorec:

$$\sum_{n=1}^N P_n * \frac{1}{(1+i)^{n+T}} = \sum_{n=1}^N I * \frac{1}{(1+i)^t}$$

kde: P_n = peněžní příjem,

I = pořizovací cena (kapitálový výdaj),

n = jednotlivá léta životnosti,

N = doba životnosti,

t = jednotlivá léta investování,

T = celková doba investování,

i = vnitřní výnosové procento.

Rozdíl metody vnitřního výnosového procenta oproti současné hodnotě spočívá v hledání výše úrokové míry, zatímco u čisté současné hodnoty je známá.

Rozhodování o přijatelnosti projektů spočívá v porovnání výše úroku s požadovanou minimální výnosností investic, kterou lze odvodit od výnosnosti na kapitálovém trhu. Danou metodou lze porovnávat více investičních variant, nejvýhodnější bývá ta s nejvyšším vnitřním výnosovým procentem.

Použití dané metody omezuje technika výpočtu, vnitřní výnosové procento nelze přímo kvantifikovat. Je možné použít iterativního řešení v následujících krocích:

- Pokud jsou známy peněžní toky a kapitálové výdaje, je nutné náhodně zvolit diskontní sazbu, vypočítat čistou současnou hodnotu.
- V případě, že vypočítaná čistá současná hodnota je vyšší kladná, je zvolena vyšší diskontní sazba a postup je opakován.
- Postup je opakován do doby, kdy čistá současná hodnota je záporná a značí konec postupu.
- Vnitřní výnosové procento je následně vypočítáno prostřednictvím lineární interpolace a výsledků pro nižší a vyšší diskontní sazbu vypočtené čisté současné hodnoty.

Vzorec pro výpočet je následující:

$$VVP = i_n + \frac{\check{C}SH_n}{\check{C}SH_n + |\check{C}SH_v|} * (i_v - i_n)$$

- kde: VVP = vnitřní výnosové procento,
 i_n = nižší zvolená úroková míra,
 $\check{C}SH_n$ = čistá současná hodnota při nižší úrokové míře (v absolutní hodnotě),
 $\check{C}SH_v$ = čistá současná hodnota při vyšší úrokové míře (v absolutní hodnotě),
 i_v = vyšší zvolená úroková míra.

Hlavní výhodou této metody je nezávislost výsledku na diskontní míře podniku, která vytváří kritériem pro závěrečné zhodnocení. Vnitřní výnosové procento je pouze relativním vyjádřením efektivnosti, je vhodná pro projekty s cílem zhodnocení volných finančních prostředků. Nevýhodou použití této metody je nezobrazení skutečných finančních efektů a vlivu na růst tržní hodnoty nebo náročnost výpočtu. Metoda nemá

univerzální použití, u vzájemně se vylučujících projektů vede ke zkresleným výsledkům.

Závěrem lze konstatovat, že ze všech výše popsaných metod jsou v praxi nejčastěji užívány metody vnitřního výnosového procenta, čisté současné hodnoty či diskontované doby návratnosti. Jejich výhody spočívají v respektování faktoru času, relativní jednoduchosti a dobré vypovídací hodnotě zejména u prvních dvou uvedených metod.

2 Startup projekty

Vzhledem ke stanovanému cíli diplomové práce – zhodnocení efektivnosti vybraného startup projektu – následuje samostatná kapitola definující pojem startup, zabývající kategorizací startupů a specifiky jejich financování.

V letech 1996 – 2001, v souvislosti s rychlým rozvojem internetových a informačních technologií, se ve světě objevuje nový druh podnikání označovaný termínem startup. Specifika startup podnikání nachází uplatnění především v oblasti internetového podnikání, virtuálních produktů nebo mobilních zařízení [42]. V České republice zaznamenávají startupy boom aktuálně teprve v letech 2010 – 2012.

Startup je synonymem počáteční fáze inovačního podnikání, často s omezenými finančními zdroji na podporu rozvoje, ale s velkými ambicemi dosáhnout úspěchu na zahraničních trzích díky revolučnímu produktu. Při vstupu rizikového kapitálu investoři očekávají nadstandardní míru zhodnocení vložených investičních prostředků jako odměnu za podstoupené riziko v souvislosti s velmi nejistým výsledkem [12]. Následující kapitola se zabývá definováním pojmu startup a upozorňuje na problematiku častého a nesprávného použití.

2.1 Pojem startup

Pojem startup (resp. startup projekt, startupový projekt, startupové podnikání – z angl. *start up*, *start-up* – začínat, spouštět) se v posledních letech stále častěji vyskytuje v oblasti internetových a informačních technologií ve spojení s inovačními projekty v počátečních fázích rozvoje.

Blank [14], uznávaný autor metodologie startup procesů, podnikatel, zakladatel osmi startupů v kalifornském Silicon Valley a pedagog na kalifornských univerzitách, charakterizuje startup jako: „*organizaci vytvořenou za účelem vyhledávání škálovatelného obchodního modelu*“ [přeloženo, 22]. Startupy hledají způsoby, jakými vytvářet a doručovat hodnoty; vydělávat peníze a naplňovat stanovené cíle organizace. Startupy jsou podle Blanka opakem realizace velkých firem zakládaných na principech známých obchodních modelů [15].

Ries, podnikatel ze Silicon Valley a uznávaný propagátor myšlenky Lean Startup, ve své publikaci vymezuje startup jako: „*flexibilní organizací založenou za účelem vytvoření nového produktu nebo služby v podmínkách krajní nejistoty*“ [přeloženo, 4]. Definice platí jak pro jedinou osobu s omezenými možnostmi podnikání, tak pro početný tým zkušených profesionálů se zázemím nadnárodních firem. To, co mají obě mezní skupiny společné je: „*úkol proniknout mlhou nejistoty a objevit úspěšnou cestu k udržitelnému podnikání*“ [přeloženo, 4].

Startup je podle definice Business Dictionary vymezen jako: „*počáteční fáze životního cyklu podniku, ve které se podnikatel pohybuje od fáze nápadu k zajištění financování, ustanovení základní struktury podnikání, zahájení provozu a obchodu*“ [přeloženo, 41].

Přední český podnikatel Bartoš, investor a partner v investičním fondu Credo Ventures, o startupu říká [12]: „*Pro startup nemá být tím nejtypičtějším znakem, že se jedná o nově založenou firmu, ale že se jedná o firmu, která přichází na trh s velkými plány a ambicemi.*“ Startup musí přinášet inovativní myšlenku, jeho cílem je uspět v celosvětovém měřítku a stát se leaderem na trhu. Ambicemi startupu je uspět, přinést něco nového, odlišného a pomoci lidem vyřešit nějaký problém.

Dále Bartoš zmiňuje definici Randalla [50], strategického leadera společnosti Adobe, který startup definuje jako: „*flexibilní organizaci, která má za cíl přivést na trh nový produkt nebo službu, který je unikátní nebo inovativní*“. Startup je inovativním přístupem přinášející revoluční produkt, který slibuje nadstandardní růst a vysokou návratnost vložených investic.

„*Produkt nebo služba, která je inovativní, ambiciózní, profesionálně dělaná, má potenciál dalšího růstu a zhodnocení. Startup je charakterizován nízkými počátečními náklady, vyšším podnikatelským rizikem (než u standardních firem), potenciální vyšší návratností v případě, kdy se společnost etabluje*“ [44]. Investování do startupového projektu znamená pro investora podstoupení vysokého rizika, z důvodu velmi nejistého výsledku v počáteční fázi projektu, ale v očekávání vysoké ziskovosti v případě úspěchu.

Vanhara [48] dále srovnává pojmy projekt a startup a vytyčuje hlavní rozdíly. „*Startup znamená způsob podnikání a určitý stupeň serióznosti. Startup již musí*

mít své zákazníky, musí být hmatatelný (beta verze, live) a podílí se na něm více osob než osoba zakladatele."

Označení startup se v současnosti dle Bartoše potýká s chybným vnímáním české veřejnosti. Za startup bývá nesprávně označován jakýkoliv začínající projekt; zároveň ne každý startup musí být začínající firma. Také to, že začínající projekt vyhledává finanční podporu v podobě investic, jej automaticky neřadí mezi startup projekty. *„V České republice drtivá většina začínajících firem startupy není. Alespoň ne ve smyslu, v jakém bývá vnímán ventury kapitalisty v Kalifornii v Silicon Valley, ve Velké Británii nebo Izraeli."* Startup musí být inovativní a ambiciózní projekt s cílem stát se světovým leaderem na globálním trhu [12].

Časté nebo nesprávné označování všech projektů a začínajících firem pojmem startup začíná být v České republice problematické. Ne všechny projekty mají inovační charakter, nevstupují na trh s omezenými investicemi a výraznými ambicemi, nemají reálnou poptávku po produktu nebo neřeší skutečný problém tak, aby označení startup, dle výše uvedených definic, bylo oprávněné. Firmy nesprávným označením využívají současné startup vlny, např. využívají investičních příležitostí spojených s označením startup, usilují o finanční investice investorů rizikového kapitálu, snaží se o publicitu ve specializovaných periodikách, účastní se startup soutěží a akceleratorů. Do jisté míry tak zvyšují konkurenci mezi startupy a ztěžují možnost prosazení reálným startupům.

2.2 Kategorizace startup projektů

Blank [15] předpokládá existenci různých forem startupů na základě rozdílných přístupů k podnikání podnětujících zakládání startupů. Dále upozorňuje, že podpora financování musí být dále rozlišovaná a přizpůsobována právě s ohledem na jednotlivé druhy startupů. Mezi hlavní hlediska kategorizace patří odlišné cíle, rozdílné motivace, velikost, počet zaměstnanců a rozdílné přístupy k jejich financování. Blank definuje šest druhů startupů, které charakterizuje následovně [15]:

1. Individualistické startupy (Lifestyle Startups)

Forma startupu charakteristická pro podnikatele, nadšence do technologií, kteří pracují se záměrem uspokojit své osobní cíle. Typickými podnikateli tohoto segmentu jsou

individuální programátoři a grafikové, pracující na základě živnostenského oprávnění. Práce na startupu je jejich životní náplní. Jediným zdrojem financování jsou vlastní úspory zakladatele.

2. Startupy malých a středních podniků (Small Business Startups)

Ve Spojených státech amerických jsou malé a střední firmy převládající formou podnikání. Podíl malých a středních podniků na celkovém počtu podniků v USA je 99,7 %, zaměstnávají 50 % všech nestátních zaměstnanců. Dle organizace U. S. Small Business Administration [35] je základním pravidlem definující malé a střední podniky (angl. SME – Small and Medium Enterprise) nepřekročení počtu 500 zaměstnanců.¹

Malé a střední podniky jsou převládající formou podnikání také v rámci České republiky. Dle údajů MPO ze statistik ČSÚ pro rok 2010 je podíl malých a středních podniků 99,85 % na celkovém počtu podniků v ČR, zaměstnávají 61,38 % zaměstnanců [46]. Definice malého a středního podnikání je upravena Nařízením Komise (ES) č. 800/2008, podle níž do této kategorie spadají podniky zaměstnávající méně než 250 zaměstnanců.² [33]

Z uvedených čísel vyplývá, že startupy malých a středních podniků jsou nejčtenějšími představiteli podnikání a nejčastějšími zakladateli startupů. Jejich nesporný význam spočívá v převažujícím počtu, ve srovnání s ostatními formami startupů, a ve vytváření lokálních pracovních příležitostí.

Mezi tvůrce startupů malých a středních podniků patří drobní podnikatelé zakládající vlastní malé firmy pro vlastní obživu, kteří nechtějí dále pracovat pro zaměstnavatele. Které nejsou budovány s cílem ovládnout trh nebo s ambicemi dosahovat tržeb v řádech milionů Kč ročně. Jediný kapitál, který je firmám dostupný, jsou jejich vlastní úspory, bankovní nebo podnikatelské úvěry.

¹ Počet zaměstnanců není jediné kritérium kategorizace malých a středních podniků v USA. Organizace U. S. Small Business vymezuje další hodnotící kritéria posouzení velikosti podnikatele. [35]

² Počet zaměstnanců není jediné kritérium kategorizace malých a středních podniků v ČR. Nařízení Komise EU vymezuje i další hodnotící kritéria posouzení velikosti podnikatele. [33]

3. Škálovatelné startupy (Scalable Startups)

Zakladatelé škálovatelných startupů od prvního dne věří, že jejich vize může změnit svět. Škálovatelné startupy jsou kategorií startupů, o kterou usilují podnikatelé a investoři v Silicon Valley. Posledními příklady takových společností jsou světoznámé firmy Google, Skype, Facebook, Twitter.

Na rozdíl od startupů malých a středních podniků není cílem vydělávat na obživu, ale vytvářet vlastní kapitál ve společnosti, která se stane veřejně obchodovanou nebo několiknásobně zhodnotí vložené investice, jejichž návratnost bude v řádech milionů dolarů.

Škálovatelné startupy tvoří jen malé procento v rámci šesti forem startupů, ale vzhledem k nadstandardním výnosům přitahují většinu rizikového kapitálu investorů. Dle Blank je úkolem těch nejlepších a nejchytřejších, které najímají, nalézt „*škálovatelný obchodní model*“ [15]. Jeho hledání je financováno rizikovým kapitálem investorů. V případě nalezení vhodného modelu vyhledávají další rizikový kapitál pro rychlou expanzi na trh.

Škálovatelné startupy mají tendenci sdružovat se do tzv. inovačních klastrů. Mezi nejznámější světové oblasti se řadí Silicon Valley v Kalifornii, Shanghai, New York, Boston, Izrael, atd. V posledních několika letech byla většina škálovatelných startupů neefektivních. Neúspěch spočíval ve špatném přístupu ke startupům jako k menším verzím velkých společností. Zatímco jsou velké společnosti realizovány na základě známých obchodních modelů, startupy jsou dočasnou organizací hledající škálovatelný a opakovatelný obchodní model. Tento rozdíl mění ze základu přístup ke startupům, jejich metodice, podpoře i financování.

4. Komerční startupy (Buyable Startups)

Komerční startupy jsou startupy nejčastěji webových a mobilních aplikací, založené za účelem prodeje větším společností. Jejich cílem není vybudovat miliardovou společnost, ale být prodán větší společnosti řádově za 5 – 50 mil. dolarů (čísla platná pro americký trh).

Rozvoj a úspěšnost komerčních startupů umožnily především klesající náklady potřebné k vývoji produktu, radikální zkrácení doby uvedení produktu na trh, dostupnost

a vzrůstající ochota angel investorů do těchto startupů investovat. Oproti investicím do tradičních forem startupů v hodnotách běžně okolo 4 mil. dolarů, investoři preferují investování nižších částek v řádech 100 tis. až 1 mil. dolarů do komerčních startupů.

5. Startupy velkých společností (Large Company Startups)

Životní cykly velkých společností se v posledním desetiletí výrazně zkracují. Většina z nich podporuje růst společnosti prostřednictvím inovací. Změny zákaznických preferencí, nové technologie, legislativa, nová konkurence, atd. vytváří tlak na další inovace. Nezbytnost inovací nutí podniky vytvářet zcela nové výrobky prodávané novým zákazníkům, na nových trzích. Příkladem globálních inovačních společností jsou např. Google, Android.

Pro velké společnosti existují dva přístupy k inovacím. První možností je individuální vývoj inovativního produktu, kdy velikost firmy a její podniková kultura paradoxně ještě ztěžují inovační procesy, které jsou finančně náročné a často končí neúspěchem. Druhý přístup je založený na nákupu inovačních firem viz problematika komerčních startupů (ad. 4.), s relativně jistým úspěchem a v důsledku menšími náklady na potřebné inovace.

6. Sociální startupy (Social Startups)

Cíle veřejně prospěšných firem i firem zabývajících se sociálními službami, spadajících do této kategorie, nejsou méně ambiciózní nebo méně orientované na výkon než ostatní kategorie. Na rozdíl od škálovatelných startupů se však nezaměřují na získání větších tržních podílů nebo tvorbu hodnoty firmy, ale snaží se svými činnostmi pomoci veřejnosti. Jejich posláním je vytváření světa lepším místem. Nejčastější formou podnikání jsou v tomto segmentu neziskové organizace.

3 Financování a podpora startup projektů

Velké ambice startupů jsou odpovědí na potřebu investic do rozvoje projektů. „Organický růst nemůže naplnit obrovské ambice, se kterými startupy přicházejí, anebo by jim to trvalo výrazně déle. Hledání investorů je vyústěním touhy dosáhnout něčeho velkého, dovést do finální podoby revoluční produkt" [12]. Prioritou startupů je prostřednictvím investice získat konkurenční výhodu, kdy investiční prostředky umožní zrychlit vývoj konkrétního projektu a představit finální řešení dříve než ostatní globální startupy usilující o řešení stejného problému ve stejnou dobu.

Inovační a rozvojové projekty se potýkají s obtížným přístupem na kapitálový trh a nedostatkem interních zdrojů. Klasické formy financování a tradiční investoři (např. bankovní úvěry, banky) jsou z důvodů vysoké rizikovosti pro inovační projekty nedosažitelné. Vhodnost jednotlivých forem financování a porovnání základních aspektů zobrazuje Příloha A: Základní formy financování, porovnání charakteristik. Finanční zdroje na podporu rozvoje inovačních projektů nacházejí u alternativních (méně tradičních) forem financování využívající rizikový kapitál.

Volbu vhodného zdroje financování inovačního projektu je nutné přizpůsobit vývojovému stádiu a konkrétní kategorii startup projektu; ne všechny formy financování rizikovým kapitálem jsou vhodné pro všechny formy startupů a všechny fáze vývoje. V následujících kapitolách budou rozlišeny jednotlivé formy rizikového kapitálu dále v souvislosti s uplatněním v životních fázích rozvoje startupu. Dále budou představeny konkrétní formy rizikového kapitálu – připravovaný státní fond seed kapitálu a rizikový kapitál angel investorů.

3.1 Rizikový kapitál

Rizikový kapitál (angl. risk capital) umožňuje financování rozvoje malým a středním začínajícím firmám, pro které jsou jiné formy financování nedostupné. Fondy rizikového kapitálu nacházejí uplatnění zejména technologických a informačních v odvětvích, kterým se konzervativní investoři vyhýbají, především z důvodu neschopnosti riziko odhadnout nebo příliš vysokým hodnotám rizika [7].

Investice rizikového kapitálu je charakteristická „*velkou mírou rizika, kterou investoři podstupují, a také velkou mírou výnosu, který je po dlouholeté spolupráci realizován výstupem ze společnosti*“ [45].

Dvořák a Procházka [14] upozorňují na problematiku překladu anglického termínu *venture capital*, pro něž je nejpřesnější český dvouslovný výraz *rizikový a rozvojový kapitál*. Označení podtrhuje skutečnost dvou dominantních oblastí investic rizikového kapitálu. Rizikovým kapitálem jsou označovány investice do základního jmění teprve vznikající firmy; cílem investic rizikového kapitálu je zahájení a realizace inovační myšlenky. Rozvojový kapitál vstupuje do zavedené, fungující firmy; které však nemají dostatek kapitálu pro financování rychlejšího růstu. V diplomové práci bude pojem *venture capital* uvažován v užším významu, tedy jako rizikový kapitál využívaný pro financování startup projektů.

Pro úplnost upozorňují na zaměňování anglických synonym *venture capital* a obecnější *private equity* (privátní kapitál). Investice rizikového a rozvojového kapitálu směřují do společností, které nejsou obchodovány na veřejných trzích, zároveň nemusí být vždy rizikové. Termín *private equity* je chápán obecněji, vyjadřuje širší význam pojmu, který zahrnuje právě i méně rizikové investice.

Rizikový kapitál vstupuje do základního kapitálu prostřednictvím „*rizikového fondu, který je určený na financování počáteční činnosti firmy a zejména pak na financování projektů inovačního a rozvojového charakteru s vysokým rizikem*“ [7, s. 349]. Rizikový kapitál je využíván především pro financování počátečních fází inovačních a rozvojových projektů nebo začínajících a expandujících podniků, s vysokým potenciálem růstu.

Hlavní charakteristické znaky rizikového kapitálu jsou následující [7]:

- Primárními investory jsou většinou institucionální finanční investoři (penzijní fondy, banky, pojišťovny), v menší míře soukromí individuální investoři (tzv. angel investoři), podniky, stát.
- Rizikový kapitál vstupuje do společnosti v podobě přímého vkladu do základního kapitálu. Peněžní prostředky jsou poskytovány postupně, v návaznosti na plnění cílů.

- Podstoupení vysokého rizika investory souvisí s vysokou vyžadovanou výnosností investičních projektů, pohybující se v rozmezí 30–35 %, eventuálně 40 % výnosu.
- Většinou se jedná o dlouhodobou investici s dobou návratnosti okolo 3–7 let, v závislosti na typu rizikového a rozvojového kapitálu.
- Po určité době dochází k exitu (vystoupení) rizikového kapitálu ze společnosti. Rizikový kapitál nezůstává v podniku nastálo. Celková výnosnost investice je ovlivněna i způsobem vystoupení, výnosnost lze zhodnotit až po vystoupení rizikového kapitálu ze společnosti.

Mezi hlavní výhody financování projektů a začínajících firem prostřednictvím rizikového kapitálu patří:

- Umožnění rychlé realizace inovačních projektů, které nemají dostatek vlastních interních zdrojů, jsou bez možnosti získání úvěru a vyžadují hmotné zajištění.
- Posílení vlastního kapitálu (na úkor změny vlastnické struktury vlastního kapitálu).
- Přínosy pro projekt, v podobě peněžních prostředků na investice, investorských zkušeností, cenných informací a kontaktů pro clientské podniky.

Mezi nevýhody využívání rizikového kapitálu jako alternativního zdroje financování začínajících firem patří:

- Rozšíření počtu vlastníků, kteří kontrolují činnosti firmy, ovlivňují a zasahují do strategického rozhodování.
- Požadování vysoké výnosnosti investory, pro pokrytí vysokého investorského rizika.

Následuje rozlišení jednotlivých forem rizikového kapitálu s ohledem na jeho použití v různých fázích životního cyklu podniku.

3.1.1 Rizikový kapitál jako zdroj financování ve fázích životního cyklu projektu

Využití rizikového kapitálu jako zdroj financování závisí na fázích rozvoje podniku, ve kterých se v průběhu životního cyklu podnik nachází, srovnej např. [7], [14].

S ohledem na nestálost české terminologie jsou zároveň uváděny anglické ekvivalenty jednotlivých druhů rizikového kapitálu.

1. Zárodečná fáze (Seed)

Zárodečná (*předstartovní*) fáze je spojena s financováním prvních kroků v podnikání, v poskytování finančních prostředků na vývoj nových výrobků, průzkum trhu, patentovou ochranu, přípravu podnikatelského plánu apod.

Financování prostřednictvím tzv. *zárodečného kapitálu* (seed capital) představuje vysoce rizikové investice s dlouhou dobou návratnosti [5]. Využívá ho velmi malá část rizikových fondů nebo investorů, zpravidla pouze 1–2 % společností [14].

2. Startovní fáze (Start-up)

Startovní fáze je spojena s financováním počátečních činností společnosti, kdy jsou finanční prostředky poskytovány založeným nebo teprve zakládaným firmám. Ty mají realizovaný produkt, řídicí tým a ukončené tržní průzkumy, dosud však nezahájily komerční prodej svých výrobků, služeb, negenerují žádný zisk.

Valach [7] pro způsob financování využitím rizikového kapitálu ve startovní fázi používá český výraz *startovní financování*. Synek upřednostňuje anglický výraz *start-up financing* [5], který charakterizuje financování prvních kroků v podnikání. Financování prostřednictvím tzv. *startup kapitálu* (startup capital) znamená značně vysoké riziko, zabývá se jím malý počet fondů rizikového kapitálu, zpravidla okolo 5 % společností [14].

3. Rozvojová fáze (Development)

Ve fázi rozvoje vyrábí firma vlastní produkt, má vymezené místo na trhu a nastavené vztahy s finančními a obchodními partnery. Financování je orientováno na zajištění provozního chodu a pokrytí počátečních investic, které ji nastartovaly ve startovní fázi. Fáze rozvoje je rozdělována na dva stupně – *počáteční fázi rozvoje* (early stage, do 5 let stáří) a *pokročilejší fázi rozvoje* (later stage, nad 5 let stáří).

Financování prvního stupně rozvoje podniku je označováno jako *financování počátečních etap rozvoje* nebo *rozvojové financování*. Věnuje se mu převládající část fondů rizikového kapitálu, riziko investování je menší než v předchozích fázích a dochází ke zkracování doby návratnosti investic [5]. Financování rozvoje v počáteční

fázi je příležitostí pro firmy, které dosahují nízkého zisku a obtížně získávají úvěry. Rizikový *kapitál počátečního rozvoje* (early stage development capital) vstupuje do firem existujících relativně krátkou dobu, ale s potenciálem růst. Tento způsob financování využívá zhruba 10 % subjektů na trzích rizikového kapitálu. Doba návratnosti investice je v průměru 2–5 let [14].

Financování druhého stupně rozvoje podniku přináší *rozvojový kapitál* (development capital, later stage development capital) do firem, které mají ambice expandovat na nové trhy pomocí nových technologických inovací [5]. Riziko investování je podstatně nižší než v předchozích typech financování, doba návratnosti je významně kratší, v průměru 2–5 let. Tento způsob financování využívá 50 % subjektů na trzích rizikového kapitálu [14].

4. Expanzní fáze (Expansion)

Ve fázi expanze vstupuje do společnosti *rozšiřující kapitál* (expansion capital), který je směřován do expanzivního růstu společnosti. Rozšiřující kapitál financuje růst výrobních kapacit, vývoj nového produktu, profinancování pracovního kapitálu. V expanzi se firma může zaměřit na potřebnou reorganizaci, která následně umožní výstup investora z klientské společnosti. V této fázi bývají uskutečněny první veřejné nabídky akcií tzv. IPO (Initial Public Offering).

5. Výstupní fáze (Exit)

V konečné fázi financování projektů klientská společnost (společnost podporovaná investicí rizikového kapitálu) dosahuje předpokládaného vývoje a investor zhodnocuje poskytnutou investici. Po uplynutí sjednané doby investice dochází k vystoupení investora rizikového kapitálu ze společnosti, situace je označována výrazem *exit*, *exit strategy*. Způsoby vystoupení fondu rizikového kapitálu ze společnosti jsou dohodnuty již v úvodních jednáních o investici [7].

Dle Dvořáka a Procházky existuje pět hlavních způsobů vystoupení investorů rizikového fondu kapitálu ze společností [14]:

- a) Zpětné odkoupení – Nejčastěji používaný výstup investice na rozvinutých trzích rizikového a rozvojového kapitálu. Jedná se o nejvýnosnější a nejméně rizikové investice rizikového financování. Na konci investičního období

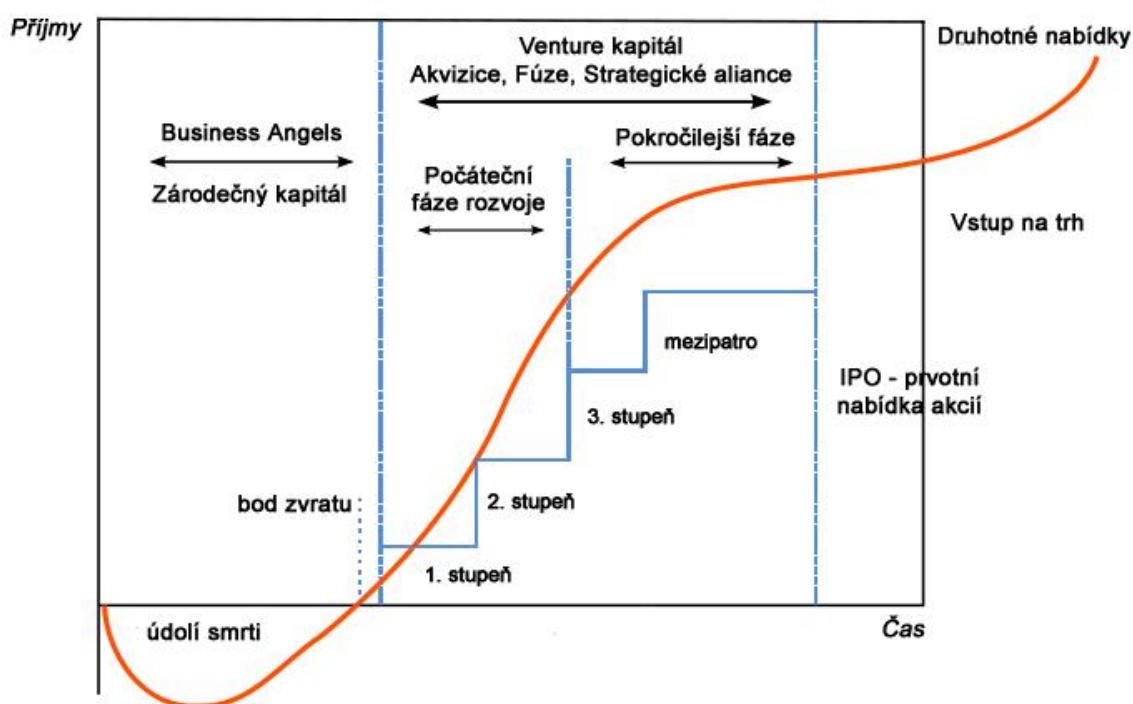
- původní vlastníci nebo management společnosti odkoupí od investora zpět vlastní akcie, pomocí úvěrového nebo dalšího transakčního financování.
- b) Prodej strategickému partnerovi – Prodej podílu investora strategickému partnerovi nebo jiné společnosti, která má zájem začlenit klientskou společnost do své obchodní struktury. Obchodním prodejem je uskutečňována většina vystoupení, která nejsou realizována zpětným odkoupením.
 - c) Uvedení na burzu – Je považováno za nejvýnosnější formu výstupu investora z klientské společnosti. Vstup na veřejný trh s cennými papíry, který je podmíněn minimální velikostí společnosti a kontrolou její prosperity, je umožněn pouze dynamickým společností, které zaznamenaly úspěšný rozvoj během svého vývoje. Za nové, dynamicky se rozvíjející společnosti jsou obchodníci na veřejných trzích ochotni zaplatit cenu, která mnohonásobně převyšuje původní rizikové investice investora. Uvedení společnosti na trhy s cennými papíry je však nejméně častou formou výstupu investora z klientské společnosti.
 - d) Refinancování – Forma výstupu investora tzv. refinancováním představuje nahrazení podílu investora rizikového kapitálu ve společnosti jinými finančními zdroji. Nejčastěji se jedná o odkup podílu jiným investorem nebo investiční institucí zaměřenou na dlouhodobější investice. Dojde ke změně způsobu financování, neboť klientská společnost přestala být zájmem rizikových investorů a řadí se mezi stabilní, pomaleji rostoucí společnosti.
 - e) Nedobrovolné vystoupení z klientské společnosti – Znamená předčasné vystoupení investora, v případě neřešitelné krizové situace klientské společnosti. V případě, kdy investice končí neúspěchem, investoři vystupují nedobrovolně. Jejich snahou je zajistit co nejvíce z investovaných finančních prostředků např. odprodejem svého podílu ve společnosti za nižší cenu, přímou likvidací společnosti, prodejem jednotlivých aktiv společnosti v likvidaci [14].

V případě, že se během životního cyklu podnik dostane do vážných finančních problémů a uvažuje o ukončení činnosti, uplatnění nachází *záchranný kapitál* (rescue capital) vstupujícího do firmy za účelem pomoci. Pokud podnik podstatnou část zisků využívá k úhradě nákladových úroků, mluví se o náhradním financování,

kdy *nahrazující kapitál* (debt replacement capital) nahrazuje cizí kapitál navýšením základního jmění. Naproti tomu transakční financování pomocí *transakčního kapitálu* (transaction capital) označuje financování vlastnických transakcí nebo další rozvoj, financování akvizic, fúzí, manažerských odkupů (odkup vlastními manažery tzv. Management Buy-In – MBI, odkup cizími manažery tzv. Management Buy-Out – MBO) [14].

Cyklus financování startup projektů zobrazuje Obrázek č. 1, který zdůrazňuje jednotlivé formy rizikového kapitálu uplatňované v rozdílných fázích životního cyklu podniku. V praxi může být stejný subjekt v různých stádiích vývoje cílem investic různých typů rizikového kapitálu [14].

Obrázek č. 1: Cyklus financování startup projektů



Zdroj: [přeloženo, 47]

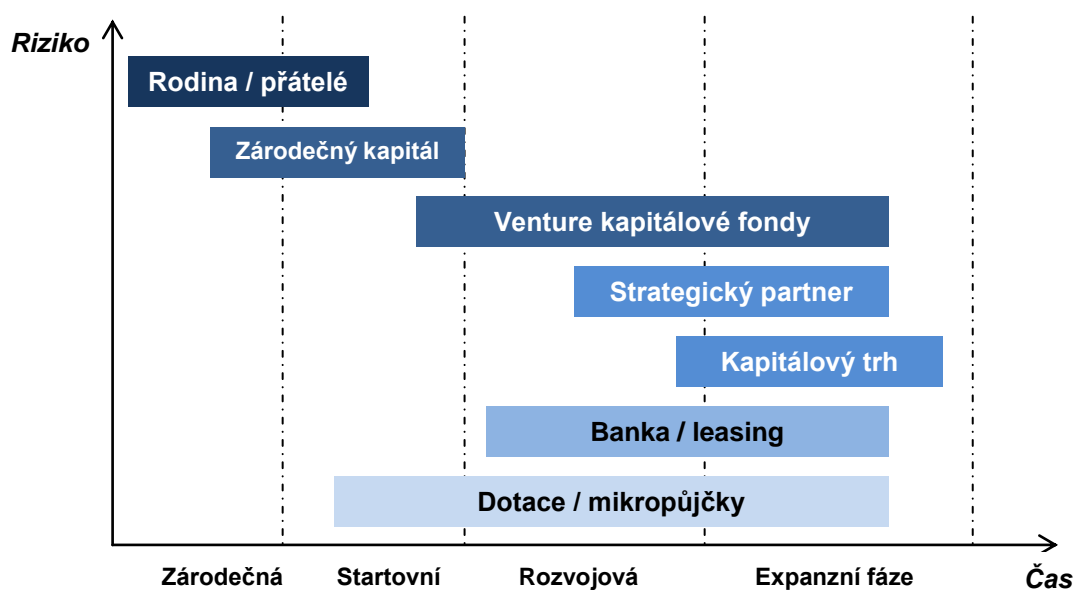
Vývoj příjmů podniku v čase zachycuje *investiční křivka* (na Obrázku č. 1 zobrazená červenou barvou). V počátečních dvou fázích (seed, startup) firma negeneruje zisk, usiluje o získání pozice na trhu. Cílem je efektivním řízením rozvoje urychlit výstup z nerentabilního, existenci ohrožujícího stádia rozvoje podniku (údolí smrti – valley of death), dosáhnout bodu zvratu (break even point) a návratnosti investic. Od bodu růstu zisku může docházet k vystoupení investice (exit). Následuje fáze strmého růstu

příjmů v období počátečního růstu. V dalších obdobích nárůst příjmů postupně zpomaluje, firma dosahuje fáze zralosti, uskutečňuje první veřejné nabídky akcií, zvažuje expanzi na nové trhy.

3.1.2 Vztah rizikového kapitálu k riziku ve fázích životního cyklu projektu

Vývoj rizika podstupovaného v jednotlivých fázích životního cyklu podniku s ohledem na formy financování rizikovým kapitálem zachycuje Obrázek č. 2. Hlavní druhy kapitálu charakteristické zejména pro startup podnikání, související s nejvyšším podstupovaným rizikem, vyjímaje soukromé zdroje vlastníků, přátel, rodiny, jsou *seed capital* a *venture capital* vstupující do podniků v počátečních fázích rozvoje.

Obrázek č. 2: Vztah rizika a forem rizikového kapitálu v jednotlivých fázích životního cyklu podniku



Zdroj: [21]

Zárodečný kapitál (kapitál zárodečného financování, *seed capital*) vstupuje do společnosti v počátečních fázích podnikání. Je zdrojem finančních prostředků potřebných pro zahájení podnikání. Finanční prostředky zárodečného kapitálu pocházejí od rodinných příslušníků, přátel nebo od externích jednotlivců označovaných *angel investory* (angel investors); jsou poskytovány často jednotlivcům nebo malým skupinám. Vyznačují se velmi vysokou rizikovostí vložené investice.

Venture kapitál (rizikový kapitál, *venture capital*, VC) vstupuje do pozdějších stádií rozvoje a výrazně ambicióznějších společností. Peněžní zdroje nejsou poskytovány

jednotlivcům, ale skupinám s cílem založení nebo rozvoje výrazně velké společnosti. Rizikový kapitál pochází od venture kapitálových fondů a *venture capitalistů* (venture capitalists), je poskytován v hotovosti, výměnou za akcie nebo podíly v investované společnosti. Očekává vysokou míru zhodnocení a návratnosti vložených investic, předpoklad zejména u technologických a informačních společností, přesto souvisí se značným rizikem [39].

Podle internetového portálu Small Business Resources for the Entrepreneurs [31] dochází ke změně způsobu financování inovačních projektů. Dříve běžně využívanou formou financování bylo oslovování a vtahování investorů bezprostředně do realizace inovativních technologických nápadů. V současné době se především v oblasti IT technologií ustupuje od tradičních způsobů financování. Podnikatelé stále více v začátečních fázích projektů spoléhají na vlastní zdroje financování. Až v pozdějších stádiích produktů se obracejí na investory a vyhledávají investice na akceleraci rozvoje firmy.

3.2 Státní podpora rizikového kapitálu – Seed/Venture kapitálový fond

Trh rizikového kapitálu v České republice ve srovnání s vyspělými zeměmi podle údajů asociace CVCA (Czech Private Equity and Venture Capital Association) zaostává v investicích do počátečního stádia rozvoje firem. Z důvodu nedostatečného rozvinutí trhu se většina fondů rizikového kapitálu orientuje na investice do pozdějších stadií rozvoje firem. V České republice není dosud využíván potenciál státní podpory venture kapitálu tak, jako je běžné např. v ostatních zemích EU [45, s. 9].

Aktuálně je připravovaná cílená státní podpora zaměřená na podporu venture kapitálového financování prostřednictvím programu *Seed/Venture kapitálový fond*, agentury CzechInvest, v rámci projektu *CzechEkoSystem*. Implementace fondu bude využívat prostředky programu Poradenství (Prioritní osa 6 – Služby pro rozvoj podnikání, Operační program Podnikání a inovace, MPO).

Cílem projektu CzechEkoSystem je vytvoření nezbytného a efektivního inovačního ekosystému (zázemí) pro nastartování a udržení funkčního systému fondu zárodečného, startovního a venture kapitálu (vybudováním stabilního fondu Seed/Venture kapitálu) pro firmy hledající investory pro akceleraci vlastního rozvoje. Projekt nabízí zvýhodněné poradenství, mentoring, coaching za účelem posílit marketingové

a manažerské schopnosti žadatelů, získat praktické zkušenosti při komercializaci produktu a uplatnění podnikatelského plánu tak, aby začínající inovační firmy zvýšily atraktivitu pro případné investory [20].

Operační program Podnikání a inovace je hlavním dokumentem Ministerstva průmyslu a obchodu ČR, na jehož základě je České republice poskytována finanční podpora podnikatelům, a to jak ze zdrojů státního rozpočtu České republiky, tak z prostředků Evropské unie. Veřejné prostředky budou poskytovány prostřednictvím speciálně vytvořeného fondu kvalifikovaných investorů – smíšeného fondu rizikového kapitálu *ČRUIF, a.s.* (Český rozvojový, uzavřený investiční fond, a.s.) [20].

System Seed/Venture kapitálového fondu je založen na více zdrojovém financování, podle pravidel Evropské komise propojuje začínající inovační firmy, které jsou připravené např. díky projektu CzechEkoSystem, se soukromými investory přinášejícími nejen potřebný kapitál na rozvoj, ale i know-how a obchodní kontakty. Podíl soukromého kapitálu v zárodečné a startovní fázi (early-stage) představuje minimálně 30 % z celkové investice, v pokročilejší fázi rozvoje (later-stage) minimálně 50 % z celkové investice. Rovnováha systému je v postoupení části vlastnického podílu zárukou za potřebný kapitál. Na konci rozvoje dochází k vystoupení investice formou výstupu fondu – tzv. exitu.

Spuštění projektu bylo několikrát odloženo, aktuálně je plánováno na začátek roku 2013. Během tří let, do roku 2015 by měly být v rámci programu alokovány finanční prostředky ve výši 1,3 mld. Kč. Celkově se počítá s podporou 106 firem v rané fázi rozvoje (early-stage), 19 firem v pokročilejší fázi (later-stage).

Následující tabulka uvádí přehled plánovaného rozdělení finančních prostředků v rámci projektu CzechEkoSystem [20].

Tabulka č. 1: Přehled alokování finančních prostředků ČRUIF, a.s.

	Seed, Startup kapitál (Počáteční fáze rozvoje)	Venture kapitál (Pokročilejší fáze rozvoje)
Rozpočet	31 792 025 €	21 194 683 €
První vklad	100 mil. Kč	400 mil. Kč
Zaměření	Seed, Start-up	Expansion
Limit tranší na MSP	1,5 mil. € (investici celkem)	2,5 mil. € (na investici ročně)
Zapojení koinvestorů	Min. 30% na investici	Min. 50% na každé investici
Zvýhodnění koinvestorů	Kupní opce (call option)	Bez výhody (pari passu)
Skladba individ. investice	Min. 70% equity	Min. 70% equity
Sektorové zaměření	Bez preferencí	Bez preferencí
Geografické zaměření	Sídlo MSP v ČR mimo Prahu	Sídlo MSP v ČR mimo Prahu
Odhad počtu investic	106 (25 seed, 81 start-up)	19

Zdroj: [20]

Přes několikaleté přípravy vyvolává spuštění nového státního fondu rizikového kapitálu určité pochyby a nedůvěřivost mezi potenciálními příjemci veřejné podpory. To zapříčinilo několikaleté oddalování spuštění fondu a stále nejasné detailní podmínky fondu několik měsíců před očekávaným spuštěním. Podle postojů českých investorů je projekt příliš ambiciózní. Podle vyjádření Bartoše je „peněžních prostředků ve fondu příliš a v České republice nevidí dostatek kvalitních projektů, do kterých by fond mohl investovat“ [30]. Vhodnějším podpurným krokem by podle příjemců rizikového kapitálu bylo podporovat startupy nepřímou finanční podporou, např. snížením daní v počátečních letech rozvoje startupu [13].

Tvůrci finančních politik by měli předem definovat, který druh startupů chtějí podpořit, zohlednit jejich specifika a vlivy okolního prostředí, přizpůsobit formy financování jejich potřebám pro zajištění růstu a na základě zohlednění těchto rozhodnutí sestavovat program na jejich podporu, formou státního fondu a agentury financující startupy. V opačném případě je nízká šance, že vládní politiky budou mít podstatný vliv na inovace, zaměstnanost nebo růst hrubého domácího produktu. Nepřizpůsobení politiky specifickým startup podnikání může poškodit podnikatelský trh [15].

Izrael jako jediná země uzpůsobila politiku financování specifickým startupů a úspěšně realizuje podporu začínajících podnikatelských subjektů. Izraelský program na podporu inovačního podnikání – *Yozma Program*, podnítil vstup rizikového kapitálu

do soukromého podnikatelského prostředí v kombinaci s vládními fondy. Izraelská vláda dále financovala 23 začínajících podnikatelských inkubátorů, které včas dokázala přeměnit na zdroj rizikového kapitálu řízeného obchodními profesionály a vytvořit tak úspěšné základny rizikového kapitálu podněcující inovační podnikání v Izraeli [49].

3.3 Angel investoři

Dalšími subjekty vystupujícími na trhu rizikového kapitálu jsou primární investoři tzv. angel investoři (z angl. angels, angel investors, business angels), česky označovaní andělé nebo kmotři podnikatelů [8]. *„Financování kapitálem od angel investorů je obdobou financování rizikovým kapitálem, jehož realizace probíhá v menších objemech a prostřednictvím jednoho investora“* [18].

„Angel investor je individuální investor využívající vlastní kapitál na financování perspektivních malých a středních podniků s výrazným růstovým potenciálem s cílem nadstandardního zhodnocení vložených prostředků“ [18]. Podle charakteristiky CzechInvest do firem vstupuje zpravidla v zárodečné, startovní nebo expanzní fázi životního cyklu projektu. Angel investor je často významnou osobností v oboru s rozsáhlými znalostmi a zkušenostmi z vlastního podnikání, které je ochoten sdílet. Stává se tak významnou podporou a mentorem začínajícího projektu. Na rozdíl od venture kapitálových fondů přináší určité know-how v podobě odborných znalostí, orientaci v daném oboru popř. kontaktů na strategické partnery. Angel investor nabízí vlastní kapitál jako investiční vstup na předem stanovenou dobu, stejně jako v případě venture kapitálu. Angel investor zakoupením minoritního podílu ve firmě a jeho následným odprodejem, zhruba po 3–5 letech, očekává zhodnocení vložených investic v podobě zisku (vzniklým rozdílem mezi nákupní a prodejní cenou podílu) [8]. Nejvyšší výnos s konkrétní výší rizika však není jeho primárním zájmem. Angel investor hledá prostředí, ve kterém se může aktivně angažovat a využívat své zkušenosti a kontakty pro podporu růstu firmy, do níž investuje.

Angel investoři jsou individuální investoři, kteří se z důvodu efektivnějšího přístupu k informacím a racionálnějšího investování kapitálu sdružují do tzv. business angels sítí. V případě zájmu firem o finanční prostředky angel investorů nabízejí zprostředkování kontaktu na své členy a také služby spojené s přípravou projektu pro vstup dané investice. V České republice existují 4 sítě angel investorů (*Angel Investor Association*,

Central Europe Angel Club, Business Angels Czech, Business Angels Network), nejznámějším uskupením českých a slovenských angel investorů je skupina *42Angels* [18].

3.4 Podpora rozvoje startupů

Z hlediska vysokého počtu neúspěšných startupů (pohybujícího se okolo 90–95 %) je podpora rozvoje podnikání malých a středních podniků v začátečních fázích jejich rozvoje opodstatněná [7]. Cílem podpory startupů je vznik a rozvoj inovačního prostředí, které přispěje k akceleraci rozvoje firem a vyšší úspěšnosti při jejich uplatnění na konkurenčních trzích.

Existuje množství forem podpory, které ovlivňují růst rozvoje začínajících firem. Nejvýznamnější je finanční podpora v podobě investic rizikového kapitálu, sdílení provozních nákladů apod. Důležitá je také nefinanční podpora umožňující sdružování, vzájemnou komunikaci a spolupráci, předávání zkušeností, poskytování zpětné vazby i porovnání s konkurencí mezi jednotlivými startupy.

Hlavním subjektem nejen finanční podpory rozvoje startupů jsou angel investoři. V rámci finanční podpory jsou zdrojem investic rizikového kapitálu (viz předchozí kapitola). Zároveň podporují začínající firmy i z nefinančního hlediska, jsou cennými partnery a zkušenými mentory startupů. Dalšími subjekty, které přispívají k podpoře rozvoje startupového prostředí, jsou podnikatelské inkubátory, akcelerátory, coworkingová centra a startup soutěže, blíže popsané v následujících kapitolách [36].

Nejznámější světovou oblastí podporující inovační podnikání a rozvoj internetových společností je Silicon Valley v Kalifornii. Z tohoto inkubačního prostředí pochází miliardové společnosti začínající jako startup projekty, např. internetové knihkupectví Amazon.com nebo internetový aukční portál eBay [43].

3.4.1 Podnikatelské inkubátory

Ve vyspělých státech již řadu let existují instituce posilující potenciál ekonomiky, soustředí se na podporu rozvoje inovací a zrychlení uplatnění výsledků výzkumu v technologickém procesu. Mezi tyto instituce patří vědeckotechnologické parky, podnikatelská a inovační centra a podnikatelské inkubátory.

Vědeckotechnologické parky úzce spolupracují s vysokými školami, vědeckými pracovišti a výzkumnými ústavy. Zaměřují se na oblast vědy, technologií, inovací, ale jsou určeny pro fungující firmy [32]. V České republice působí např. Podnikatelský inkubátor Vědeckotechnického parku Univerzity Palackého v Olomouci, Technologický inkubátor VUT (Brno), Vědeckotechnologický park Ostrava.

Podnikatelská a inovační centra podporují rozvoj inovačních firem v daném regionu, nejen nově založeným firmám nabízejí poradenství v různých oblastech podnikání a pomáhají v získávání finanční podpory. Evropská síť inovačních center EBN (European Business and Innovation Centre Network) má v České republice zastoupení v podobě inovačních center BIC (Business Innovation Centre, Ostrava, Plzeň). Dalšími inovačními centry jsou Innovation Park v rámci JIC (Jihomoravské inovační centrum, Brno), Technologické inovační centrum Zlín, Microsoft inovační centrum (Brno, Hradec Králové) [19].

Podnikatelské inkubátory jsou nástrojem ekonomického rozvoje podporující růst začínajících firem nebo projektů (bez právní subjektivity) s omezenými nebo nedostatečnými finančními prostředky. Podle programu Prosperita (Prioritní osa 5 – Prostředí pro podnikání a inovace, Operační program Podnikání a inovace, MPO) jsou podnikatelské inkubátory definovány jako: „*prostředí převážně pro začínající inovativní firmy, které požívají za předem stanovených podmínek zvýhodněného nájemného a služeb poskytovaných provozovatelem inkubátoru, a které jsou schopny uplatnit svůj produkt v rozumném časovém období na trhu*“ [32].

Jejich hlavním cílem je urychlení růstu a usnadnění vývoje začínajících firem a projektů v počátečních fázích rozvoje, „*vychovávat úspěšné podniky, které opouštějí program inkubátoru až poté, co se stanou finančně nezávislé a schopné samostatně působit*“ [37]. Podnikatelské inkubátory nabízejí možnost používat kvalitní prostory a pevné zázemí (služby, přístup k vybavení) pro vlastní podnikání za cenově zvýhodněných podmínek. Dále prostřednictvím konzultantských služeb (např. v oblasti administrativy, poradenství, marketingu, účetnictví), eventuálně finanční podpory (zapojení angel investorů) zvyšují úspěšnost začínajících firem. Sdružováním firem zefektivňují vzájemnou spolupráci, komunikaci a umožňují sdílení zkušeností mezi startupy v inkubátoru [19].

Inkubátor může existovat jako samostatný subjekt, součást vědecko-technického parku nebo podnikatelsko-inovačních sítí mezi podniky, vysokými školami a výzkumnými institucemi. Inkubátory jsou většinou neziskové, podporované dotačními programy, univerzitami a vzdělávacími organizacemi. V České republice vznikají podnikatelské inkubátory nejvíce ve spolupráci s vysokými školami, např. Inovacentrum ČVUT (Praha), IDE Institut rozvoje podnikání při VŠE (Praha) [40].

3.4.2 Akcelerátory

Akcelerátory mají stejný cíl jako podnikatelské inkubátory, urychlit růst a usnadnit vývoj firem v počátečních fázích rozvoje. Akcelerátory mají však kratší dobu trvání a intenzivnější koncept, se zájmem orientovaným na úspěch podporované začínající firmy. Účast začínajících firem je často podmíněna procentním podílem ve společnosti. Akcelerátory jsou zakládány zkušenými podnikateli, kteří mají znalosti, kontakty i finanční prostředky. Spolupracují s dalšími podnikateli, médii, specialisty v oboru, investory, světovými akcelerátory; vytvářejí tak okolo sebe dokonalé prostředí pro rozvoj.

Startupy podstupují určité formy výběrového řízení (např. v rámci startup soutěží). V případě úspěchu a vstupu do akcelérátoru jsou startupům poskytovány finance na akceleraci rozvoje, ale také kvalitní prostory a nezbytné zázemí. Členové akcelérátoru se v počátečních fázích nezabývají placením provozních nákladů. Akcelérátor jim zprostředkovává podporu od zkušenějších podnikatelů a expertů v oboru, mentoring ve strategických oblastech. V případě úspěchu startupu profituje akcelérátor i zapojení mentoři z podílu v začínající firmě [40].

Mezi nejvýznamnější světové akcelerátory jsou řazeny *Seedcamp* (EU, pořádají celoevropské eventy *Seedcamp Week*), *Startupbootcamp* (EU), *Springboard* (GB), *Ycombinator* (US), *TechStars* (US), celosvětová síť akcelérátorů *Global Accelerator Network* – jehož členem je český *StartupYard*, *Wayra* – nově vstupující na český trh jako součást Telefónica Digital.

První český akcelérátor *StartupYard* byl založen v roce 2011 Lukášem Hudečkem a Petrem Ocáskem, na základě konceptu britského akcelérátoru *Springboard*. Jeho rozvoj podpořili další čeští podnikatelé jako Ondřej Bartoš (Credo Ventures), Jan Bárta (Elephant Orchestra), Martin Kasa (Kasa.cz), Michal Illich (Jyxo), Michal Bláha

(OnTheRoad), John Vanhara (Shipito). Cílem akcelérátoru StartupYard je vybrané firmy během tří měsíčního intenzivního programu (odborný mentoring, networkingové akce s investory, odborníky, pravidelné semináře) nastartovat, zrychlit jejich rozvoj a připravit je na řádově vyšší investice. Po uplynutí této doby je spolupráce mezi akcelérátorem a startupy ukončena. StartupYard využívá moderní a plně funkční kancelářské prostory dalšího významného akcelérátoru *TechSquare* v Praze [36].

StarCube je regionálním akcelérátorem pod organizací Innovation Park jihomoravského inovačního centra JIC. Absolvování tří měsíčního intenzivního pracovního a workshopového programu transformuje začínající startupy v rychle se rozvíjející firmy. Těm dále umožňují vstup do Innovation Parku v rámci JIC. Účast na StarCube je díky podpoře partnerů pro všechny účastníky zdarma, je otevřená pro jednotlivce i týmy ze všech oborů (IC, elektrotechnika, strojírenství, medicína, chemie) a pomáhá akcelerovat jejich podnikání [27].

CzechAccelerator 2011 – 2014 je projektem agentury CzechInvest, zaměřené na rozvoj českých technologických malých a středních podniků na zahraničních trzích. Cílem projektu je pomoci startupům nalézt zahraničního partnera pro podnikání, v podobě vstupu cizího kapitálu nebo navázání spolupráce. CzechAccelerator pomáhá nadějným českým firmám rozvíjet aktivity při komercializaci produktu, posílit marketingové, manažerské schopnosti a zkušenosti. Součástí poskytovaného poradenství je i podpora v procesu získávání financování formou angel investorů či rizikového kapitálu. Účastníci získávají bezplatný pronájem kancelářských prostor a služeb, možnost účastnit se pravidelných networkingových akcí s investory a odborníky, kteří mohou pomoci akcelerovat jejich podnikání.

Projekt CzechAccelerator je realizován v rámci programu Poradenství (Prioritní osa 6 – Služby pro rozvoj podnikání, Operační program Podnikání a inovace, MPO), který umožňuje agentuře CzechInvest nabídnout účastníkům projektu rozsáhlejší podporu. Projekt je rozdělen do několika cyklů a navazuje na předchozí úspěšnou pilotní část, která proběhla v období od dubna roku 2010 do března roku 2011 v Silicon Valley v USA. Program byl v roce 2011 rozšířen o čtveřici nových destinací – Singapur, Izrael, Švýcarsko a USA – východní pobřeží [16]. CzechAccelerator, stejně jako plánovaný projekt CzechEkoSystem, je iniciativou agentury CzechInvest podporující rozvoj

počátečních fází a začínajícího podnikání malých a středních firem, s významným efektem podpory rozvoje české ekonomiky.

3.4.3 Coworkingová centra

Pro startupy, jako začínající subjekty s omezenými finančními zdroji, je pronajímání a zařizování reprezentativních kancelářských prostorů vysoce nákladné. Zároveň může znamenat i určitou izolovanost. Trendem posledních let, objevující se i v České republice, je zakládání coworkingových center, která nabízí řešení předchozích problémů. Coworkingová centra vytváří prostor, ve kterém se jednotlivé startupy setkávají, spolupracují, sdílí zkušenosti a pracují. Coworking představuje nový pohled na podnikání.

Podstatou coworkingových center je úspora nákladů. Sdílením kancelářských prostor a vybavení s ostatními dochází k minimalizaci provozních nákladů začínajících firem. Ty nemusejí vynakládat omezené finanční prostředky na pronájmy kanceláří a jejich zařízení. Coworkingová centra jsou flexibilní v otvírací době, mají otevřeno od rána do večera, včetně víkendů. Účastníci platí pouze členský poplatek nebo paušál odvozený od počtu strávených hodin nebo za pracovní místo. Centrum mohou využívat několik hodin měsíčně až po každodenní využití, včetně příležitosti mít centrum jako sídlo vlastní společnosti. Centrum funguje jako velký otevřený a propojený (open space) prostor k práci, k dispozici jsou zasedací místnosti i konferenční prostory. Pro své členy centra pořádají různé vzdělávací akce a několik druhů setkání (eventů), mezi nejznámější formy patří tzv. mashup – hromadná prezentace (v rámci časového limitu) zajímavých startupů a projektů.

Coworkingová centra se stávají místem, která sdružují mladé technologické startupy po vystoupení z akceleratorů. Jsou určitou alternativou k inkubátorům a akceleratorům. Neposkytují však finanční podporu a nepožadují vlastnický podíl výměnou za účast. Nejsou cíleným program akcelerace, ale pomáhají zprostředkovávat setkání, předávání informací a vzájemné podpory mezi začínajícími firmami, odborníky i investory.

Příkladem existujících coworkingových center v České republice je *TechHub Prague*, franšizová pobočka londýnského The Hub s působností po celém světě. Byla založena na jaře 2012 Lukášem Hudečkem, který o něm říká: „*TechHub nabízí mladým týmům podobného zaměření pracovat v jednom velkém prostoru, kde si všichni vzájemně*

mohou vyměňovat informace, zkušenosti a vzájemně si pomáhat“ [38]. Dalšími coworkingovými centry jsou např. *Cowork* (Brno) a nejnovější *Viva* (Ostrava).

V poslední době nově vznikají kombinovaná centra, která slučováním nejúčinnějších postupů předchozích typů podpory (inkubátorů, akceleratorů, coworkingových center) zprostředkovávají komplexní služby. Usilují o ucelenou podporu a dlouhodobější spolupráci oproti inkubátorům či akceleratorům. Tyto centra přitahují nejen podnikatele, programátory, designery, ale i angel investory a umožňují fungovat všem skupinám jako určitý druh ekosystému. Příkladem je centrum *Node5* (Praha), které se zaměřuje na prvotní stádia technologických startupů.

3.4.4 Startup soutěže

Soutěže umožňují ověření kvality a hodnoty startup projektu. Účast v soutěžích je pro začínající firmy příležitostí k získání zpětné vazby investorů, renomovaných odborníků, zkušených podnikatelů z praxe ohledně jejich komerčního potenciálu, silných a slabých stránek projektu. Jsou příležitostí k testování, představení projektu veřejnosti, získání klientů a obchodních partnerů. Zároveň jsou významné z hlediska související medializace zúčastněných startupů. Soutěže vytvářejí platformu pro neformální setkávání mladých inovátorů a začínajících podnikatelů se zástupci soukromých fondů rizikového kapitálu a angel investorů. Usnadňují vstup do startupové komunity, umožňují získávání cenných partnerství a kontaktů, investic pro expanzi startupu. Zároveň informují potenciální investory o projektech, které jsou v současnosti ve vývoji a mohou být cílem jejich dalších investic.

Každá soutěž je vhodná pro jiné startupy a jiné publikum, je potřeba vždy zohlednit představení projektu konkrétní porotě. Podstatné jsou také prezentační schopnosti jednotlivých soutěžních projektů. V případě výhry startupy často získávají možnost začlenit se do jejich podpůrných programů, nebo se účastnit startup akceleratorů, inkubátorů, využívat jejich financování, poradenství, kancelářských prostor. Startupům se dostane i určité medializace projektu. Účast v soutěžích může být pro samotné startupy i potenciální investory určitou známkou aktivity, úspěšnosti.

Jednotlivé pořádající subjekty (inkubátory, akceleratory, agentury) organizují odlišné formy soutěží se stejným cílem, přilákat a získat nové startupy do svých podpůrných

programů. Vítězné startupy, v případě úspěchu a uplatnění na trhu, přinášejí úspěch i samotným pořadatelům soutěží a zvyšují jejich prestiž v dalších ročnících.

Mezi nejznámější české startup soutěže pro webové aplikace a prostředí patří *WebExpo StartupShow*, pořádaná při WebExpo Prague, největší konferenci webových vývojářů, webdesignerů a internetových podnikatelů ve střední Evropě.

Soutěž *adVENTURE* je pořádaná agenturou CzechInvest s cílem podpořit rozvoj inovativních startup firem, zprostředkovat setkání s potenciálními investory a komercializovat výsledky především z oblasti výzkumu a vývoje, rozvoje činnosti mladých inovátorů a začínajících podnikatelů.

Soutěž *Vodafone Nápad roku* je každoročně vyhlašována Fakultou podnikohospodářskou při Vysoké škole ekonomické v Praze se společností Podpora rozvoje podnikání, za účelem podpory a rozvoje podnikatelských nápadů a usnadnění jejich uvedení na trh.

Mezinárodní soutěže, dosažitelné pro české startupy, jsou *Mini Seedcamp Prague* (Praha), *Startup Challenge* (Víděň), *Pirate Summit* (Köln).

Soupeření mezi jednotlivými startupy podporují i mezinárodní společnosti pořádající mezinárodní konference, kempy a workshopy, prostřednictvím kterých podporují inovační prostředí, sdružování startupů, předávání zkušeností (firem, osobností), individuální mentoring. V rámci těchto mezinárodních konferencí a workshopů je vymezován prostor pro prezentaci a představení několika vybraných startupů před odbornou porotou. Příkladem je *Silicon Valley Startup Camp* (Praha) podporované Czech ICT Alliance, kde se vybrané lokální startupy představují investorům ze Silicon Valley. Vítězné startupy se účastní dvouměsíčního pobytu v inkubátoru v Silicon Valley a je jim poskytováno bezplatné poradenství [17].

3.5 Závěrečné shrnutí

V současné době vzniká mnoho projektů a firem, které jsou ne vždy přesně označovány jako startup. Startup je synonymem inovačního podnikání s omezenými finančními zdroji na podporu jejich rozvoje, ale s velkými ambicemi dosáhnout úspěchu na zahraničních trzích díky inovačnímu, revolučnímu produktu. Jen velmi malý počet startupů nebo začínajících firem je nakonec úspěšných, vyrostou ve velké společnosti

generující vysoké zisky a nalezne uplatnění na trzích, naplní tedy základní charakteristiky startupu. Dle Valacha se úspěšnost pohybuje mezi 5–15 % [10]. Podle Mauray z důvodů vysoké rizikovosti uspěje stále jen jeden projekt z deseti [5].

Vzhledem k velkému počtu neúspěšných startupů je podpora rozvoje podnikání malých a středních podniků v začátečních fázích jejich rozvoje opodstatněná. Za podpory rizikového kapitálu může přinést nadstandardně vysokou míru zhodnocení vložených investic [12]. Ve známé oblasti Silicon Valley bylo více než 70 % vznikající firem podporováno rizikovým kapitálem; 90 % zisků je inkasováno 5 % nejúspěšnějšími fondy a investory [1]. V celkovém počtu startupů výrazně převažují startupy malých a středních podniků, vysoce úspěšných a rentabilních škálovatelných startupů je jen malý počet, v řádech desetin procenta [15].

Cílem podpory startupů je vznik a rozvoj inovačního prostředí, které přispěje k akceleraci rozvoje firem a vyšší úspěšnosti při jejich uplatnění na konkurenčních trzích. Při hledání možných nápadů a myšlenek hodných zrealizování je důležité nepodlehnout módní vlně krátkodobých řešení, je potřeba hledět do budoucna a na možnou dlouhodobější perspektivu využití vytvářených projektů [5].

4 Formulace studie proveditelnosti startup projektu

Studie proveditelnosti je považována za kvalifikovaný nástroj zajišťování efektivnosti projektu. Součástí studie je identifikace a specifikace konkrétních cílových skupin, návrhy řešení, hodnocení alternativních variant, identifikace základních rizikových faktorů, hodnocení jejich dopadů na zvolený projekt a stanovení harmonogramu realizace projektu. [10] Výsledkem studie proveditelnosti je posouzení realizovatelnosti a ekonomické efektivnosti vybraného startup projektu, za účelem vytvoření podkladů pro investiční rozhodnutí a získání externí investice rizikového kapitálu.

V diplomové práci byla pro formulaci studie proveditelnosti jako výchozí využita Struktura podnikatelského záměru programu CzechEkoSystem agentury CzechInvest Uvedená struktura byla zvolena na základě podobnosti programu s připravovaným programem Seed/Venture kapitálový fond, který je potenciálním zdrojem investice, ale dosud nemá vypracovanou příslušnou strukturu studie proveditelnosti.

4.1 Představení startupu SportCentral.cz

SportCentral.cz (dostupné z: <http://www.sportcentral.cz>) je webová aplikace (viz Příloha B: Náhled webové aplikace SportCentral.cz) pomáhající sportovcům a sportovním týmům šetřit čas a zlepšit jejich zážitky ze sportování. SportCentral.cz prozatím nemá vlastní právní subjektivitu, pro projekt v počáteční fázi rozvoje znamená nadměrné daňové a administrační zatížení. Startup je veden jako oddělený projekt firmy Syntactic Sugar s.r.o., která zprostředkovává startupu služby běžné v coworkingových centrech (odborné konzultace, technický dozor, pronájem nebytových prostor, vybavení k zajištění potřeb projektu, apod.).

Vizi startupu projektu SportCentral.cz je stát se:

- Prvním místem, kde budou lidé hledat, kam půjdou za sportem.
- Prvním místem, kde se budou chtít sportoviště lidem představit.
- Nejdůležitějším místem na internetu pro každého sportovce před začátkem sportování, po sportování, i během sportování.

První myšlenka iniciující vznik startupu SportCentral.cz vznikla z potřeby vyřešit některé problémy pro zakladatele startupu jako sportovce a členy týmů. Google.com ani nejrůznější internetové katalogy a databáze neposkytují úplný výčet všech

sportovních zařízení v určitém městě. Myšlenka vytvoření databáze všech sportovišť není nová, často však končí po naprogramování samotné aplikace. Přitom lze dále rozvíjet a stavět na/vedle ní další užitečné služby.

V současné vývojové verzi, která se programuje od února 2012, SportCentral.cz nabízí vyhledávání, přidávání a zobrazování detailů sportovišť v České republice v podobě katalogu sportovišť. Pro sportoviště je hotová administrační část, kde mohou měnit své údaje. Touto částí startup začal kvůli rychlému získání pravidelné návštěvnosti portálu a potřebě mít základ pro další rozvojové fáze.

SportCentral.cz se tři měsíce po spuštění stal největším internetovým vyhledávačem sportovišť v ČR. Katalog sportovních zařízení do budoucna poslouží jako prodejní argument pro placené funkce, např. kdy sportoviště zakoupením rezervačního systému získá nové zákazníky, kteří jsou návštěvníky portálu SportCentral.cz.

Inovativnost startupu SportCentral.cz spočívá v řešení problémů cílových skupin komplexně, během jejich celého životního cyklu. Pro sportovce, sportovní týmy, sportoviště a trenéry existují konkurenční řešení, ale zabývají se vždy jen dílčími problémy, často neefektivně. SportCentral.cz spojuje řešení všech problémů do jediné webové aplikace a využívá tak vzájemných synergických efektů. Cílem startupu SportCentral.cz je stát se komplexním nástrojem, kde:

- Lidé (rekreační sportovci, poloprofesionální sportovci, týmy) mohou najít místa pro sportování, organizovat aktivity pro více lidí, najít spoluhráče, sdílet své výsledky s přáteli nebo soutěžit v lokálních žebříčcích.
- Sportovní zařízení, trenéři a instruktoři získávají nástroje, které jim pomohou získat více zákazníků, navazovat a řídit vztahy se zákazníky, umožní vést agendu svého podnikání.
- Vývojáři sportovních aplikací mohou aplikacemi šitými na míru jednotlivým sportům nebo aktivitám obohatit SportCentral a získat nové uživatele.

Projekt SportCentral je od začátku zamýšlen jako globální projekt. Po vytvoření první verze aplikace pro Českou republiku a v případě úspěšného otestování na lokálním trhu předpokládá získání externí investice pro další rozvoj a rozšíření do zahraničí. Rozvoj startup projektu, jehož realizace je předmětem studie proveditelnosti, by bez podpory investice rizikového kapitálu nebyl realizovatelný v plánovaném rozsahu.

4.1.1 Realizační tým současné verze

Realizační tým současné vývojové verze startupu SportCentral tvoří tři zakladatelé (včetně investora do současné verze), 2 marketingoví pracovníci, v současnosti 3 programátoři, grafik a několik dalších lidí plnící databázi. V současnosti se na realizaci podílí 10 lidí.

Hlavní tvůrce myšlenky a zakladatel startupu SportCentral.cz, Roman Sterly, má ekonomické vzdělání, v posledních letech pracoval v několika IT firmách (např. Socialbakers.com) na manažerských a marketingových pozicích. V roce 2011 vyhrál v ČR největší celosvětovou soutěž ve strategickém řízení (Global Management Challenge), tým 5 lidí dále dovedl k 3. místu na světě. Po soutěži začal své znalosti úspěšně prodávat týmům do celého světa. Na podzim roku 2012 vyhrál první místo v soutěži Internet Effectiveness Awards v kategorii Studentský projekt. Ocenění získal za nejefektivnější internetové řešení na českém internetu. Kromě toho několik let aktivně sleduje a obchoduje na akciovém trhu.

Zakladatel a dosavadní investor, Tomáš Holub, je majitelem firmy Syntactic Sugar s.r.o. vyvíjející software na zakázku. Projekty, na kterých firma pracuje, mají zákazníky v ČR, USA, Německu, Rakousku nebo na Slovensku. Aktivně se podílí na posuzování podnikatelských záměrů pro Ministerstvo průmyslu a obchodu (MPO).

Zakladatel a designér Luboš Král je autorem designu portálu a vizuální stránky. Během 8leté praxe v oblasti webdesignu se spolupodílel na vývoji několika startupů, informačních systémů a více než 200 produktových webů. Kromě grafického designu se také úspěšně věnuje VJingu a intermediálnímu umění.

Ostatní členové týmu jsou převážně studenty posledních ročníků Západočeské univerzity v Plzni, kteří již mají zkušenosti z předchozích zaměstnání. Technický dozor nad projektem SportCentral má Miroslav Štěpánek, hlavní vývojář společnosti Syntactic Sugar s.r.o., s mnohaletými zkušenostmi z různých mezinárodních projektů.

4.1.2 Dosavadní výsledky

Minimální smysluplný produkt SportCentral.cz byl spuštěn v České republice na konci května 2012. Po třech měsících od spuštění se stal nejrozsáhlejším vyhledávačem sportovišť v České republice. Do současnosti dosáhl následujících výsledků:

- 39 700 návštěv webu ve 3. měsíci,
- 3 800 registrovaných uživatelů,
- 97 % meziměsíční růst návštěvnosti z vyhledávání,
- 5 500 sportovních zařízení v databázi,
- Statut největší databáze sportovišť v České republice.

Snahou SportCentral.cz je podporovat veřejnost ve zdravém způsobu života. V srpnu 2012 pořádal SportCentral.cz největší sociologický výzkum v oblasti sportování a sportovních návyků v ČR – Sport roku 2012. Průzkum skončil 9. 9. 2012, jeho výsledky byly publikovány v českých médiích (viz Příloha C: Výsledky sociologického výzkumu Sport roku 2012 zpracované v podobě infografiky pro média). Výzkum byl podporován doprovodnou soutěží, díky které dosáhl SportCentral.cz následujících výsledků:

- 475 000 Kč hodnota výher v doprovodné soutěži,
- 3 450 hlasujících,
- 1 200 výherců,
- 25 partnerských sportovišť,
- 34 partnerů z řad firem,
- 35 partnerských facebookových stránek,
- 3 100 sdílení na Facebooku od soutěžících,
- 1 800 tipů na nová sportoviště,
- Uvedení výsledků výzkumu v českých médiích (Události ČT, Sport.cz).

SportCentral.cz pořádá i netradiční kampaně. V souvislosti s krajskými a senátními volbami v roce 2012 uspořádal sociologický výzkum sportovních návyků mezi českými politiky, pod názvem Politici a sport. Dále vytvořil první facebookovou aplikaci pro firmu Civipolis o.p.s., pořádající mezinárodní fotbalovou konferenci v listopadu 2012.

4.2 Rozvoj startup projektu

Rozvoj startup projektu SportCentral.cz, za podpory financování externí investicí, je předmětem studie proveditelnosti. SportCentral.cz předpokládá po dokončení první vývojové verze aplikace pro Českou republiku a jejím úspěšném otestování na lokálním trhu získání externí investice pro další rozvoj a rozšíření na zahraniční trhy.

Cílem studie proveditelnosti startupu je vymezení produktu, jeho vývojových verzí a následné posouzení ekonomické efektivity.

Rozhodnutí o realizaci dalších vývojových verzí projektu vycházelo ze zkušeností zakladatelů, včetně současného investora. Jak bylo uvedeno v předchozí kapitole, Roman Sterly a Tomáš Holub mají několikaleté zkušenosti s řízením projektů, vývojem softwaru a internetovým podnikáním. Tomáš Holub se aktivně podílí na posuzování podnikatelských záměrů pro Ministerstvo průmyslu a obchodu. Firma Syntactic Sugar s.r.o., v čele s majitelem Tomášem Holubem, dále přislíbila spolupráci ve formě odborných konzultací, technického dozoru, pronájmu nebytových prostor a vybavení k zajištění potřeb projektu (obdobu spolupráce coworkingového centra).

Předpokladem realizace rozvojového plánu startupu je získání externí investice rizikového kapitálu a její použití zejména na rozvoj dalších vývojových verzí produktu, umístění produktu na trh, rozšíření do zahraničí, aktivní prodej placených funkcí. Příležitostí získání rizikového kapitálu pro další financování je peněžní podpora programu Seed/Venture kapitálového fondu agentury CzechInvest nebo externí investice angel investora, business angels sítí. Běžné formy financování, např. bankovní úvěry a dotační programy, nejsou pro startup podnikání dosažitelné, zejména z důvodu vysoké rizikovitosti projektu. Pro další rozvoj startupu uvažuje vstup investice rizikového kapitálu ve výši 22,5 mil. Kč, na začátku roku 2013. Doba čerpání investice je rozložena do prvního roku realizace, poté se předpokládá samofinancování startupu. Získání investice rizikového kapitálu je předpokladem realizace startupu, který by bez externího zdroje financování nebyl realizovatelný v plánovaném rozsahu.

4.2.1 Cíle startup projektu

V následujícím období (do poloviny roku 2013) startup projekt SportCentral.cz předpokládá naplnění následujících cílů (jedná se zároveň o stanovené cíle investorům):

- Získat investice od externího investora (ano/ne)
- Získání dotace rizikového fondu (ano/ne)
- Vytvořit hodnotu pro uživatele
- Vytvořit hodnotu pro sportoviště
- Vybudování stálé návštěvnosti

- Počet návštěvníků webu (40 000 měsíčně)
- Počet návštěvníků webu z vyhledávání (20 000 měsíčně)
- Počet návštěvníků webu díky soutěži (30 000)
- Počet registrovaných uživatelů (20 000)
- Počet fanoušků na Facebooku (20 000)
- Předběžný zájem sportovišť o vývoj placených funkcí (ano/ne)
- Dokončování prací podle plánu (ano/ne)

4.2.2 Popis produktu

Produkt startupu SportCentral.cz je webová aplikace, která usnadňuje sportovcům a sportovním týmům přístup ke sportování. Další vývojové verze, jejichž realizace je předmětem studie proveditelnosti, mají za cíl komplexně uspokojit potřeby jednotlivých cílových skupin a využít vzájemných synergických efektů dílčích řešení. Přinesou zákaznickou a uživatelskou hodnotu a podpoří veřejnost ve sportování.

První současná verze webové aplikace SportCentral.cz, programovaná od února 2012, spuštěná na konci května 2012, v podobě katalogu sportovišť umožňuje vyhledávání, přidávání a zobrazování detailů sportovišť v České republice. Sportoviště mají přístup do administrační části, kde mohou měnit své údaje. Současná verze produktu zajistí pravidelnou návštěvnost portálu a vytvoří základ pro další rozvojové fáze. Vytvoření uživatelské základny katalogu sportovišť bude sloužit jako prodejní argument pro placené funkce v dalších verzích.

Další vývojové verze webové aplikace se zaměří na vybudování komplexního produktu. Webová aplikace tak postupně nabídne řešení jednotlivým cílovým skupinám, vybuduje silný marketingový nástroj pro sportoviště a informační, komunitní portál pro uživatele. Plánované funkce portálu SportCentral.cz pro sportovce jsou rozdělené na 5 částí:

- Vyhledávání – nástroj pro vyhledávání placených a neplacených hřišť, trenérů, uživatelů, událostí, turnajů, apod.;
- Komunikace – sociální funkce kolem kamarádů, integrace se sociálními sítěmi, sdílení výsledků;
- Organizace – organizace sportovních aktivit, týmů, skupin, rezervace míst, hledání spoluhráčů;

- Zábava – zaznamenávání průběhu sportování, výsledků, geolokační funkce, aplikace třetích stran, gamifikace;
- Výsledky – přehledy, výsledky a souhrny ze sportování, bodování, lokální žebříčky, osobní statistiky.

Plánované funkce pro sportoviště a trenéry vytvoří silný marketingový nástroj, který řeší problémy v následujících oblastech:

- Získávání nových zákazníků;
- Nástroje pro řízení vztahů se zákazníky;
- Vedení agendy podnikání.

Produkt startupu bude v rámci vývojových verzí postupně rozšiřován o nové funkce, z hlediska existence startupu budou nejvýznamnější zpoplatněné funkce. Popis placených funkcí je v dalších kapitolách doplněn o odhad poptávky a potenciálu trhu.

- Aplikace pro mobilní zařízení – vytvoření aplikace SportCentral.cz pro mobilní zařízení (mobilní telefony, přenosná zařízení, např. tablety) se základními funkcemi webové aplikace, usnadnění přístupu. Návrh připravované mobilní aplikace zobrazuje Příloha D: Náhled aplikace pro mobilní zařízení);
- Prodej reklamy – umístění reklamy na portálu a s ním spojené peněžní příjmy;
- Slevy, prodej slevových kupónů – zprostředkovat prodej slevových kupónů sportovištím, alternativa slevových serverů, využití vhodné cílové skupiny;
- Zvýrazněné zápisy – viditelnější zápisy ve výsledcích hledání pro jednotlivé subjekty, možnost předplacení pozice;
- Turnaje, liga – pořádání ligových utkání;
- Rezervační systém – rezervační služby na samotném portálu nebo s možností integrace do vlastních webových stránek sportovišť.
- Dárkové poukazy – možnost vytvoření, zprostředkování prodeje a distribuce dárkových poukazů
- Emailing, Agregovaný emailing – snadné rozesílání hromadných emailů zákazníkům sportovišť, usnadnění správy emailových kampaní;
- Věrnostní programy, permanentky – zapojení do věrnostních programů, zprostředkování prodeje permanentek;
- Automatické follow-up kampaně, databáze zákazníků - využívání databáze zákazníků pro komerční účely sportovišť; mailing zákazníkům, oslovování

- Zpětná vazba zákazníků;
- Reklamní systém – funkce rezervačního systému k využití na samotném portálu, tak s možností integrace do vlastních webových stránek sportovišť.

4.2.3 Vývojové verze produktu

Produkt bude realizován v přesně navazujících vývojových verzích, které logicky propojí a rozvinou funkce předchozích verzí. Pro řízení a vývoj aplikace SportCentral.cz využívá metodiku Lean Startup podle Maurya [5]. Všechny hypotézy a předpoklady budou testovány na cílových skupinách a celý obchodní model startupu se bude vyvíjet.

Přehled vývojových verzí webové aplikace vznikl na základě ohodnocení dílčích funkcí dle celkového přínosu pro produkt a následném zohlednění náročnosti vývoje. Využití synergických efektů, kdy dílčí řešení vztažené na jednu cílovou skupinu ovlivní i další, zaručí v jednotlivých vývojových verzích vždy komplexní produkt pro všechny cílové skupiny. Přehled plánovaných funkcí zobrazuje Příloha E: Přehled funkcí vývojových verzí. Vývojové verze plynoucí z vlastního průzkumu SportCentral.cz zohledňují uživatelské priority, které jsou zachycené v Příloze L: Funkce, které chtějí uživatelé využívat na SportCentral.cz

4.3 Vymezení trhu a analýza trhu

Pro posouzení realizovatelnosti plánovaného projektu bylo pro analýzu trhu využito následujících průzkumů podmínek trhu v České republice – vlastní průzkumy trhu startupu SportCentral.cz (se 3400 respondenty, 100 sportovišti), průzkumy MŠMT a Komise evropských společenství z roku 2007 [28], průzkumy agentury Eurobarometr Evropské komise z roku 2009 [25].

Sport je v celé Evropské unii považován za důležitou veřejně prospěšnou činnost. V roce 2004 vytvořil sport v EU přidanou hodnotu ve výši 407 mld. €, což představovalo 3,7 % HDP Evropské unie. Na základě přepočtu Komise evropských společenství a MŠMT generuje sportovní trh ČR okolo 2 % celkového HDP. Potenciál sportovního trhu v ČR byl v roce 2008 vymezen v intervalu 46–60 mld. Kč. [28] Odvětví sportu je podle Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE) řazeno do skupiny CZ-NACE 93 – Sportovní, zábavní a rekreační činnosti. V rámci

této skupiny je v ČR registrováno 25,3 tis. aktivních ekonomických subjektů (celkem 52 tis. ekonomických subjektů). [22]

Z hlediska kategorizace problémů řešených v rámci aplikace SportCentral.cz byly vymezeny dvě hlavní cílové skupiny startupu:

- Uživatelé
 - Sportovci (rekreační a poloprofesionální sportovci – závodní, neplacení);
 - Sportovní týmy (neprofesionální).
- Zákazníci
 - Sportoviště a sportovní zařízení;
 - Trenéři a instruktoři.

Podle údajů MŠMT sportuje pravidelně v průměru 1x týdně (aktivní sportovci) okolo 60 % obyvatel ČR. [28], [29] Podle průzkumu agentury Eurobarometr Evropské komise z roku 2009, aktivně sportuje 64 % obyvatel ČR. [25] Výzkum agentury GFK Czech ze září 2012 uvádí, že dvakrát měsíčně sportuje 51 % obyvatel. [26] Na základě uvedených průzkumů lze odhadovat, že v rámci uvedeného tržního segmentu aktivně sportuje více než 6 mil. obyvatel České republiky.

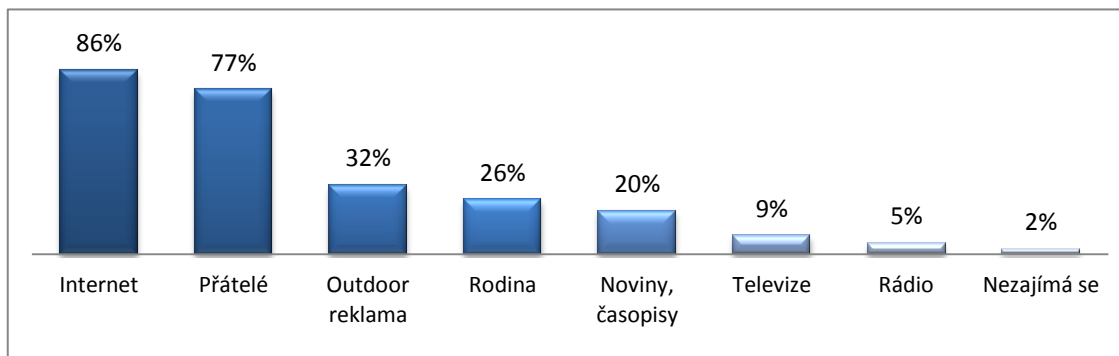
Počet sportovišť a sportovních zařízení přístupných pro veřejnost se pohybuje mezi 5 000–6 000 sportovních zařízení (zpoplatněná sportoviště; údaje ČSÚ viz Příloha I: Sportovní zařízení podle krajů), katalog Firmy.cz obsahuje 7 000 sportovišť v ČR pro komerční využití. Největší oborové katalogy sportovních zařízení evidují 2 000–3 000 komerčních sportovišť a sportovních zařízení (Fitweb.cz, Hejbejtese.cz; pozn. SportCentral.cz eviduje v databázi aktuálně 5 500 komerčních sportovišť). Podle ČSÚ je v České republice dalších 5 000–6 000 nekomerčních, bezplatně a veřejně přístupných sportovních areálů a hřišť.

V ČR je registrováno 35,2 tis. sportovních klubů, jejichž činnost zastřešuje 116 sportovních svazů a organizací. [29] Počet neregistrovaných sportovních týmů a klubů je dále odhadován na desetitisíce subjektů. Počet trenérů a instruktorů na tisíce subjektů v České republice.

Potenciál internetového trhu je vymezen s využitím údajů z průzkumů SportCentral.cz. Více než 86 % sportujících hledá informace o možnostech sportování právě

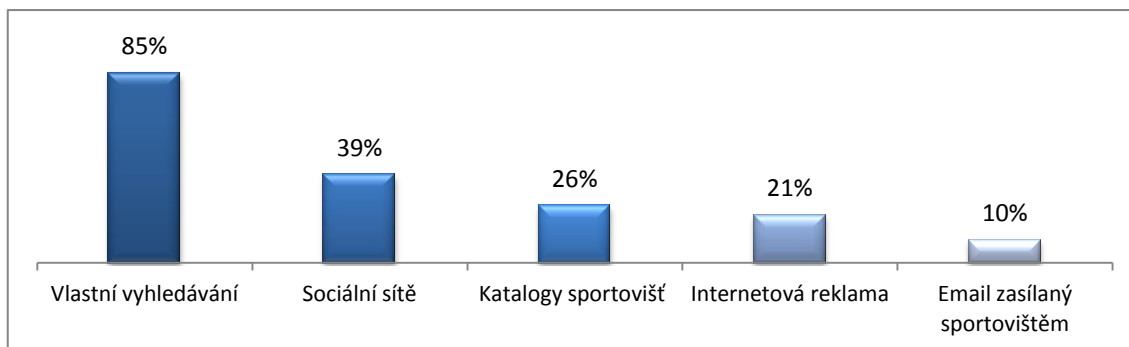
na internetu, což zachycuje Obrázek č. 3. Mezi hlavní zdroje informací na internetu patří výsledky vyhledávání, jako relevantní zdroj je využije 85 % hlasujících. Tuto situaci zobrazuje Obrázek č. 4.

Obrázek č. 3: Zdroje vyhledávání informací o místech, kam jít sportovat (% podíl z celkového počtu oslovených)



Zdroj: Průzkum SportCentral.cz, 2012

Obrázek č. 4: Zdroje vyhledávání informací o místech, kam jít sportovat na internetu (% podíl z celkového počtu oslovených)



Zdroj: Průzkum SportCentral.cz, 2012

Pro odhad objemu vyhledávacích dotazů na internetu byla provedena analýza výsledků vyhledávání pro 550 sportů, které má SportCentral.cz v databázi, v kombinaci s 20 největšími městy (s předpokladem, že tyto kombinace mají nejbližší k motivaci najít sportoviště, např. Tenis Plzeň). Pro vyhledávání v rámci České republiky bylo zjištěno 520 tis. vyhledávacích dotazů za měsíc pro Google.com, 490 tis. vyhledávacích dotazů za měsíc pro Seznam.cz. (Odhad nezohledňuje další hledané výrazy např. kombinace sport a ulice, známá místa, synonyma označení sportů. Dále nezohledňuje tzv. longtail – málo vyhledávané (většinou víceslovné) fráze, které však v součtu převyšují hledanost hlavních klíčových slov; pak by objemy vyhledávání dosahovaly řádově vyšších výsledků.)

Konkurenční katalogy sportovišť v ČR (Fitweb.cz, Hejbejtese.cz) uvádí měsíční návštěvnost z vyhledávání v průměru 50 tis. unikátních uživatelů. Průměrná měsíční návštěvnost portálu SportCentral.cz dosahuje hodnot 30 tis. návštěv, po 5 měsících od spuštění portálu. Návštěvnost z výsledku vyhledávání dosahuje 25 tis. návštěv měsíčně (viz Příloha J: Přehled návštěvnosti z vyhledávání). S vývojem startupu v čase se zcela změní struktura zdrojů návštěvnosti. Do jisté doby zásadní návštěvnost z vyhledávání později nahradí a zcela převýší odlišné zdroje návštěvnosti (zejména přímá návštěvnost portálu v důsledku rozvoje funkcí aplikace, dále pak partnerská sportoviště a portály, oborové servery apod.).

Jak bylo uvedeno SportCentral.cz je od začátku zamýšlen jako globální projekt. Jeho první verze je vytvářena a testována na českém trhu. Po jejím ověření zamýšlí v roce 2013 rozšíření na zahraniční trhy. Počet sportovišť na trhu v USA je odhadován na 204 tis., pravidelně sportuje 183,4 mil. obyvatel. Výdaje sportovního odvětví dosahují 3 % GDP v USA dle údajů agentury Plunkett Research. V případě velmi hrubého odhadu pro trh USA (kde HDP/obyv. dosahuje dvojnásobně vyšších hodnot, 30x vyšší počet obyvatel) hodnoty potenciálních měsíčně se opakujících příjmů dosahují úrovně přes 200 mil. Kč pouze z uvedených zdrojů příjmů daného trhu. Naplnění odhadovaných hodnot jednotlivých trhů je možné za podmínky, že portál SportCentral.cz bude schopen cílovým skupinám doručit přidanou hodnotu.

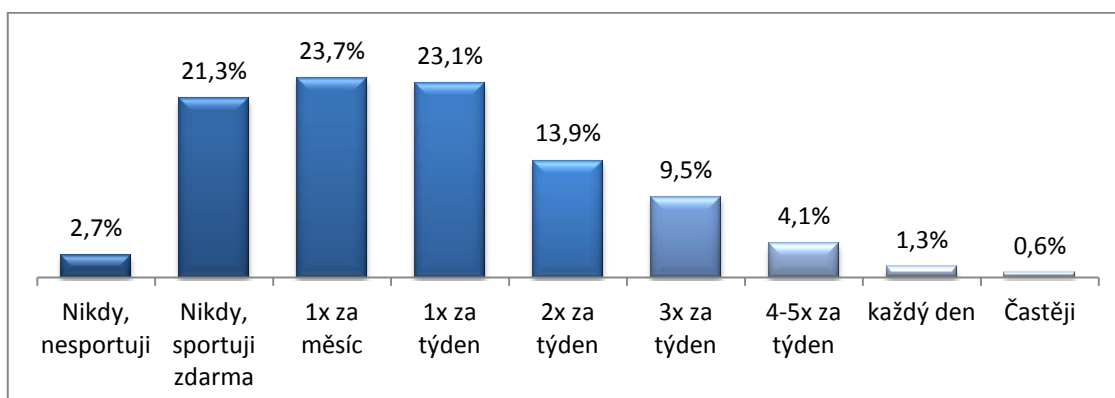
4.3.1 Odhad poptávky

Podkladem pro stanovení poptávky pro trh České republiky byly průzkumy trhu agentury Eurobarometr [25], průzkumy SportCentral.cz a posouzení konkurence projektu. Odhad poptávky byl vymezen pro trhy cílových skupin (sportoviště, sportovce), internetový trh a trh mobilních aplikací, které budou zdroji peněžních příjmů projektu. Metodou srovnávání byla v hrubých odhadech vymezena poptávka trhu Spojených států amerických zamýšleného pro další rozvoj projektu.

Potenciál sportovního trhu v ČR byl v roce 2008 vymezen v intervalu 46–60 mld. Kč, generuje 2 % celkového HDP. [28] V odvětví sportu v rámci klasifikace ekonomických subjektů, skupina CZ-NACE 93 – Sportovní, zábavní a rekreační činnosti, je registrováno celkem 25,31 tis. aktivních ekonomických subjektů.

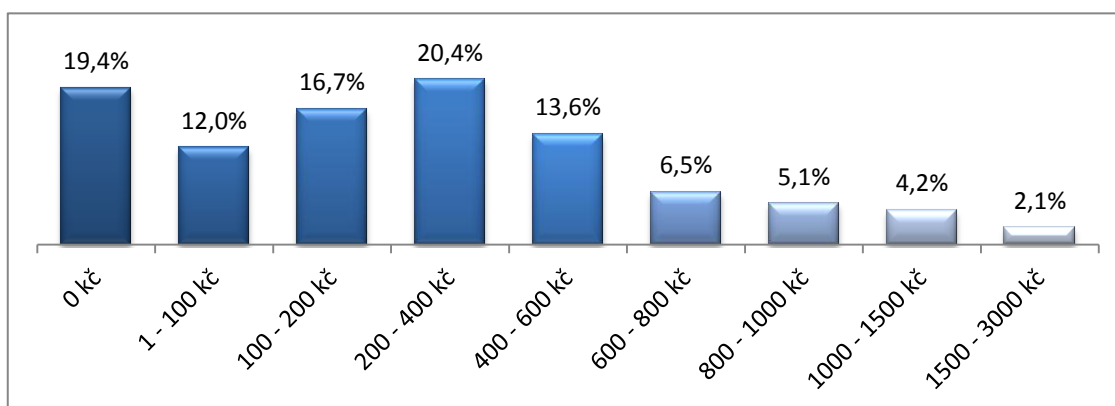
Na komerčních sportovištích aktivně (alespoň 1x týdně) sportuje 52 % sportovců (1x za měsíc dohromady více než 76 % obyvatel, viz [Obrázek č. 5](#): Frekvence sportování na placených sportovištích). Každý běžně utratí za návštěvu sportovišť v průměru 350 Kč měsíčně. Tento tržní segment zákazníků utratí dle studií Komise evropských společností a MŠMT [28], průzkumu SportCentral.cz každý měsíc v průměru 2 mld. Kč, ročně až 25 mld. Kč (viz [Obrázek č. 6](#): Útrata na sportovištích).

Obrázek č. 5: Frekvence sportování na placených sportovištích (% podíl z celkového počtu oslovených)



Zdroj: Průzkum SportCentral.cz, 2012

Obrázek č. 6: Útrata na sportovištích (% podíl z celkového počtu oslovených, v Kč, měsíčně)

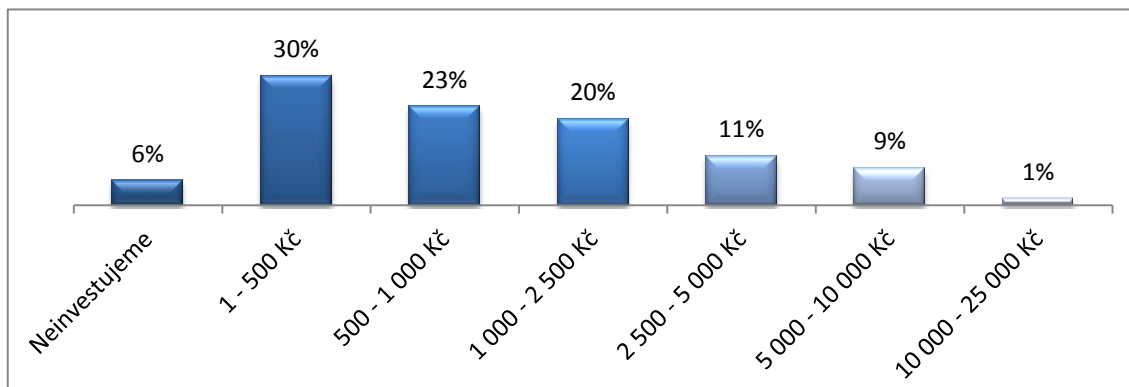


Zdroj: Průzkum SportCentral.cz, 2012

V ČR je cca 5 000–6 000 komerčních sportovních zařízení. Podle průzkumu SportCentral.cz mezi provozovateli sportovních zařízení zachyceného na [Obrázku č. 7](#): Investice sportovišť do propagace vyplývá, že téměř 80 % provozovatelů sportovišť investuje do propagace částku v průměru 2 500 Kč měsíčně. Celkově vydají provozovatelé tohoto tržního segmentu na propagaci sportovišť přes 250 mil. Kč ročně. Podle průzkumu mezi provozovateli jsou ochotni za propagační služby (přednostní

výpisy, informování o novinkách, slevové akce, pořádání událostí, apod.) ochotni vydat za propagaci na internetu měsíčně v průměru 1 000 Kč. Při zájmu 5% sportovišť vychází měsíční příjmy okolo 300 tis. Kč.

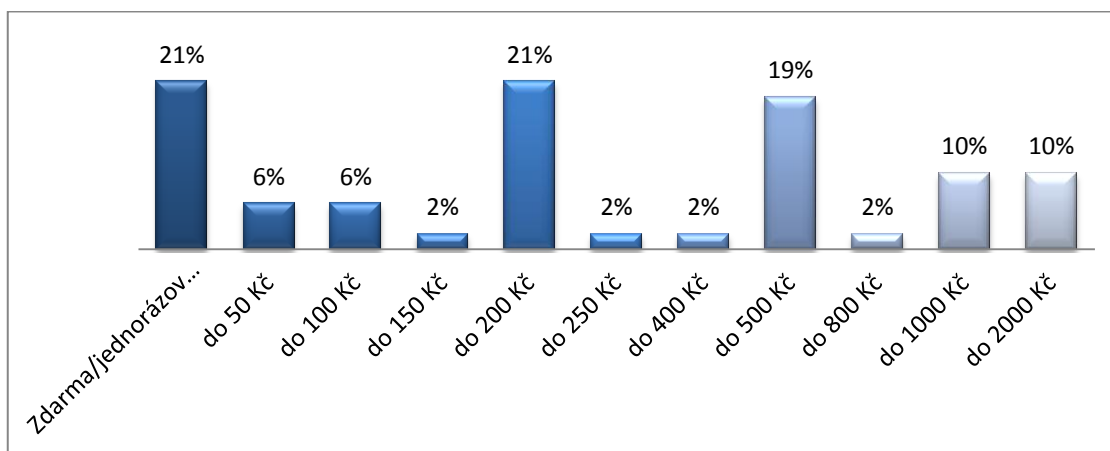
Obrázek č. 7: Investice sportovišť do propagace (% podíl z celkového počtu oslovených, v Kč, měsíčně)



Zdroj: Průzkum SportCentral.cz, 2012

V souvislosti s vývojem funkcí rezervačního systému, jedna ze zpoplatněných služeb SporCentral.cz, byl zkoumán postoj českých provozovatelů sportovišť k současné úrovni rezervačních služeb na českém trhu. Celkem 15 % provozovatelů sportovišť uvedlo, že aktivně přemýšlí o koupi nového nebo změně současného rezervačního systému. (Reálnost odhadu lze srovnat s daty Lunchtime.cz, portálu se srovnatelných produktem na trhu restaurací v ČR, podíl platících zákazníků portálu je 10 %.) Velká část provozovatelů sportovišť používá systémy, které již nesplňují současné požadavky uživatelů. Podle průzkumu jsou provozovatelé ochotni měsíčně vynaložit v průměru 400 Kč za pronájem rezervačního systému, další údaje zachycuje Obrázek č. 8. Potenciál opakujících se příjmů z pronájmu rezervačního systému je pak okolo 100 tis. Kč měsíčně v rámci tržního segmentu ČR. V průzkumu startupu sportoviště dále uvedla, že 34 % jejich zákazníků využívá předplacené vstupné (permanentky) pro vstup do jejich zařízení v průměrné hodnotě 300 Kč, 6,5 % ročně koupí dárkové poukazy v průměrné hodnotě 600 Kč. Sportoviště dále uvedla, že 32 % využilo nebo využívá pro svoji propagaci slevových serverů, průměrná cena slevového kupónu se pohybuje okolo 600 Kč.

Obrázek č. 8: Ochota vynaložit náklady na rezervační systém (% podíl z celkového počtu oslovených, v Kč, měsíčně)



Zdroj: Průzkum SportCentral.cz, 2012

Okrajové využití portálu jako reklamní plochy pro prodej především bannerové reklamy generuje další peněžní příjmy. Na základě poptávky sportovních zařízení, sportovních obchodů a zkušeností s nákupem reklamních ploch je možné stanovit cenu za 1 000 zobrazení reklamního sdělení v hodnotě 300 Kč (CPT). Při průměrné návštěvnosti 40 tis. a průměrném počtu zobrazení 10 stránek se potenciální příjmy z reklamy mohou pohybovat okolo 100 tis. Kč měsíčně, dále však v práci nebudou příjmy z reklamy uvažovány. (Eventuálně je možno využít automatizovaných PPC reklamních systémů např. AdWords, AdSense, které však generují řádově nižší příjmy.)

Jak bylo uvedeno SportCentral.cz je od začátku zamýšlen jako globální projekt. Jeho první verze je vytvářena a testována na českém trhu. Po jejím ověření zamýšlí rozšíření na zahraniční trhy. V případě velmi hrubého odhadu pro trh USA (kde HDP/obyv. dosahuje dvojnásobně vyšších hodnot, 30x vyšší počet obyvatel) hodnoty potenciálních měsíčně se opakujících příjmů dosahují odhadované úrovně 200 mil. Kč z uvedených zdrojů příjmů daného trhu. Předpokládané příjmy plynoucí z expanze na zahraniční trh USA byly odvozeny na základě srovnání charakteristik amerických sportovišť s hodnotami a průzkumy sportovišť ČR. Naplnění odhadovaných hodnot jednotlivých trhů je možné za podmínky, že portál SportCentral.cz bude schopen cílovým skupinám doručit přidanou hodnotu.

4.3.2 Konkurence

SportCentral.cz není jediným webovým portálem pro sportovce na internetu. Jeho konkurencí jsou webové sportovní portály poskytující jednotlivé služby z oblasti sportu (např. marketingová propagace, rezervační systémy, komunitní servery) a informace uživatelům z oblasti sportu (zpravodajství, aktuality, výsledkové listiny, vyhledávače, katalogy sportovišť, katalogy sportovních týmů, trenérů).

Současná první verze projektu SportCentral.cz nabízí internetový vyhledávač a katalog sportovišť, který má v oblasti přehledu sportovišť dva přímé konkurentů:

- Fitweb.cz – Informační portál o sportovních centrech a cvičebních centrech v ČR. Součástí portálu je katalog sportovišť Kdesportovat.Fitweb.cz spadající do mediální skupiny Mladá fronta a.s., aktuálně nabízející cca 3 000 sportovišť. Měsíční návštěvnost portálu dosahuje 50 tis. unikátních návštěvníků.
- Hejbejte.se.cz – Sportovní portál určený pro zájemce o sport, soutěžení a aktivní způsob života. Umožňuje vyhledávání sportovních center, sportovních aktivit, soutěžení mezi přáteli a vyhledávání spoluhráčů ve všech sportovních aktivitách. Katalog obsahuje 3 200 komerčních sportovišť.

Další plánované funkce SportCentral.cz budou směřovány na podporu sportovních týmů a klubů. Funkce se zaměří na jejich organizaci, vytvoření komunitního prostředí s možností pořádání akcí apod. Hlavními konkurenty v této oblasti funkcí jsou portály:

- Spoluhraci.cz – Komunitní server, vytvořený pro potřeby oddílů, klubů, organizací a dalších skupin lidí. Aktuálně 25 000 registrovaných uživatelů, měsíční návštěvnost uvádí v rozmezí 50 000–100 000 návštěv.
- Tymuj.cz – Internetová služba pro lepší organizaci aktivit ve sportovních týmech a snadnou komunikaci jejich členů. Aktuální počet registrovaných členů se blíží 80 000 uživatelů.

Během prvních měsíců po svém spuštění se SportCentral.cz stal největším internetovým katalogem sportovišť a předčil své konkurenty (v kvalitě obsahu, rozsahu, aktuálnosti poskytovaných informací). Dále zlepšuje výsledky vyhledávání a usiluje o pozici nejnavštěvovanějšího katalogu sportovních zařízení. Současná návštěvnost portálu SportCentral.cz dosahuje 30 tis. uživatelů měsíčně.

Pro vymezení a posouzení internetových řešení ve srovnání s konkurencí bylo využito metody srovnávání. Zamýšlené funkce a služby startupu SportCentral.cz byly porovnány s vybranými konkurenčními webovými portály a jejich řešeními, kdy každý portál patří v rámci konkurence dané oblasti internetových řešení mezi nejvýznamnější. Mezi konkurenty v jednotlivých oblastech byly vybrány:

- Tenisportal.cz – Tenisový portál zprostředkovávající tenisové zprávy, výsledky statistiky ze zahraničí, z domova. Úzce specializovaný portál využívající zpravodajství ČTK.
- Sportserver.cz – Katalog sportovišť a sportovních zařízení v ČR. S možností inzerce, rezervace v konkrétních kategoriích. V databázi cca 1 000 sportovišť.
- Fitweb.cz – viz charakteristika výše.
- Spoluhraci.cz – viz charakteristika výše.
- E-rezervace.cz – Rezervační systém pro sportoviště s možností implementace do webových stránek sportovišť. Uvádí 100 instalací v Čechách a na Slovensku, 32 000 uživatelů denně využívající jejich rezervační systém.

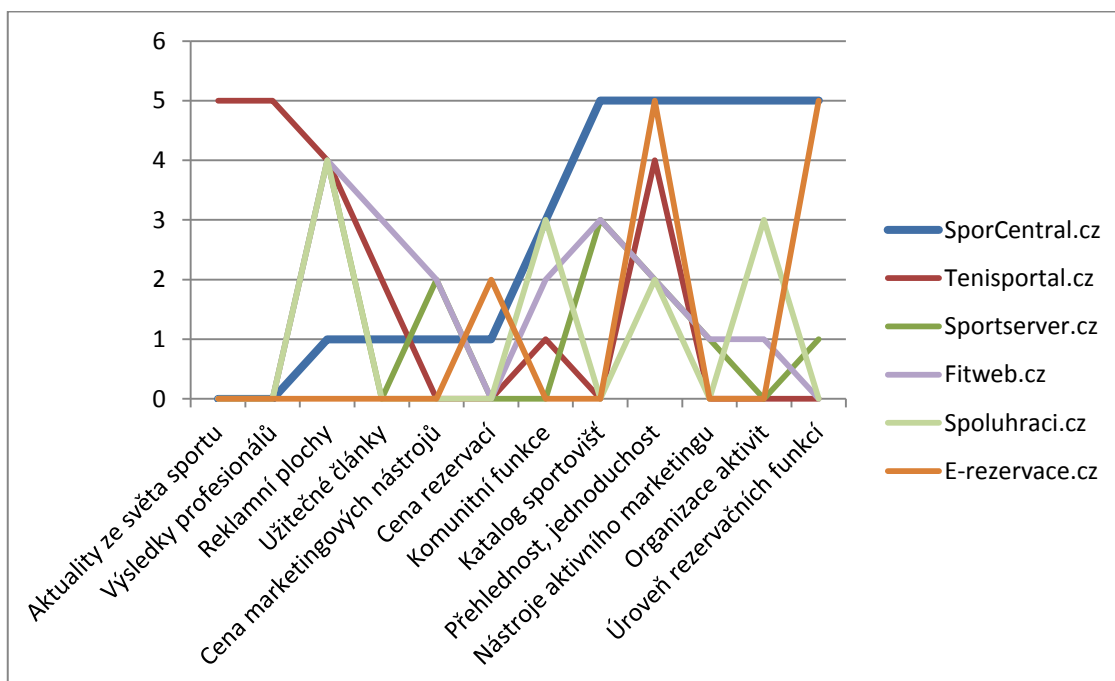
Porovnání jednotlivých firem bylo provedeno v následujících kategoriích, které byly ohodnoceny na základě bodové stupnice (od 1 do 5 bodů, kde 1 bod znamená nejnižší, 5 bodů nejvyšší bodové ohodnocení kategorie).

- Aktuality ze světa sportu – Portály byly hodnoceny z hlediska poskytování a kvality zpravodajských služeb ze sportovní oblasti.
- Výsledky profesionálů – Dalším kritériem bylo poskytování aktuálních sportovních výsledků profesionálních sportovců, žebříčků a výsledky zápasů.
- Reklamní plochy – V rámci hodnocení konkurenčních portálů byla dále zohledněna četnost využívání portálu jako prostoru pro reklamu, nabízení pronájmu reklamní plochy.
- Užitečné články – Hodnocena byla možnost využití portálu jako zdroje užitečných informací v podobě publikace článků, nejen ze sportovní oblasti, ale i příbuzných oborů.
- Cena marketingových nástrojů – Dalším kritériem byla cena marketingových nástrojů, kdy nejvyšší cena neznamena nejvyšší kvalitu nabízených služeb.
- Cena rezervací – Hodnocena byla úroveň cen rezervací a nákladů na pronájem rezervačních systémů, s ohledem na efektivnost a kvalitu nabízených služeb.

- Komunitní funkce – Portály byly posuzovány z hlediska komunitních funkcí pro uživatele. Hodnocena byla existence a možnost zapojení se do sociálních sítí nebo diskusních fór, umožňující sdílení sportovních zážitků s přáteli.
- Katalog sportovišť – Jednotlivé katalogy sportovišť byly hodnoceny z hlediska jejich obsahu, kvality nabízených informací (do jaké míry jsou informace relevantní, aktuální a použitelné). Důraz byl kladen na přehlednost výsledku vyhledávání a obtížnost vyhledávání.
- Přehlednost, jednoduchost – Kritériem bylo hodnocení použitelnosti, s důrazem na intuitivní ovládání, celkovou přehlednost a jednoduchost řešení.
- Nástroje aktivního marketingu sportovišť – Dále byla hodnocena možnost propagace a úroveň marketingových nástrojů sportovních zařízení v rámci jednotlivých konkurenčních řešení.
- Organizace aktivit – Hodnocení organizace aktivit bylo zaměřeno na možnosti pořádání např. turnajů, hromadných aktivit. Dále na možnost najít spoluhráče, sdílet výsledky sportovních akcí, zapojit se do lokálních žebříčků a vést si záznamy o aktivitách, sportovních výsledcích.
- Úroveň rezervačních funkcí – Rezervační systémy byly hodnoceny z hlediska stávající úrovně nabízených služeb a rezervačních funkcí konkurenčních portálů. Dále bylo přihlíženo k použitelnosti řešení (jednoduchost, intuitivnost ovládání, design) a možnosti integrace do vlastních řešení webů sportovních zařízení.

Celkové porovnání řešení dílčích problémů mezi konkurenčními portály a projektem SportCentral.cz ukazuje Obrázek č. 9: Celkové porovnání konkurenčních řešení a projektu SportCentral.cz. (Grafy individuálních srovnání detailně zobrazuje Příloha K – Srovnání konkurenčních webových řešení s předpokládanými funkcemi SportCentral.cz.) Cílem bylo vymezit startup vůči ostatním konkurenčním řešením, zobrazit a porovnat úroveň nabízených služeb, poukázat na komplexnost řešení jako konkurenční výhodu projektu SportCentral.cz.

Obrázek č. 9: Celkové srovnání konkurenčních webových řešení s předpokládanými funkcemi SportCentral.cz (bodová stupnice od 1 do 5, 5 nejvyšší hodnocení)



Zdroj: Interní materiály SportCentral.cz

Celkové porovnání konkurenčních řešení vymezuje odlišnosti projektu SportCentral.cz oproti konkurenci, které byly shrnuty v následujících bodech:

- Poskytnout komplexní řešení spojující dílčí problémy do jediné aplikace; na základě jednoduchého intuitivního vyhledávání a použitelnosti celého portálu;
- Vybudovat katalog sportovních zařízení poskytující relevantní, kvalitní a aktuální informace pro uživatele;
- Stát se komunitním centrem sdružující sportovce a místem organizování sportovních aktivit.
- Zajišťovat vysokou úroveň funkcí rezervačního systému, nabízet aktivní marketingové nástroje sportovním zařízením, za dostupnou cenu;
- Nenahrazovat sportovní média, neduplikovat sportovní zpravodajství, výsledkové listiny a žebříčky profesionálních sportovců;
- Nevyužívat prostor portálu pro reklamu, nevyužívat příjmy z reklamy jako hlavní zdroj příjmů, prodej reklamy spíše okrajově.

Na základě provedeného srovnání a analýzy konkurence je možné konstatovat, že konkurenční portály se zabývají řešením pouze dílčích problémů, často jsou zastaralé nebo neefektivní. Dosud neexistuje komplexní řešení, které by využívalo synergie všech

jednotlivých částí. Cílem projektu SportCentral.cz je vytvořit komplexní webový projekt, jehož konkurenční výhoda spočívá ve sjednocení a nabízení jednotlivých funkcí komplexně, najednou v jediné webové aplikaci.

4.3.3 Segmentace cílových skupin

Segmentace cílových skupin byla provedena na základě přesné specifikace vlastností a definování konkrétních problémů, pro které dílčí skupiny hledají řešení. V rámci analýzy trhu byly vymezeny dvě hlavní cílové skupiny:

- Uživatelé
 - Sportovci (rekreační a poloprofesionální sportovci);
 - Sportovní týmy (neprofesionální).
- Zákazníci
 - Sportoviště a sportovní zařízení;
 - Trenéři a instruktoři.

Pro řízení a vývoj aplikace je pro každou cílovou skupinu zpracováván samostatný Lean Canvas (pomocí metodiky Lean Startup), zachycující předpoklady a hypotézy řešení problémů jednotlivých skupin v rámci aplikace. Na základě reálného testování na uživateliích a zákaznících budou řešení dále přizpůsobována a upravována tak, aby poskytla nejlepší možná řešení. Metodika postupně umožňuje vyvíjení efektivních řešení konkrétních problémů cílových skupin.

Přínosy startupu SportCentral.cz pro cílové skupiny spočívají v komplexním a efektivním řešení problémů. Díky vyřešení problémů sportovců a týmů dokáže startup řešit problémy sportovišť a trenérů. Následuje detailní segmentace cílových skupin startupu a vymezení jejich dílčích problémů.

4.3.3.1 Sportovci

Nejpočetnější cílovou skupinou, pro kterou je startup projekt zamýšlen, jsou sportovci. Produkt startupu je zaměřen zejména na pokročilejší a aktivnější sportovce, kteří se sportováním spojují celou řadou činností. Do cílové skupiny se řadí i lidé, kteří hledají kam jít cvičit, nebo mají zájem vyzkoušet nové sporty. Rozlišuje dvě kategorie:

- Sportovci rekreační,
- Sportovci poloprofesionální (závodní, neplacení).

Sportovci s pokročilejšími požadavky mají potřebu si vést záznamy o svých aktivitách, mluvit o sportu s přáteli, organizovat akce, a další. Produkt startupu vymezuje konkrétní problémy cílové skupiny:

1. Sportovci hledají kam jít sportovat; často neznají sportoviště ve svém okolí, hledají nová sportoviště nebo chtějí vyzkoušet nové sporty;
2. Sportovci si hledají týmy, skupinu lidí nebo jen spoluhráče;
3. Sportovci chtějí vědět o novinkách nebo akcích v jejich městě nebo na oblíbeném sportovišti;
4. Sportovci nejsou dostatečně motivováni k častějšímu cvičení;
5. Sportovci se chtějí pohodlně zarezervovat;
6. Sportovci nemají místo kde sdílet své sportovní výkony s ostatními a srovnávat se (každý má jinou aplikaci);
7. Sportovci si hledají trenéry / instruktory.

4.3.3.2 Sportovní týmy

Další cílovou skupinou jsou týmy sportovců. Produkt startupu se zaměřuje na aktivní týmy, pro které není sportování jedinou činností. Startup vymezuje dvě kategorie sportovních týmů:

- Týmy poloprofesionálních sportovců,
- Týmy rekreačních sportovců.

Tyto týmy tvoří profesionální sportovci. Skládají se pouze z aktivních a nadšených sportovců, kteří se sdružují do rekreačních nebo poloprofesionálních týmů. Jsou limitovány finančními prostředky, vyhledávají možnosti organizace, vedení týmových statistik a hledají místa nebo spoluhráče pro týmové aktivity. Produkt startupu vymezuje konkrétní problémy cílové skupiny:

- 1) Týmy chtějí mít přehled o dosažených výsledcích a vést si statistiky;
- 2) Týmy se potřebují organizovat a nemají k tomu vhodné nástroje;
- 3) Týmy si hledají spoluhráče;
- 4) Týmy se chtějí pohodlně zarezervovat;
- 5) Týmy chtějí zlepšovat svoje výsledky;
- 6) Týmy si chtějí najít trenéra;
- 7) Týmy si chtějí najít spoluhráče na tréninky.

4.3.3.3 Sportoviště a sportovní zařízení

Jednou z hlavních a nejpočetnějších cílových skupin jsou provozovatelé sportovních zařízení a sportovišť. Zprostředkovávají příležitosti ke sportu jednotlivým uživatelům (sportovcům, týmům, trenérům a instruktorům). Cílovou skupinou jsou zejména komerční sportoviště (placená, vyžadující vstupné), která jsou dále kategorizována:

- Sportoviště soukromá,
- Sportoviště státní (např. škola),
- Sportoviště soukromá – řetězce sportovních zařízení.

Hlavním cílem provozovatelů komerčních sportovních zařízení je zvyšování příjmů z provozování sportovišť. Pro sportoviště je klíčové získání stálých zákazníků, ale často nemají nebo nevyužívají efektivní nástroje pro jejich oslovení. Provozovatelé sportovišť řeší následující problémy:

- 1) Chtějí vydělat více peněz;
- 2) Potřebují více zákazníků;
- 3) Potřebují zvýšit ziskovost stávajících zákazníků;
- 4) Nemají efektivní marketing, neumí jej dělat nebo na to nemají čas;
- 5) Nemají efektivní nástroje pro práci se zákazníky.

4.3.3.4 Trenéři a instruktoři

Další cílovou skupinu tvoří trenéři a instruktoři sportů a sportovních aktivit. Nemusí se jednat pouze o kvalifikované nebo certifikované subjekty. Do této skupiny jsou řazeni i sportovci, kteří chtějí předat své zkušenosti, nebo cvičitelé s vlastními kurzy. Startup vymezuje následující kategorie:

- Trenéři osobní,
- Trenéři poloprofesionálních a rekreačních týmů,
- Cvičitelé (mají vlastní kurz),
- Sportovci, kteří chtějí předat své zkušenosti.

Trenéři a instruktoři řeší obdobné problémy jako provozovatelé sportovních zařízení, hlavním cílem je zvyšování příjmů z provozování činnosti. Klíčové je pro ně udržení stálých zákazníků a zvyšování ziskovosti. Často nemají nebo nevyužívají efektivní nástroje pro jejich oslovení; řeší následující problémy:

- 1) Chtějí vydělat více peněz;
- 2) Potřebují více zákazníků;
- 3) Potřebují zvýšit ziskovost stávajících zákazníků;
- 4) Nemají efektivní marketing, neumí jej dělat nebo na něj nemají čas;
- 5) Nemají efektivní nástroje pro práci se zákazníky.

4.3.3.5 Vývojáři sportovních aplikací

Potenciální cílovou skupinou jsou vývojáři sportovních aplikací. Po dosažení dostatečné uživatelské základny startup zamýšlí vytvoření platformy pro integraci aplikací třetích stran do SportCentral.cz, resp. integrace SportCentral.cz do jejich aplikací. Ta umožní vývojářům sportovních aplikací, kterých je na internetu tisíce, získat další zdroj uživatelů (a následně příjmů).

Vývojáři sportovních aplikací uživatelům startupu vyřeší problém, kdy např. používání různých aplikací pro zaznamenávání jedné konkrétní činnosti neumožňuje jednotlivým uživatelům porovnávat své výkony s ostatními uživateli.

4.3.4 Obchodní model startupu

Obchodní model rozlišuje dvě cílové skupiny. Pro uživatele (sportovce a sportovní týmy) bude přístupnost webové aplikace a jejích služeb zdarma. Uživatelé mohou bezplatně využívat veškeré služby pro ně určené. Pro zákazníky (sportoviště a trenéry) je obchodní model stanoven ve formátu Freemium, kdy používání webové aplikace je zpoplatněno rozdílně podle úrovně využívání služeb. Samotná přítomnost a základní funkce aplikace budou pro zákazníky zdarma. Další nadstandardní služby nebo funkce budou zpoplatněné.

Peněžní příjmy projektu poplynou z prodeje užitečných funkcí, které budou zákazníkům do jejich podnikání přinášet přidanou hodnotu. Budou generovány ze třech oblastí prodeje – prodej pokročilých funkcí zákazníkům (zpoplatněné jednorázově, měsíčními platbami, procenty z prodeje, počet zobrazení), prodej reklamy, prodej slevových kupónů. Placené funkce portálu SportCentral.cz jsou popsány v kapitole 4.2.2. Popis projektu.

Po úspěšném otestování první verze produktu na českém trhu předpokládá startup rozšíření do zahraničí, kde bude uplatňovat obdobný obchodní model.

4.4 Marketingová strategie

Cílem startupu SportCentral.cz je vytvořit takový produkt, který bude řešit problémy všech cílových skupin komplexně a využívat tak vzájemného synergického efektu. Díky vyřešení problémů sportovců a týmů dokáže startup řešit problémy sportovišť a trenérů, komplexně v jediné webové aplikaci. SportCentral.cz se chce stát místem, kde si sportoviště i sportovci vytvoří vlastní profil na SportCentral.cz, až poté využijí např. Facebook. Stát se místem, které budou využívat během výběru sportovišť, během samotného sportování i po něm. V rámci studie proveditelnosti byl marketingový mix pro naplnění marketingové strategie charakterizován v jednotlivých bodech následovně:

4.4.1 Produkt

Cílem startupu SportCentral.cz je vyvíjení produktu, který spojí řešení všech problémů cílových skupin do komplexní webové aplikace. Produkt bude silným marketingovým nástrojem pro sportoviště a trenéry, informačním a komunitním portálem pro uživatele, se snahou podporovat sportování veřejnosti. Bude pomáhat sportovcům a sportovním týmům šetřit čas a zlepšit jejich sportovní zážitky.

Produkt bude vyvíjen postupně ve vývojových verzích, ale definované problémy cílových skupin nebudou v rámci verzí řešeny izolovaně. Respektování vzájemných vazeb zajistí komplexní řešení přinášející synergické efekty mezi skupinami. Vývojové verze na sebe budou logicky navazovat a postupně vylepšovat řešení v rámci dřívějších verzí. Současná verze webové aplikace umožňuje vyhledávání, přidávání a zobrazování detailů sportovišť v České republice v podobě katalogu sportovišť. Katalog zajistí pravidelnou návštěvnost portálu a vytvoří základ pro další rozvojové fáze. Jeho uživatelská základna bude sloužit jako prodejní argument pro placené funkce v dalších vývojových verzích.

V současnosti dokončovaná druhá vývojová verze produktu je zaměřena na vybudování uživatelského prostředí pro sportovní týmy, umožňující jejich organizaci, možnost sdružování, organizování tréninků, turnajů a akcí, spravování komunity a výsledků. Dále je vybudováno uživatelské prostředí pro trenéry a instruktory a rozšířen katalog sportovišť o neplacená, veřejně přístupná sportoviště.

V dalších verzích budou vyvíjeny zpoplatněné funkce pro zákazníky, umožňující rezervační služby, služby slevového portálu, zákaznické systémy, mailingové služby, věrnostní programy, a další. Přesný popis produktu a vývojových verzí pro přehlednost uveden v Příloze E: Přehled funkcí vývojových verzí startup projektu.

Kvalita nabízených služeb a obsah jednotlivých vývojových verzí budou průběžně ověřovány pomocí uživatelského testování, zaznamenávání uživatelských požadavků, osobních pohovorů apod. metodikou Lean Startup. Ověřováním zamýšlených řešení a jejich uzpůsobením již během stádií vývoje zajistí vývoj produktu s reálnou poptávkou na trhu.

4.4.2 Cenová strategie

Cílem SportCentral.cz je stát se vůdcem na trhu a moci si dovolit vyšší marže než konkurence. Produkt by měl přinášet jasně měřitelný přínos, který bude odpovídat placené ceně. Základní ceny budou stanoveny dle konkurenčních řešení, ke kterým bude připočítána hodnota dalších funkčních služeb, které konkurence běžně nenabízí. Cena bude průběžně upravována po umístění a otestování produktu na trzích.

Cenová strategie je odlišná s ohledem na dvě hlavní cílové skupiny startupu. Pro uživatele jsou přítomnost a služby portálu, aplikace pro mobilní zařízení bezplatné. Pro zákazníky je používání webové aplikace zpoplatněno rozdílně podle úrovně využívání služeb, na základě Freemium formátu obchodního modelu. Příjmy budou generovány ze dvou hlavních oblastí – souhrnné balíčky služeb (3 cenově odstupňované varianty, odlišné funkce), zprostředkování prodeje pokročilých funkcí (slevové poukazy, dárkové poukazy, permanentky). Prodej reklamní plochy bude uskutečňován pouze okrajově. Hlavní placené služby portálu SportCentral.cz v oblasti pokročilých funkcí zákazníkům jsou blíže popsány v kapitole 4.3.4. Obchodní model startupu.

Ceny za zprostředkování prodeje pokročilých funkcí budou zpoplatněny procentem z prodeje, konkrétně 11% z tržeb prodeje slevových kupónů, 9% z tržeb dárkových poukazů, 7% z tržeb permanentek. Souhrnné balíčky služeb (ve 4 variantách) a jejich ceny jsou pro přehlednost uvedeny v následující tabulce.

Tabulka č. 2: Přehled produktových balíčků SportCentral.cz

Forever free	S	M	L
0 Kč (0 USD)	1000 Kč (50 USD)	3000 Kč (150 USD)	5000 Kč (250 USD)
Profil na SportCentral.cz	Profil na SportCentral.cz	Profil na SportCentral.cz	Profil na SportCentral.cz
4 turnaje za rok	1 turnaj za měsíc	3 turnaje za měsíc	10 turnajů za měsíc
	1 liga	2 ligy	5 lig
	Rezervace	Rezervace	Rezervace
	Zpětná vazba od zákazníků	Zpětná vazba od zákazníků	Zpětná vazba od zákazníků
		Věrnostní a množstevní program	Věrnostní a množstevní program
		Chytrá databáze zákazníků	Chytrá databáze zákazníků
		Emailing na vlastní zákazníky	Emailing na vlastní zákazníky
			Agregovaný emailing
			Automatický emailing
			Zvýrazněný zápis

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

4.4.3 Propagace, komunikace

Z důvodu vytváření nové webové aplikace a vstupu na nové trhy je nutné propagaci věnovat zvýšenou pozornost. Forma propagace bude odlišná podle cílových skupin, které mají být osloveny.

Zákazníci (sportoviště a trenéři) budou informováni o nabízených službách a kladných ohlasech na jejich využití. Přímé oslovení potenciálních zákazníků bude probíhat prostřednictvím direkt mailingu, přímým prodejem (osobní návštěvy obchodních prodejců) a telefonním prodejem. Sportovištím budou přímým oslovováním nabízeny možnosti zapojení se do věrnostního programu. Další získávání zákazníků a prodej produktu online bude prostřednictvím internetové reklamy (popsáno detailněji v rámci druhé cílové skupiny).

Uživatelé budou oslovováni převážně prostřednictvím internetu. Stejně postupy dalšího oslovování budou uplatněny zároveň i na předchozí cílovou skupinu. (Význam internetu zdůrazňuje průzkum SportCentral.cz, viz Obrázek č. 3: Zdroje vyhledávání informací o místech kam jít sportovat.) Startup se z počátku zaměří na získání návštěvnosti

z výsledků vyhledávání (význam vyplývá z výsledků průzkumu, viz Obrázek č. 4: Zdroje vyhledávání informací o místech kam jít sportovat na internetu). Snahou je dlouhodobě působit na výsledky vyhledávání a zaujmout relevantní pozice ve výsledcích vyhledávání (SEO, PPC kampaně). Dále bude působit prostřednictvím sociálních sítí (zejména Facebook, Google+, Twitter), vytvářet funkce motivující k šíření nejen na sociálních sítích, ale i samotném portálu. Zapojit uživatele do aktivního oslovování sportovišť a doporučování jejich přítomnosti na portálu. Naopak prostřednictvím rozesílání informačních emailů od sportovišť oslovovat sportovce. Okrajově bude využívat internetovou reklamu především na oborových serverech (PR články, bannerová reklama).

Startup se zaměří na publicitu, pořádání dalších virálních akcí. Snahou bude dostat se do širokého povědomí veřejnosti a sportovních zařízení. Cílem SportCentral.cz je stát se místem, kde si sportoviště a sportovci vytvoří vlastní profil na SportCentral.cz, až poté využijí např. Facebook. Místem, které budou všechny skupiny uživatelů využívat během výběru sportovišť, samotného sportování i po skončení.

4.4.4 Distribuční kanály

Webová a mobilní aplikace SportCentral.cz bude distribuována současně různými distribučními kanály, které zohledňují specifika jednotlivých cílových skupin projektu. Zásadní význam spočívá ve využití internetu a jeho nástrojů. Internet zaručuje zprostředkování dostupnosti široké veřejnosti, která většinu informací o sportovních zařízeních hledá právě na internetu (viz výsledky výzkumu SportCentral.cz, Obrázek č. 3: Zdroje vyhledávání informací o místech kam jít sportovat).

Průběžně prováděná optimalizace webových stránek (SEO) podpoří relevantní pozice ve výsledcích internetového vyhledávání a zajistí dlouhodobou návštěvnost z přirozených výsledků vyhledávání. Její zásadní vliv na návštěvnost později zcela vytěsni jiné kanály, např. přímá návštěvnost, sociální sítě, trhy mobilních aplikací. Mezi poslední zásadní internetové markety zabývající se prodejem mobilních aplikací patří Google Play, iTunes.

Cílová skupina uživatelů bude oslovována prostřednictvím doporučení přátel. Samotná sportoviště, součástí druhé cílové skupiny uživatelů projektu, v důsledku využívání např. rezervačního systému, prodeje slevových kupónů nebo cíleného email marketingu

umožní rozšiřovat aplikaci mezi své návštěvníky. Cílené využívání sociálních sítí a pořádání virálních kampaní pomohou šíření aplikace mezi širokou veřejnost. Šíření podpoří oborové servery a vlastní blog projektu.

Pro cílovou skupinu zákazníků bude jedním z distribučních kanálů samotný web SportCentral.cz, zprostředkuje sportovištím nové zákazníky, rezervační systémy apod. Významné bude doporučování sportovců, kteří budou sportoviště informovat o portálu SportCentral.cz a vyžadovat jejich přítomnost (což podpoří např. rezervační systém, doporučující formuláře na stránce sportoviště s možností odeslání uživateli konkrétnímu sportovišti, gamifikace samotné aplikace). Kromě optimalizace vyhledávání (SEO) a placené reklamy (PPC) bude využíván email marketing. Důležité budou i jiné než internetové distribuční kanály, zejména přímý a telefonní prodej.

4.5 Harmonogram projektu

Harmonogram projektu byl vypracován pro období podporované investicí rizikového kapitálu. Důraz byl kladen na soulad vývojových verzí a personálních, organizačních, propagačních činností v daném období.

Datum zahájení projektu: květen 2012.

Předpokládané datum ukončení (výstup investora, vyčerpání investice): červenec 2014.

Vstup investice rizikového kapitálu je předpokládán v lednu 2013. Investice bude využita na financování nákladů spojených s vývojem, provozem a dalšími náklady. Investice bude použita na financování vývoje a ostatních nákladů v rozmezí 1 roku (únor 2013 – červenec 2014). Startup plánuje kontinuální vývoj i po skončení investice, během roku 2014 dosáhne startup samostatnosti ve financování. Pro návaznost byly doplněny i činnosti předrealizační fáze a činnosti po skončení financování externí investicí. Harmonogram startup projektu je uveden v následující tabulce.

Tabulka č. 3: Harmonogram projektu SportCentral.cz

Předprojektová fáze	
Průzkum internetového trhu v oblasti sportu	říjen 2011 – únor 2012
Marketingová analýza	říjen 2011 – únor 2012
Analýza potřeb cílových skupin	říjen 2011 – únor 2012
Personální plánování	prosinec 2011 – únor 2012
Vyhledání investora	listopad 2011 – leden 2012
Přípravná fáze	
Přípravy projektového záměru	prosinec 2011 – únor 2012
Vyhledání a vstup investora pro rozvoj počáteční fáze projektu	leden 2012
Realizační fáze	
Organizační a technické zajištění projektu <ul style="list-style-type: none"> - Výběr zaměstnanců - Technické zázemí, systémová řešení projektu - Monitorování a řízení projektu 	únor 2012 – březen 2012
Přípravné procesy na vývoj první verze aplikace <ul style="list-style-type: none"> - Návrhy realizovaných funkcí - Testování navrhovaných funkcí - Grafické návrhy a řešení 	únor 2012
Vývoj první verze aplikace	únor 2012 – květen 2012
Marketing a propagace, optimalizace stránek	od března 2012 kontinuálně
Spuštění první vývojové verze aplikace <ul style="list-style-type: none"> - Databáze sportovišť, vyhledávání - Akvizice uživatelů (funkce, prostředí pro uživatele) - Akvizice sportovišť (funkce, prostředí) 	květen 2012
Přípravné procesy na vývoj druhé verze aplikace	květen 2012 – červen 2012
Soutěž (Sport roku 2012) – cílená propagační aktivita	červenec 2012 – září 2012
Vývoj druhé verze aplikace	červenec 2012 – leden 2013
Testování metodikou Lean Startup	srpen 2012 kontinuálně
Přípravné procesy pro vyhledání nového investora	listopad 2012 – květen 2013
Personální plánování	listopad 2012 – leden 2013
Spuštění druhé vývojové verze aplikace <ul style="list-style-type: none"> - Aplikace pro mobilní zařízení - Rozšířené vyhledávání, geolokace, filtrace - Databáze nekomerčních sportovišť - Akvizice uživatelů (funkce, prostředí pro trenéry) - Akvizice sportovišť (funkce pro sportovní týmy) - Příjmy z prodeje mobilní aplikace, reklamy 	prosinec 2013
Vstup investora a investice rizikového kapitálu	květen 2013
Rozšíření pracovního týmu	leden 2013 kontinuálně dle plánu vývoje
Přípravné procesy na vývoj třetí verze aplikace	listopad 2012 – leden 2013
Vývoj placených funkcí třetí verze aplikace	leden 2013 – prosinec 2013
Expanze na zahraniční trhy, jazykové verze, překlady	květen 2013 kontinuálně
Spuštění placených funkcí třetí verze aplikace <ul style="list-style-type: none"> - Neplacené zápisy 	leden 2013

- Reklama	únor 2013
- Slevy	březen 2013
- Zvýrazněné zápisy	duben 2013
- Turnaj, liga	květen 2013
- Rezervace	červen 2013
- Dárkové poukazy	červenec 2013
- Emailing, Agregovaný emailing	srpen 2013
- Věrnostní programy, permanentky	září 2013
- Automatické follow-up kampaně, Databáze zákazníků	říjen 2013
- Zpětná vazba zákazníků	listopad 2013
- Reklamní systém	prosinec 2013
Přípravné procesy na vývoj dalších funkcí verze aplikace, přípravné procesy pro expanzi na další zahraniční trhy	říjen 2013 – prosinec 2013
Přípravné aktivity pro období po skončení investice	
Zvyšování kvality služeb, efektivity řešení	od ledna 2014 kontinuálně
Usilování o expanzi na další zahraniční trhy (EU, Kanada)	od února 2014 kontinuálně
Hledání nového strategického partnera	září 2015

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

4.6 Technologické řešení projektu

Webová aplikace SportCentral.cz je uživatelům poskytována prostřednictvím počítačové sítě Internet. Technologické řešení projektu je nutné zkoordinovat s úrovní webhostingových služeb, poskytující stabilní a spolehlivý webhostingový server. Pro vývoj dalších verzí webové aplikace a rozšiřujících funkcí jsou využívána následující technologická řešení:

- Nette Framework – Nástroj pro vytváření webových aplikací ve skriptovacím programovacím jazyce PHP 5.
- MySQL – Relační databázový systém pro multiplatformní databáze, využívá jazyk SQL.
- HTML – Hypertextovací značovací jazyk pro tvorbu webových stránek.
- CSS – Stylovací jazyk pro ovládání stylů webových stránek.
- Javascript – Multiplatformní objektově orientovaný skriptovací jazyk.
- JQuery – Javascriptová knihovna pro interakci JavaScriptu a HTML.

Dále je využíváno funkcí API, standardizované programové celky používané namísto vlastního programování. Mezi nejvýznamnější implementovaná řešení patří:

- Google Maps API – Implementace mapových podkladů a zprostředkování geolokačních funkcí zapojených subjektů.

- PHP API, Twitter API, Google+ API – Standardizované platformy pro implementaci sociálních sítí.

Pro vývoj aplikace pro mobilní zařízení je využíváno následujících technologických platforem:

- Android – Softwarová platforma pro mobilní zařízení vyvinutá společností Google na platformě Linux.
- iOS – Mobilní operační systém společnosti Apple Inc. pro mobilní zařízení iPhone, iPod Touch, iPad, Apple TV.
- Windows Phone (WP) – Mobilní operační systém firmy Microsoft.

4.7 Management a lidské zdroje

Rozvoj startupu v rozsahu plánovaném dle jednotlivých vývojových verzí vyžaduje rozšíření kapacity lidských zdrojů. V průběhu rozvoje firmy se předpokládá založení akciové společnosti. Původní management vzhledem k vlastnickým a autorským právům startupu zůstane zachován, změní se pozice v rámci organizační struktury. Na vedení společnosti se bude spíše okrajově, v pozici mentora, podílet vstupující investor, bude vlastnit významný podíl společnosti.

Pro stanovení celkového počtu zaměstnanců byla využita analýza celkových nákladů. Nové pracovní pozice budou vytvořeny s ohledem na náročnost vývoje, prodeje a správy startupu v daném období (pro rok 2013). Počet vývojových programátorů byl odvozen z časové náročnosti a doby nutné pro naprogramování dílčích funkcí produktu. Počet zaměstnanců oddělení prodeje, provozu vychází z náročnosti propagace vyvíjených funkcí. Pracovní úvazky jsou uvažované v plné i částečné výši, platové ohodnocení vychází poměrově z průměrných měsíčních mezd konkrétní pracovní pozice v ČR.

Ke konci roku 2013 bude startup zaměstnávat celkem 50 zaměstnanců. Vývoj počtu zaměstnanců v jednotlivých měsících souvisí s vývojem nových funkcí, jejich uvedením na trh a nutností jejich propagace. Počet zaměstnanců jednotlivých oddělení ke konci roku 2013 zobrazuje Příloha G. Ve vedoucí pozici projektu bude zaměstnán výkonný ředitel společnosti (CEO – Chief Executive Officer) a provozní manažer (COO – Chief Operations Officer). Pro bezproblémový provoz startupu budou zaměstnáni pracovníci

na pozice manažera lidských zdrojů (HR), účetní a asistentky. Externě bude využíváno právnických služeb (na 5% úvazek).

V oblasti vývoje projektu bude zaměstnáno celkem 14 pracovníků. Ve vedoucí pozici manažer týmu programátorů, admin, grafik, UX/IU designér a dalších 10 programátorů. V oblasti přímého prodeje bude zaměstnáno 15 pracovníků, konkrétně 4 pracovníci na pozici manažera pro klíčové zákazníky (Account Executive), 8 pracovníků obchodní zástupce (Business Development Representative, BDR), 3 pracovníci zákaznické podpory (Customer Support). V oblasti marketingu, reklamy a PR 15 zaměstnanců, konkrétně 2 zaměstnanci vztahů s veřejností (PR), 1 interní SEO pracovník, 4 externí SEO pracovníci, manažer sociálních sítí a 5 pracovníků naplňující databázi sportovišť. Na poloviční úvazek bude zaměstnán manažer reklamních kampaní (PPC), copywriter, překladatel anglického jazyka.

Nárůst počtu zaměstnanců a rozvoj pracovních pozic je nutné zohlednit ve změně organizační struktury. Uspořádání nové organizační struktury startupu zobrazuje Příloha G: Navrhovaná organizační struktura startupu SportCentral.cz.

4.8 SWOT analýza startup projektu

Prostřednictvím SWOT analýzy bylo zhodnoceno makroprostředí projektu, které nelze ovlivnit činností podniku, a mikroprostředí, které lze ovlivnit aktivitami podniku. Byla tedy provedena analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb realizovaného startup projektu. Získání investice rizikového kapitálu je předpokladem realizace, který by bez externího zdroje financování nebyl realizovatelný v plánovaném rozsahu.

Mezi silné stránky projektu patří:

- Komplexní webové řešení pro zákazníky a uživatele v oblasti sportovních aktivit.
- Dlouhodobé zkušenosti a odborné znalosti vedoucích projektů.
- Minulé úspěchy zakladatelů startupu z oblasti internetových řešení, vedení týmu.
- Inovativní nápady a touha je realizovat.
- Zájem a sledování nových trendů, uplatnění ve vývoji projektu, flexibilita.
- Využívání metodiky Lean Startup.
- Tvorba promyšlené marketingové strategie.

Mezi slabé stránky je možné řadit:

- Finanční náročnost investice.
- Nedostatek kvalifikovaných pracovníků v místě realizace projektu.
- Zpoždění realizace vývojových fází.

Příležitosti startupu jsou:

- Zájem obyvatelstva o zdraví a zdravý životní styl.
- Zájem sportovišť o propagační aktivity na internetu.
- Rozvoj mobilních aplikací a možný budoucí nárůst poptávky po mobilních aplikacích.
- Rozvoj sociálních sítí a související virální šíření, propojení komunity.
- Rozvoj geolokace a související možnost gamifikace projektu.
- Podpora sportování na republikové úrovni.
- Partnerství (oborové portály, kluby, svazy).

Hrozbami startupu jsou:

- Konkurence a malé bariéry vstupu do odvětví.
- Nezájem uživatelů a zákazníků.
- Dopad finanční krize, omezené zdroje zákazníků, snížené výdaje na sportování.
- Pokles sportovního trhu, snižující se zájem o sport, sportování.
- Nezískání investice, dotace na rozvoj projektu.

4.9 Analýza rizik startup projektu

Pro úspěšnost projektu startupu je nezbytné provedení analýzy předpokládaných rizik. V následující části práce byla definována rizika spojená s přípravou, realizací a udržitelností projektu a navrhnutý možnosti jejich řízení či vyloučení. Eliminace rizik zvyšuje pravděpodobnost úspěchu a minimalizuje nebezpečí negativně ovlivňující realizaci nebo průběh projektu. Získání investice rizikového kapitálu je předpokladem realizace projektu, který by bez externího zdroje financování nebyl realizovatelný v plánovaném rozsahu.

4.9.1 Rizika v přípravné fázi projektu

Rizika projektu v rámci přípravné fáze se mohou projevit především v nesprávných odhadech potenciálu trhu nebo omezení externích finančních zdrojů. Uvedená rizika se mohou projevit nebo dále působit v realizační fázi i ve fázi po skončení financování projektu.

a) Nesprávné odhady velikosti a potenciálu trhu

Závažnost rizika: významné.

Řízení rizika: Přizpůsobení funkcí vývojových verzí novým požadavkům konkrétního trhu nebo cílení na příbuzné trhy či jiné cílové skupiny. Provedení důkladných analýz trhu, průzkumů trhu a průběžné testování vývojových verzí metodikou Lean Startup.

b) Nesprávně odhadovaná konkurence, vliv konkurence

Závažnost rizika: významné.

Řízení rizika: Odhad potenciálních konkurentů a jejich síly pomocí důkladných průzkumů konkurence. Posouzení bariér vstupu do odvětví. Analýzy příbuzných oborů a možnosti implementace aplikací na nové trhy. Zaměřit se na vývoj ostatních funkcí projektu, omezit vývoj nebo rozsah funkcí, které nabízí konkurence.

c) Omezení finančních prostředků investice, snížení dotačních prostředků

Závažnost rizika: závažné, ale říditelné.

Řízení rizika: Celkové snížení a omezení vývoje produktu, snížení náročnosti technických řešení funkcí, omezení nebo vyloučení některých funkcí. Při snížení investice celkově o cca 10 % lze projekt realizovat v plánovaném rozsahu. V případě vyššího snížení externích zdrojů financování je nutné vypracovat omezený plán rozsahu projektu, eventuálně rozhodnout o zrušení celého projektu.

4.9.2 Rizika ve fázi realizace projektu

Rizika realizace projektu souvisí především s odhady časového a finančního vývoje projektu, jeho personálním zajištěním a správným odhadem trhu.

a) Nová podnikatelská aktivita

Závažnost rizika: nízké.

Řízení rizika: Riziko bude snižováno sestavením kvalitního a kompetentního odborného týmu, se zaměřením na požadavky a specifika konkrétních cílových skupin projektu. Projekt má jednoduchou organizační strukturu s přesně vymezenými pracovními pozicemi i kompetencemi řídicích pozic, které umožní řízení pracovních činností jednotlivých pracovních skupin. Členové realizačního týmu (zakladatelé projektu, včetně současného investora) mají dlouhodobé zkušenosti s vedením týmu a podnikatelským prostředím na internetu. Další členové realizačního týmu budou vybíráni s ohledem na prokázané znalosti a zkušenosti.

b) Nesprávně odhadnutá časová náročnost projektu

Závažnost rizika: nízké až střední.

Řízení rizika: Realizace činností předbíhá, nebo zpožďuje plánovaný postup harmonogramu. Časový nesoulad narušuje průběh ostatních návazných činností (např. podpůrné propagační aktivity), může způsobit neprolnutí dílčích funkcí nebo návaznost vývojových verzí. Řešením je průběžné sledování, přizpůsobování navazujících činností s důrazem na časový soulad všech pracovních činností.

c) Nesprávně odhadnutá finanční náročnost projektu

Závažnost rizika: závažné, ale říditelné.

Řízení rizika: Plánovaná finanční náročnost se neshoduje s reálně dosahovanými finančními výsledky. Realizace dílčích vývojových fází i činností stála více, nebo méně, než bylo uvažováno. Způsobuje nesoulad s peněžními příjmy a ovlivňuje stabilitu cash-flow. Působí nedůvěryhodně na investory. Řešením průběžné monitorování finančních toků projektu, přizpůsobování reálné situaci.

d) Zdržení uvedení na trh a zpoždění prodeje

Závažnost rizika: nízké až střední.

Řízení rizika: Zdržení uvedení produktu na trh, resp. představení konkrétní vývojové verze, zpoždění prodeje, zpoždění generovaných peněžních příjmů a vliv na cash-flow.

Zpoždění návazných nebo podpůrných činností, zklamání zákazníků, investorů. Řešením monitorování chyb a zpoždění oproti plánu. Případné zúžení řešení vyvíjených funkcí pro včasný vstup na trh, případné pozastavení propagačních aktivit.

e) Nepoužívání aplikace

Závažnost rizika: významné, ale říditelné.

Řízení rizika: Veřejnost (zákazníci, uživatelé) nepoužívají aplikaci, nevyužívají služeb projektu, špatná realizace uživatelského prostředí. Řešením je průběžné testování, komunikace s cílovými skupinami, přizpůsobování produktu konkrétním zákaznickým požadavkům. Reagovat na skutečné požadavky zákazníků, nevytvářet produkt s vynucenou poptávkou, ale reagovat na skutečné problémy cílových skupin.

f) Neznámost projektu mezi veřejností

Závažnost rizika: významné, ale říditelné.

Řízení rizika: Aplikace není běžně využívaným nástrojem pro řešení dílčích problémů, není veřejnosti známá. Cílená propagace projektu, dobrá optimalizace webových stránek, vybudování podvědomí a představení cílovým skupinám. Podpůrné propagační akce pro zajištění stálé a opakované návštěvnosti aplikace.

g) Personální riziko – nedostatečná kvalifikace, nedostupnost lidských zdrojů v místě realizace projektu

Závažnost rizika: nízké až střední.

Řízení rizika: Projekt předpokládá kvalifikované a vzdělané zaměstnance v oboru výpočetní techniky, jejich dostupnost v místě realizace projektu. Využívá spolupráce se Západočeskou univerzitou v Plzni, spolupracuje se studenty již v průběhu jejich studia.

h) Personální riziko – fluktuace členů pracovního týmu

Závažnost rizika: nízké.

Řízení rizika: Výpadek pracovníků vedoucích pozic a realizačního týmu (zakladatelé projektu) prakticky nehrozí. S ohledem na řízení práce metodikou Scrum nehrozí závažné riziko v případě výpadku programátorů (nahraditelnost, přiřaditelnost úkolů).

i) Hospodářská krize

Závažnost rizika: nízká až střední.

Řízení rizika: Riziko, které je hrozbou celé společnosti. Hospodářská krize souvisí s omezováním výdajů na sportovní aktivity. Řešením je sledování situace na trzích a rozšíření na zahraniční trhy. Získáním nových zákazníků z dalších trhů eliminuje uvedené riziko. V návaznosti na změny tržních podmínek optimalizovat výnosy a náklady projektu, hospodářská krize ovlivní např. sazby daní, ceny služeb.

j) Omezení sportovních aktivit, pokles sportovního trhu

Závažnost rizika: nízké.

Řízení rizika: Důsledkem propojování informačních technologií a zábavního průmyslu může dojít k poklesu sportovního trhu. Provozování sportovních aktivit z domova (např. technologie Kinect), důsledkem omezení sportování na sportovištích a pokles výdajů spojených se sportováním. Sledování vývoje informačních technologií a podpora aktivního sportování, zapojení motivačních prvků a gamifikace, geolokační služby.

k) Ostatní rizika

Existence dalších rizik projektu je zřejmá. V průběhu realizace projektu vznikají další rizika související s podnikatelskou, administrativní, legislativní činností v podobě dodržování zákonů, předpisů, vyhlášek a norem; metodiky a pokyny v případě využití dotačních prostředků. Zmíněná rizika budou průběžně monitorována, v případě nutnosti operativně řízena.

4.9.3 Rizika po skončení financování projektu

Rizika projektu po skončení financování jsou obdobná jako rizika realizace. Startup předpokládá, že realizací projektu a přechodem k samofinancování se riziko nové podnikatelské aktivity stane zanedbatelným. Analýza rizik byla zaměřena na realizaci projektu do doby skončení externího financování. Rizika po skončení financování projektu lze řešit průběžným monitorováním a operativním řízením. Změna v podobě přechodu z financování investicí na samofinancování by měla být bezproblémová.

Celkově se startup dá hodnotit jako středně rizikový.

5 Hodnocení ekonomické efektivity

V následující kapitole bude zhodnocena ekonomická efektivity vybraného startup projektu. Hlavním cílem je rozhodnout, zda lze startup projekt doporučit k realizaci.

5.1 Peněžní toky startup projektu

Peněžní toky startupu byly stanoveny na základě tržní analýzy a odhadu poptávky, uvažovány jsou peněžní toky plynoucí z expanze na zahraniční trh. V následujících tabulkách jsou vyčísleny očekávané peněžní příjmy a kapitálové výdaje startupu. Peněžní toky jsou dále diskontovány a hodnoty použity pro výpočet jednotlivých metod hodnocení ekonomické efektivity – prostá doba návratnosti, diskontovaná doba návratnosti, čistá současná hodnota, index rentability a vnitřní výnosové procento.

Doba minimální udržitelnosti projektu je stanovena na období 3 let, tj. do roku 2015. Investice rizikového kapitálu vstupuje do financování projektu po dobu 1 roku, ve výši 22,5 mil. Kč. Náklady na vývoj, prodej a ostatní náklady jsou v prvním roce financovány externí investicí. V průběhu druhého roku začne startup generovat příjmy, které budou použity na financování dalšího rozvoje. S ohledem na neznámý vývoj sazby daně z příjmu právnických osob, bude ve všech letech plánu uvažována sazba pro rok 2012 ve výši 19 %.

Diskontní sazba byla upravena s ohledem na rizikovost související se startup podnikáním a financováním rizikovým kapitálem (pro riskantnější projekty je volena vyšší úroková míra, která více snižuje očekávané peněžní příjmy). Protože se jedná o zcela nový projekt bez zkušeností z obdobných projektů a bez vlastní historie, která by umožnila použití metod expertních odhadů a její zpřesnění, byla diskontní sazba stanovena subjektivním odhadem na úroveň 20 %. Tato hodnota je obecně používána u investic rizikového kapitálu. Pro výpočet diskontovaných peněžních příjmů byl použit tzv. odúročitel, který lze vyjádřit pomocí následujícího vzorce [3]:

$$\frac{1}{(1+i)^n}$$

kde: i = diskontní sazba,
 n = počet let životnosti.

Následující tabulky zachycují vstupní hodnoty pro výpočet základních metod hodnocení ekonomické efektivity. Přehled očekávaných peněžních příjmů je vyčíslen v Tabulce č. 4: Peněžní příjmy (vychází z detailního plánu uvedeného v Přílohách M, N, O, P), jež jsou následně diskontovány v Tabulce č. 5: Diskontované peněžní toky.

Tabulka č. 4: Peněžní příjmy (Kč)

	2013	2014	2015
Zvýšení tržeb	8 817 558	68 914 893	142 521 890
Zvýšení nákladů	22 562 190	22 562 191	22 562 192
Zisk před zdaněním	-13 744 632	46 352 702	119 959 698
Daň	0	8 807 013	22 792 343
Zvýšení zisku po zdanění	-13 744 632	37 545 689	97 167 356
Celkový roční příjem	-13 744 632	37 545 689	97 167 356

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Tabulka č. 5: Diskontované peněžní toky (Kč)

	2013	2014	2015
Peněžní příjmy	-13 744 632	37 545 689	97 167 356
Diskontní faktor pro $i=20\%$	0,83333	0,69444	0,57870
Diskontované peněžní příjmy	-11 453 860	26 073 395	56 231 109
Investice	22 500 000		
Diskontovaný peněžní tok	-33 953 860	26 073 395	56 231 109
Kumulovaný diskont. peněžní tok	-33 953 860	-7 880 465	48 350 644

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

5.1.1.1 Prostá doba návratnosti

Prostá doba návratnosti je jednou z nejpoužívanějších metod hodnocení investičních projektů, jak bylo uvedeno v podkapitole 1.5.2.1. Doba návratnosti vymezuje dobu, za kterou se investorovi vrátí počáteční investice. Výsledná doba by měla být kratší než doba životnosti projektu.

Tabulka č. 6: Výpočet prosté doby návratnosti (Kč)

	2012	2013	2014
Zvýšení zisku po zdanění	-13 744 632	37 545 689	97 167 356
Investice	22 500 000		
Peněžní příjmy	-13 744 632	37 545 689	97 167 356
Kumulované peněžní příjmy	-13 744 632	23 801 057	120 968 413

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Z Tabulky č. 6: Výpočet prosté doby návratnosti vyplývá, že investice ve výši 22,5 mil. Kč bude peněžními příjmy uhrazena mezi 1. a 2. rokem životnosti projektu. Přesná hodnota prosté doby návratnosti byla stanovena následujícím výpočtem.

$$1 + \frac{22500000 - 13744632}{37545689} = 1,965 = 1 \text{ rok } 11 \text{ měsíců } 17 \text{ dní}$$

Výpočtem byla stanovena prostá doba návratnosti na 1,965 roku. Investice rizikového kapitálu bude splacena, v dalších obdobích bude startup ziskový.

5.1.1.2 Diskontovaná doba návratnosti

Diskontovaná doba návratnosti odstraňuje hlavní nedostatek výpočtu prostřednictvím prosté doby návratnosti respektováním faktoru času. Tato doba je vypočítána diskontováním jednotlivých ročních příjmů příslušnou diskontní sazbou. Upravené peněžní příjmy jsou kumulativně sečteny a rok, ve kterém se kumulativní součet příjmů rovná kapitálovému výdaji (resp. vloženým investičním prostředkům), je hledanou diskontovanou dobou návratnosti.

Tabulka č. 7: Výpočet diskontované doby návratnosti (Kč)

	2012	2013	2014
Zvýšení zisku po zdanění	-13 744 632	37 545 689	97 167 356
Investice	22 500 000		
Peněžní příjmy	-13 744 632	37 545 689	97 167 356
Diskontované peněžní příjmy	-11 453 860	26 073 395	56 231 109
Kumulované diskont. peněžní příjmy	-11 453 860	14 619 535	70 850 644

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Tabulka č. 7: Výpočet diskontované doby návratnosti zobrazuje hodnotu kritéria, která se bude pohybovat mezi 2. a 3. rokem životnosti projektu. Přesnou hodnotu prosté doby návratnosti lze stanovit následujícím výpočtem.

$$2 + \frac{22500000 - 14619535}{56231109} = 2,140 = 2 \text{ roky } 1 \text{ měsíc } 20 \text{ dní}$$

Výpočtem byla stanovena diskontovaná doba návratnosti na 2,140 roku. Diskontovaná doba návratnosti respektuje faktor času, proto lze vidět, že je oproti prosté době návratnosti delší. Za uvedenou dobu bude investice rizikového kapitálu splacena a v dalších obdobích bude startup projekt ziskový.

5.1.1.3 Čistá současná hodnota

Čistá současná hodnota patří mezi nejčastěji používané metody hodnocení investičních projektů. Je dána rozdílem diskontovaných peněžních příjmů z investice a kapitálovými výdaji. Stanovení výsledné hodnoty vychází z Tabulky č. 8: Výpočet čisté současné hodnoty, která zachycuje diskontované peněžní příjmy a porovnává je s počátečním kapitálovým výdajem.

Tabulka č. 8: Výpočet čisté současné hodnoty (Kč)

	2013	2014	2015
Diskontovaný kapitálový výdaj	22 500 000		
Kumulované diskontované peněžní příjmy	-11 453 860	14 619 535	70 850 644
Čistá současná hodnota	48 350 644		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Uvažované peněžní příjmy jsou odhadované, jejich hodnota se může od uvedeného odhadu odchýlit. Výsledná čistá současná hodnota však dle výpočtu dosahuje kladných hodnot, přispívá k růstu tržní hodnoty společnosti, splňuje požadovanou výnosnost a projekt je výhodný.

5.1.1.4 Index rentability

Jak bylo zmíněno v podkapitole 1.5.2.4 index rentability je doplňkovým kritériem výpočtu čisté současné hodnoty. Index je vypočítán jako podíl očekávaných diskontovaných peněžních příjmů a počátečních kapitálových výdajů. V případě, kdy projekty vykazují čistou současnou hodnotu, index rentability je vyšší než jedna, a naopak. Výpočet v Tabulce č. 9: Výpočet indexu rentability implikuje výpočet čisté současné hodnoty a rozhodnutí o realizaci projektu.

Tabulka č. 9: Výpočet indexu rentability (Kč)

	2013	2014	2015
Diskontovaný kapitálový výdaj	22 500 000		
Kumulované diskontované peněžní příjmy	-11 453 860	14 619 535	70 850 644
Index rentability	3,15		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Výsledná hodnota indexu rentability vyjadřuje, že projekt je pro startup přijatelný. Vzhledem k vzájemnému vztahu indexu rentability a čisté současné hodnoty bylo dosaženo stejného závěru.

5.1.1.5 Vnitřní výnosové procento

Poslední metodou hodnocení efektivity investičních projektů je vnitřní výnosové procento. Vnitřní výnosové procento je takovou úrokovou mírou, při níž je čistá současná hodnota rovna nule. Pro výpočet byly použity hodnoty z Tabulky č. 10: Výpočet vnitřního výnosového procenta, které zobrazuje vyhledávání diskontní sazby s kladnou a zápornou současnou hodnotou. Postup výpočtu je uveden v kapitole 1.5.2.5, kdy pomocí lineární interpolace je spočítána výsledná hodnota vnitřního výnosového procenta.

Tabulka č. 10: Výpočet vnitřního výnosového procenta (Kč)

Diskontní sazba	Kapitálový výdaj	Kumulov. diskont. peněžní tok	ČSH
70%	22 500 000	24 684 112	-2 184 112
75%	22 500 000	22 536 093	-36 093
76%	22 500 000	22 134 511	365 489

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Přesná hodnota vnitřního výnosového procenta byla spočítána prostřednictvím následujícího vzorce:

$$75 + \frac{36093}{36093 + 365489} * (76 - 75) = 75,09\%$$

Výsledná hodnota vnitřního výnosového procenta je stanovena v hodnotě 75,09 %. Vzhledem k porovnání se stanovenou diskontní mírou 20 % lze konstatovat, že projekt je schopen požadavek efektivity naplnit.

5.1.1.6 Shrnutí výsledků hodnocení ekonomické efektivity

Hodnocení ekonomické efektivity startup projektu SportCentral.cz bylo provedeno za použití jedné statické metody (prostá doba návratnosti) a čtyř metod dynamických (diskontovaná doba návratnosti, čistá současná hodnota, index rentability, vnitřní výnosové procento). Výsledné hodnoty jsou pro přehlednost zobrazeny

v Tabulce č. 11: Výsledky hodnocení ekonomické efektivity, včetně konkrétních kritérií pro přijetí, podmínky přijatelnosti a rozhodnutí o realizaci či zamítnutí projektu.

Tabulka č. 11: Výsledky hodnocení ekonomické efektivity

Metoda hodnocení efektivity	Hodnota kritéria	Podmínka přijatelnosti	Závěr
Prostá doba návratnosti	1,965	≥ 3	Přijatelné
Diskontovaná doba návratnosti	2,140	≥ 3	Přijatelné
Čistá současná hodnota	48 350 644	> 0	Přijatelné
Index rentability	3,15	> 1	Přijatelné
Vnitřní výnosové procento	75,09	$> 20\%$	Přijatelné

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Pro výsledné hodnoty prosté a diskontované hodnoty platí, že projekt je přijatelný, v případě, že zmíněné doby návratnosti investic jsou kratší než doba životnosti projektu. Obě výsledné hodnoty jsou nižší, podle uvedených metod je projekt vhodné realizovat.

Dalším kritériem je čistá současná hodnota, která respektuje faktor času. V případě, že dosahuje kladných hodnot, je investiční projekt výnosný a je vhodné přistoupit k jeho realizaci. Předchozí tabulka poukazuje na hodnotu, která splňuje předchozí podmínku. Peněžní příjmy z investice zde převyšují kapitálový výdaj, zvyšují tržní hodnotu společnosti.

Index rentability souvisí s čistou současnou hodnotou. V případě kladného výsledku čisté současné hodnot nabývá index rentability hodnot vyšší než jedna a projekt je doporučován k realizaci.

Posledním kritériem hodnocení efektivity investice je vnitřní výnosové procento, které určuje výši úrokové míry, při níž je čistá současná hodnota rovna nule. Investiční projekt je přijatelný pouze v případě, kdy vnitřní výnosové procento nabývá hodnot vyšších, než je stanovená diskontní sazba projektu ve výši 20 %.

Na základě provedené analýzy hodnocení ekonomické efektivity a jejích výsledků shrnutých v Tabulce č. 11, lze usoudit, že projekt je vhodný pro realizaci. Podmínky přijatelnosti byly splněny ve všech uvedených metodách hodnocení efektivity a vykazují vysokou míru návratnosti vložených investic.

5.2 Závěrečné hodnocení a doporučení

Startupové podnikání je spojováno s nejistotou návratnosti vložených investičních prostředků, které se promítá do požadované nadstandardní míry zhodnocení. Pro analýzu ekonomické efektivity byla zvolena příslušná výše diskontní sazby, která s ohledem na financování rizikovým kapitálem výrazně zhoršuje výsledky hodnocení efektivity projektu. Na základě analýzy ekonomické efektivity a zhodnocení výsledných kritérií byl projekt přesto hodnocen jako přijatelný. Provedená analýza startup projektu tak může sloužit jako podklad pro investiční rozhodování.

Analýza ekonomické efektivity doporučila projekt k přijetí a realizaci, ale je nutné brát v úvahu riziko, že očekávané peněžní toky nemusejí být naplněny. Nejistota vzrůstá s expanzí na neznámý zahraniční trh. Především nesprávně odhadnutá poptávka, odlišnosti sportovních návyků nebo kulturní rozdíly mohou výsledné peněžní toky zkreslovat. Navrhovaný projekt dále neuvažoval rozdílnost nákladů v dalších letech, kdy s rozvojem startupu budou narůstat i jeho náklady. Do hodnocení dále nebyla zahrnuta předpokládaná inflace, jejíž vývoj nelze v delším období zcela odhadnout.

V současném stádiu rozvoje startupu je příhodné uvažovat o zapojení do některého ze zahraničních akcelérátorů. Vstup do akcelérátoru urychlí vývoj, umožní získávání kontaktů, ale i zpětných vazeb od spolupracujících mentorů, investorů a ostatních startupů. Vzhledem k již realizované první vývojové verzi produktu a s ohledem na plánovaný rozvoj na zahraniční trhy není doporučováno zapojení do některého z akcelérátorů v České Republice. České akcelérátory nejsou schopny naplnit očekávání startupu především v oblasti finanční podpory. Další možností rozvoje je účast v soutěžích, které představí projekt potenciálním investorům, lidem z oboru a zajistí mediální zviditelnění startupu. Jako ideální se jeví účast v soutěži Silicon Valley Startup Camp podporované Czech ICT Alliance, která zprostředkovává kontakt se zahraničními investory působícími v Silicon Valley ve Spojených státech amerických.

Další příležitostí pro získání rozvojové investice na rozvoj startupu je zapojení se do projektu agentury CzechInvest, která připravuje založení fondu Seed/Venture kapitálu pro firmy v raných stádiích rozvoje. Hodnoty investičních záměrů, které jsou v rámci rizikového fondu uvažovány, by byly dostatečné a dosažitelné pro rozvoj startupu SportCentral.cz.

6 Závěr

Dynamicky se rozvíjející trh informačních technologií vytváří příležitosti pro startupové podnikání. Konkurenční výhodu v počátečních fázích rozvoje inovačních podnikatelských záměrů nedokáže zajistit samotný růst startupu. Pro vývoj revolučního produktu je zásadní vstup investorů rizikového kapitálu. Startupové podnikání je spojováno s vysokým rizikem a nejistou návratností vložených investic. Sledování efektivity vynaložených investičních prostředků je tedy nedílnou součástí jejich řízení.

Hlavní význam diplomové práce spočíval ve vymezení charakteristik startup projektů a specifík jejich financování prostřednictvím rizikového kapitálu jako jediné přijatelné formy financování s ohledem na jejich vysokou rizikovost. Na konkrétním projektu byly uvedeny možnosti využití investičních finančních prostředků angel investorů nebo fondu Seed/Venture kapitálu agentury CzechInvest umožňující rozvoj počátečního stádia startupu a jeho uplatnění na zahraničním trhu.

V teoretické části diplomové práce byly definovány pojmy z oblasti investičního rozhodování a srovnány nejpoužívanější metody hodnocení investičních projektů. Dále byla práce zaměřena na charakterizování startup projektů a možnosti financování prostřednictvím rizikového kapitálu. Na závěr byly porovnány možnosti finanční podpory startup podnikání v souvislosti s vysokým počtem neúspěšných startupů.

V praktické části byla zpracována studie proveditelnosti vybraného startup projektu zahrnující analýzu potenciálu tržních příležitostí, marketingovou strategii a analýzu rizik. Vyústěním studie proveditelnosti bylo ekonomické zhodnocení efektivity startupu za použití tradičních metod hodnocení efektivity (prostá doba návratnosti, diskontovaná doba návratnosti, čistá současná hodnota, index rentability, vnitřní výnosové procento). Na základě provedených analýz a komparace výsledků hodnocení efektivity s doporučenými hodnotami bylo rozhodnuto o přijetí projektu a přistoupení k realizaci.

Stanovený cíl diplomové práce, zpracování studie proveditelnosti a zhodnocení ekonomické efektivity vybraného startup projektu, byl naplněn. Vypracovaná studie proveditelnosti bude podkladem pro rozhodování investorů rizikového kapitálu.

7 Seznam tabulek a obrázků

Tabulka č. 1: Přehled alokování finančních prostředků ČRUIF, a.s.	46
Tabulka č. 2: Přehled produktových balíčků SportCentral.cz	80
Tabulka č. 3: Harmonogram projektu SportCentral.cz.....	83
Tabulka č. 4: Peněžní příjmy (Kč).....	93
Tabulka č. 5: Diskontované peněžní toky (Kč)	93
Tabulka č. 6: Výpočet prosté doby návratnosti (Kč)	93
Tabulka č. 7: Výpočet diskontované doby návratnosti (Kč)	94
Tabulka č. 8: Výpočet čisté současné hodnoty (Kč).....	95
Tabulka č. 9: Výpočet indexu rentability (Kč)	95
Tabulka č. 10: Výpočet vnitřního výnosového procenta (Kč).....	96
Tabulka č. 11: Výsledky hodnocení ekonomické efektivity	97
Obrázek č. 1: Cyklus financování startup projektů.....	42
Obrázek č. 2: Vztah rizika a forem rizikového kapitálu v jednotlivých fázích životního cyklu podniku	43
Obrázek č. 3: Zdroje vyhledávání informací o místech, kam jít sportovat (% podíl z celkového počtu oslovených).....	65
Obrázek č. 4: Zdroje vyhledávání informací o místech, kam jít sportovat na internetu (% podíl z celkového počtu oslovených).....	65
Obrázek č. 6: Frekvence sportování na placených sportovištích (% podíl z celkového počtu oslovených).....	67
Obrázek č. 7: Útrata na sportovištích (% podíl z celkového počtu oslovených, v Kč, měsíčně).....	67
Obrázek č. 8: Investice sportovišť do propagace (% podíl z celkového počtu oslovených, v Kč, měsíčně)	68
Obrázek č. 9: Ochota vynaložit náklady na rezervační systém (% podíl z celkového počtu oslovených, v Kč, měsíčně)	69
Obrázek č. 10: Celkové srovnání konkurenčních webových řešení s předpokládanými funkcemi SportCentral.cz (bodová stupnice od 1 do 5, 5 nejvyšší hodnocení).....	73

8 Seznam použité literatury

- [1] DVOŘÁK, Ivan a PROCHÁZKA, Pavel. *Rizikový a rozvojový kapitál: venture capital*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1998, 169 s. ISBN 80-859-4374-3.
- [2] FOTR, Jiří a SOUČEK, Ivan. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 408 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0.
- [3] FOTR, Jiří a SOUČEK, Ivan. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- [4] MÁČE, Miroslav. *Finanční analýza investičních projektů: praktické příklady a použití*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 77 s. ISBN 80-247-1557-0.
- [5] MAURYA, Ash. *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*. 2. vyd. O'Reilly Media, 2012. ISBN 9781449331900.
- [6] RIES, Eric. *The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. 1st ed. New York: Crown Business, 2011, 320 p. ISBN 978-0307887894.
- [7] SAMUELSON, Paul Anthony a William D NORDHAUS. *Ekonomie*: 18. vydání. Vyd. 1. Praha: NS
- [8] SYNEK, Miloslav a KISLINGEROVÁ, Eva. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, xxv, 445 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [9] TETŘEVOVÁ, Liběna. *Financování projektů*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2006, 182 s. ISBN 80-869-4609-6.
- [10] VALACH, Josef. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 3., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 465 s. ISBN 978-80-86929-71-2.
- [11] WÖHE, Günter. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, xxix, 928 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-897-2.
- [12] BARTOŠ, Ondřej. Startupy všude kolem. *Startup.Lupa.cz* [online]. 2011-08-19 [cit. 2012-07-17]. ISSN 1213-0702. Dostupné z: <http://startup.lupa.cz/clanky/startupy-vsude-kolem/>
- [13] BEDNÁŘ, Vojtěch. Stát dá startupům 660 milionů. Zjišťovali jsme, jak je rozdělí. *Tyinternety.cz* [online]. 2009-2012 [cit. 2012-10-21]. Dostupné z: <http://www.tyinternety.cz/startupy/stat-da-startupum-660-milionu-zjistovali-jsme-jak-je-rozdeli-5908>

- [14] BLANK, Steve. What's A Startup? First Principles. *Steveblank.com* [online]. 2010-01-25 [cit. 2012-08-12]. Dostupné z: <http://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>
- [15] BLANK, Steve. Why Governments Don't Get Startups. *Steveblank.com* [online]. 2011-10-01 [cit. 2012-09-25]. Dostupné: <http://steveblank.com/2011/09/01/why-governments-don%E2%80%99t-get-startups/>
- [16] CZECHACCELERATOR.CZ. O nás: Projekt a jeho cíle. [online]. 2011 [cit. 2012-10-03]. Dostupné z: <http://www.czechaccelerator.cz/o-nas>
- [17] CZECHICT.CZ. Silicon Valley Startup Camp. *Czech ICT Alliance* [online]. 2012 [cit. 2012-10-04]. Dostupné z: <http://www.czechict.cz/startcamp>
- [18] CZECHINVEST.CZ. Business angels. [online]. 1994–2012 [cit. 2012-09-10]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/business-angels>
- [19] CZECHINVEST.CZ. Inkubátory. [online]. 1994–2012 [cit. 2012-09-11]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/inkubatory>
- [20] CZECHINVEST.CZ. Projekt CzechEkoSystem. [online]. 1994–2012 [cit. 2012-10-02]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/projekt-czechekosystem>
- [21] CZECHINVEST.ORG. Fáze vývoje firmy. [online]. 1994–2012 [cit. 2012-09-28]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/projekt-czechekosystem>
- [22] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Ekonomické subjekty podle odvětví (NACE) a krajů. *Veřejná databáze, ČSÚ* [online]. 2012 [cit. 2012-10-23]. Dostupné z: http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=ORG0020UP_KR&vo=tabulka&kapitola_id=22
- [23] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Sportovní zařízení podle krajů (KR 10-09 S). *Veřejná databáze, ČSÚ* [online]. 2012 [cit. 2012-11-06]. Dostupné z: http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=KR+10-09+S&stranka=3&kapitola_id=349
- [24] ČSN ISO 10006. *Systémy managementu jakosti: Směrnice pro management jakosti projektů*. ed. 2. Praha: Český normalizační institut, 2003. 46 s. Třídící znak 01 0333. Dostupné z: <http://nahledy.normy.biz/nahled.php?i=71095>
- [25] EUROPEAN COMMISSION. Eurobarometer Special Surveys: Sport and Physical Activity [online]. [cit. 2012-10-13]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_334_fact_cz_en.pdf
- [26] GFK.CZ. Mezi Čechy je více než polovina aktivních sportovců. *GfK Czech a.s.* [online] [cit. 2012-10-17]. Dostupné z: http://www.gfk.cz/imperia/md/content/gfkpraha/press/2012/gfk_sport_pim.pdf
- [27] JIHOMORAVSKÉ INOVAČNÍ CENTRUM. StarCube. [online]. 2009 [cit. 2012-10-11]. Dostupné z: <http://www.starcube.cz/aktualni-beh/>

- [28] KOMISE EVROPSKÝCH SPOLEČENSTVÍ. Bílá kniha o sportu: KOM(2007) 391 [online]. Brusel: 2007 [cit. 2012-10-18]. Dostupné z: http://www.msmt.cz/uploads/soubory/TVS/2008/Bila_kniha_sport_cze.pdf
- [29] KPMG. Koncepce financování sportu v České republice: Analyticko-koncepční studie. *KPMG Česká republika, s.r.o.* [online]. 2012 [cit. 2012-10-13]. Dostupné z: http://www.cstv.cz/zpravy/ostatni/koncepce_financovani_sportu-prezentace.pdf
- [30] LUKÁČ, Petr. Začne boj o 1,3 miliardy. Stát chce podpořit nové firmy, kterým banka nepůjčí. *Ihned.cz* [online]. 2012-05-12 [cit. 2012-10-06]. ISSN 1213-7693. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/zpravodajstvi-cesko/c1-55738050-zacne-boj-o-1-3-miliardy-stat-chce-podporit-nove-firmy-kterym-banka-nepujci>
- [31] MANSUETO VENTURES LLC. How to Raise Start-Up Capital. [online]. [cit. 2012-10-16]. Dostupné z: <http://www.inc.com/guides/finance/20797.html>
- [32] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Program podpory Prosperita: Operační program Podnikání a Inovace. [online]. MPO 2005 [cit. 2012-10-07]. Dostupné z: <http://www.mpo-oppi.cz/prosperita/>
- [33] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Statistika malých a středních podniků [online]. 2005 [cit. 2012-09-18]. Dostupné z: <http://download.mpo.cz/get/31460/34779/374247/priloha004.pdf>
- [34] NADŘEVO.CZ. Rizikový kapitál a soukromý kapitál. [online]. 2012 [cit. 2012-10-19]. Dostupné z: <http://nadrevo.blogspot.cz/2009/11/business-angel-10dil.html>
- [35] Nařízení Komise (ES) č. 800/2008. In: *Úřední věstník L 214*. 2008. [online]. 2008 [cit. 2012-10-04] Dostupné z: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:214:0003:01:C S:HTML>
- [36] OCÁSEK, Petr. Petr Ocásek: O nápady nouze není. StartupYard vám je pomůže uskutečnit. *Startup.lupa.cz* [online]. 2011-08-03 [cit. 2012-10-02]. ISSN 1213-0702. Dostupné z: <http://startup.lupa.cz/clanky/petr-ocasek-o-napady-nouze-neni-startupyard-vam-je-pomuze-uskutecnit/>
- [37] PODNIKATELSKÝ INKUBÁTOR VŠB-TU OSTRAVA. Slovníček pojmů [online]. [cit. 2012-10-13]. Dostupné z: <http://inkubator.vsb.cz/slovnicek-pojmu>
- [38] SEDLÁK, Jan. Na Smíchově roste české Silicon Valley. *Mladá fronta a.s.* [online]. 1996–2012 [cit. 2012-10-13]. Dostupné z: <http://connect.zive.cz/clanky/na-smichove-roste-ceske-silicon-valley/sc-320-a-161555>
- [39] SEED CAPITAL UK. Seed Capital vs Venture Capital. [online]. [cit. 2012-10-04]. Dostupné z: <http://www.seedcapitaluk.co.uk/seed-capital-vs-venture-capital.php>

- [40] SLAVIČÍNSKÝ, Jarda. AskYou přijato do prvního českého akcelérátoru StartupYard. *Blog Askyou.cz* [online]. 2011-08-31 [cit. 2012-10-12]. Dostupné z: <http://blog.askyou.cz/2011/08/askyou-prijato-do-prvniho-ceskeho-akceleratoru-startupyard/>
- [41] Startup. In: *Business Dictionary* [online]. WebFinance, Inc., 2012 [cit. 2012-10-03]. Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/startup.html#ixzz25QBOOrKCG>
- [42] Startup. In: *Investopedia US* [online]. A Division of ValueClick, Inc., 2012 [cit. 2012-09-24]. Dostupné z: <http://www.investopedia.com/terms/s/startup.asp#axzz26c6IlevS>
- [43] Startup. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001, 31. 8. 2012 [cit. 2012-09-21]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Startup>
- [44] STARTUP.LUPA.CZ. Administrace startupů. [online, dostupné po přihlášení]. [cit. 2012-09-17]. Dostupné z: <http://startup.lupa.cz/admin/startups/new/>
- [45] TOMAN, Petr a Lucie KOUSALOVÁ. Státní podpora venture kapitálu v České republice. In: *Provozně ekonomická fakulta. Mendelova univerzita v Brně* [online]. Brno, 2012 [cit. 2012-10-21]. Dostupné z: <http://www.cjournal.cz/files/51.pdf>
- [46] U.S. SMALL BUSINESS ADMINISTRATION. What is SBA's definition of a small business concern?. [online]. [cit. 2012-09-16]. Dostupné z: <http://www.sba.gov/content/what-sbas-definition-small-business-concern>
- [47] ÚŘAD REGIONÁLNÍ RADY. Jak fungují jednotlivé fáze životního cyklu firmy. *Regionální rada regionu soudržnosti Moravskoslezsko*. [online]. 2007-2011 [cit. 2012-10-09]. Dostupné z: <http://www.rr-moravskoslezsko.cz/eu2014/jak-funguji-jednotlive-faze-zivotniho-cyklu-firmy>
- [48] VANHARA, John. Definice startupu. *Podnikani v USA* [online]. 2011-09-05 [cit. 2012-09-10]. Dostupné z: <http://www.podnikanivusa.com/2011/09/05/definice-startupu/>
- [49] YOZMA.CZ. Overview. *Yozma Group* [online]. 2000 [cit. 2012-09-30]. Dostupné z: <http://www.yozma.com/overview/>
- [50] ZANDL, Patrick. Ondřej Bartoš: naše typická investice je někde pod milion euro. *Startup.Lupa.cz* [online]. 2010-11-24 [cit. 2012-07-17]. ISSN 1213-0702. Dostupné z: <http://startup.lupa.cz/clanky/ondrej-bartos-nase-typicka-investice-je-nekde-pod-milion-euro/?do=articleText-pollInText4768-viewResult>

9 Seznam příloh

Příloha A: Základní formy financování, porovnání charakteristik z pohledu začínajících firem

Příloha B: Náhled webové aplikace SportCentral.cz

Příloha C: Výsledky sociologického výzkumu Sport roku 2012 (Infografika pro publikaci v médiích)

Příloha D: Náhled aplikace pro mobilní zařízení SportCentral.cz

Příloha E: Přehled funkcí vývojových verzí startup projektu SportCentral.cz

Příloha F: Vývoj počtu zaměstnanců startupu SportCentral.cz (rok 2013)

Příloha G: Navrhovaná organizační struktura startupu SportCentral.cz

Příloha H: Funkce, které chtějí uživatelé využívat na SportCentral.cz (% podíl z celkového počtu oslovených)

Příloha I: Sportovní zařízení podle krajů (počty sportovišť pro rok 2006)

Příloha J: Přehled návštěvnosti z vyhledávání (denní, květen 2012 – listopad 2012)

Příloha K: Srovnání konkurenčních webových řešení s předpokládanými funkcemi SportCentral.cz (bodová stupnice od 1 do 5, 5 nejvyšší hodnocení)

Příloha L: Lean Canvas – SportCentral.cz

Příloha M: Náklady na vývoj (rok 2013)

Příloha N: Náklady na prodej (rok 2013)

Příloha O: Ostatní náklady (rok 2013)

Příloha P: Tržby startupu (2013–2015)

Příloha A: Základní formy financování, porovnání charakteristik z pohledu začínajících firem

	Angel investoři	Venture kapitál	Dotáční a podpůrné programy	Bankovníctví – euroamerický typ	Leasing	Franchising	Factoring a forfaiting
Dluhové financování			•	•	•		
Vstup do ZK	•	•					
Alternativní financování						•	•
Vysoké riziko	•	•					
Ručení aktivy				•			
Majetkový podíl ve firmě pro investora	•	•				•	
Vyšší potenciální výnos pro investora	•	•				•	
Závislost na instituci pro podnikatele			•	•		•	•
Realizace, zábava (pro investory)	•						
Poskytnutí kontaktů	•						
Pouze finanční prostředky		•	•	•	•	•	•
Platba úroku				•	•		•
Platba rizikové prémie	•	•					
Investor se podílí na zisku	•	•				•	
Administrativně náročné	•	•	•				
Jednotlivec	•						
Instituce		•	•	•	•	•	•
Fáze seed, startup	•		•		•	•	
Fáze development		•		•	•		•
Aktivní role investora	•					•	
Pasivní role investora		•	•	•	•		•
Samostatné rozhodování	•		•			•	
Prostředky až po realizaci projektu			•				
Ztráta kontroly nad podnikáním (pro inv.)		•	•	•	•		

Zdroj: [34]

Příloha B: Náhled webové aplikace SportCentral.cz

SportCentral
SPORTOVISŤE - TÝMY - SPORTOVCI
Přihlášení

SPORTOVISŤE

HLEDAT SPORTOVISŤE

Fitness v Plzni

ČR » Plzeňský kraj » okres Plzeň-město » Plzeň

Máte rádi Fitness v Plzni? 2 0 1

[Like](#) [Tweet](#) [+1](#)

[ZMENŠIT MAPU](#) [Mapa](#) [Satelitní](#)

FILTROVAT placená / neplacená
OTEVŘENO
HODNOCENÍ

Název	Adresa	Čas	Hodnocení	Detail
Avalon Fitness	Poděbradova 1, Plzeň	07:00 - 22:00	★★★★☆	DETAIL
Bohemiafitness	Anglické Nábřeží 1, Plzeň	08:00 - 21:00	★★★★★	DETAIL
CARPE DIEM	Koterovská 29, Plzeň	10:00 - 22:00	★★★★★	DETAIL
Contours - fitness pro ženy Plzeň	Klatovská Trída 6, Plzeň	07:00 - 20:00	★★★★★	DETAIL
Dámská posilovna Štruncovy Sady	Štruncovy Sady 1, Plzeň	09:00 - 20:00	★★★★★	DETAIL
Dámské fitness studio Daren	Kleislova 9, Plzeň	08:00 - 20:30	★★★★★	DETAIL
Eurofitness	Náměstí t. g. Masaryka 25, Plzeň	09:00 - 22:00	★★★★★	DETAIL
Expreska Plzeň Bolevec	Sokolovská 78, Plzeň	08:00 - 20:00	★★★★★	DETAIL
Fitbar	Dělostřelců 1210, Rokycany	09:00 - 20:30	★★★★★	DETAIL
Fitbull Fitness a BB Relax	Radčická 40, Plzeň	09:00 - 21:00	★★★★★	DETAIL
Fitness Aura	Denisovo Nábřeží 4, Plzeň	07:00 - 22:00	★★★★★	DETAIL
Fitness Bolevec	Vondruškova 1, Plzeň	07:00 - 21:00	★★★★★	DETAIL
FITNESS CENTRUM ALICE	Lábkova 38, Plzeň	07:00 - 22:00	★★★★★	DETAIL
Fitness Heaven	U Prazdroje, Plzeň	Neuvedeno	★★★★★	DETAIL
Fitness Husovka	Husova 52, Plzeň	07:00 - 21:00	★★★★★	DETAIL
Fitness Husovka	Husova 52, Plzeň	07:00 - 21:00	★★★★★	DETAIL
Home Fitness Plzeň	Konečná 8, Plzeň	08:00 - 23:00	★★★★★	DETAIL

PŘEDCHOZÍ
1 2
DALŠÍ VÝSLEDKY

9 SPORTOVČŮ
34 SPORTOVISŤ
0 TÝMŮ

Do oblíbených
Přidat sportoviště

Fitness v Plzni

Je často spojováno s kulturistikou. Fitness není jen dílna s činkami, jde o životní styl. Označuje celou řadu sportovních aktivit pořádaných ve fitness centrech, například H.E.A.T., K2 Hiking nebo Zumba. Ve fitness centrech najdete posilovnu nebo cvičební sály pro skupinové hodiny pod vedením trenéra. Více o historii tohoto sportu se dočtete v článku na [wikipedii](#).

V Plzni se nachází 34 fitness center, kde si můžete zacvičit a zpevnit postavu. V případě, že si přejete najít další, zkuste vyhledat fitness v okrese Plzeň-město.

Doporučujeme

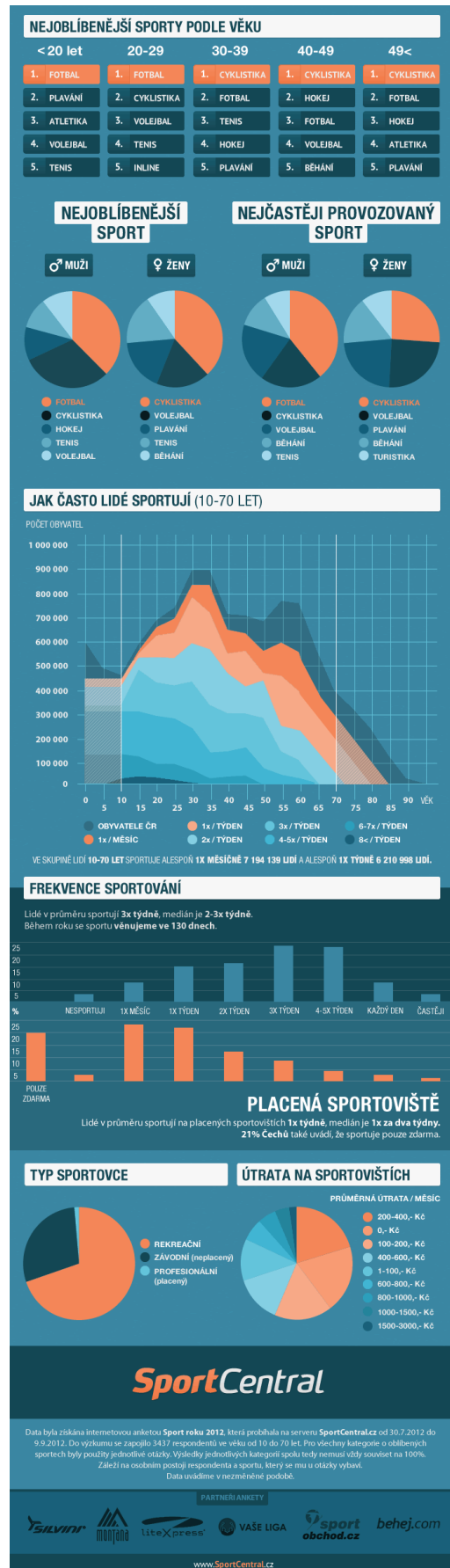
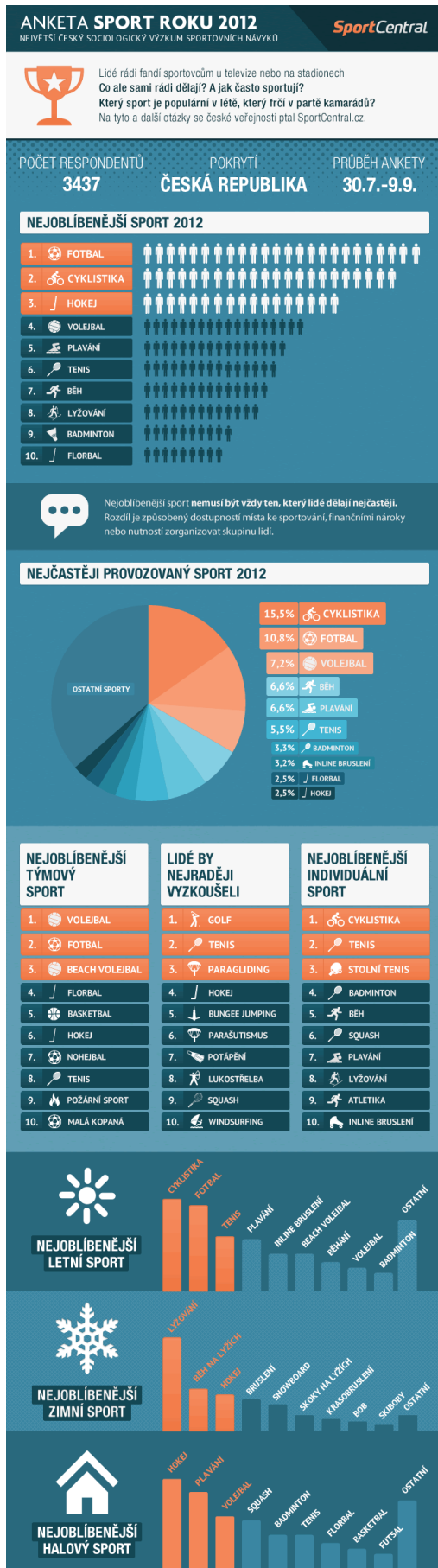
- ▶ **Fitness shop Nutrisport.cz** - Nabídka kompletního sortimentu pro fitness a kulturistiku od léty prověřených výrobců.
- ▶ **Online fitness trenér - FitCoach** Všichni online trenéři - pomůžte stejně, jako trenér fitness nebo výživový poradce.
- ▶ **INSPIRACE.cz** - široká nabídka kompletního fitness vybavení a potravinových doplňků světových výrobců.

O nás | Placené produkty | Inzerce | Mapujeme Česko | Partneři | Kontakt

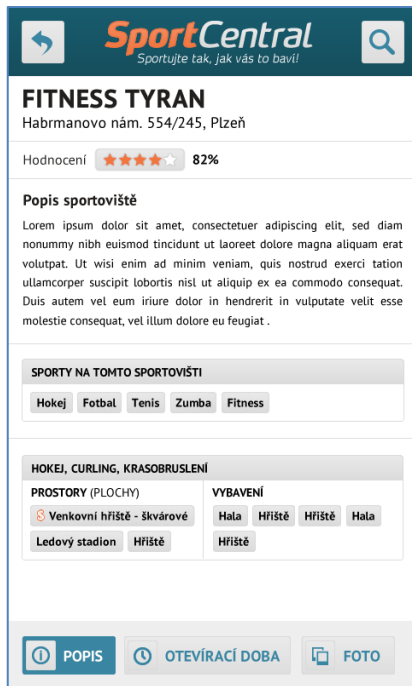
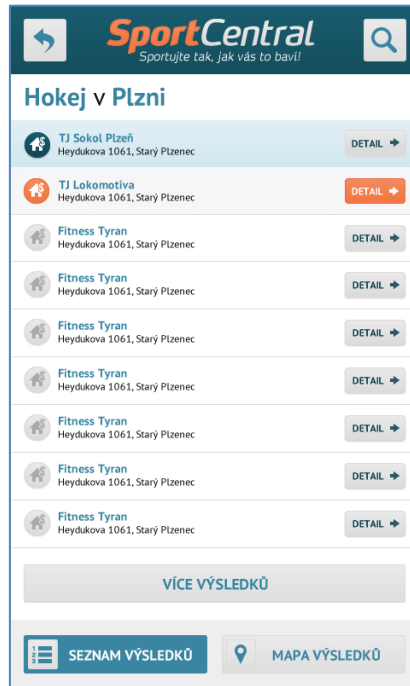
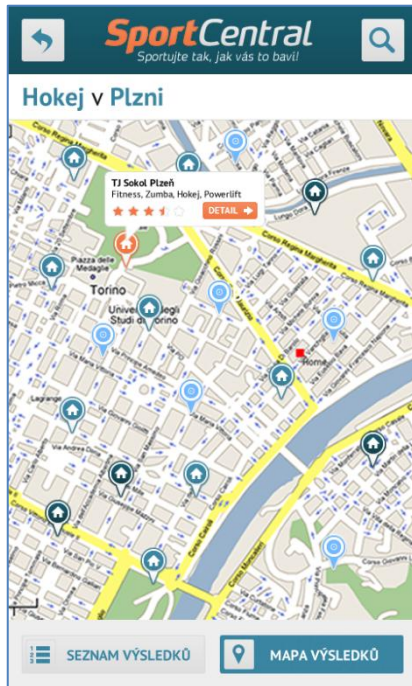
[f](#)
[t](#)
[g+](#)
CZ | EN | Podmínky | Mapa webu

Tanec v Praze Fitness Olomouc Golf v Praze Zumba v Ostravě Jumping Pardubice Posilovna Zlín Sauna v Olomouci Plavání v Praze Kung-fu v Ostravě
Squash Liberec Bowling ve Zlíně Tenisové kurty Pardubice Jóga v Plzni Cvičení v Brně H.E.A.T. v Plzni Spinning v Ostravě

Příloha C: Výsledky sociologického výzkumu Sport roku 2012 (Infografika pro publikaci v médiích)



Příloha D: Náhled aplikace pro mobilní zařízení SportCentral.cz



Příloha E: Přehled funkcí vývojových verzí startup projektu SportCentral.cz

Funkce portálu	Verze 1 – již realizovaná	Cílová skupina
Vyhledávání	Mapy	Různé
	Vyhledávání sportovišť	Různé
	Filtrace	Různé
Organizace	Databáze sportovišť	Sportoviště
	Databáze uživatelů	Sportovci
Komunikace	Uživatelské prostředí pro sportoviště – Profily sportovišť a jejich editace	Sportoviště
	Uživatelské prostředí pro uživatele	Sportovci
	Blog, statické infostránky	Různé
Příjmy	Přednostní výpisy	Sportoviště
Propagace	Soutěž	Sportovci
	SEO prvky	Různé
Funkce portálu	Verze 2 – dokončení zima 2012	Cílová skupina
Vyhledávání	Rozšířené mapy, rozšířená filtrace, geolokace	Různé
Organizace	Databáze nekomerčních sportovišť	Sportoviště
	Databáze trenérů, instruktorů	Trenéři
	Databáze sportovních týmů	Tým
Komunikace	Uživatelské prostředí pro trenéry, instruktory	Trenéři
	Uživatelské prostředí pro týmy	Tým

Měsíc	Funkce portálu	Další vývojové verze – Řešení	Pořadí vývoj	Pořadí typ	Cílová skupina	Hodiny celkem	Hodiny kumulativ.
1	Reklama	Web s vyhledáváním sportovišť	1	1	Sportoviště	263	263
1		Zvýrazněné zápisy pro silnější propagaci	2	4	Sportoviště	53	315
1		Komunikace s fanoušky sportoviště	3	2	Sportoviště	394	709
1		Uspořádání turnaje nebo ligy, zapisování výsledků	4	5	Sportoviště	315	1024
1		Slevové akce	5	3	Sportoviště	788	1811
2		Rezervační systém	6	6	Sportoviště	1313	3124
2	Slevy	Dárkové poukazy	7	7	Sportoviště	263	3386
2		Rozesílání emailů vlastním zákazníkům	8	8	Sportoviště	525	3911
3		Automatické follow-up kampaně	9	11	Sportoviště	394	4305
3		Věrnostní programy, permanentky	10	10	Sportoviště	525	4830
3	Zvýrazněné zápisy	Rozeslání agregovaného newsletteru dle sportu a místa	11	9	Sportoviště	263	5093
3		Přehled o zákaznících, jejich bonita, segmentace	12	12	Sportoviště	315	5408
3		Zpětná vazba od zákazníků	13	13	Sportoviště	394	5801
3		Přehledné statistiky výkonnosti, dashboard	14	14	Sportoviště	394	6195
4	Turnaj, liga	Trenéři - funkce jako sportoviště	15	5	Trenéři	341	6536
4		Trenéři - základní funkcionalita	16	4	Trenéři	525	7061
4		Organizace událostí (trénink, zápas, turnaj)	17	3	Tým	788	7849
5		Přehled týmových financí, příspěvky, pokuty, upomínky	18	6	Tým	525	8374
5		Ukládání výsledků	19	4	Tým	394	8768
5	Rezervace	Prezentace týmu v rámci specializovaného webu	20	1	Tým	394	9161
5		Vyhledávání lidí a týmů hledající tým	21	2	Tým	394	9555
5		Gamifikace motivující k pravidelnému sportování	22	7	Tým	656	10211
6		Lokální žebříčky	23	5	Tým	394	10605
6	Dárkové poukazy	Skupinové, věrnostní, nahodilé slevy, permanentky	24	8	Tým	263	10868
6		Prezentace sponzorů týmu na profilu týmu	25	9	Tým	263	11130
6		Vyhledávání sportovišť	26	1	Sportovci	263	11393

6		Vyhledávání spoluhráčů	27	2	Sportovci	210	11603
6		Vyhledávání akcí, turnajů	28	3	Sportovci	210	11813
6	Emailing	Gamifikace motivující k pravidelnému sportování	29	8	Sportovci	656	12469
7		Pohodlný rezervační systém	30	6	Sportovci	788	13256
7		Pořádání lokálních turnajů, zápasů, ligy	31	4	Sportovci	394	13650
7	Agregovaný emailing	Hodnocení sportovišť, kde sportují kamarádi	32	10	Sportovci	263	13913
8		Feed novinek kamarádech a dalších subjektech	33	9	Sportovci	788	14700
8		Ukládání výsledků a lokální žebříčky, benchmarking	34	5	Sportovci	656	15356
8	Věrnostní programy, permanentky	Ukládání výsledků sportování z různých aplikací	35	11	Sportovci	1050	16406
9		Jednorázové slevové akce, permanentky, dárkové poukazy, hromadné slevy	36	7	Sportovci	525	16931
9		Platební funkce	37	3	Různé	525	17456
10	Automatické followup kampaně	Reklamní systém	38	99	Různé	1313	18769
10		Widgety do partnerských webů	40	99	Různé	1050	19819
10	Databáze zákazníků	Administrační části	43	99	Různé	788	20606
11		SEO prvky, integrace s FB, produktové prezentace	99	5	Tým	210	20816
11	Zpětná vazba zákazníků	SEO prvky, integrace s FB, produktové prezentace	99	6	Trenéři	210	21026
11		SEO prvky, integrace s FB, produktové prezentace	99	7	Sportovci	210	21236
11		SEO prvky, integrace s FB, produktové prezentace	99	8	Sportoviště	210	21446
11	Reklamní systém	SEO prvky, integrace s FB, produktové prezentace	99	10	Tým	210	21656
11		SEO prvky, integrace s FB, produktové prezentace	99	12	Sportovci	210	21866
11		SEO prvky, integrace s FB, produktové prezentace	99	15	Sportoviště	210	22076
11		Interní nástroje	44	99	Různé	788	22864

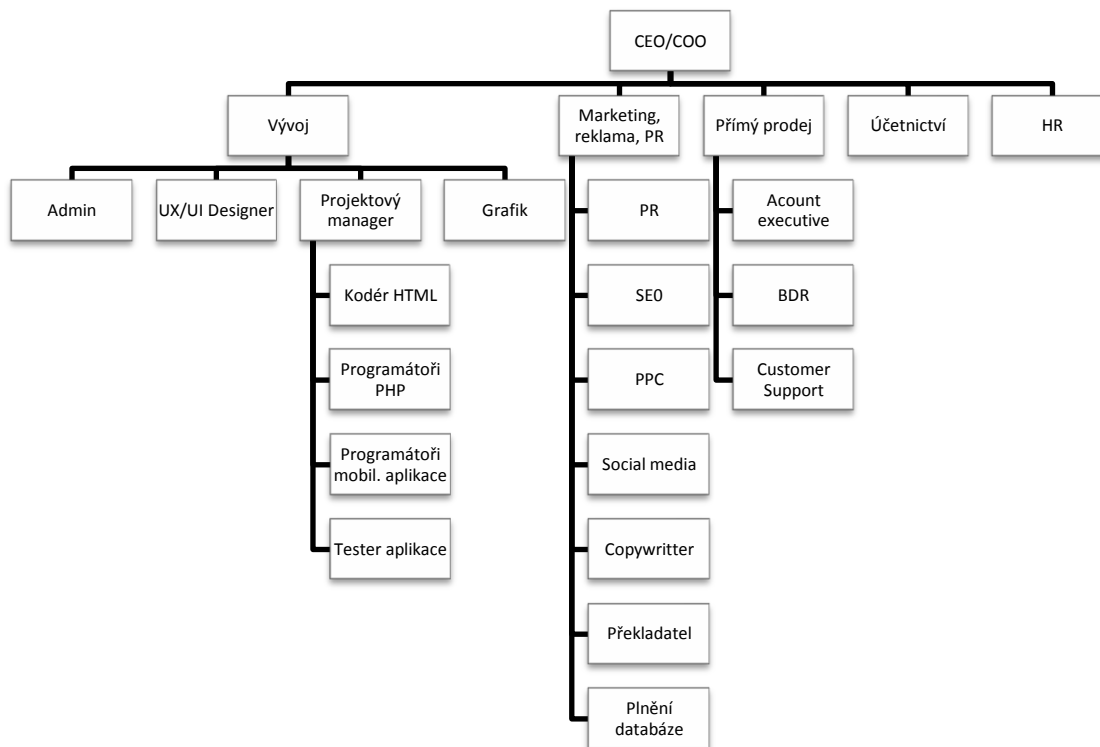
Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Příloha F: Vývoj počtu zaměstnanců startupu SportCentral.cz (rok 2013)

Měsíc	Placené funkce	Vývoj									Prodej										Vedení a provoz										
		Manažer týmu programátorů	Vývojový programátor aplikace	Programátor mobilní aplikace	Grafik	Kodér grafiky (UX/UI designér)	Programátor pro návrhy produktu	Programátor pro reportování chyb	Tester aplikace	Celkový počet zaměstnanců - oddělení vývoje	Account executive	BDR	Customer support	PR	SEO - interní	SEO - externí	PPC	Social media	Copywriter	Překlad	Plnění databáze	Celkový počet zaměstnanců - oddělení prodeje	CEO	COO	Admin	HR	Účetnictví	Právník	Asistentka	Celkový počet zaměstnanců - vedení, provoz	
1	Neplacené zápisy	5	1	1	1	1	1	2	1	13,00	0	0	0	0,5	1	3	0	0	0,25	0,5	5	10,25	1	0	1	0	1	0,25	0	3,25	
2	Reklama	5	1	1	1	1	1	2	1	13,00	0	0	0	0,5	1	3	0	0	0,25	0,5	5	10,25	1	0	1	0	1	0,05	0	3,05	
3	Slevy	5	1	1	1	1	1	2	1	13,00	1	2	0	1	1	3	0	0	0,25	0,5	5	13,75	1	0	1	0	1	0,05	0	3,05	
4	Zvýrazněné zápisy	5	1	1	1	1	1	2	1	13,00	1	2	1	1	1	3	0	0	0,25	0,5	5	14,75	1	0	1	0	1	0,05	1	4,05	
5	Turnaj, liga	5	1	1	1	1	1	2	1	13,00	1	2	1	1	1	3	0,5	1	0,5	0,5	5	16,5	1	1	1	1	1	0,05	1	6,05	
6	Rezervace	5	1	1	1	1	1	2	1	13,00	2	4	1	1	1	4	0,5	1	0,5	0,5	5	20,5	1	1	1	1	1	0,05	1	6,05	
7	Dárkové poukazy	5	1	1	1	1	1	2	1	13,00	2	4	2	1	1	4	0,5	1	0,5	0,5	5	21,5	1	1	1	1	1	0,05	1	6,05	
8	Emailing, Agregovaný emailing	5	1	1	1	1	1	2	1	13,00	2	4	2	2	1	4	0,5	1	0,5	0,5	5	22,5	1	1	1	1	1	2	0,05	1	7,05
9	Věrnostní programy, permanentky	5	1	1	1	1	1	2	1	13,00	4	8	2	2	1	4	0,5	1	0,5	0,5	5	28,5	1	1	1	1	1	2	0,05	1	7,05
10	Kampaně, Databáze zákazníků	5	1	1	1	1	1	2	1	13,00	4	8	2	2	1	4	0,5	1	0,5	0,5	5	28,5	1	1	1	1	1	2	0,05	1	7,05
11	Zpětná vazba zákazníků	5	1	1	1	1	1	2	1	13,00	4	8	3	2	1	4	0,5	1	0,5	0,5	5	29,5	1	1	1	1	1	2	0,05	1	7,05
12	Reklamní systém	5	1	1	1	1	1	2	1	13,00	4	8	3	2	1	4	0,5	1	0,5	0,5	5	29,5	1	1	1	1	1	2	0,05	1	7,05

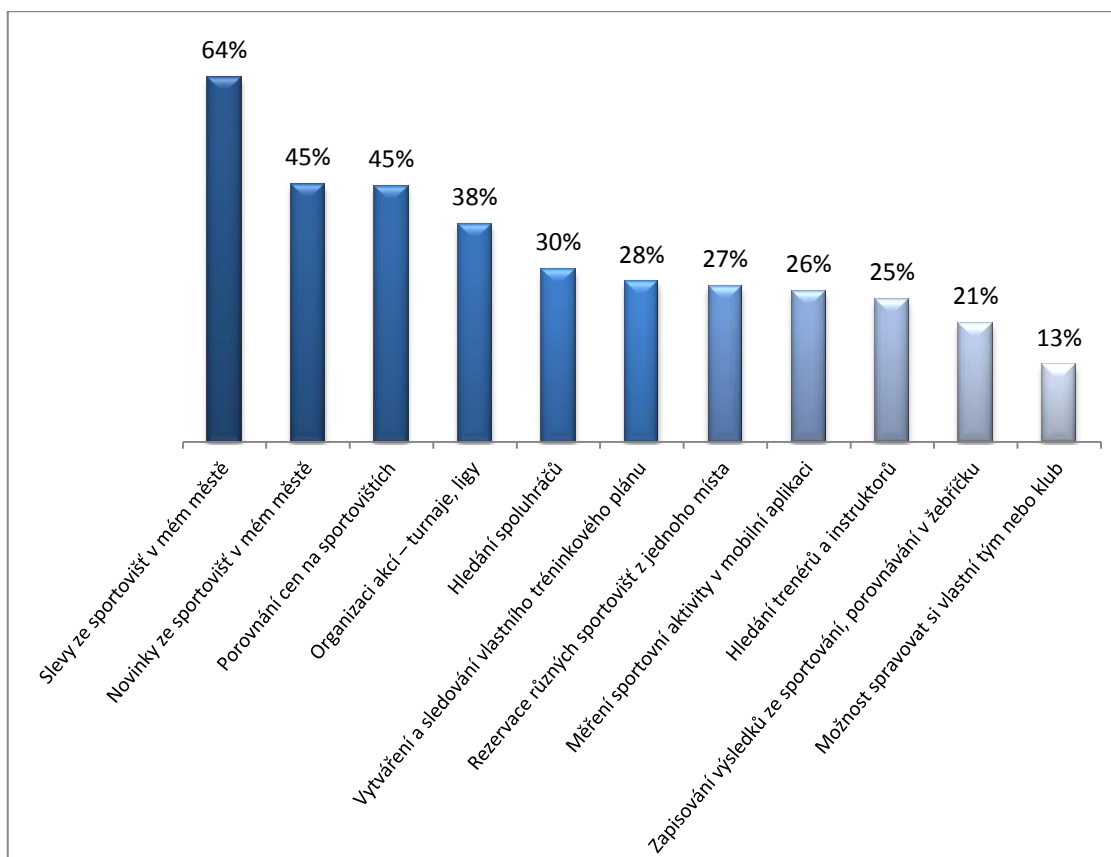
Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Příloha G: Navrhovaná organizační struktura startupu SportCentral.cz



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Příloha H: Funkce, které chtějí uživatelé využívat na SportCentral.cz (% podíl z celkového počtu oslovených)



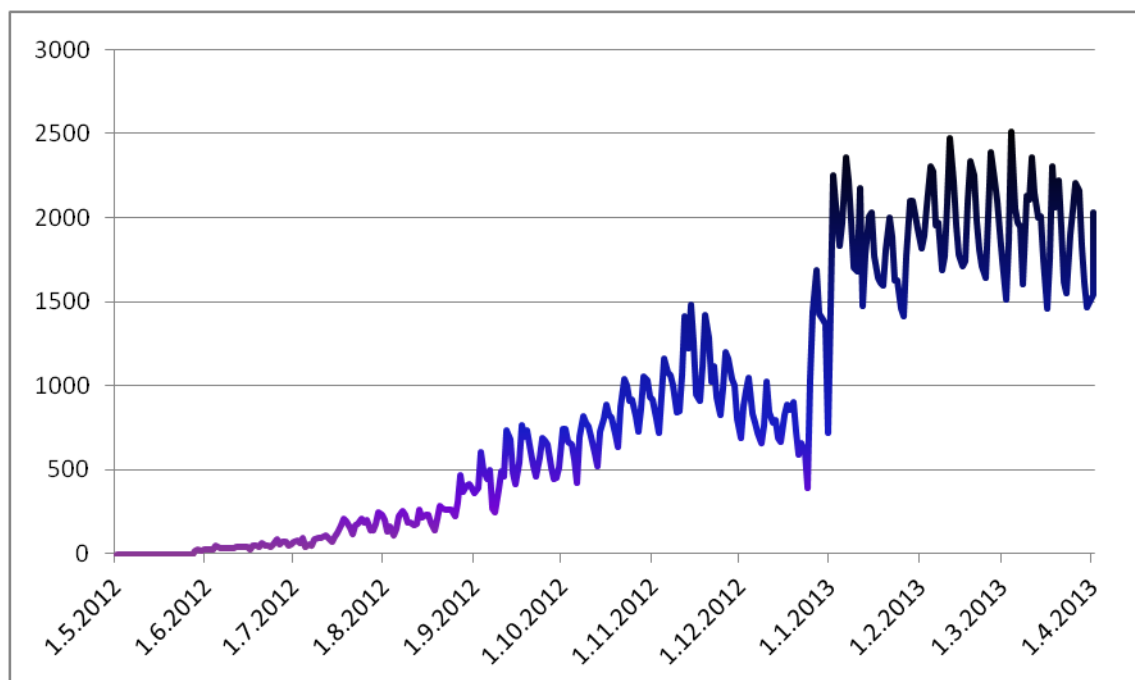
Zdroj: Průzkum SportCentral.cz, 2012

Příloha I: Sportovní zařízení podle krajů (počty sportovišť pro rok 2006)

	Koupaliště a bazény	Z toho kryté bazény	Hřiště	Tělocvičny	Stadiony včetně krytých	Zimní stadiony vč. krytých
Hlavní město Praha	55	33	42	180	6	12
Středočeský kraj	81	21	208	529	12	25
Jihočeský kraj	145	13	405	362	8	17
Plzeňský kraj	85	14	199	269	.	12
Karlovarský kraj	41	19	154	167	1	6
Ústecký kraj	119	29	799	328	4	20
Liberecký kraj	91	24	511	262	1	13
Královéhradecký kraj	91	21	351	424	5	17
Pardubický kraj	68	11	295	340	1	19
Vysočina	100	15	198	319	.	18
Jihomoravský kraj	102	34	258	679	5	16
Olomoucký kraj	57	22	488	443	18	9
Zlínský kraj	111	26	252	322	5	11
Moravskoslezský kraj	130	60	546	662	25	26
Česká republika	1 276	342	4 706	5 286	91	221

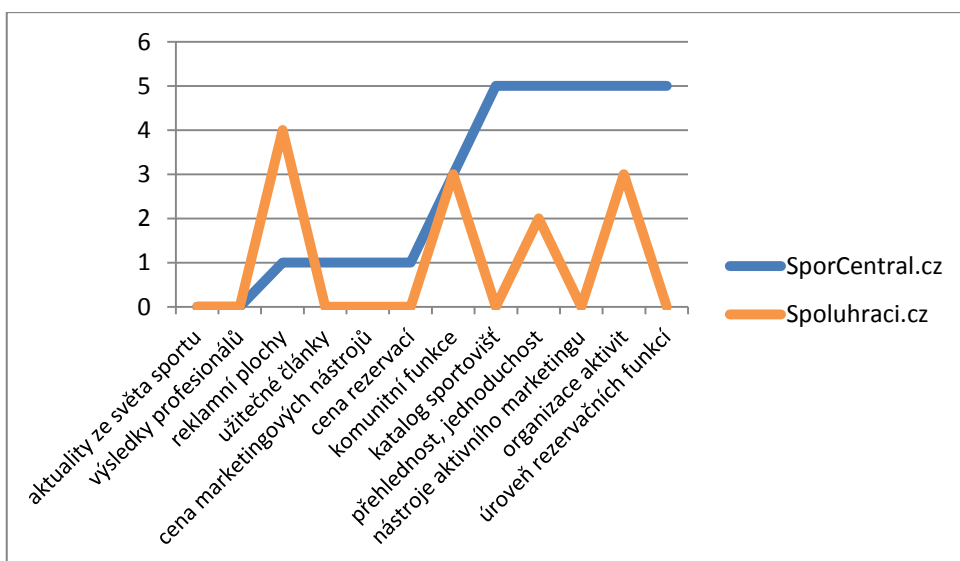
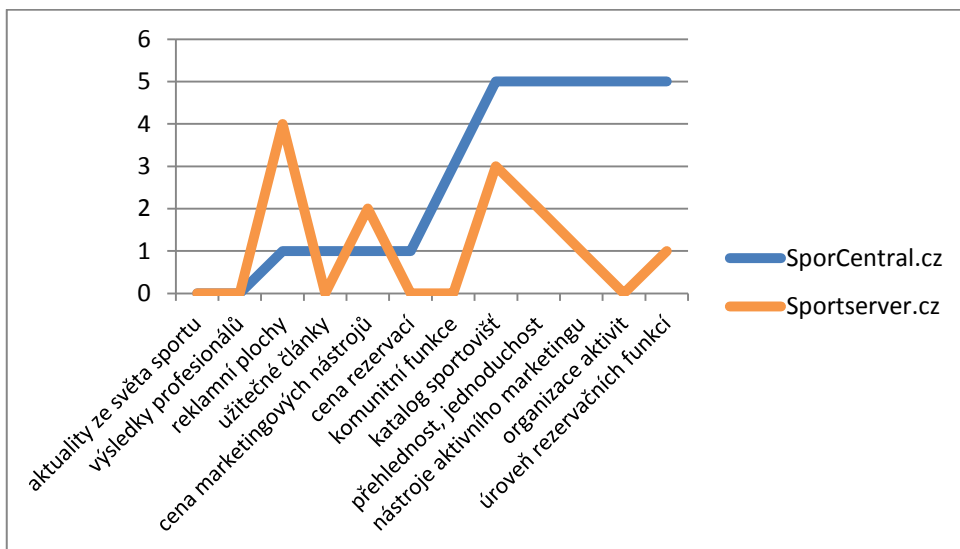
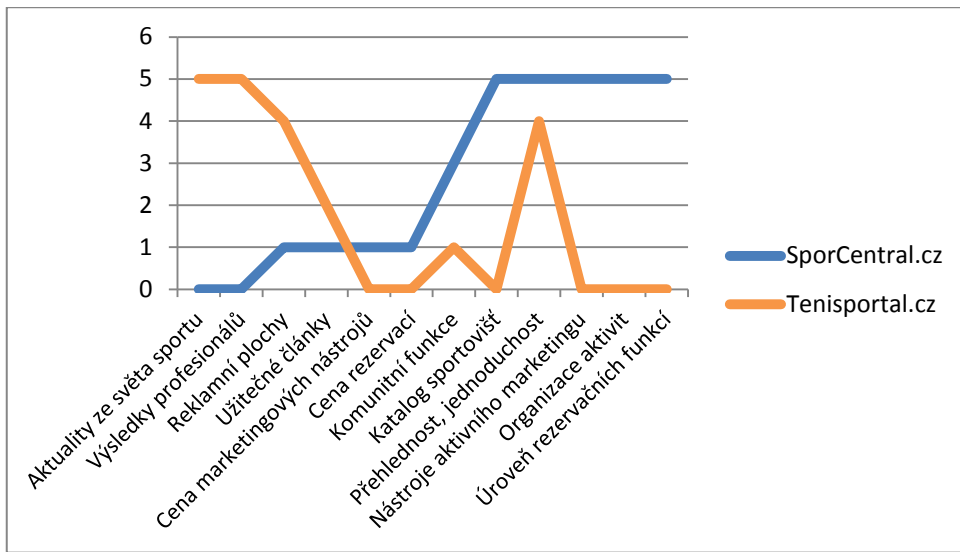
Zdroj: Český statistický úřad, 2012 [23]

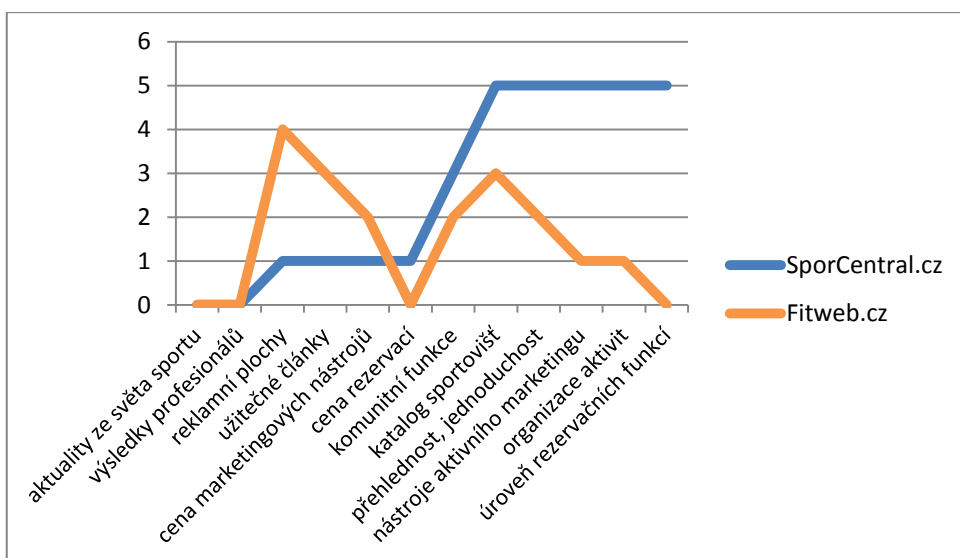
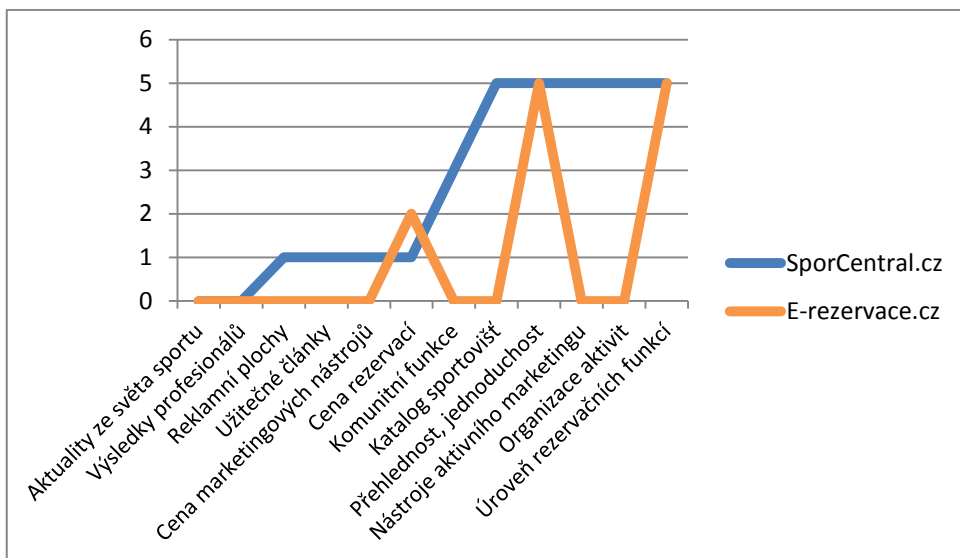
Příloha J: Přehled návštěvnosti z vyhledávání (denní, květen 2012 – březen 2013)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Příloha K: Srovnání konkurenčních webových řešení s předpokládanými funkcemi SportCentral.cz (bodová stupnice od 1 do 5, 5 nejvyšší hodnocení)





Zdroj: Interní materiály SportCentral.cz, 2012

Příloha L: Lean Canvas – SportCentral.cz

Model Experiments		#Sportoviště	#Týmy	#Trenéři	#Sportovci
<p>PROBLEM</p> <p>#Sportoviště chtějí vydělat více peněz</p> <p>#Sportoviště potřebují více zákazníků</p> <p>#Sportoviště potřebují zvýšit hodnotu stávajících zákazníků</p> <p>#Sportoviště nemají efektivní marketing, neumí ho dělat nebo na to nemají čas</p> <p>#Týmy si hledají spoluhráče</p> <p>#Týmy se potřebují organizovat a nemají k tomu vhodné nástroje</p> <p>#Týmy si chtějí zaznamenávat své výsledky</p> <p>#Týmy chtějí mít přehled o dosažených výsledcích a vést si statistiky</p> <p>#Trenéři chtějí vydělat více peněz</p> <p>#Trenéři potřebují více zákazníků</p> <p>#Trenéři potřebují zvýšit hodnotu stávajících zákazníků</p> <p>#Trenéři nemají efektivní marketing, neumí ho dělat nebo na to nemají čas</p> <p>#Sportovci chtějí motivaci k častějšímu sportování</p> <p>#Sportovci hledají, kam jít sportovat</p> <p>#Sportovci si hledají týmy, skupinu lidí nebo jen spoluhráče</p> <p>#Sportovci chtějí vědět o novinkách nebo akcích na jejich oblíbených sportovištích</p> <p>#Sportovci používají nástroje na měření výkonu, ale nemají místo, kde by mohli své výkony sdílet a porovnávat s ostatními (každý má jinou aplikaci)</p> <p>#Sportovci se chtějí pohodlně zarezervovat</p> <p>#Sportovci hledají motivaci k častějšímu cvičení</p> <p>EXISTING ALTERNATIVES</p> <p>Letáky</p> <p>Slevové servery</p> <p>Facebooková stránka</p> <p>Word of mouth</p> <p>PPC, SEO</p> <p>Webové stránky</p>	<p>SOLUTION</p> <p>Web pro sportovce a týmy</p> <p>Pomáhá s hledáním, organizováním a sdílením sportovních aktivit</p> <p>Ukládá výsledky sportovní činnosti z různých aplikací a řadí sportující v lokálních žebříčcích</p> <p>Gamifikace motivující k pravidelnému sportování a zlepšování se</p> <p>Marketingový nástroj pro sportoviště a trenéry</p> <p>Nástroje k získání pozornosti potenciálních zákazníků a k řízení vztahů se stávajícími zákazníky</p> <p>Pohodlný rezervační systém</p> <p>Rozesílání emailů, věrnostní programy, slevové akce, informování o novinkách, pořádání turnajů</p>	<p>UNIQUE VALUE PROPOSITION</p> <p>SportCentral pomáhá sportovním zařízením a trenérům vydělat peníze - získat více zákazníků a zvýšit hodnotu stávajících.</p> <p>SportCentral pomáhá sportovcům a týmům šetřit čas a motivuje k častějšímu a lepšímu výkonům.</p>	<p>UNFAIR ADVANTAGE</p> <p>Komplexnost systému</p> <p>Platforma pro třetí strany</p> <p>Překážky pro sportovce a týmy přejít na jinou službu - ztráta statistik sportovních výkonů a pozic v žebříčcích</p>	<p>CUSTOMER SEGMENTS</p> <p>#Sportoviště</p> <p>#Sportoviště - řetězce</p> <p>#Sportoviště provozovaná státními institucemi (např. školy)</p> <p>#Trenéři a instruktoři</p> <p>#Týmy rekreačních sportovců</p> <p>#Týmy poloprofesionálních sportovců</p> <p>#Sportovci rekreační</p> <p>#Sportovci poloprofesionální</p>	
	<p>KEY METRICS</p> <p>Opakované návštěvy</p> <p>Vyplněné profily sportovišť</p> <p>Převzatá sportoviště</p> <p>Zajímají se o nové technologie, zkouší nové věci</p> <p>Tráví čas na sociálních sítích</p>	<p>HIGH-LEVEL CONCEPT</p> <p>Marketingová mašina pro sportovní zařízení a online domov pro rekreační sportovce a týmy.</p>	<p>CHANNELS</p> <p>UŽIVATELE</p> <p>Doporučení přátel</p> <p>Doporučení sportovišť</p> <p>SEO</p> <p>Sociální sítě</p> <p>Blog</p> <p>Oborové servery</p> <p>ZÁKAZNÍCI</p> <p>Web SportCentralu</p> <p>SEO</p> <p>PPC</p> <p>Přímý prodej</p> <p>Emailing</p> <p>Telemarketing</p>	<p>EARLY ADOPTERS</p> <p>Majitelé sportovních zařízení</p> <p>Trenéři</p> <p>Vedoucí týmů nebo jejich nejaktivnější členové</p> <p>Nadšení a aktivní sportovci</p> <p>Pokročilí uživatelé technologií</p> <p>Používají internet jako marketingový nástroj</p> <p>Zajímají se o nové technologie, zkouší nové věci</p> <p>Tráví čas na sociálních sítích</p>	
<p>COST STRUCTURE</p> <p>Letáky</p> <p>Slevové servery</p> <p>Facebooková stránka</p> <p>Word of mouth</p> <p>PPC, SEO</p> <p>Webové stránky</p>		<p>REVENUE STREAMS</p> <p>Rezervační systém</p> <p>Vyhlášení akce, turnaje, události</p> <p>Uspořádání soutěže</p> <p>Viditelnější zápis</p> <p>CRM nástroje</p> <p>Reklama (v omezené míře)</p> <p>Affiliate</p>			

Lean Canvas is adapted from The Business Model Canvas (BusinessModelGenerator.com) and is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported License.

Příloha M: Náklady na vývoj (rok 2013, Kč)

Placené funkce	Řazení typ	Řazení vývoj	Cílová skupina	Hodiny vývoj	Hodiny návrh	Hodiny grafika	Hodiny kodér	Hodiny managem.	Hodiny testování	Hodiny mobil. app	Hodiny bugy	Celkem hodiny	Náklady v Kč	Hodiny kumulativně	Měsíc	Začátek prodeje
Web s vyhledáváním sportovišť	1	1	Sportoviště	100	20	20	20	20	20	30	33	263	106525	263	1	Reklama
Zvýrazněné zápisy pro silnější propagaci	2	4	Sportoviště	20	4	4	4	4	4	6	7	53	21305	315	1	
Komunikace s fanoušky sportoviště	3	2	Sportoviště	150	30	30	30	30	30	45	49	394	159788	709	1	
Uspořádání turnaje nebo ligy	4	5	Sportoviště	120	24	24	24	24	24	36	39	315	127830	1024	1	
Slevové akce	5	3	Sportoviště	300	60	60	60	60	60	90	98	788	319575	1811	1	
Rezervační systém	6	6	Sportoviště	500	100	100	100	100	100	150	163	1313	532625	3124	2	
Dárkové poukazy	7	7	Sportoviště	100	20	20	20	20	20	30	33	263	106525	3386	2	Slevy
Rozesílání emailů vlastním zákazníkům	8	8	Sportoviště	200	40	40	40	40	40	60	65	525	213050	3911	2	
Automatické follow-up kampaně	9	11	Sportoviště	150	30	30	30	30	30	45	49	394	159788	4305	3	
Věrnostní programy, permanentky	10	10	Sportoviště	200	40	40	40	40	40	60	65	525	213050	4830	3	
Rozeslání agregovaného newsletteru	11	9	Sportoviště	100	20	20	20	20	20	30	33	263	106525	5093	3	Zvýrazněné zápisy
Přehled o zákaznících	12	12	Sportoviště	120	24	24	24	24	24	36	39	315	127830	5408	3	
Zpětná vazba od zákazníků	13	13	Sportoviště	150	30	30	30	30	30	45	49	394	159788	5801	3	
Přehledné statistiky výkonnosti, dashboard	14	14	Sportoviště	150	30	30	30	30	30	45	49	394	159788	6195	3	
Trenéři - funkce jako sportoviště	15	5	Trenéři	130	26	26	26	26	26	39	42	341	138483	6536	4	Turnaj, liga
Trenéři - základní funkcionalita	16	4	Trenéři	200	40	40	40	40	40	60	65	525	213050	7061	4	
Organizace událostí	17	3	Tým	300	60	60	60	60	60	90	98	788	319575	7849	4	
Přehled týmových financí	18	6	Tým	200	40	40	40	40	40	60	65	525	213050	8374	5	
Ukládání výsledků	19	4	Tým	150	30	30	30	30	30	45	49	394	159788	8768	5	
Prezentace týmu	20	1	Tým	150	30	30	30	30	30	45	49	394	159788	9161	5	Rezervace
Vyhledávání lidí a týmů hledající tým	21	2	Tým	150	30	30	30	30	30	45	49	394	159788	9555	5	
Gamifikace motivující ke sportování	22	7	Tým	250	50	50	50	50	50	75	81	656	266313	10211	5	
Lokální žebříčky	23	5	Tým	150	30	30	30	30	30	45	49	394	159788	10605	6	
Skupinové, věrnostní, slevy, permanentky	24	8	Tým	100	20	20	20	20	20	30	33	263	106525	10868	6	Dárkové poukazy
Prezentace sponzorů týmu na profilu týmu	25	9	Tým	100	20	20	20	20	20	30	33	263	106525	11130	6	

Vyhledávání sportovišť	26	1	Sportovci	100	20	20	20	20	20	30	33	263	106525	11393	6	
Vyhledávání spoluhráčů	27	2	Sportovci	80	16	16	16	16	16	24	26	210	85220	11603	6	
Vyhledávání akcí, turnajů	28	3	Sportovci	80	16	16	16	16	16	24	26	210	85220	11813	6	
Gamifikace motivující ke sportování	29	8	Sportovci	250	50	50	50	50	50	75	81	656	266313	12469	6	Emailing
Pohodlný rezervační systém	30	6	Sportovci	300	60	60	60	60	60	90	98	788	319575	13256	7	
Pořádání lokálních turnajů, zápasů, ligy	31	4	Sportovci	150	30	30	30	30	30	45	49	394	159788	13650	7	
Hodnocení sportovišť, kde sportují kamarádi	32	10	Sportovci	100	20	20	20	20	20	30	33	263	106525	13913	7	Agregovaný emailing
Feed novinek kamarádech	33	9	Sportovci	300	60	60	60	60	60	90	98	788	319575	14700	8	
Ukládání výsledků sportování	34	5	Sportovci	250	50	50	50	50	50	75	81	656	266313	15356	8	
Ukládání výsledků sportování z aplikací	35	11	Sportovci	400	80	80	80	80	80	120	130	1050	426100	16406	8	Věrnostní programy
Jednorázové slevové akce, permanentky, dárkové poukazy, hromadné slevy	36	7	Sportovci	200	40	40	40	40	40	60	65	525	213050	16931	9	
Platební funkce	37	3	Různé	200	40	40	40	40	40	60	65	525	213050	17456	9	
Reklamní systém	38	99	Různé	500	100	100	100	100	100	150	163	1313	532625	18769	10	Automatické kampaně
Widgety do partnerských webů	40	99	Různé	400	80	80	80	80	80	120	130	1050	426100	19819	10	
Administrační části	43	99	Různé	300	60	60	60	60	60	90	98	788	319575	20606	10	Databáze zákazníků
SEO prvky, integrace s FB, produktové prezentace	99	5	Tým	80	16	16	16	16	16	24	26	210	85220	20816	11	
SEO prvky, integrace s FB, produktové prezentace	99	6	Trenéři	80	16	16	16	16	16	24	26	210	85220	21026	11	Zpětná vazba zákazníků
SEO prvky, integrace s FB, produktové prezentace	99	7	Sportovci	80	16	16	16	16	16	24	26	210	85220	21236	11	
SEO prvky, integrace s FB, produktové prezentace	99	8	Sportoviště	80	16	16	16	16	16	24	26	210	85220	21446	11	
SEO prvky, integrace s FB, produktové prezentace	99	10	Tým	80	16	16	16	16	16	24	26	210	85220	21656	11	Reklamní systém
SEO prvky, integrace s FB, produktové prezentace	99	12	Sportovci	80	16	16	16	16	16	24	26	210	85220	21866	11	
SEO prvky, integrace s FB, produktové prezentace	99	15	Sportoviště	80	16	16	16	16	16	24	26	210	85220	22076	11	
Interní nástroje	44	99	Různé	300	60	60	60	60	60	90	98	788	319575	22864	11	
Celkem				8710	1742	1742	1742	1742	1742	2613	2831	22864	9278328			
Počet zaměstnanců				5	1	1	1	1	1	2	1	13				

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Příloha N: Náklady na prodej (rok 2013, Kč)

Měsíc	Placené funkce	Account executive	BDR	Customer support	PR	SEO - interní	SEO - externí	PPC	Social media	Copywriter	Překlad	Plnění DB	Telefonování	Celkový počet zaměstnanců
1	Neplacené zápisy	0	0	0	0,5	1	3	0	0	0,25	0,5	5	-	10,25
2	Reklama	0	0	0	0,5	1	3	0	0	0,25	0,5	5	-	10,25
3	Slevy	1	2	0	1	1	3	0	0	0,25	0,5	5	-	13,75
4	Zvýrazněné zápisy	1	2	1	1	1	3	0	0	0,25	0,5	5	-	14,75
5	Turnaj, liga	1	2	1	1	1	3	0,5	1	0,5	0,5	5	-	16,5
6	Rezervace	2	4	1	1	1	4	0,5	1	0,5	0,5	5	-	20,5
7	Dárkové poukazy	2	4	2	1	1	4	0,5	1	0,5	0,5	5	-	21,5
8	Emailing, Agregovaný emailing	2	4	2	2	1	4	0,5	1	0,5	0,5	5	-	22,5
9	Věrnostní programy, permanentky	4	8	2	2	1	4	0,5	1	0,5	0,5	5	-	28,5
10	Kampaně, Databáze zákazníků	4	8	2	2	1	4	0,5	1	0,5	0,5	5	-	28,5
11	Zpětná vazba zákazníků	4	8	3	2	1	4	0,5	1	0,5	0,5	5	-	29,5
12	Reklamní systém	4	8	3	2	1	4	0,5	1	0,5	0,5	5	-	29,5

Měsíc	Placené funkce	Sales	BDR	Customer support	PR	SEO - interní	SEO - externí	PPC	Social media	Copywriter	Překlad	Plnění DB	Telefonování	Celkem
1	Neplacené zápisy	0	0	0	32760	43855	131564	0	0	11700	21927	75600	0	317405
2	Reklama	0	0	0	32760	43855	131564	0	0	11700	21927	75600	0	317405
3	Slevy	61396	87709	0	65520	43855	131564	0	0	11700	21927	75600	1090	500361
4	Zvýrazněné zápisy	61396	87709	38182	65520	43855	131564	0	0	11700	21927	75600	1090	538543
5	Turnaj, liga	61396	87709	38182	65520	43855	131564	21927	43855	23400	21927	75600	1090	616025
6	Rezervace	122793	175418	38182	65520	43855	175418	21927	43855	23400	21927	75600	2180	810075
7	Dárkové poukazy	122793	175418	76364	65520	43855	175418	21927	43855	23400	21927	75600	2180	848256
8	Emailing, Agregovaný emailing	122793	175418	76364	131040	43855	175418	21927	43855	23400	21927	75600	2180	913776
9	Věrnostní programy, permanentky	245585	350836	76364	131040	43855	175418	21927	43855	23400	21927	75600	4360	1214167
10	Kampaně, Databáze zákazníků	245585	350836	76364	131040	43855	175418	21927	43855	23400	21927	75600	4360	1214167
11	Zpětná vazba zákazníků	245585	350836	114545	131040	43855	175418	21927	43855	23400	21927	75600	4360	1252349
12	Reklamní systém	245585	350836	114545	131040	43855	175418	21927	43855	23400	21927	75600	4360	1252349
	Celkem	1534909	2192727	649091	1048320	526255	1885745	175418	350836	234000	263127	907200	27250	9794879

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Příloha O: Ostatní náklady (rok 2013, Kč)

Měsíc	Placené funkce	CEO	COO	Admin	HR	Účetnictví	Právník	Asistentka	Celkový počet zaměstnanců							
1	Neplacené zápisy	1	0	1	0	1	0,25	0	3,25							
2	Reklama	1	0	1	0	1	0,05	0	3,05							
3	Slevy	1	0	1	0	1	0,05	0	3,05							
4	Zvýrazněné zápisy	1	0	1	0	1	0,05	1	4,05							
5	Turnaj, liga	1	1	1	1	1	0,05	1	6,05							
6	Rezervace	1	1	1	1	1	0,05	1	6,05							
7	Dárkové poukazy	1	1	1	1	1	0,05	1	6,05							
8	Emailing, Agregovaný emailing	1	1	1	1	2	0,05	1	7,05							
9	Věrnostní programy, permanentky	1	1	1	1	2	0,05	1	7,05							
10	Kampaně, Databáze zákazníků	1	1	1	1	2	0,05	1	7,05							
11	Zpětná vazba zákazníků	1	1	1	1	2	0,05	1	7,05							
12	Reklamní systém	1	1	1	1	2	0,05	1	7,05							

Měsíc	Placené funkce	CEO	COO	Admin	HR	Účetnictví	Právník	Asistentka	Kancelář, energie	Vybavení	Hosting	Telefonování	Cestovní náklady	Software	Celkem
1	Neplacené zápisy	0	0	46800	0	43855	42000	0	20000	200000	5000	1090	40000	10000	408745
2	Reklama	0	0	46800	0	43855	8400	0	20000	20000	5000	1090	20000	10000	175145
3	Slevy	0	0	46800	0	43855	8400	0	20000	20000	7500	1090	10000	10000	167645
4	Zvýrazněné zápisy	0	0	46800	0	43855	8400	38182	20000	20000	7500	2180	40000	10000	236916
5	Turnaj, liga	0	50400	46800	43855	43855	8400	38182	20000	20000	10000	3815	20000	10000	264906
6	Rezervace	0	50400	46800	43855	43855	8400	38182	20000	20000	10000	3815	10000	10000	254906
7	Dárkové poukazy	16800	50400	46800	43855	43855	8400	38182	40000	20000	12500	3815	40000	10000	307406
8	Emailing, Agregovaný emailing	16800	50400	46800	43855	87709	8400	38182	40000	20000	12500	3815	20000	10000	331260
9	Věrnostní programy, permanentky	16800	50400	46800	43855	87709	8400	38182	40000	20000	15000	3815	10000	10000	323760
10	Kampaně, Databáze zákazníků	16800	50400	46800	43855	87709	8400	38182	40000	20000	15000	3815	40000	10000	353760
11	Zpětná vazba zákazníků	16800	50400	46800	43855	87709	8400	38182	40000	20000	17500	3815	20000	10000	336260
12	Reklamní systém	16800	50400	46800	43855	87709	8400	38182	40000	20000	17500	3815	10000	10000	326260
	Celkem	100800	403200	561600	350836	745527	134400	343636	360000	420000	135000	35970	280000	120000	3486970

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Příloha P: Očekávané příjmy startupu (2013–2015, Kč)

Peněžní příjmy	Ceny (jednorázové, procento z prodeje)	Typ platby	Průměrná výše ceny	Počet potenc. zákazníků (sportoviště; sportovci)	Odhad poptávky (počet kupujících)	Měsíční výnosy							
Příjem z prodeje - Balík S	1 000	měsíčně	1 000	204 000	694	693 600							
Příjem z prodeje - Balík M	3 000	měsíčně	3 000	204 000	673	2 019 600							
Příjem z prodeje - Balík L	5 000	měsíčně	5 000	204 000	673	3 366 000							
Příjem z prodeje slevových kupónů	11%	% z tržby	600	183 404 400	592 396	3 258 179							
Příjem z prodeje dárkových poukazů	9%	% z tržby	600	183 404 400	119 213	536 458							
Příjem z prodeje permanentek	7%	% z tržby	3000	183 404 400	275 107	4 814 366							
Měsíc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Počet prodaných - Balík S	0	0	0	0	0	0	0	24	48	72	96	120	
Počet prodaných - Balík M	0	0	0	0	0	0	0	0	24	48	72	96	
Počet prodaných - Balík L	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	26	52	
Počet prodaných slevových kupónů	0	0	1452	2904	4356	5808	7260	8712	10164	11616	13068	14520	
Počet prodaných dárkových poukazů	0	0	0	0	0	0	28	662	993	1325	1656	1987	
Počet prodaných permanentek	0	0	0	0	0	0	0	0	819	1638	2456	3275	
Měsíc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Příjem z prodeje - Balík S	0	0	0	0	0	0	0	23917	47834	71752	95669	119586	
Příjem z prodeje - Balík M	0	0	0	0	0	0	0	0	72129	144257	216386	288514	
Příjem z prodeje - Balík L	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	129462	258923	
Příjem z prodeje slevových kupónů	0	0	95829	191658	287486	383315	479144	574973	670802	766630	862459	958288	
Příjem z prodeje dárkových poukazů	0	0	0	0	0	0	1490	35764	53646	71528	89410	107292	
Příjem z prodeje permanentek	0	0	0	0	0	0	0	0	171942	343883	515825	687767	
Očekávané měsíční příjmy celkem	0	0	95829	191658	287486	383315	480634	634654	1016352	1398050	1909210	2420370	

Měsíc	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Počet prodaných - Balík S	144	167	191	215	239	263	287	311	335	359	383	407
Počet prodaných - Balík M	120	144	168	192	216	240	264	289	313	337	361	385
Počet prodaných - Balík L	78	104	129	155	181	207	233	259	285	311	337	362
Počet prodaných slevových kupónů	15971	17423	18875	20327	21779	23231	24683	26135	27587	29039	30491	31943
Počet prodaných dárkových poukazů	2318	2649	2980	3311	3643	3974	4305	4636	4967	5298	5629	5961
Počet prodaných permanentek	4094	4913	5731	6550	7369	8188	9006	9825	10644	11463	12282	13100
Měsíc	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Příjem z prodeje - Balík S	143503	167421	191338	215255	239172	263090	287007	310924	334841	358759	382676	406593
Příjem z prodeje - Balík M	360643	432771	504900	577029	649157	721286	793414	865543	937671	1009800	1081929	1154057
Příjem z prodeje - Balík L	388385	517846	647308	776769	906231	1035692	1165154	1294615	1424077	1553538	1683000	1812462
Příjem z prodeje slevových kupónů	1054117	1149946	1245774	1341603	1437432	1533261	1629090	1724918	1820747	1916576	2012405	2108234
Příjem z prodeje dárkových poukazů	125174	143055	160937	178819	196701	214583	232465	250347	268229	286111	303993	321875
Příjem z prodeje permanentek	859708	1031650	1203591	1375533	1547475	1719416	1891358	2063300	2235241	2407183	2579124	2751066
Očekávané měsíční příjmy celkem	2931529	3442689	3953849	4465008	4976168	5487328	5998488	6509647	7020807	7531967	8043126	8554286
Měsíc	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Počet prodaných - Balík S	431	454	478	502	526	550	574	598	622	646	670	694
Počet prodaných - Balík M	409	433	457	481	505	529	553	577	601	625	649	673
Počet prodaných - Balík L	388	414	440	466	492	518	544	570	596	621	647	673
Počet prodaných slevových kupónů	33395	34847	36299	37751	39203	40655	42107	43559	45010	46462	47914	49366
Počet prodaných dárkových poukazů	6292	6623	6954	7285	7616	7948	8279	8610	8941	9272	9603	9934
Počet prodaných permanentek	13919	14738	15557	16375	17194	18013	18832	19650	20469	21288	22107	22926
Měsíc	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Příjem z prodeje - Balík S	430510	454428	478345	502262	526179	550097	574014	597931	621848	645766	669683	693600
Příjem z prodeje - Balík M	1226186	1298314	1370443	1442571	1514700	1586829	1658957	1731086	1803214	1875343	1947471	2019600
Příjem z prodeje - Balík L	1941923	2071385	2200846	2330308	2459769	2589231	2718692	2848154	2977615	3107077	3236538	3366000
Příjem z prodeje slevových kupónů	2204062	2299891	2395720	2491549	2587378	2683206	2779035	2874864	2970693	3066522	3162350	3258179
Příjem z prodeje dárkových poukazů	339757	357639	375521	393402	411284	429166	447048	464930	482812	500694	518576	536458
Příjem z prodeje permanentek	2923008	3094949	3266891	3438833	3610774	3782716	3954657	4126599	4298541	4470482	4642424	4814366
Očekávané měsíční příjmy celkem	9065446	9576605	10087765	10598925	11110085	11621244	12132404	12643564	13154723	13665883	14177043	14688203

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Abstrakt

ŠUBOVÁ, Lucie. *Studie proveditelnosti startup projektu*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 105 s., 2012

Klíčová slova: startup, rizikový kapitál, investice, studie proveditelnost, metody hodnocení investic

Předmětem diplomové práce bylo vypracování studie proveditelnosti konkrétního startup projektu a zhodnocení ekonomické efektivity tohoto projektu. První část práce definuje základní pojmy investic, investičních projektů a forem financování. Dále se zaměřuje na specifika startup projektů, možnosti financování prostřednictvím rizikového kapitálu a další formy podpory. Součástí druhé části práce je vypracování studie proveditelnosti, která slouží jako podklad pro rozhodování o realizaci startupu. V závěrečné části práce je hodnocena ekonomická efektivnost investic využitím běžných metod hodnocení (doba návratnosti, čistá současná hodnota, index rentability, vnitřní výnosové procento) a posouzena realizovatelnost startup projektu.

Abstract

ŠUBOVÁ, Lucie. *Feasibility study of the start-up project*. Diploma thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 105 p., 2012

Key words: start-up, venture capital, investments, method of investment evaluation, feasibility study

The topic of the master thesis is to work out a feasibility study of a specific start-up project and economic evaluation of it. The first part of the thesis defines theoretical terms of investment and investment financing forms. Further, specifics of start-ups, opportunities of start-ups financed through venture capital and other forms of support are described. The core part of the thesis is aimed at the start-up feasibility study. Collected data gained by market and risk analyses is essential for the decision of business angels' investors on engaging in a start-up. The final part of the thesis includes the analysis of investment economic efficiency using the most common methods like payback period, net present value, profitability index, internal rate of return as well as the feasibility of the selected start-up.