



Start-up projekt a možnosti jeho financování

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika - Podnikové finanční systémy
Autor práce: **Bc. Jakub Kordík**
Vedoucí práce: doc. Ing. Petra Rydvalová, Ph.D.



Start-up project and possibilities of its financing

Master thesis

Study programme: N6208 – Economics and Management
Study branch: 6208T085 – Corporate Financial Systems
Author: **Bc. Jakub Kordík**
Supervisor: doc. Ing. Petra Rydvalová, Ph.D.



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jakub Kordík**

Osobní číslo: **E14000251**

Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Podniková ekonomika - Podnikové finanční systémy**

Název tématu: **Start-up projekt a možnosti jeho financování**

Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Zpracování teoretických východisek dané problematiky se zaměřením na problematiku zakládání a financování start-up projektů.
2. Provedení analýzy možností financování start-up projektů z veřejných a soukromých zdrojů.
3. Vypracování projektu vybraného podnikatelského záměru jako základny pro analýzu možností jeho financování.
4. Navržení financování daného podnikatelského záměru.
5. Vyhodnocení získaných poznatků a celkového přínosu práce formou případové studie.

Rozsah grafických prací: dle potřeby dokumentace

Rozsah pracovní zprávy: 65 normostran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Investiční rozhodování a řízení projektů. Praha: GRADA Publishing, 2011. ISBN 9788024732930.

WILLIAMS, Sara. The Financial Times guide to business start up 2013. 26th ed. Harlow: Financial Times, 2012. ISBN 9780273778752.

MAURYA, Ash. Running lean: iterate from plan A to a plan that works. 2nd ed. Sebastopol, CA: O'Reilly. Lean series, 2012. ISBN 1449305172.

GUILLEBEAU, Chris. Startup za paketel: objevte způsob, jak pracovat na sebe a žít se tím, co vás baví. Brno: Jan Melvil Publishing, 2013.

ISBN 9788087270592.

Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz)

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Petra Rydvalová, Ph.D.

Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Konzultant diplomové práce: Ondřej Bílek, MBA

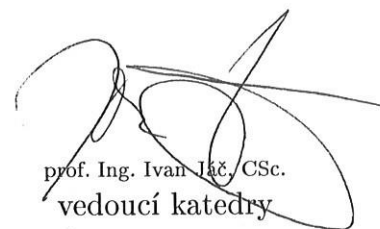
jednatel BeOnTop.cz

Datum zadání diplomové práce: 30. října 2016

Termín odevzdání diplomové práce: 31. května 2018



prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan



prof. Ing. Ivan Išč, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 30. října 2016

Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Anotace

Diplomová práce se podrobně zabývá možnostmi financování vznikajícího start-up projektu Životosipiš, jenž přináší unikátní řešení tvorby životopisů lidem na míru. Cílem práce bylo zhodnotit proveditelnost start-up projektu s ohledem na jeho možné financování dle aplikovaných teoretických poznatků. Na základě současných trendů, kdy v jednotlivých fázích života projektu přichází v úvahu různé způsoby financování, bylo nezbytné start-up projektu Životosipiš kategorizovat a dále určit jeho vývojovou fázi. V první části byla zpracována literární rešerše konkrétně zaměřená na problematiku zakládání start-up projektů, včetně jejich historického vývoje, specifík metody Lean Canvas či rizik ve start-upech. Druhá kapitola se zabývá vymezením relevantních finančních zdrojů a podpor rozvoje start-up projektů. V následující části byl detailně popsán podnikatelský záměr, jenž nese prvky start-upu zmiňovaného v první kapitole. Pro vypracování této části vycházel autor práce z metodického postupu a dále kromě aplikování start-up projektu na jednostránkové plátno Lean Canvas zmapoval konkurenční prostředí a analyzoval rizika dle vypracované SWOT analýzy. V poslední části práce byly veškeré předchozí aktivity vzaty jako podklad pro analyzování a následné navrhnutí vhodného způsobu financování start-upu Životosipiš.

Klíčová slova

Start-up, start-up projekt, financování, financování start-upu, Lean Canvas, plátno, podnikatelský záměr, Životosipiš

Annotation

The master's thesis closely pursues financing possibilities of arising start-up project Životosipiš, which brings unique solution for creating curricula vitae tailored to clients. The aim of the thesis was to evaluate feasibility of start-up project regarding to its financing possibilities based on applied literature reviews. According to the latest trends, when an each phase of start-up project life cycle is suitable for different ways of financing, was, first of all, necessary to categorize start-up project and define the phase too. In the first part of the thesis, an author composed literature reviews based on launching start-ups issue, including historical development, specification of the Lean Canvas or related risks. The second part of the thesis focuses on defining relevant financing sources and supports accelerating the development of start-ups. The following part closely describes business plan of Životosipiš with basic elements from chapter 1. For drawing up this plan, the author applied elements from method statement including Lean Canvas method, mapping competitive environment, risk analysis based on compiled SWOT analysis and so on. On the basis of previous activities possible ways of financing are analysed in the last chapter. Based on this the most suitable ways of financing are suggested.

Key Words

Start-up, start-up project, financing, financing start-up, Lean Canvas, canvas, business plan, Životosipiš

Poděkování

Rád bych touto formou poděkoval vedoucí mé diplomové práce doc. Ing. Petře Rydvalové, Ph. D., za její ochotu, rady, vstřícný přístup a především čas strávený konzultacemi v průběhu zpracování práce.

Obsah

Seznam zkratk.....	10
Seznam tabulek.....	11
Seznam obrázků.....	12
Úvod.....	13
1 Start-up projekty	16
1.1 Co je to start-up?.....	16
1.2 Historický vývoj start-upů.....	18
1.3 Kategorizace start-upů	19
1.4 The Lean Start-up	21
1.4.1 Fáze Start-upu.....	22
1.4.2 Lean Canvas plátno	23
1.5 Riziko ve start-up projektech.....	25
1.5.1 Vymezení pojmu rizika	25
1.5.2 Kategorizace rizik ve start-up projektech	26
1.5.3 Analýza rizik	27
1.5.4 Příčiny neúspěchu start-up projektů	28
2 Zdroje financování a podpora rozvoje start-up projektů.....	30
2.1 Vývojové fáze start-up projektů	30
2.2 Formy financování v jednotlivých fázích života start-up projektů	31
2.2.1 Rizikový kapitál.....	33
2.2.2 Rodina, přátelé a pošetilci (Family, Friends and Fools).....	34
2.2.3 Andělští investoři (Business Angels)	35
2.2.4 Seed kapitálové fondy – využití státní podpory financování start-up projektů	35
2.2.5 Venture kapitál a privátní jmění (Venture capital and Private ekvity)	36
2.2.6 Dluhové financování pomocí bankovních úvěrů.....	37
2.2.7 Crowdfunding.....	38
2.3 Podpora rozvoje start-up projektů.....	39
2.3.1 Mentoring	39
2.3.2 Podnikatelské inkubátory	40
2.3.3 Akcelerační programy	41
2.3.4 Coworkingová centra.....	42
2.3.5 Soutěže	42

2.4	Závěrečné shrnutí.....	43
3	Metodický postup	45
4	Start-up projekt Životosipiš	47
4.1	Název, logo a vize.....	49
4.2	Realizační tým	51
4.2.1	Harmonogram plánovaných aktivit	52
4.3	Spolupráce s B2B partnery.....	54
4.3.1	Nabízené služby.....	55
4.4	Dosažené úspěchy a stanovené cíle.....	57
4.5	Lean Canvas plátno start-up projektu Životosipiš	58
4.5.1	Zákaznické segmenty	59
4.5.2	Problém na trhu jako motivace pro vlastní start-up projekt	60
4.5.3	Řešení problému.....	61
4.5.4	Unikátní nabízená hodnota - Životosipiš.....	61
4.5.5	Kanály distribuce.....	63
4.5.6	Plánované příjmy.....	64
4.5.7	Plánované výdaje.....	65
4.5.8	Klíčové metriky	67
4.5.9	Neférová výhoda	68
4.6	Vymezení vnějšího prostředí start-up projektu Životosipiš.....	69
4.7	Analýza konkurence.....	72
4.8	SWOT analýza.....	75
4.9	Analýza rizik ve fázích vývoje start-up projektu	78
4.9.1	Analýza rizik ve fázi počátečního vývoje.....	78
4.9.2	Analýza rizik v období realizace podnikatelského záměru.	80
5	Návrh vhodného způsobu financování a podpory rozvoje Životosipiš	84
5.1	Zkrácený finanční plán start-up projektu	84
5.2	Vlastní zdroje financování a tzv. skupina FFF	87
5.3	Bankovní úvěry poskytované start-up projektům	89
5.3.1	Profi úvěr start – Komerční banka.....	89
5.3.2	Firemní úvěr Start-up – Česká spořitelna	90
5.4	Business angels	91
5.5	Crowdfundingová kampaň.....	92
5.5.1	O projektu „Životosipiš, že na to máš“.....	92
5.6	Hodnocení navrhovaných řešení a doporučení.....	93

Závěr	95
Seznam literatury	98
Seznam příloh	101

Seznam zkratk

TUL Technická univerzita v Liberci

SBC Student Business Club

NIF Národní investiční fond

Seznam tabulek

Tabulka 1: Harmonogram plánovaných aktivit	53
Tabulka 2: Přehled nabízených služeb Životosipiš	57
Tabulka 3: Pesony	59
Tabulka 4: Plánované příjmy Životosipiš.....	65
Tabulka 5: Plánované výdaje - Životosipiš	67
Tabulka 6: Vývoj počtu studentů a absolventů v rámci TUL v Liberci	70
Tabulka 7: SWOT analýza start-up projektu Životosipiš.....	77
Tabulka 8: Plánování peněžních toků - Životosipiš	86
Tabulka 9: Mzdové náklady	87
Tabulka 10: Plánování peněžních toků při financování z vlastních zdrojů.....	88
Tabulka 11: Profil úvěr start - Komerční banka	90
Tabulka 12: Start-up úvěr od České spořitelny	91

Seznam obrázků

Obrázek 1: Fáze start-upu.....	22
Obrázek 2:Lean Canvas plátno obchodního modelu	24
Obrázek 3: Financování start-up projektů v jednotlivých fázích vývoje.....	32
Obrázek 4: Životosipiš - domovská webová stránka	50
Obrázek 5: Logo Životosipiš Zdroj: vlastní	50
Obrázek 6: Vizitka Životosipiš Zdroj: vlastní	51
Obrázek 7: Elektronická kniha – 92 CV zásadsipiš	55
Obrázek 8: Struktura uchazečů o zaměstnání podle věku v Libereckém kraji	70
Obrázek 9: Uchazeči o zaměstnání v evidenci úřadu práce v okresech Libereckého kraje	71
Obrázek 10: Plánování peněžních příjmů.....	87
Obrázek A-2: Financování start-up projektů ve fázi realizace	103
Obrázek E-1: Lean Canvas plátno pro Životosipiš.....	121
Obrázek G-1: Inovativní prvky CV - bubliny	128
Obrázek G-2: Inovativní prvky CV – životní styl	128

Úvod

Mnoho studentů napříč celým světem sní o vytvoření něčeho zcela unikátního. Přinášet lidem hodnotu, nabízet konkrétní řešení existujícího problému nebo jen dělat to, co je baví a generovat tím stabilní příjem je v dnešním světě více než dostatečnou motivací pro zakládání nových firem. Současný trend nasvědčuje růstu zájmu o podnikání nejen ve světě, ale také v České republice (Černý, 2017). Důvody pro založení podniku již během studia nebo krátce absolvování jsou jasné a zcela opodstatněné.

Jeff Bezos, zakladatel amerického obchodního portálu Amazon, přináší jednoduché pohled na to, kde se v mladých lidech bere tolik nových nápadů a energie budovat úspěšný byznys. „Častá otázka, která se objevuje ve světě podnikání je *"proč?"* To je určitě dobrá otázka, ale stejně důležitá je otázka, *"proč ne?"* (Jeff Bezos citáty, 2015). Jsou to právě mládí lidé, studenti či absolventi, u nichž „Proč ne?“ platí dvojnásob. Málokdo od nich očekává úspěch. Studují, aby primárně dodělali školu. Jakýkoliv neúspěch na poli podnikání nikoho nezklame, natož aby ohrozil živobytí rodiny. Obávat se o dostatečnou komercializaci zajímavého nápadu během studia na vysoké škole také rozhodně není nutné. Vždyť právě během studia přichází studenti do kontaktu s širokou skupinou lidí. O podporu a propagaci je tudíž postaráno. Dalším aspektem motivujícím studenty podnikat je touha změnit svět a svoji budoucnost. Pádých argumentů, proč začít podnikat již na vysoké škole je tedy víc než dost (Firstclass.cz, 2014). Ve spojení se zajímavým nápadem by mělo být založení celosvětově úspěšné firmy o to snazší. Avšak pouze nápad a výše zmíněné předpoklady nestačí. Důležitá je především exekutiva.

Mezi celosvětově nejúspěšnější studenty, kteří vytvořili naprosto ojedinělá fungující impéria, patří např. Bill Gates a Paul Allen (zakladatelé Microsoftu), Mark Zuckerberg (zakladatel Facebooku), Jerry Yand a Dvid Filo (zakladatelé Yahoo), Matt Mullenweg (zakladatel Wordpressu) a mnozí další (Rewanda, 2016). Společným prvkem těchto úspěšných společností byly minimální počáteční náklady, podstoupení vyšší úrovně podnikatelského rizika, možnost vysoké návratnosti a především touha zrealizovat „velkolepý“ nápad při využití nejnovějších dostupných technologií. Spojením těchto prvků vznikl nový směr podnikání označovaný jako start-up (Hojstřičová, 2015a). Aby mohl start-up dynamicky růst a postupně dobývat zahraniční trhy je podstatné nalézt vhodný

zdroj financování. Dostatek vlastního kapitálu pro rozjezd podnikání jako takového je zřídka kdy běžný, tím spíše u studentů. Na druhou stranu v počáteční fázi vývoje produktu či služby mnohdy postačí menší finanční zdroje. Produkt je nejprve testován trhem a až v další fázi, za předpokladu kladného přijetí, je uvažován vyšší objem kapitálu. V tu chvíli přichází v úvahu vstup zainteresovaných subjektů do start-upu formou rizikového kapitálu.

Způsoby financování start-upů se v jednotlivých vývojových fázích života projektu liší. Nutno podotknout, že investiční cyklus start-upu je téměř identický jako cyklus u klasické obchodní společnosti. V počáteční fázi vývoje start-upu lze využít jak vlastní finančních prostředků, tak také prostředků rodinných příslušníků či přátel. Alternativním zdrojem kapitálu pro rozvoj start-upu v počáteční fázi mohou být tzv. andělští investoři. Další způsoby financování, jako jsou seed fondy nebo venture kapitál, vstupují do start-upu zpravidla ve fázi prototypizace produktu a prodeje prvním zákazníkům. V následující fázi, kdy se již vzniklá společnost snaží agresivně expandovat na zahraniční trhy, jsou hojně využívány finanční trhy a privátní jmění (Kiska, 2014). Dříve než přichází řada na hledání vhodného způsobu financování podnikatelského záměru, je nutné sepsat podnikatelský záměr. Drtivá většina všech zakladatelů start-upů však nemá v počáteční fázi představu, jak sestavit vypovídající finanční plán nebo stanovit marketingovou strategii.

Jenostránkové plátno Lean Canvas vycházející metodiky Lean Start-up je vhodným řešením pro zachycení podnikatelského záměru. Pro potřeby diplomové práce zabývající se start-up projektem Životosipiš bylo vytvořeno právě jednostránkové plátno jako jeden z podkladů pro následné posouzení možnosti financování tohoto záměru. Start-up projekt Životosipiš přináší zajímavé řešení při tvorbě životopisů. Jeho zakladatelé přináší do současné tvorby inovativní prvky, díky nimž se zvyšuje šance uchazečů na přijetí k pohovoru. Start-up dále nabízí komplexní služby v oblasti kariérního růst pro úzce cílenou skupinu zákazníků v Libereckém kraji, čímž přináší na trh zcela jedinečnou hodnotu. Na začátku roku 2017 bylo osloveno již více než 20 lidí z blízkého okolí, jimž byl následně vytvořen životopis. Primárním cílem bylo testování jednotlivých inovativních prvků uvnitř životopisů. Důležité bylo nejen vnímání oslovených lidí, ale především zpětná vazba personalistů na zasláný životopis. Více než polovina z nich byla na základě zasláného životopisu pozvána k přijímacímu pohovoru. Úspěšné testování produktu

Životosipiš následně přimělo zakladatele uvažovat nad škálováním podnikatelského záměru.

Cílem této diplomové práce je zhodnocení proveditelnost start-up projektu s ohledem na jeho možné způsoby financování dle aplikovaných teoretických poznatků. Podkladem pro posouzení jednotlivých možností financování start-up projektu Životosipiš je podnikatelský záměr zahrnující kromě Lean Canvas plátna také další prvky, jako je analýza konkurence, vymezení prostředí nebo analýza rizik, viz kapitola 4.

Práce je rozdělena do čtyř částí. Úvodní dvě části zachycují teoretická východiska sloužící jako podklad pro následnou popisnou a návrhovou část. První část práce se zabývá literární rešerší pojmu start-up, jeho specifických rysů a historického vývoje. Dále jsou vymezeny jednotlivé kategorie start-upů. Prostor je dále věnován také metodice Lean Start-up a rizikům souvisejících se zakládáním a řízením start-upů. V druhé kapitole se autor zaměřuje na specifika jednotlivých možností financování start-upu s ohledem na jeho vývojovou fázi. Závěr této kapitoly je doplněn o existující formy podpory rozvoje start-upů.

Výchozím předpokladem pro vytvoření popisné části, tj. vymezení podnikatelského záměru start-up projektu Životosipiš je metodický postup definovaný v kapitole 3. Popisná část slouží jako základna pro následné navržení vhodného způsobu financování.

Problematika zakládání start-upů včetně možností financování je relativně novým tématem, a proto bylo při zpracování literární rešerše využito kromě českých zdrojů také zahraničních zdrojů. Dalším použitým zdrojem byla vědecká databáze Proquest.

1 Start-up projekty

V průběhu posledního dvacetiletí došlo k intenzivnímu růstu v oblasti komunikačních technologií. Věci, které jsou pro nás v současné době již zcela běžné, dříve neexistovaly. Během této doby vznikl Facebook, Google či Youtube. Je až pozoruhodné jakou rychlostí se tyto technologie vyvíjely. Současný trend i přesto předpokládá ještě vyšší rychlost zavádění nových technologií, které mají jedno společné, a tím jsou inovace. A právě inovace úzce souvisí se start-up projekty. Tyto projekty mohou pocházet téměř z jakéhokoli odvětví. V současnosti lze však zaznamenat, že většina těchto projektů je zaměřena na informační technologie, kde se firmy snaží najít inovativní řešení (Hojstřičová, 2014b). Hlavním důvodem jsou nízké náklady na vývoj mobilních aplikací, softwaru či jiných webových řešení a zároveň také relativně rychlé nasazení bez nutnosti zdlouhavého testování (Procházka, 2015).

Samotný pojem start-up je synonymem pro novou nebo začínající firmu. Charakteristickým prvkem těchto firem je počáteční nápad, s nímž přichází menší skupina povětšinou nezkušených lidí, kteří mají touhu rychle prorazit na zahraniční trhy s unikátním produktem při nízkých počátečních nákladech. Na cestě k úspěchu jsou nutné finanční prostředky, kterými tito lidé většinou nedisponují, a proto mnohdy využívají financování z cizích zdrojů. Může se jednat o tzv. angel investory či speciálně určené fondy, o nichž bude pojednáváno v dalších částech diplomové práce (Csas.cz, 2016).

1.1 Co je to start-up?

Kapitola se věnuje adekvátnímu vymezení pojmu start-up, který bývá často nesprávně interpretován. Definice slovního spojení start-up (resp. startup, start-up projekt) vychází z anglického výrazu začínat či vznikat.

Základními charakteristikami každého start-upu jsou nízké počáteční náklady, krátká doba existence, schopnost inovace v daném oboru či ambice dosáhnout úspěchu na mezinárodních trzích. Zároveň s tím podstupují start-up týmy podnikatelské riziko, avšak s vidinou vysoké návratnosti investic, která je pro ně hnacím motorem. Z údajů ČSÚ

(CZSO, 2016) vyplývá, že české firmy investovaly v roce 2014 až 130,6 mld. Kč na inovace, což je zhruba o třetinu více než v roce 2012.

Některé start-up projekty se od základního vymezení odchyľují zejména svojí lokálností, velkým počtem lidí v týmu či nízkou inovativností (Tyinternety.cz, 2013).

Blank (Blank, 2016), jenž mezi lety 1978 až 1999 založil osm úspěšných firem v oblasti technologií a posléze začal vyučovat podnikání na univerzitách v U.C. Berkeley, Stanford University, Columbia University, NYU a UCSF, definuje start-up s ohledem na rozvoj firmy: „*Startup je dočasná podoba firmy, určená k hledání opakovatelného a škálovatelného obchodního modelu*“ (Neuberger, 2012). Steve Blank ve své definici zdůrazňuje dva základní aspekty – opakovatelnost a škálovatelnost. Růst jakéhokoli start-upu tudíž nemusí vždy znamenat proporcionálně stejný růst nákladů. Primárně se tyto nově vznikající projekty zaměřují na dosud neobjevené trhy, popřípadě přicházejí s inovacemi na trzích již existujících.

Podle Riese (2011, str. 33a), uznávaného amerického podnikatele, blogera a tvůrce myšlenky Lean Startup, je start-up definován jako: „*lidmi tvořená instituce určená k vytvoření nového produktu nebo služby za extrémně nejistých podmínek*“.

Jak již bylo výše zmíněno, mnohdy dochází ke špatné interpretaci tohoto pojmu a tudíž je za start-up považováno něco, co start-upem ve skutečnosti není. Vanhara srovnává start-up s projektem a také s prvotním nápadem, díky čemuž dokáže nastínit podstatné rozdíly mezi těmito třemi pojmy: „*Oproti projektu ve startup už musí být live a musí mít zákazníky. Startup je už pro mě normální podnikání. Máte nějakou nabídku a už vidíte trend, jestli vám počet zákazníků roste. Ve startupu nemusíte být nutně hned ziskoví. Musí vám však růst příjmy. Vidíte, že to nestagnuje a jde to nahoru.*“ (Vaňhara, 2011)

Podle Guillebeau (2012, s. 60) je potřeba zohlednit vztah k vykonávané činnosti. V počáteční fázi je potřeba zamyslet se nad tím, čím je daný produkt či služba pro zákazníky užitečný. Pro mnohé lidi může být fascinující založit start-up v oblasti, kterou mají rádi. Na druhou stranu je nutné brát v úvahu poptávku po nabízené službě či produktu. Lidé mnohdy přehlíží názory ostatních a řídí se pouze tím, co je baví a naplňuje.

Odborníci se při vymezení pojmu start-up často rozcházejí. Mnozí z nich se domnívají, že takto nově vytvořená firma je omezena svým kapitálem a pro svůj růst hledá investory. Z pohledu investorů je měřitelná hodnota takovéto firmy obtížně zjistitelná. Zbylá část odborníků charakterizuje start-up jako jakoukoli firmu, bez ohledu na její délku existence, velikost týmu, či míru inovativnosti. Obecně se má za to, že existuje mnoho projektů, jež nemají za cíl dosáhnout úspěchu na domácím či zahraničním trhu. Dále jsou zde také firmy s dostatečným množstvím kapitálu, které nemají potřebu hledat investory. V neposlední řadě také nalezneme firmy, které nevyužívají dostupných technologií k rychlému vstupu na trh, jednoduše nejsou dostatečně inovativní. Pro všechny tyto projekty či firmy platí, že je nelze považovat za start-up. S ohledem na současný trend, kdy se start-upovým projektům dostává značné finanční podpory z různých sfér, lze v praxi pozorovat mnoho výše vymezených subjektů, které usilují o investici i přesto, že na ni nemají, z pohledu vymezení pojmu start-up, nárok (Bartoš, 2011).

1.2 Historický vývoj start-upů

Historie start-upů začíná podle Blank (Blank, 2008) za druhé světové války, při níž dokázaly tehdejší mocnosti inovovat své tajné zbraně (elektronické detekční sítě, noční a vzdušné radary, bombardéry atd.), tedy o mnoho let dříve, než Marc Andressen vytvořil vůbec první webový prohlížeč nebo Steve Jobs představil světu první osobní počítač. S historií start-upu je úzce spjat stanfordský profesor Frederick E. Terman, jeden z tvůrců slavného Silicon Valley. Mezi jeho studenty patřili také zakladatelé firmy Hewlett-Packard (dále jen HP) Bill Hewlett a David Packard. Byl to právě Frederick E. Terman, jenž inspiroval své dva studenty a dal jim podnět k vytvoření prvního zvukového oscilátoru, který Bill a Dave vyrobili v malé garáži v Paco Alto v roce 1938 (Kapoun, 2008a). Toto místo je dodnes bráno jako: *místo vzniku „zlatonosného“ Silicon Valley* (Kapoun, 2008b)

V poválečné strategii se Frederick E. Terman dále zabýval oblastí elektroniky. Podařilo se mu přesvědčit zástupce univerzity k založení dvou klíčových institutů. V roce 1946 byl s podporou univerzity zaveden Stanfordský výzkumný institut a v roce 1952 došlo k otevření Stanfordského industriálního parku. Rozrůstající se firmy jako HP, Kodak, General Electric či Sylvania se staly prvními nájemníky nového parku. Jednou z prvních osobností, pracujících ve Stanfordském industriálním parku byl William Bradford Shockley

(History.computer.org, 2013), držitel Nobelovy ceny za fyziku z roku 1956. Již v roce 1954 založil laboratoř zabývající se využitím polovodičů v Santa Clara Valley, kde spolu s Johnem Bardeenem a Walterem Brattianem pracoval na jednom z nejdůležitějších objevů minulého století – tranzistoru. V roce 1955 představil Shockley první firmu s polovodiči. S jejím rozvojem musel Shockley najmout talentované mladé fyziky a inženýry. Ti však neuznávali Shockleyho neomalený způsob vedení firmy. Tudíž se osm z nich rozhodlo v roce 1957 odejít a nastartovat výrobu polovodičů pod názvem Fairchild Semiconductor. Během následující let tento start-up přivedl na svět hned několik vedlejších produktů. Tím nejznámějším byl Intel, založený Robertem Noycem a Gordonem Moorem. Don Hoefler, známý reportér časopisu „*Electronic News*“, pak poprvé v roce 1971 použil slovní spojení Silicon Valley (Mollela, Karvellas, 2015).

O 5 let později byla založena firma Apple Computer, která později dobyla svět (Budai, 2008). Na světových trzích se začaly objevovat nové firmy, vznikající především díky internetu. Tzv. „dot-com-bubble“ dávala příležitost novým start-up projektům na získání obrovských investic, i přestože nedisponovaly dostatečně promyšleným business plánem a často také velmi brzy krachovaly. Na začátku nového tisíciletí však bublina praskla a akcie těchto start-upů začaly prudce klesat. Jednou z mála společností, které se dokázaly s tímto krachem vypořádat, byla společnost Yahoo.com (Wikipedia, 2016)

1.3 Kategorizace start-upů

Blank vymezuje šest odlišných kategorií start-up projektů. Podstatné rozdíly mezi jednotlivými kategoriemi tkví především v samotném řízení start-upů, způsobu financování a odlišnosti ekosystémů v různých částech světa. (Blank, 2011)

Start-up projekty životního stylu (Lifestyle start-ups)

Steve Blank do této kategorie zařazuje podnikatele, kteří se žíví tím, co je baví. Specifickým rysem těchto individuálních podnikatelů je schopnost vyprofilovat se v určitém oboru či odvětví a posléze předávat své znalosti a dovednosti pomocí placených služeb. Názorným příkladem jsou weboví designéři, surfeři nebo potápěči.

Malé a střední podniky jako start-up (Small business start-ups)

Malé a střední podniky tvoří drtivou většinu všech podnikatelských subjektů v USA. Do této kategorie se řadí obchody s potravinami, kadeřnictví, odborní poradci, cestovní agentury atd. Obecně lze za podnikatele malých a středních podniků považovat kohokoliv, kdo řídí svůj vlastní byznys a financuje ho převážně z vlastních zdrojů. Navzdory vysokým ambicím se z nich téměř nikdy nestanou milionáři, a i přesto mají nesmírný vliv pro hospodářský růst v daném regionu. Svou aktivitou jsou totiž schopni generovat volná pracovní místa a snížit nezaměstnanost.

Situace na tuzemském trhu je obdobná jako v USA. Podle ČSÚ (Czso.cz, 2013) se dlouhodobém časovém horizontu v segmentu malých a středních podniků nejčastěji objevují firmy disponující maximálně devíti zaměstnanci. V roce 2010 tvořilo tuto skupinu až 1,207 mil. lidí, což generovalo 32,6 % nominálního HDP České Republiky.

Škálovatelné start-up projekty (Scalable Startups)

Na rozdíl od malých a středních podniků usilují škálovatelné start-upy o vytvoření vlastního kapitálu, který se posléze stane volně obchodovatelným nebo dojde k jeho zhodnocení. Samotný nápad není nikdy zárukou úspěchu, i přesto její tvůrci již od začátku sní o miliardovém byznysu. Jejich touha změnit svět je neutuchající. Mezi nejznámější společnosti řadící se do této kategorie patří Google, Skype, Facebook či Twitter. Společným pojítkem těchto gigantů je rizikový kapitál směřující z rukou investorů. Stále více také dochází ke sdružování jednotlivých společností za účelem vytvoření tzv. inovačních klastrů. Tyto klastry se postupně rozšiřují do celého světa, avšak stále nejznámějším místem zůstává Silicon Valley v Kalifornii. Zakladatelé škálovatelných start-upů primárně usilují o nalezení opakovatelného a škálovatelného obchodního modelu, který při vhodném financování umožní mnohonásobně rychlejší růst společnosti.

Škálovatelné start-upy přitahují téměř veškerý rizikový kapitál i přesto, že představují pouze malou část v porovnání s ostatními kategoriemi.

Start-up projekty určené k prodeji (Buyable Startups)

Během posledních let se na trhu objevilo mnoho start-up projektů zaměřených na vývoj mobilních či webových aplikací. Jejich tvůrci již od samého začátku snili o tom, že jednoho dne svůj produkt prodají větší firmě. Start-upy určené k prodeji vstupují na trh při nízkých nákladech na vývoj svého produktu a za relativně krátkou dobu. Výše investice potřebná k vývoji produktu se pohybuje již od 100 tis. dolarů

Start-up projekty velkých firem (Large Company Startups)

Během posledního desetiletí dochází u start-upů velkých firem k výraznému zkracování životního cyklu. Velké firmy využívající nejnovějších inovací jsou schopné dlouhodobě generovat zisk a nabídnout tak produkty, které si trh žádá. Změny zákaznických preferencí, pokročilé technologie, legislativa nebo také tvrdá konkurence vytváří tlak na zakladatele firem a vede je ke zvyšování výdajů na vývoj inovativních produktů. Start-upy velkých firem mohou zvolit také zcela odlišný přístup. Akvizicí již existujících inovativních společností jsou schopné částečně predikovat budoucí úspěch a především snížit náklady, které by plynuly z neustálé potřeby inovovat daný produkt.

Sociální start-up projekty (social startups)

Podnikatelé v oblasti sociálních start-upů jsou stejně ambiciózní a zapálení pro úspěch svého záměru jako kterýkoliv jiný podnikatel. Primárně nebudou nikdy chtít získat podíl na trhu nebo vydělávat miliony dolarů. Hlavním cílem pro ně navždy zůstane touha změnit svět k lepšímu. Nejčastější právní formu podnikání zastupují v této kategorii neziskové organizace a nadace.

1.4 The Lean Start-up

Revoluce ve společnosti Toyota, kdy Taliči Óno a Šigeo Šingó zavedli štíhlou výrobu, dala vzniknout pojmu Lean Start-up. Jednotlivé kroky a především činnosti související

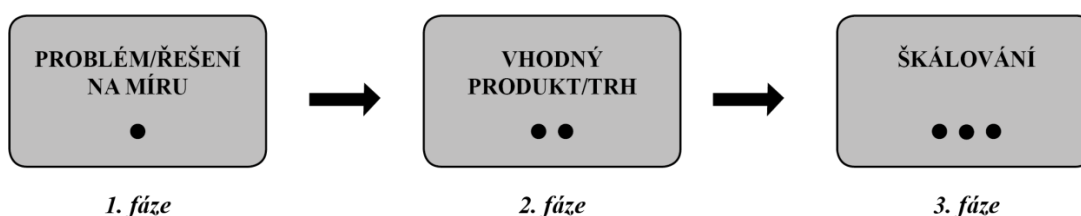
s vývojem produktů či služeb je nutné optimalizovat. Metodika Lean Start-up kompletně: „*mění pohled na to, jak jsou produkty vytvářeny a uváděny na trh*“ (Leanstartup.cz, 2015). Mezi základní principy štíhlé výroby patří vzdělanost a kreativita zaměstnanců, efektivní využívání produkčních systémů či dodavatelských řetězců. Novodobé společnosti by měly pohlížet na vývoj produktu s ohledem na jeho možnou budoucí hodnotu a tím uzpůsobit vykonávané činnosti tak, aby nedocházelo k plýtvání časem. Cílem metodologie Lean Start-up, aplikované do libovolné firmy, je dle Riese (2015, 25a) za co nejkratší dobu vytvořit produkt, o který mají klienti zájem a jsou za něj ochotni zaplatit.

Riese (2015, 25b) dále vymezuje Lean Start-up jako: „*nový způsob nahlížení na vývoj nových inovativních produktů, který zahrnuje rychlou iteraci a postřehy zákazníků, notnou dávku vize a velké ambice, a to všechno najednou*“.

Způsob řízení podniku svými majiteli má zcela zásadní vliv na budoucí vývoj. Komplexní plány připravované podle různých průzkumů a predikcí lze označovat za nedostatečné. Namísto toho by měli zakladatelé zaměřit svou pozornost na průběžné úpravy svých plánů. Vhodné řešení právě pro hodnocení a modifikaci současného stavu nabízí smyčka zpětné vazby: vytvoř – vyhodnoť – pouč se. Tato smyčka docílí uvědomění si, zdali firma jde správnou cestou, popřípadě je nutný zásah do aktuálního vývoje.

1.4.1 Fáze Start-upu

Řešením vhodného problému je podle Maurya produkt naplňující potřeby trhu. Existují tři základní fáze, kterými jednotlivé start-upy prochází, viz obrázek 1.



Obrázek 1: Fáze start-upu

Zdroj: vlastní zpracování dle (MAURYA 2012, s. 28)

Fáze 1: Řešení vhodného problému

Dříve než se prvotní myšlenka bude dále rozvíjet, je nezbytné si odpovědět na otázku, zdali nastalý problém má smysl řešit. V případě kladné odpovědi přichází v úvahu další tři otázky:

- Je to něco, co zákazníci chtějí? (nutno mít)
- Zaplatí za to? Když ne, kdo ano? (žádoucí)
- Lze to vyřešit? (realizovatelné)

Fáze 2: Produkt naplňující potřeby trhu

V této fázi dochází k testování již vytvořeného produktu. Zkoumá se, zda je o něj ze strany zákazníků zájem. Pozitivní přijetí produktu přináší firmě první zisky. Jedná se o důležitý milník, jenž pomůže firmě k dalšímu růstu.

Fáze 3: Škálování

Start-upový projekt, který svým řešením konkrétního problému získal zákazníky, se v této fázi zaměřuje na růst. Dochází tedy ke škálování byznys modelu s vidinou velmi reálného dosažení úspěchu.

1.4.2 Lean Canvas plátno

Vícestránkové obchodní modely či podnikatelské záměry jsou doposud velmi často používaným nástrojem pro plánování podnikání. Jak již bylo výše zmíněno, jedním ze základních prvků metody Lean Start-up je efektivní využití času. Už jen samotné vytváření několikastránkových obchodních modelů je samo o sobě plýtvání času, a proto se začala objevovat jednostránková plátna. Lean Canvas částečně adaptuje některé z prvků plátna business modelu Alexandera Osterwaldera, který je doposud nejznámějším obchodním modelem mezi start-upy (Lean Canvas, 2013). Oba modely slouží jako vhodný nástroj pro vizualizaci jednotlivých aspektů start-up projektu uvnitř jednoho obrazce resp. plátna.

Hlavní výhoda Lean Canvas plátna spočívá v možnosti vymezení řešeného problému, jenž bývá v mnoha případech prvotním impulzem k založení start-upu. Zároveň s tím umožňuje

okamžitě zaznamenávat aktuální myšlenky a díky tomu určit rizikové aspekty. Identifikací cílových zákazníků a způsobů, jak se k nim dostat, lze posléze přejít k testování daného modelu (Lean podnikání, 2016, s. 47)

PROBLÉM/POTŘEBA <i>3 nejdůležitější problémy</i>	ŘEŠENÍ <i>3 nejdůležitější funkčnosti</i>	NÁVRH JEDINEČNÉ HODNOTY <i>Jednoduché, srozumitelné, přesvědčivé sdělení, které říká, v čem se lišíte a proč stojí váš produkt za zakoupení</i>	NEFÉROVÁ VÝHODA <i>Nelze ji snadno zkopírovat nebo koupit</i>	ZÁKAZNICKÉ SEGMENTY <i>Cílový zákazníci</i>
	KLÍČOVÉ METRIKY <i>Klíčové aktivity, které měříte</i>		KANÁLY <i>Cesta k zákazníkům</i>	
TOKY NÁKLADŮ <i>Náklady na získání zákazníka Distribuční náklady Hostování služeb Lidé atd.</i>			TOKY PŘÍJMŮ <i>Příjmový model Dlouhodobá hodnota Příjem Hrubý zisk</i>	

Obrázek 2: Lean Canvas plátno obchodního modelu

Zdroj: vlastní zpracování podle Maurya, 2012, s. 47

Lean Canvas, viz obrázek 2, popisuje celkem 9 různých oblastí, které společně dotváří pohled na fungování daného start-up projektu. Mezi těchto základních 9 prvků patří:

- **Problém či potřeba** – popisuje jeden až tři hlavní problémy a způsob, jak tyto problémy uživatelé řeší.
- **Zákaznické segmenty** – charakterizuje zákaznický segment s cílem identifikovat prvotního uživatele (early adopter).
- **Návrh jedinečné hodnoty** – jedinečná hodnota poukazuje na odlišnost od ostatních projektů, které je věnována pozornost.
- **Řešení** – spíše než konečné řešení se obecně doporučuje vytvořit nejjednodušší věc, která dle úsudků vyřeší dosud neotestované problémy.

- **Kanály** – s ohledem na proces analyzování zákazníka se berou v úvahu jak libovolné, tak i škálovatelné kanály (např. SEM, SEO, blogy, veletrhy atd.).
- **Toky příjmů** – příjmy plynoucí z prodeje funkčních produktů uvedených na trh definují cílové zákazníky.
- **Toky výdajů**¹ – plánování nákladů je v počáteční fázi vývoje start-up projektu nerelevantní, tudíž je podstatné věnovat detailní pozornost stanovení výdajů souvisejících s vývojem a uvedením funkčního produktu na trh.
- **Klíčové metriky** – start-up projekt využívá klíčové ukazatele, které měří jeho výkonnost (např. pirátské metriky).
- **Nespravedlivá výhoda** – „skutečná nespravedlivá výhoda je něco, co nelze tak snadno zkopírovat nebo koupit“ (Readwrite, 2010).

1.5 Riziko ve start-up projektech

Jak již bylo výše zmíněno v podkapitole 1.1, start-up projekty vytváří produkty či služby za extrémně nejistých podmínek budoucího vývoje. Vykonávané činnosti za nejistých podmínek však nemusí vždy představovat riziko. Správnému vymezení pojmu rizika je věnována následující podkapitola.

1.5.1 Vymezení pojmu rizika

Jak uvádí Rais a Smejkal (2013, s. 90), „z hlediska problematiky řízení podnikatelských rizik je užitečné vycházet z chápání rizika jako možnosti, že s určitou pravděpodobností dojde k události, jež se liší od předpokládaného stavu či vývoje.“ V obecné rovině lze říct,

¹ Poznámka autora: Metodika Lean Canvas nerozlišuje náklady od výdajů. Pro potřeby sestavení podnikatelského plánu start-up projektu v kapitole 4 jsou uvažovány pouze výdaje, které mají přímou vazbu na plánování peněžních toků.

že existuje hned několik různých definicí, avšak pro souvislost se start-up projekty poslouží výše zmíněná definice. S rizikem podle úzce souvisí:

- **Neurčitý výsledek** - existují minimálně dvě varianty řešení, ve chvíli, kdy s jistotou nastane ztráta, nelze hovořit o riziku.
- **Alespoň jeden z možných výsledků je nežádoucí** – vzniklá ztráta může znamenat „pouze“ nižší generovaný výnos, než je maximální možný výnos.

Riziko je uvnitř firmy chápáno jako možnost vzniku ztráty. Volatilita (kolísavost) od očekávaného výsledku v důsledku změn parametrů může přinést jak negativní tak ale také pozitivní odchylky, které jsou také považovány za zdroje rizika (Rais a Smejkal, 2013, s. 92).

1.5.2 Kategorizace rizik ve start-up projektech

Již výše zmiňované plátno Lean Canvas automaticky odhaluje případná rizika, které souvisejí se založením start-up projektu. Případné ztráty lze považovat za reálné náklady nebo náklady obětovaných příležitostí. Výše rizika se v rámci obchodního modelu vyčíslí pomocí vypočtení pravděpodobnosti určitého výsledku a souvisejících ztrát. Na základě těchto výsledků lze definovat nejriskantnější části obchodního modelu.

Rizika ve start-up projektech se dělí do tří obecných kategorií (Maurya, 2012, s. 70). Jsou to:

- **produktové riziko** – primárním úkolem je vytvořit ideální produkt či službu,
- **zákaznické riziko** – vybudovat vhodné cesty k zákazníkům,
- **tržní riziko** – vybudovat životaschopné podnikání.

Smejkal a Rais (2013, s. 139) dále zmiňují **finanční riziko**, které má podstatný vliv na podnikatelské aktivity. Negativní dopad tohoto rizika se projeví ve finanční ztrátě. Finanční riziko bývá zpravidla ovlivněno následujícími třemi faktory:

- subjektem, který je vystaven riziku,
- poklesem hodnoty příjmů či aktiv, v jejímž důsledku vzniká finanční ztráta,

- hrozbou, jejíž důsledek přináší finanční ztrátu.

1.5.3 Analýza rizik

Efektivním způsobem pro snižování rizika je podle Smejkal a Raise (2013, 95) jejich samotná analýza. Na počátku je nezbytné definovat možné hrozby, pravděpodobnost s jakou mohou nastat a jaký dopad na majetek mohou mít. Proces analýzy rizik vychází z následujících na sebe navazujících aktivit, kterou lze také označit za identifikaci rizik:

1. Identifikace aktiv

V prvotní fázi je nezbytné vymezit veškerá vlastněná aktiva. Za aktivum lze v této fázi považovat vše, co má pro zakladatele určitou hodnotu, která může být v důsledku vlivu hrozby snížena. Aktiva mohou být hmotná i nehmotná. Mezi typická hmotná aktiva patří např. nemovitosti, cenné papíry atd. Naopak mezi nehmotná aktiva patří předměty průmyslového a autorského práva, goodwill atd.

2. Stanovení hodnoty aktiv

Během této fáze je nutné stanovit hodnoty aktiv a dále určit jejich význam pro zakladatele. Další nezbytnou činností je ohodnocení veškerých aktiv a vymezení dopadů na životaschopnost start-up projektu při částečné či úplné ztrátě těchto aktiv.

3. Identifikace hrozeb a slabin (zranitelnost)

Klíčovou činností je v této fázi sumarizace všech hrozeb, které by mohly mít negativní dopad na jakákoli aktiva start-up projektu. Předchozí zkušenosti zakladatelů stejně jako předešlé analýzy či pozice na trhu mohou pomoci při identifikaci hrozeb. Často využívanou metodou je pro sestavení vlastního seznamu hrozeb je brainstorming nebo metoda Delphi.

4. Stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti

V poslední fázi identifikace rizik je nezbytné stanovit pravděpodobnost, s jakou dané hrozby mohou nastat.

Z identifikace rizik vychází druhá fáze analýzy rizika, která s sebou přináší potřebu vyhodnotit daná rizika. Proces vyhodnocení identifikovaných rizik se skládá podle Smejkal a Raise (2013, s. 96) z následujících činností:

- posoudit dopady naplnění hrozeb na konkrétní aktiva a na činnost organizace jako takové,
- stanovit úrovně rizik,
- rozhodnout, zda jsou rizika vzhledem ke svým úrovním akceptovatelná.

1.5.4 Příčiny neúspěchu start-up projektů

Až příliš často se stává, že start-up projekty selhávají. Mezi časté příčiny krachu start-up projektů patří pokusení aplikovat již dosažené výsledky, jako je např. solidní strategie a detailní průzkum trhu. Lidé ve start-up projektech obvykle nemají ponětí, jaký je jejich cílový segment nebo s jakým konkrétním produktem vlastně půjdou na trh. Dalším problémem je také již vytvořený produkt, po kterém však neexistuje adekvátní poptávka (Lean Startup, 2015).

Start-up projekty se jednoduše až příliš brzy snaží škálovat svůj obchodní model. Předčasným investováním do marketingu, za účelem zvýšení povědomí o projektu, nebo rozšiřováním pracovního týmu podstupují zakladatelé projektu riziko budoucího neúspěchu. Správné stanovení rizik v jednotlivých fázích start-up projektu vede k efektivnímu využití času a úsilí, které je základním prvkem metodiky Lean Start-up. Dodržování tohoto principu může mít zcela zásadní vliv na budoucí vývoj start-up projektu (Tyinternety.cz, 2016).

Ze studie U.S. Bank (Fundera.com, 2017) vyplývá, že až 82 % všech start-upů zkrachovalo kvůli špatnému plánování peněžních toků. Hlavním aspektem neúspěchu nejsou ani tak nízké prodeje jako spíše nesoulad mezi příjmy a výdaji, resp. nedostatek peněžní prostředků pro uhrazení závazků, které vznikly, aniž by byly zahrnuty do finančního plánování. Podrobně vypracovaný finanční plán pomůže mimo jiné odhalit velikost kapitálu potřebného pro rozjezd start-upu.

Následující kapitola je věnována analýze zdrojů financování a podpory rozvoje start-up projektů. V první části jsou zkoumány různé formy financování v jednotlivých fázích života projektu. Hlubší pozornost bude věnována tzv. rizikovému kapitálu, který má podstatný vliv na škálování obchodního modelu a přináší mnohé výhody v porovnání s běžnými, historicky tradičně využívanými, bankovními úvěry. V další části této kapitoly budou vymezeny formy podpory rozvoje start-up projektů, které přispívají ke zrychlení jejich růstu.

2 Zdroje financování a podpora rozvoje start-up projektů

S pojmem start-up projekt se nejčastěji pojí slovo nápad. Zajímavých nápadů, které mají potenciál budoucí vytvořené hodnoty, nosí lidé v hlavě mnoho. Většina z nich je nevyřčena či nezrealizována. Hlavním rozdílem mezi uskutečněnými a neuskutečněnými nápady jsou činy, resp. exekutiva. Druhým podstatným aspektem jsou peníze, které ovlivňují to, jakým směrem se lidé kolem start-up projektu vydají. Pouze zrealizovaný nápad má potenciál vytvořit hodnotu. Cílem „majitelů“ nápadu je získat potřebné množství finančních prostředků pro realizaci myšlenky, což následně přináší start-up projektu významnou konkurenční výhodu. Otázkou však zůstává, kde dané finanční prostředky získat (Businessanimals.cz, 2016).

Podle průzkumu agentury Aspen Institute Prague využívá v současné době až 78 % všech českých start-up projektů vlastní zdroje financování. Naopak čerpání bankovních úvěrů pro rozjezd start-up projektu je čím dál tím méně atraktivní. Tuto formu jich využívá pouze 7,1 % (Byznysnoviny.cz, 2016a). V úvahu je nutné brát především skutečnost, kdy *„problémem bankovních úvěrů není ani tak jejich získání, jako spíš podmínky splácení“* (Itbiz.cz, 2010). Více než 30 % všech start-up projektů tvoří mladí lidé ve věku 20 až 29 let. Většinou to jsou nadšenci, kteří se ženou vstříc svým snům. Bohužel z pohledu banky nejsou tito klienti příliš bonitní, jelikož za sebou nemají prokazatelné výsledky. Zároveň mladí lidé preferují jiné možnosti financování, přinášející jim vedlejší benefity.

Nejen výše zmíněné formy financování jsou předmětem druhé části této kapitoly. Nejprve je však nutné vymezit vývojové fáze života projektu, pro které jsou specifické různé nároky na financování rizikovým kapitálem.

2.1 Vývojové fáze start-up projektů

V současné době může být proces od prvotní myšlenky k vytvoření prototypu produktu velice krátký. Existuje řada nástrojů, které umožní samotnou exekutivu, popřípadě lze využít outsourcingu části procesů. Výsledný prototyp může být na míle vzdálený produktu, který se objeví na trhu, avšak z pohledu případného financování může mít zcela zásadní vliv. Náklady na vývoj takového prototypu jsou téměř nulové v porovnání s těmi, co

vzniknou v následujících fázích. V další fázi je nezbytné představit produkt trhu a zároveň provést testování. V případě kladného přijetí produktu či služby se přesouvá pozornost na rozšíření pracovního týmu, ten zajistí dodatečné dodávky ke spokojenosti zákazníků. Vytvořený produkt přináší trhu svoji unikátní hodnotu, čímž nutí konkurenci reagovat na daný stav. Nelítostný konkurenční boj vyústí v potřebu získat další investiční kapitál. Inovativní přístup nezbytný k přežití a budování hodnoty podniku dále znamená opakování jednotlivých fází neustále dokola.

Životní cyklus start-up projektu se skládá z následujících fází (Czechinvest.org,2016):

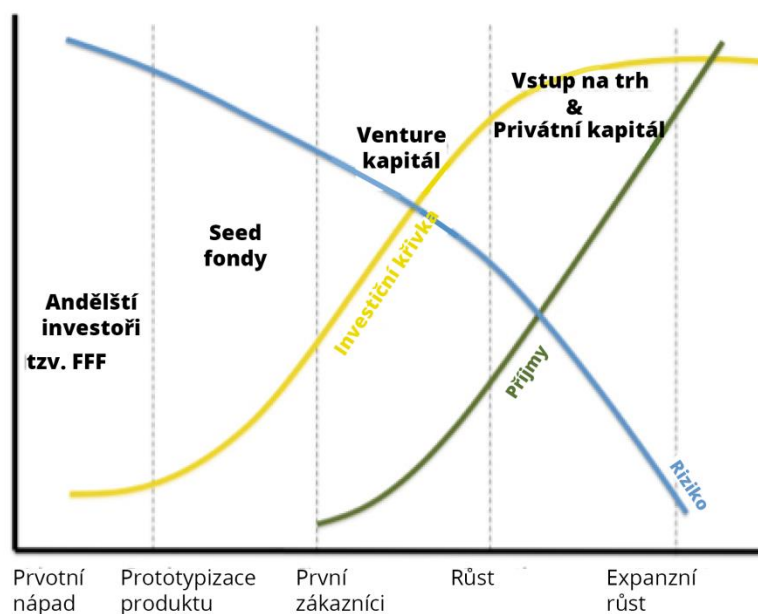
- **Seed** – jedná se o počáteční fázi vývoje podniku, která zahrnuje veškeré aktivity vedoucí k představení prototypu veřejnosti.
- **Start-up** – v této fázi mají podniky již vytvořený obchodní model. Nachází se v období před založením společnosti, kdy jejich vytvořený produkt prozatím není určen k prodeji. Veškeré investice během této fáze souvisí s komercializací původního prototypu.
- **Počáteční růst** – podnik přichází na trh se svým prvním produktem, který přináší první příjmy podniku. Veškeré příjmy dále směřují k pokrytí chodu podniku a počátečních investic.
- **Expanze** – modifikací původního produktu se podnik snaží rozšířit své portfolio. Získané finanční prostředky v této fázi jsou impulzem pro agresivnější růst podniku.

2.2 Formy financování v jednotlivých fázích života start-up projektů

Jednotlivé vývojové fáze start-up projektů s sebou přinášejí svá opodstatněná rizika a spoustu otázek. Přesné identifikování, ve které fázi se start-up projekt nachází a o jakou formu financování žádá, může být leckdy velice obtížné. Pro objasnění této problematiky slouží následující rozdělení jednotlivých fází života projektu z pohledu financování. Názvy jednotlivých fází jsou vzhledem k nejednoznačnému překladu do českého jazyka doplněny o anglické ekvivalenty (Tyinternety.cz, 2014b).

Jak již bylo zmíněno, využití vlastního kapitálu jako zdroje financování v počáteční fázi tvoří více než tři čtvrtiny možných způsobů financování. Z průzkumu společnosti Aspen Institute Prague, týkající se analyzování současných trendů v oblasti start-up projektů, vyplývá, že s postupným vývojem klesá využití vlastního kapitálu. Zároveň s tím však roste zájem o nalezení dlouhodobého obchodního partnera. Procentuální vyjádření všech forem financování v rané fázi znázorňuje Příloha A: Zdroje financování v rané a pozdější fázi start-up projektů v ČR. Kromě vytvoření prototypu je nezbytné v této fázi připravit business plán, který bude dostatečně atraktivní pro případného investora či skupinu investorů. Zakladatelé si v rámci této fáze jsou schopni zafinancovat svůj záměr, aniž by tím podstupovali větší riziko. Tyto aspekty plně korespondují s výše uvedeným průzkumem (Byznysnoviny.cz, 2016b).

Následující graf na obrázku 3 zachycuje jednotlivé formy financování v daných fázích života start-up projektu.



Obrázek 3: *Financování start-up projektů v jednotlivých fázích vývoje*
Zdroj: vlastní

Vývoj investice v čase demonstruje (na obrázku 3) červená barva. V prvních fázích vývoje start-up projektu nazývaných seed a start-up neexistují žádné příjmy. Úkolem zakladatelů

je využití zdrojů od investorských andělů (Business Angels) či tzv. skupiny FFF takovým způsobem, aby vývoj produktu proběhl co nejefektivněji. Primárním cílem je dosáhnout bodu zvratu, kdy již založený podnik generuje příjmy, ze kterých značnou část ukrájí návratnost investice. Posléze přichází období, v němž firma tvoří jedinečnou hodnotu svými produkty a stává se veřejně obchodovatelnou. V následující části jsou detailněji prozkoumány jednotlivé formy financování start-up projektů.

2.2.1 Rizikový kapitál

Jednou z možných forem investování do start-up projektů je využití tzv. rizikového kapitálu, jenž podle Fotra a Součka (2011, s. 56) vstupuje „*přímo do základního kapitálu firem, které (zpravidla) nejsou veřejně obchodovatelné*“. Rizikový kapitál vychází z anglického výrazu venture capital (venture kapitál, VC) zahrnuje kromě rizikového kapitálu také rozvojový kapitál. Účelem venture kapitálu je podpořit start-up projekty nejen v počáteční fázi, ale také ve fázi rozvoje již založeného podniku usilujícího o expanzi na zahraniční trhy (Managementmania.com, 2016).

Rizikový kapitál je podle Srpové et al. (2010) formou financování nově vznikajících inovativních start-up projektů. Vložený rizikový kapitál navyšuje základní jmění a umožňuje zakladatelům zrychlit proces vývoje prototypu nebo pouze počáteční myšlenky. Rozvojový kapitál naopak slouží k dynamičtějším růstu již zavedeného podniku. Investoři formou rizikového a rozvojového kapitálu získají podíl ve firmě. Pro správné pochopení následujících částí této kapitoly je nezbytné tyto dvě formy financování rozlišit.

Zakladatelé či tvůrci myšlenky musí ctít základní předpoklady pro obdržení rizikového kapitálu. Mezi tyto předpoklady patří:

- kompletní a odůvodnitelný Business plán,
- kvalitní manažerský tým se širokými zkušenostmi, relevantními referencemi a silnou osobní zainteresovaností v podniku,

- potenciál sektoru podnikání - Investor v podniku musí vidět potenciál růstu své investice,
- vhodný produkt - Produkt by měl mít vysokou přidanou hodnotu,
- kvalita výnosů - Trvale udržitelné předvídatelné výnosy vs. jednorázové kontrakty,
- kvalita cash-flow (zcela zásadní) - EBIT marže, pracovní kapitál, schopnost splácet úvěry,
- potenciál výstupu („exit“) - Existují potenciální zájemci o budoucí koupi nebo může hodnota společnosti významně vzrůst?

Rizikový kapitál přináší start-up projektům hned několik výhod. Okamžitě navyšuje základní jmění a umožňuje realizaci nezbytných procesů, které se mnohonásobně zkrátí. Dalším pozitivním aspektem je vynechání vlastních zdrojů financování. Dále přináší nové vztahy se zkušenými investory, kteří mají zájem na škálování obchodního modelu. Pracovní tým okolo start-up projektu tak má dostatečný přísun podstatných informací od zkušených lidí z oboru. Na druhou stranu mají investoři ve firmě svůj (zpravidla) minoritní podíl a mohou částečně rozhodovat o budoucím vývoji. Zároveň s tím, vložením rizikového kapitálu, podstupují investoři riziko, které se odráží na jejich požadované výnosnosti. Hlubší analýzu investičního rozhodování zachycuje příloha B: Investiční projekty a jejich financování.

2.2.2 Rodina, přátelé a pošetilci (Family, Friends and Fools)

Podpora ze strany rodiny a přátel je vždy povzbuzující, avšak jejich názory mohou být mnohdy zkreslené. Testovat prototyp v rámci tohoto okruhu se příliš nedoporučuje. Stejně je to také s poskytováním finanční podpory.

Zakladatelé se na své blízké obrazejí ve chvíli, kdy nedisponují dostatečným množstvím vlastních finančních prostředků a na standardní zdroje financování jen těžko mohou dosáhnout (Managementmania.com, 2016). Využití tohoto zdroje v rané fázi může být mnohdy zrádné, ale je stále druhým nejčastějším zdrojem. V současné době tento zdroj financování využívá 12,8 % všech start-up projektů v České republice (Byznysnoviny.cz, 2016b).

2.2.3 Andělské investory (Business Angels)

Tzv. business angel neboli andělský investor je podle Srpové et al. (2011, s. 156a) „*individuální investor využívající vlastní kapitál na financování perspektivních malých a středních firem s výrazným růstovým potenciálem*“. Na rozdíl od rizikového kapitálu dochází u andělského investora k investování menšího objemu finančních prostředků. Dalším rozdílem je fakt, že investici zprostředkovává pouze jeden investor.

Přidanou hodnotou je „*i určité know-how v podobě odborných znalostí, orientace v daném oboru, popř. kontaktů na strategické partnery*“ (2011, s. 156b). Investovaný kapitál je předem stanoven na určitý časový úsek, po jehož skončení odprodá investor daný podíl. Investor má pochopitelně zájem na škálování obchodního modelu. Předpokládá se jeho aktivní zapojení do fungování start-up projektu v konkrétní oblasti, ve které má odborné zkušenosti.

V současné době využívá, dle průzkumu Aspen Institute Prague (Byznysnoviny, 2016), 13 % všech českých start-upů, andělské investory jako zdroj financování v počáteční fázi vývoje firmy. Situace na českém trhu není příliš příznivá. Český start-upový ekosystém dlouhodobě postrádá síť andělských investorů, kteří by byli ochotni investovat rizikový kapitál již v počáteční fázi, resp. ve fázi, kdy zakladatelé mají pouze myšlenku či prototyp produktu. Vybudováním této sítě by došlo k rozšíření malých start-up projektů. Zakladatelé by tak měli lepší přístup k rizikovému kapitálu, což by podnítilo jejich iniciativu (Byznysnoviny, 2016).

2.2.4 Seed kapitálové fondy – využití státní podpory financování start-up projektů

V posledních letech získaly na popularitě tzv. seed kapitálové fondy, které jsou „*zřizované státem, avšak investory v nich jsou zcela soukromí*“ (Podnikator.cz, 2016). Primárním účelem tzv. seed kapitálových fondů je poskytnutí podpory financování ve fázi vytváření prototypů. Využití těchto specializovaných kapitálových fondů usnadní modifikaci prototypů do finální verze produktu, který začnou nakupovat tzv. early adopters (první osvojitelé produkt). Uvedený produkt často skrývá vady, které jsou tyto osvojitelé ochotni akceptovat (Tyinternety.cz, 2014).

Trh rizikového kapitálu v České republice je v porovnání se zeměmi v Evropě stále velmi málo rozvinutý. Lze říci, že v současné době neexistuje státní podpora rizikového kapitálu, která by pomohla zakladatelům start-up projektů v počáteční fázi. Na přelomu let 2015/2016 připravuje Ministerstvo průmyslu a obchodu systém s názvem Národní inovační fond (dále jen NIF). Jedná se o seed fond doplněný o „celý systém podpory inovací na úrovni malých a středních firem“ (Mpo.cz, 2016). Cílem NIF bude efektivněji využívat alternativních zdrojů financování českých start-up projektů a zároveň tak rozvinout inovační potenciál na českém trhu.

NIF by měl být rozdělen na dva opěrné body. Prvním z nich je tzv. *fond fondů*, jehož účelem je spojit významné investory, kteří by selektovali potenciálně úspěšné start-up projekty. Důležitým aspektem je investiční spoluúčast soukromých investorů. Z evropských fondů pak poputuje více než čtyřicet milionů eur na rozjezd tohoto prvního opěrného bodu NIF.

Dalších třináct milionů eur padne na druhý opěrný bod, který bude státní podnik NIF investiční společnost. Mezi hlavní činnosti této firmy bude patřit rozvoj již v minulosti uváděný seed fond, který Ministerstvo průmyslu a obchodu na konci dubna roku 2014 pozastavilo kvůli jiným prioritám. Další činností NIF investiční společnosti bude podpora univerzitních spin-offů², které pomohou zviditelnit zajímavé start-up projekty v rámci univerzit (Lupa.cz, 2016). „Aktivity NIF ve vzájemné synergii doplní podporu start-up projektů formou poradenství, koučingu, mentoringu a podpory start-upové infrastruktury, které zajišťuje agentura CzechInvest“ (Byznysnoviny.cz, 2016).

2.2.5 Venture kapitál a privátní jmění (Venture capital and Private ekvity)

Venture kapitál, často označovaný jako alternativní zdroj financování start-up projektů přináší finanční prostředky formou navýšení základního kapitálu již založeného, avšak relativně mladého podniku, jenž v této fázi generuje první příjmy z prodeje. Venture

² Spin-off – firma přebírající některé z faktorů již existujícího mateřského podniku (realizační tým, produkt, zákazníci, know-how). Majitelé mateřského podniku předpokládají, že může spin-off dosáhnout většího úspěchu samostatně (Lupa.cz, 2015).

kapitál slouží jako nástroj pro získání většího objemu finančních prostředků, které nelze získat jinde (tzv. FFF, andělští investoři či banky) a obecně jej lze charakterizovat jako vysoce rizikový kapitál, kterým investor získá menšinový podíl ve firmě a aktivně se podílí svým poradenstvím na dalším rozvoji (Czechinvest.cz, 2016).

Investiční rizikový kapitál generují institucionální fondy, které s sebou, pro majitele podniku, přináší spoustu nezbytných legislativních procesů. Ty mohou být zdlouhavé, příkladem mohou být due dilligence procesy, zasedání v dozorčí radě a zbylé nároky investorů.

Na rozdíl od venture kapitálu se private equity pojí se společnostmi s doložitelnou historií. Z pohledu rizikového kapitálu představuje tato forma pro investora daleko nižší riziko. V České republice existuje asociace Czech Private Capital Association, která zaštituje firmy, které investují venture kapitál a privátní jmění. Primárním cílem fungování této asociace je rozšíření povědomí o možnostech investování formou těchto dvou složek.

2.2.6 Dluhové financování pomocí bankovních úvěrů

Veber et al. (2008, s. 109) vymezují bankovní úvěry jako velmi často využívaný cizí zdroj financování vlastního podnikání. „*Cenou za poskytnutí bankovních úvěrů je úrok a ostatní výdaje spojené s jeho získáním*“. Z dlouhodobého pohledu vývoje podniku roste míra rizika, a tudíž jsou poskytované krátkodobé úvěry levnější než ty dlouhodobé

Poslední vývoj naznačuje značný pokles ve využívání dluhového financování podniku. Pro mnoho zakladatelů jsou bankovní úvěry jednoduše nedosažitelné. Když už jsou klienti bonitní, často naráží na fakt, že banky nabízejí úvěry pouze v řádech desetitisíců korun. Takové částky jsou ale pro rozvoj start-up projektů ve většině případů nedostatečné. Naopak z pohledu bankovních institucí se jedná o logické vyústění situací, kdy si mladí lidé půjčovali peníze na rozjezd podnikání a vzápětí krachovali. Příliš velké riziko, které bankovní instituce podstupovaly, je přimělo k úpravě podmínek poskytování bankovních úvěrů.

Situace se změnila v roce 2015, kdy došlo k abnormálnímu nárůstu nových podniků. Jako první na danou skutečnost zareagovala Komerční banka, která začala nabízet finanční

prostředky start-up projektům, vedeným nově začínajícími podnikateli. Ti od té chvíle již nemusí předkládat dokumenty související s jejich podnikatelskou minulostí. K získání bankovního úvěru tedy stačí pouze zajímavý a zároveň kvalitně zpracovaný podnikatelský záměr a IČ. Bankovní instituce tak zareagovaly na nabízené garance Evropského investičního fondu, které zajišťují až 80 % pohledávek z nesplacených úvěrů. (Podnikatel.cz, 2016).

2.2.7 Crowdfunding

V posledních letech získal na popularitě zcela nový způsob financování start-up projektů, který je označován jako tzv. crowdfunding. Crowdfunding lze chápat jako cílené shromažďování finančních prostředků od širokého počtu zainteresovaných osob. Tyto osoby zpravidla přispívají menšími částkami v relativně krátkém časovém období. Získání finančních prostředků pro svůj záměr je možné pouze online prostřednictvím specializovaných crowdfundingových portálů (Finexpert.e15.cz, 2015a). Mezi celosvětově nejznámější portály patří např. Kickstarter či Indiegogo.

Reálně to funguje tak, že si zde tvůrci podnikatelského záměru nechají založit stránku, na které seznamují potenciální přispěvatele se svým záměrem. Ti zde získají informace, o jaký záměr se jedná, kolik je k jeho realizaci potřeba vybrat peněz a co na oplátku za příspěvní peněz mohou získat (Forbes.cz, 2015). Aby se z návštěvníka stránky stal budoucí přispěvatel, je nezbytné vytvořit originální a nápaditou prezentaci, ve které je třeba zmínit významné přednosti projektu. Cílem tvůrců záměru je nashromáždit předem stanovené množství finančních prostředků. V případě, že se jim tohoto cíle nepodaří v časovém úseku dosáhnout, budou nashromážděné finanční prostředky vráceny přispěvatelům (Objevit.cz, 2015).

Klíčovým faktorem úspěchu, který znamená nashromáždění požadované částky od různých přispěvatelů během krátkého časového období, jsou v dnešní době především sociální sítě. Jejich prostřednictvím může autor či skupina autorů oslovit lidi ze svého okolí. Zpravidla bývá daleko snazší získat finanční prostředky právě z okruhu svých přátel než od úplně cizích lidí (Lupa.cz, 2012).

Jak již bylo výše zmíněno, přispěvatelé mohou za svoje poskytnuté finance získat určitou odměnu. Nejznámějším modelem je tzv. odměnný model, kdy přispěvatel (Finexpert.e.cz, 2015b) získává „odměnu ve formě poděkování, slevy, služby či produktu, který/á se skrze platformu financuje“. Z pohledu tvůrce projektu je významné, že získané finanční prostředky přispěvatelům nevrací. Pouze jim poskytne zajímavou nepeněžitou odměnu. Výhoda pro tvůrce spočívá v navozování vztahů s přispěvateli, kteří jsou zároveň fanoušky celého projektu.

V České republice jsou nejznámějšími crowdfundingovými portály Hithit a Katalyzátor.

2.3 Podpora rozvoje start-up projektů

V posledních letech zaznamenal český trh značný nárůst mladých podnikatelů, kteří svým vstupem na trh dali impulz ke vzniku nových inkubátorů, různých akceleračních programů či soutěží. Z průzkumu Aspen Institute Prague (Byznysnoviny.cz, 2016) vyplývá, že téměř polovina všech dotázaných start-up projektů usiluje o expanzi na zahraniční trhy. K tomu však potřebují zdroje financování v podobě již výše zmíněného rizikového kapitálu. Zároveň s tím ale také usilují o další zdroje, jako je např. využití mentoringu nebo působení v zahraničí na zkoušku. Pro dosažení úspěchu jak na domácím, tak i zahraničním trhu je nezbytné dodržovat pravidlo „scale fast“, což v překladu znamená chopit se šance dříve, než se to udělá někdo jiný.

Mezi specifické podpory rozvoje start-up projektů patří v České republice především podnikatelské inkubátory, mentoring, crowdfunding, akcelerační programy, soutěže či coworkingová centra.

2.3.1 Mentoring

Současné trendy nasvědčují velké popularitě mentoringu, který lze charakterizovat jako: „účinný způsob předávání a rozvoje nejen odborných, ale i měkkých dovedností včetně manažerských“ (Asociacementoringu.cz, 2016). Jedná se o vztah mezi mentorem a méně zkušeným člověkem (tzv. mentee). Mentee díky této spolupráci získá spoustu rad, tipů a také podporu k rozvoji podnikání, kariéry zaměstnance či soukromého života.

Podstatným aspektem pro efektivní rozvoj mentees je jejich aktivita, touha posouvat se dál a chuť učit se novým věcem.

Na české scéně se již objevují mentoři úzce specializovaní na start-up projekty. Pomáhají předávat své zkušenosti z již fungujících projektů, což může být značnou výhodou (Startuphelp.cz, 2016). Se vznikem výše zmíněno NIF by mělo dojít k rozvoji všech forem podpory rozvoje start-up projektů včetně mentoringu, který v současné době využívá téměř 30% všech dotázaných start-up projektů, což je nejvíce ze všech forem nefinančních podpor. Zapojením se do akceleračních programů či podnikatelských inkubátorů, které jsou detailněji prozkoumány v následující části, získají zakladatelé start-up projektů snadný přístup právě k mentorům, kteří jsou zpravidla součástí těchto inkubátorů a akceleratorů.

2.3.2 Podnikatelské inkubátory

Český trh práce přichází často o podnikatele s dobrými nápady a úmysly, kteří jen nemají dostatečné odhodlání a informace o tom, jak se na trhu udržet. Právě proto vznikly podnikatelské inkubátory.

Podnikatelské inkubátory slouží k podpoře začínajících podnikatelů na trhu práce. Jejich cílem je pomoci novým podnikatelům a jejich firmám udržet se na trhu práce a předat jim znalosti a zkušenosti. Začátek a udržení se na trhu je pro nové podnikatele složité, ale zároveň je to ten nejpodstatnější krok k jejich úspěchu. Podnikatelské inkubátory poskytují také prostorové využití, které nebývá finančně vysoce náročné. Podnikatelské inkubátory jsou často vázány na vysoké školy např. Technologický inkubátor VUT a Centrum inovací VŠB – Technické univerzity Ostrava. Tyto inkubátory podporují studenty, kteří jsou iniciativní, mají vysoký potenciál udržet se na trhu a přichází velmi často s nápady a náměty, které mohou finančně pomoci českému trhu.

První podnikatelské inkubátory vznikly na území USA na konci 60. let 20. století. Jejich rozvoj však nastal v 70. a 80. let minulého století. V České republice byly první iniciativy o existenci podnikatelských inkubátorů zaznamenány v 90. letech. Největší nárůst tohoto

konceptu je zaznamenán po roce 2004, kdy Česká republika vstoupila do Evropské unie a získala tak možnost čerpání financí na podporu podnikatelských inkubátorů ze strukturálních fondů EU.

Kromě výše zmíněného inkubátoru na Technické univerzitě v Ostravě, se v českém start-upovém prostředí nachází také Technologický inkubátor VUT, Podnikatelský inkubátor Vědeckotechnického parku Univerzity Palackého v Olomouci nebo Technologické a inovační centrum Zlín. Na území Libereckého kraje není bohužel prozatím zaznamenán žádný podnikatelský inkubátor. Nicméně na Technické univerzitě v Liberci (dále také TUL) vznikla na konci roku 2014 iniciativa Student Business Club, která se zaměřuje na znalostní i finanční podporu rozvoje start-up projektů studentů a absolventů TUL. (Sbc-tul.cz, 2015)

2.3.3 Akcelerační programy

Navzdory rostoucímu zájmu o start-upové projekty a opakovanému pokusu o formální analýzu konceptu akceleratorů, není prozatím dosaženo akademického konsenzu. Je to nejspíše proto, že start-upový ekosystém a s ním nárůst akceleratorů začal v Evropě po roce 2010. Neexistuje tedy prozatím přesná definice pojmu podnikatelský akcelerator. Obecně lze říci, že se jedná o soukromou obchodní společnost či instituci, která pomáhá především start-upovým projektům akcelerovat, tedy nastartovat vývoj a růst mladých společností. Je důležité, že samotný akcelerator nabízí portfolio svých služeb pro rozvoj a růst již existujícím malým či středním podnikům. Zájem je obrovský, tudíž v akceleratoru panuje silně konkurenční prostředí (Wikipedia.cz, 2016)

"Podnikatelský akcelerator je intenzivní (obvykle tři měsíční) obchodní program, který zahrnuje mentoring, vzdělávání, networking a s cílem rozvinout společnost. V praxi to vypadá tak, že podnikatel a jeho tým se na dobu akcelerace přemístí do kanceláří akceleratoru, kde pracují na svém projektu pod dohledem mentorů a poradců. Výměnou za služby společnost často poskytne svou část partnerům z akceleratoru" (Martinkasa.cz, 2013)

V Čechách se soustředí akcelerační programy především v Praze a v Brně. Druhé zmíněné Brno sází na hlavně na hardware, kam se přihlásilo více než osmdesát projektů z celého světa. Praha nabízí širší výběr akceleračních projektů. Česká republika má velký potenciál, který přilákal například amsterodamský Rockstar Accelerator. Nizozemci nabízí tříměsíční program se seed-investicí až 15 000 euro (Tyinternety.cz, 2014).

2.3.4 Coworkingová centra

Současní obchodníci tráví většinu času na schůzkách. Ve chvíli, kdy je potřeba věnovat čas administrativním úkonům, pracují z domova, což nemusí být ve finále produktivní. Pronájem kanceláří na celý měsíc také rozhodně není vzhledem k nákladům efektivní. Jednou z možných alternativ je využití tzv. coworkingových center, která nabízejí kanceláře k částečnému pronájmu.

Coworkingová centra zpravidla nabízejí kancelářské prostory pro větší počet start-upových týmů, tudíž se jednotliví zakladatelé mohou stýkat, spřátelit se a předávat si zkušenosti. Především pro začínající start-up projekty může mít zakotvení v těchto centrech pozitivní dopady. Získají tím spoustu rad a tipů od zkušenějších týmů. Součástí coworkingových center je potřebné kancelářské vybavení včetně internetového připojení, společných kuchyněk atd. Podstatnou výhodou je hlavně cena za pronájem, ta je nesrovnatelně nižší než klasický pronájem kancelářských prostorů.

Coworkingových center je po celé České republice mnoho. Coworkingový motor Liberec nabízí příležitost pro všechny zájemce sdílených kanceláří. Flexibilní kancelář je dostupná v centru města 24h denně 7 dní v týdnu. Zajímavým benefitem jsou pořádané akce uvnitř objektu. Mezi nejzajímavější akce patří workshopy zaměřené na osobnostní rozvoj nebo přednášky na aktuální témata. Pro prezentace vlastního start-up projektu lze využít přednáškového sálu, kde lze také uspořádat různá školení (Businessanimals.cz, 2016)

2.3.5 Soutěže

Start-up soutěže představují skvělou příležitost pro začínající podnikatele ukázat svůj jedinečný projekt a především si díky porotcům ověřit jeho životaschopnost. Účast v těchto

soutěžích se nabízí zdarma a účastníci mohou kromě hodnotných cen a finančních prostředků za umístění v soutěži zajištěných pořadatelem akce, získat zpětnou vazbu od investorů, kteří se zpravidla těchto soutěží účastní také. Následné navázání kontaktu s potenciálními investory může být klíčovým okamžikem pro budoucí vývoj. Start-up soutěže jsou také ideální akcí pro navázání vzájemného kontaktu mezi soutěžícími, kteří mají zpravidla podobné zájmy a v budoucnosti můžou být právě oni součástí jednoho týmu. Start-up soutěže mohou také posloužit jako vysoce efektivní reklama a způsob medializace. Návštěvníci webu, kde se o dané soutěži informuje, mají tak okamžitý kontakt na zakladatele zajímavých start-up projektů.

V České republice probíhá v současné době hned několik celorepublikových start-up soutěží. Mezi ty nejznámější patří soutěž Vodafone Nápad roku, kterou organizuje nadační fond START IT UP!. Dalšími významnými soutěžemi jsou StartUp Harvest, Startup Weekend Brno nebo soutěž START-UP TUL.

Právě poslední zmíněná soutěž může být zajímavou příležitostí pro aktivní a podnikatelsky smýšlející studenty, kteří studují na Technické univerzitě v Liberci. Soutěž probíhá během roku v několika fázích od registrace přes podání přihlášek, předložení konceptu business plánu, odevzdání finální verze business plánu až po finále soutěže, kde se střetávají nejlepší vybrané týmy a jsou hodnoceny porotou sestavenou z odborníků z oblasti start-upů. Vítěz soutěže obdrží kromě zajímavých hodnotných cen také určitý objem finančních prostředků. Soutěže se zpravidla účastní investoři, kteří jsou připraveni investovat rizikový kapitál do rozvoje zajímavých start-up projektů.

2.4 Závěrečné shrnutí

Pojem start-up je v dnešní době velice často skloňovaným slovem. Běžně se stává, že autoři určitých projektů či nápadů se prezentují jako start-up a čerpají tak výhod, které jim trh nabízí. Díky tomu zneužívají různých forem podpory rozvoje start-upů jako jsou např. podnikatelské inkubátory, start-up soutěže či akcelerační programy, jen aby se zviditelnili. Otázkou však zůstává podle jakých charakteristických znaků definovat start-up.

Problematické správného vymezení start-upů se věnuje mnoho autorů. Start-up je určitým synonymem pro společnost, která vstupuje na trh s nízkými vstupními náklady za extrémně

nejistých podmínek budoucího vývoje a jejím cílem je díky schopnosti inovace dosáhnout úspěchu na domácím trhu s následnou expanzí na trhy zahraniční. Jedním z hlavních podnětů pro založení start-upu by měla být touha po vyřešení určitého problému, který na trhu existuje. Podle reálných odhadů (Fortune.com, 2014) však celosvětově uspěje pouze jeden start-up z deseti. Obavy zakladatelů ohledně budoucího vývoje mají vliv na jejich rozhodnutí, jakým způsobem financovat svůj záměr. Především je to patrné na domácím trhu, kdy zakladatelé z velké části volí financování z vlastních zdrojů v počáteční fázi, a až ve chvíli kdy mají produkt otestovaný trhem, jsou ochotni využít tzv. rizikového kapitálu. Výhodou rizikového kapitálu je okamžité navýšení základního jmění, zrychlení procesu vývoje produktu či služby nebo také využití odborných rad investorů, kteří získají určitý minoritní podíl, avšak jejich cílem zůstává škálování obchodního modelu.

Česká start-upová scéna je v porovnání s tou zahraniční stále ještě v plenkách. Na druhou stranu je nutné podotknout, že se velice slibně vyvíjí projekt Ministerstva průmyslu a obchodu tzv. Národní inovační fond. Díky tomuto projektu by mělo docházet k efektivnějšímu využívání alternativních zdrojů financování českých start-up projektů. Dále se významně rozvíjí ostatní formy podpory rozvoje start-upů jako jsou podnikatelské inkubátory, akcelerátory nabízející prostory a zázemí po určitou dobu či lokálně pořádané start-up soutěže, které umožní propojit soutěžící s případnými investory.

3 Metodický postup

Cílem diplomové práce je zhodnotit proveditelnost start-up projektu s ohledem na jeho možné způsoby financování dle aplikovaných teoretických poznatků. V následující části představený start-up projekt částečně přebírá strukturu podnikatelského plánu agentury CzechInvest z roku 2005. Pro potřeby efektivního zhodnocení proveditelnosti start-upu je však žádoucí vycházet také z metodiky Lean Canvas, která pro znázornění podnikatelského plánu využívá jednostránkové vizuální plátno.

V první části vytvořeného podnikatelského plánu je představen start-up projekt Životosipiš. Prostřednictvím tzv. executive summary, což ve volném překladu znamená výkonný či souhrnný plán, je nastíněna základní myšlenka celého start-upu. V souvislosti s tím je také nezbytné vybrat vhodnou právní subjektivitu pro start-up Životosipiš, představit cíle zakladatelů a také nastínit finanční náročnost celého projektu. V další fázi je představen realizační tým, který založil start-up a sám se podílel na tvorbě názvu, loga a motta.

Výchozím předpokladem pro následné vytvoření podnikatelského modelu dle metodiky Lean Canvas je definování určitého problému, který na trhu nastal a autoři start-up projektu Životosipiš se jej rozhodli řešit. Inovativní řešení konkrétního problému je následně rozpracováno do jednotlivých částí plátna. Nejprve je nutné daný problém konkretizovat, odhalit cílové segmenty a posléze navrhnout jedinečnou hodnotu navrhovaného řešení. V další části tvorby podnikatelského plánu podle Canvas plátna je nutné definovat kanály, kterými se lze dostat k cílovým zákazníkům. Jedním z klíčových aspektů pro tvorbu analýzy možností financování start-up projektu je následné vymezení toků příjmů a výdajů. Stanovení klíčových metrik a definování tzv. nefér výhody bude předmět poslední části této fáze.

Pro úplnost podnikatelského záměru je nezbytné začlenit následující analýzy či aktivity:

- Analýza prostředí v rámci Libereckého kraje
- Vymezení konkurence
- SWOT analýza zkoumající vnitřní a vnější prostředí

➤ Analýza rizik start-up projektu

Jedním z klíčových podkladů pro návržení vhodné formy financování start-up projektu Životosipiš je právě finanční plán projektu. V rámci kapitoly návržení financování daného podnikatelského plánu budou nastíněny efektivní způsoby financování a jejich případné kombinace. V poslední kapitole této práce budou získané poznatky podrobeny vyhodnocení formou případové studie.

4 Start-up projekt Životosipiš

Start-up projekt Životosipiš přináší unikátní řešení v oblasti kariérního růstu, kde se specializuje na komplexní tvorbu životopisů, které díky svému vzhledu a obsahové stránce mnohonásobně zvýší šance kandidáta na přijetí k pohovoru. Skloubením působivého, avšak decentně cíleného designu a vhodného obsahu se projekt Životosipiš odlišuje od konkurence. Klíčový důraz je kladen na osobitost a pravdivost životopisu.

Na základě spolupráce se společností Be on top, s.r.o. nabízí Životosipiš svým klientům možnost absolvování tréninkových kurzů v oblasti SOFT SKILLS, které zvýší šance na přijetí u pohovoru. Prohloubením tzv. měkkých dovedností (Zbyseknadenik.cz, 2013), mezi něž patří schopnost asertivního chování, efektivní komunikace či cílené vyjednávání, jsou klienti schopni urychlit proces adaptace v nové firmě. Díky tomu se výrazně zkrátí doba, kdy bude klient pro svého zaměstnavatele pasivem. Kreativní studio Životosipiš dále nabízí doplňkové služby jako je tvorba profesionálních fotografií do životopisů či sociálních sítí. Moderní jsou vyhotoveny na míru zákazníkům v ateliéru blízko centra Liberce. Mezi další služby patří tvorba a správa sociálních profilů na LinkedIn či služby B2B.

Inovativní prvky životopisu vychází ze současných trendů a komunikace zakladatelů s personalisty. Mnohdy opomíjené či zcela nové prvky, které zvyšují atraktivitu a působivost klienta skrze životopis, byly implementovány a jsou součástí již vytvořených životopisů. Základním prvkem, kterým se Životosipiš odlišuje od konkurence, jsou stručné sekce „o mně“, ve kterých je na základě konzultace s klientem vytvořen krátký souvislý text - klientův příběh. Podstatným rysem tohoto příběhu je snaha navázat kontakt s personalistou. Spolu s přiloženou profesionální fotografií si tak může personalista vytvořit „obrázek“ o charakteru klienta ještě před prvním případným setkáním.

V současné době nemá start-up projekt Životosipiš svoji právní subjektivitu. Vzhledem k tomu, že se jedná o projekt v počáteční fázi, je z pohledu legislativní náročnosti a následného daňového zatížení prozatím nerelevantní vybrat vhodnou formu podnikání. Výchozím předpokladem pro budoucí vývoj je založení společnosti s ručeným omezeným (s.r.o.).

Primárním cílem start-up projektu Životosipiš je především dosažení dlouhodobé udržitelnosti. Tento cíl je podmíněn následujícím třemi předpoklady:

- Pomáhat lidem dosáhnout kariérního úspěchu na základě perfektních životopisů, které přimějí personalisty pozvat klienty na přijímací pohovor.
- Maximalizace ekonomického zisku.
- Dělat práci, která zakladatele baví a naplňuje.
- Postavit byznys na silných stránkách zakladatelů a dalších účastníků start-up projektu.

Posláním start-up projektu je pomoci lidem dosáhnout kariérního úspěchu díky vytvořeným životopisům, které přimějí personalisty pozvat klienty na přijímací pohovor.

I přestože jsou služby nabízeny všem věkovým skupinám lidí, primárním cílovým segmentem jsou mladí lidé v produktivním věku, především pak absolventi vysokých a středních škol či lidé s krátkou praxí v oboru. Tato cílová skupina představuje největší potenciál. Ještě před třemi lety bylo velice obtížné získat práci po absolvování studia bez předchozí praxe. Současný trend však ukazuje, že zaměstnavatelé, a to především díky úzké spolupráci s vysokými školami, jsou ochotni přijmout absolventy ihned po dokončení studia. Z pohledu zaměstnavatelů jsou tito mladí lidé perspektivní, jelikož není nutné je zbavovat zažitých návyků z předešlých pracovních závazků (Rozhlas.cz, 2017). Dalším významným „hráčem“ start-up projektu Životosipiš jsou B2B partneři. Každá větší firma má svůj design manuál a mnohdy se stává, že součástí tohoto manuálu jsou specifikovány životopisy zaměstnanců. Životosipiš již oslovily čtyři firmy pro úpravu svých stávajících životopisů.

Prvotní myšlenka založení start-up projektu vznikla na konci roku 2015, kdy jeden ze zakladatelů hledal práci na zkrácený pracovní úvazek. V současné podobě se realizační tým skládá pouze ze dvou členů, avšak v horizontu tří let se uvažuje o rozšíření o další spolupracovníky s ohledem na vývoj start-up projektu. O konkrétním složení realizačního týmu je pojednáno v podkapitole 4.2. Z pohledu kategorizace lze v rané fázi života projektu zařadit Životosipiš mezi start-up projekty životního stylu. Na druhou stranu je potřeba zdůraznit touhu zakladatelů po vytvoření škálovatelného byznysu, který umožní start-up projektu expandovat na zahraniční trhy. Tuto myšlenku „podporuje“ také příprava

vývoje mobilní aplikace, jež by měla být kompatibilní pro uživatele sociální sítě LinkedIn. Inovativní řešení v podobě mobilní aplikace je zakladateli považováno za důležitý krok při globalizaci celého projektu. Zahájení vývoje aplikace je plánováno na druhé čtvrtletí roku 2018. Globální rozšíření start-up projektu však musí být podloženo dynamickým růstem zájmu o produkt na lokálním trhu. V tuto chvíli je veškerá pozornost zakladatelů primárně upřena na rozvoj znalostí v oblasti personalistiky a vzdělávání. Tento aspekt hraje podstatnou roli při definování kategorizace start-up projektu.

Živosipiš již aktuálně zaznamenává první úspěšné klienty, kteří si vytvořili životopis na míru a následně byli přijati na přijímací pohovor, potažmo získali práci. Od spolupráce se společností Be on top si zakladatelé slibují rapidní nárůst klientů, jež získá práci svých snů bez ohledu na počet uchazečů na danou pozici, předchozí zkušenosti klientů atd. Současně by tato spolupráce měla zajistit také generování vyšších příjmů z uzavření pracovních smluv klientů s novými zaměstnavateli.

Pro úspěšný rozjezd Živosipiš je nezbytná spoluúčast jednoho či více investorů. Výše požadované investice, která je v rámci této kapitoly pouze informativní, činí 246 000 Kč. Spoluzakladatelé vyžadují především osobitý vztah k projektu ze strany těchto subjektů. V dalších částech práce bude detailněji popsán finanční plán a s tím související hodnocení ekonomické efektivnosti start-up projektu a dále budou také nastíněny reálné způsoby financování včetně forem podpory rozvoje tohoto projektu.

4.1 **Název, logo a vize**

Název start-up projektu Živosipiš je zcela jistě na první pohled velice krkolomné slovo, avšak jednoznačně evokuje, o jaký záměr se jedná. Název vznikl čirou náhodou, kdy zakladatelé vymýšleli vhodný název a pokoušeli se kombinovat různá slova vycházející ze základního slova životopis. Podstatnou výhodou tohoto názvu je dostupnost domény pro internetové stránky. Webová doména (dostupné z www.zivosipis.cz) byla již zakoupena a aktuálně probíhá finální úprava nezbytná pro zveřejnění webové stránky (viz obrázek X). Zakladatelé start-up projektu dále zdůrazňují nespornou výhodu při komercializaci tohoto projektu, která spočívá právě v unikátním názvu. Díky tomu lze docílit kvalitnější SEO optimalizaci webu, což posune celý projekt ve vyhledávacích

vzhůru. Pochopitelně je to spojené s propagací Životosipiš na sociálních sítích, skrze reklamu atd. Problém by mohl nastat při rozšíření projektu do zahraničí. V tuto chvíli je však podstatné zacílit na lokální trh s cílem ukázat unikátní název projektu, který by se mohl snadno vrýt lidem pod kůži.



Obrázek 4: Životosipiš - domovská webová stránka

Zdroj: vlastní zpracování

Logo bylo vytvořeno samotnými zakladateli, jejichž zálibou je design. Cílem bylo vytvořit logo, které bude souviset s kariérním růstem. Dále zakladatelé vycházeli z vlastních představ a současných trendů. Na základě toho vzniklo logo vyznačující písmeno „Ž“. Při první pohledu na logo, viz obrázek 10, by mělo být patrné právě toto písmeno a zároveň s tím by mělo evokovat postavu, která se snaží odrazit a vyskočit vzhůru. Skloubením těchto dvou prvků, tedy vyznačením písmene „Ž“ a snahy postavy vyskočit vzhůru, bylo maximálně dosaženo původních představ zakladatelů.



Obrázek 5: Logo Životosipiš

Zdroj: vlastní

Zároveň s logem vznikly vizitky určené zejména pro styk s potenciálními klienty. Jejich základ vychází ze samotného loga. Spolu s kontaktními údaji bylo začleněno na vizitky také motto, které zdůrazňuje vytvoření životopisu jako prvního kroku na cestě k vysněné práci. Motto Životosipiš zní: *První krok na cestě k vysněné práci*. Aktuálně probíhá vypracování design manuálu, jehož součástí budou i výše zmiňované vizitky (viz obrázek 5)



Obrázek 6: Vizitka Životosipiš

Zdroj: vlastní

Zakladatelé si v počáteční fázi vývoje stanovili vize start-upu. Základní vizí je být:

- vždy první volbou při tvoření životopisů na míru u kariézně smýšlejících lidí

4.2 Realizační tým

Jak již bylo zmíněno v kapitole 4, na rozvoji start-up projektu se participují dva zakladatelé. Jsou jimi Jakub Kordík a Michaela Šenberková. Oba zakladatelé se seznámili během studia na Technické univerzitě v Liberci. Jednotlivé role uvnitř pracovního týmu těchto dvou zakladatelů se řídí počáteční nepsanou dohodou.

První kroky směřovaly k prohloubení znalostí a dovedností zakladatelů v oblasti grafického designu. Na začátku roku 2016 se zakladatelé rozhodli zakoupit první licenci od společnosti Adobe. S vytvářením prvních šablon a následným testováním se postupně prohlubovaly dovednosti zakladatelů a v současné době se díky tomu mohou lépe přizpůsobit požadavkům klientů. Specifické dovednosti a předpoklady zakladatelů pro

podnikání znázorňuje, formou přiložených unikátních životopisů příloha C: Životopisy zakladatelů.

Michaela má na starost služby pro klienty, tedy tvorbu profesionálních fotografií v ateliéru v centru Liberce. V průběhu druhého čtvrtletí roku 2017 je plánováno založení stránky Živosipiš na sociálních sítích (Facebook a Instagram) s cílem zaměřit pozornost na studenty, kteří tou dobou ukončí svá studia a vrhnou se na kariérní dráhu. Správu sociálních sítí by měla mít na starost Michaela.

Jakub se zaměřuje na osobní rozvoj a absolvuje semináře týkající se přijímacích pohovorů, career managementu či asertivity. Kromě toho se Jakub dále zaobírá vedením start-up projektu, komunikací s B2B partnery a Živosipiš. Pro úspěch start-up projektu je klíčové skloubení dlouholetých zkušeností Michaely z oblasti grafického designu a zároveň s tím i orientace Jakuba v oblasti osobního růstu.

4.2.1 **Harmonogram plánovaných aktivit**

Harmonogram plánovaných aktivit Živosipiš (tabulka X) zachycuje klíčové činnosti a jejich předpokládanou realizaci z časového hlediska. Jednotlivé činnosti byly rozděleny dle fází vývoje start-up projektu. Význam vytvořeného harmonogramu spočívá nejen v možnosti zpětného hodnocení dílčích aktivit, ale také v celkovém pohledu na úspěšnost realizace start-up projektu.

Tabulka 1: Harmonogram plánovaných aktivit

Fáze vývoje	Klíčová činnost	Datum realizace
Předinvestiční fáze	Detekce konkrétního problému na trhu a s tím spojený návrh možného řešení	říjen 2015
	Průzkum alternativních řešení daného problému	říjen - listopad 2015
	Vytvoření jednostránkového plátna Lean Canvas	březen 2016
	Analýza tržního prostředí v rámci Libereckého kraje	duben – květen 2016
	Analýza konkurence	duben 2016
	Segmentace cílových skupin	květen 2016
	Management lidských zdrojů v rámci start-up projektu	květen - červenec 2016
Projektová příprava	Prototypizace navrhovaného řešení	červenec 2016
	Testování prototypu mezi lidmi	červen 2016 - duben 2017
	Prvotní seznámení veřejnosti s nabízeným řešením	listopad 2016
	Účast v soutěži o nejlepší start-up (SBC TUL)	listopad 2016
	Příprava podnikatelského záměru pro vyjednávání s investory	září 2016 – listopad 2016
Fáze realizace	Založení živnostenského listu - ohlášení volné živnosti	duben 2017
	X	
	Procesy vedoucí k vytvoření webových stránek aplikace	březen 2017
	— zakoupení domény, webhostingu	
	Spuštění základní verze webových stránek	duben 2017
	— informace o spuštění finální verze webu	
	Spuštění finální verze webových stránek zajištění externí firmou	červen 2017
	Optimalizace webových stránek, SEO	červen – září 2017
	Plánování aktivit - online marketing, sociální sítě	červen 2017
	Marketingová kampaň	červen - listopad 2017
	Srovnání poptávky po službách dle predikce	srpen 2017
	Modifikace již vytvořeného plátna dle aktuálních potřeb	srpen 2017
	Založení obchodní společnosti	listopad 2017
	Rozšíření pracovního týmu	listopad 2017
	Vývoj mobilní aplikace pro snadné přikládání životopisu na danou pracovní nabídku	únor 2018
	Vyhledání investora pro škálování obchodního modelu	II. pololetí 2018
Průzkum možností zahraniční expanze	II. pololetí 2018	
Vstup na zahraniční trhy	konec roku 2018	

Zdroj: vlastní zpracování

4.3 Spolupráce s B2B partnery

S postupným rozvojem start-up projektu Životosipiš přicházeli zakladatelé do styku s novými lidmi a subjekty. Během tréninkového kurzu zaměřeného na rozvoj dovedností nezbytných pro kariérní růst od společnosti Be on top, s.r.o. (dostupné z www.beontop.cz) se Jakub seznámil se zakladatelem a kariérním koučem v jedné osobě, s Ondřejem Bílkem. Ve snaze poskytnout klientům komplexní služby došlo ke spojení sil obou projektů. Be on top se specializuje na kariérní management a vyhledávání talentů. Jelikož oba projekty spolu úzce souvisí, došlo k uzavření, prozatím nepsané, dohody o vzájemné spolupráci, kdy primárním cílem bude poskytnout pomoc klientům jak při přípravě životopisu, tak také při rozvíjení měkkých dovedností s následným cíleným vyhledáváním atraktivních pozic pro klienty. Propojením těchto činností lze předpokládat nejen zvýšení atraktivity klientů u zaměstnavatelů, ale také zvýšení poptávky po službách nabízených start-up projektem Životosipiš a společností Be on top. Jednotlivé nabízené služby a produkty včetně cen vyplývající ze spolupráce jsou součástí následující podkapitoly.

Zakladatelé společnosti Be on top, s.r.o. dále vytvořili přidružený start-up projekt Topabsolvent.cz (dostupné z www.topabsolvent.cz), který přináší unikátní služby studentům a absolventům. V současné době nabízí pracovní příležitosti právě těmto skupinám. Unikátnost celého projektu spočívá v nabízených bezplatných konzultacích, zaměřených na přípravu klientů na konkrétní přijímací pohovory. V současné době probíhají jednání ohledně participace start-up projektu Životosipiš. Cílem této dohody by mělo být vytvoření, resp. úprava stávajícího životopisu pro absolventy či studenty dle požadavků na konkrétní pracovní pozice start-upem Životosipiš a následná konzultace s kariérním poradcem společnosti Be on top, s.r.o., která zaštiťuje start-up projekt Topabsolvent.cz.

Spolupráce s výše zmíněnými obchodními partnery nepředpokládá jejich účast na financování start-up projektu Životosipiš.

4.3.1 Nabízené služby

Obchodní model start-up projektu Životosipiš byl koncipován na základě bezplatných a placených služeb. V rámci bezplatné, resp. tzv. freemium služby si může klient stáhnout volně dostupnou šablonu a sám si ji posléze modifikovat. Využití tzv. freemium služeb charakterizuje „obchodní model, kdy je služba nabízena v základní verzi zdarma s možností přechodu na placený „premium“ model“ (Zdrojak.cz, 2010). Pro návštěvníky webových stránek bude tato služba zpřístupněna zcela zdarma, avšak omezena počtem nabízených šablon. V současné nabídce jsou volně ke stažení dvě šablony. Jedinou podmínkou pro možnost výběru a následného stažení šablony je registrace klienta na domovské stránce Životosipiš (dostupné z www.zivotosipis.cz). Vylepšené šablony budou součástí placené služby. Kromě toho získá klient zcela zdarma také přístup ke stažení elektronické knihy s názvem 92 Životosipiš zásad. Spíše než o knihu se jedná o praktickou příručku, která zákazníka naučí vytvořit působivý životopis, díky kterému se mnohonásobně zvýší šance na přijetí k pohovoru. Příručka byla vytvořena ve spolupráci s HR personalisty. Pro bližší představu poslouží náhled titulní strany elektronické příručky (viz obrázek 7).



Obrázek 7: Elektronická kniha – 92 CV zásad sipiš
Zdroj: vlastní zpracování

Pro úspěch start-up projektu je podstatné, aby klienti využívající bezplatné služby směřovali k přechodu na placené, tzv. prémiové služby. V základní prémiové službě je

nabízena modifikace stávajícího životopisu. Výsledný životopis tak na první pohled oproti volně dostupné modifikovatelné šabloně působí zcela originálně. Součástí prémiové služby jsou také různé jazykové verze životopisu. V ceně služby je však pouze grafická úprava vycházející z původní verze. Samotný překlad musí klient dodat sám. V rámci spolupráce s Be on top nabízí Životosipiš svým klientům také vylepšený prémiový balíček – Premium Career, díky kterému klient získá nejen unikátní životopis včetně přiložené profesionální fotografie, ale také kurz Business & Soft Skills zdarma. Mimo prémiové služby nabízí Životosipiš svým klientům placenou poradenskou činnost v oblasti tvorby životopisů.

Absolvent již výše zmíněného tréninkového kurzu získá klíčové dovednosti nezbytné pro nastartování kariérního růstu. Celý kurz je koncipován do sedmi týdnů, jednou až dvakrát týdně v rozsahu tří hodin. Jednotlivé semináře v rámci kurzu jsou zaměřeny na obchodní a prezentační dovednosti, self management, efektivní využívání času, přípravu k pohovorům, řeč těla atd. Podstatnou konkurenční výhodou oproti společnostem nabízejícím podobné vzdělávací semináře je cena. Během sedmi týdnů získá účastník kurzu široký záběr v různých oblastech za zlomek ceny, kterou by musel platit u konkurence. Příkladem může být seminář zaměřený na rozvoj prezentačních dovedností, kde se cena pohybuje okolo 8 tis. Kč (Vox.cz, 2017). Cena za službu ve verzi Premium Career pro klienta Životosipiš činí 3 899 Kč. V případě, že by si klient vybral všechny semináře tak, aby pokryl rozsah tréninkového kurzu, celková cena by se vyšplhala až na desetinásobek.

Po absolvování kurzu obdrží klient certifikát a je zaregistrován do databáze. Následně mu je aktivně vyhledávána vhodná pracovní pozice. Během tréninkového kurzu jsou účastníci subjektivně zkoumáni v jednotlivých oblastech. Výsledná data jsou důležitým podkladem pro jednání se zástupci partnerských firem. Právě z pohledu partnerských firem se jedná o velice efektivní nástroj, který pomůže odhalit uchazečovy silné a slabé stránky, dovednosti atd. Díky tomu firmy ušetří množství času a peněz, které by vynaložily na celý proces přijímání nových zaměstnanců skrze inzerci.

Mimo jiné se Životopis zaměřuje také na tvorbu životopisů pro firmy. Z komunikace s firmami vyplývá, že vnitropodnikové šablony jsou obtížně upravitelné, jelikož každý zaměstnanec má různou délku praxe, specifické dovednosti atd. Navzdory tomuto faktu

byly již vytvořeny modifikovatelné šablony, které jsou přizpůsobitelné potřebám firem. Výše ceny této služby bude brána jako poradenská služba. Přehled veškerých nabízených služeb včetně cen zachycuje tabulka 2.

Tabulka 2: Přehled nabízených služeb Životosipiš

Freemium balíček	Premium Basic	Premium Career	Poradenské služby
2 různé, volně dostupné šablony	neomezený výběr z šablon	unikátní CV	konzultace
e-book 92 CV zásadsipiš	tvorba/modifikace zaslaného životopisu	konzultace zcela ZDARMA	
sleva 10% na upgrade služeb	e-book 92 CV zásadsipiš	vytvoření návrhu CV	
	poradenská služba (30min. ZDARMA)	e-book 92 CV zásadsipiš	
	unikátní CV	možnost modifikace CV kdykoli	
		7mi týdenní tréninkový kurz od Be on top	
		aktivní vyhledávání práce	
ZDARMA	699 Kč	3 899 Kč	200 Kč/hod

Zdroj: vlastní zpracování

4.4 Dosažené úspěchy a stanovené cíle

Zakladatelé Životosipiš Jakub a Michaela se zúčastnili soutěže o nejlepší start-up organizovaný Technickou univerzitou v Liberci. Během soutěže, započaté v březnu 2017, se probili až do finále, kde z původních jednadvaceti soutěžních týmů obsadili čtvrté místo. Kromě finanční odměny 7 000 Kč a dalších hodnotných darů získali Jakub a Michaela cennou zpětnou vazbu z řad zúčastněných porotců, ale také od ostatních účastníků a soutěžících. Podnikatelský plán start-up projektu Životosipiš prezentovaný během finále soutěže zachycuje elektronická příloha D: Business plán Životosipiš. V následující části konkretizované jednostránkové plátno Lean Canvas Životosipiš přebírá z velké části informace obsažené právě v tomto dokumentu

Další úspěchy zakladatelů jsou spojené s počtem vytvořených unikátních životopisů a především s jejich vlivem na přijetí k pohovoru. Mezi prvními „zákazníky“ byli především bývalí spolužáci, rodinní příslušníci a lidé v blízkém okolí. Z celkového počtu šestnácti vytvořených životopisů pro stejný počet „klientů“, posléze zaslanych na danou pracovní pozici bylo 12 z nich přijato k pohovoru. Zakladatelé dále pokračují s tvorbou životopisů, jelikož se jedná o velice efektivní nástroj testování služby trhem. V současné době probíhá oslovování nové skupiny lidí, jejichž výhodou je nezainteresovanost na vývoji projektu, která se naopak u rodinných příslušníků a známých projevit může

Zakladatelé start-up projektu během počáteční fáze vývoje stanovili cíle na rok 2017. Jsou jimi:

- získat finanční prostředky dle požadované investice
- vytvořit měřitelnou hodnotu pro klienty
- navyšovat počet klientů využívajících prémiové služby
- rozšířit povědomí o nabízených službách v Libereckém kraji
- zvyšovat konverzní poměr návštěvníků webových stránek
- vytvořit životopis až 35 % studentů ukončujícím studium (absolventi, přecházející)
- počet návštěvníků webových stránek – 850 za měsíc
- počet registrovaných klientů – 29 za měsíc

4.5 Lean Canvas plátno start-up projektu Životosipiš

V rámci kapitoly je detailně popsán podnikatelský záměr start-up projektu Životosipiš vycházející z Lean Canvas plátna. Tento způsob zachycení podnikatelského plánu je ideální variantou pro nastínění podnikatelského plánu pro start-up projekty. Základní prvky jednostránkového Lean Canvas jsou aplikovány dle výše vymezeného metodického pokynu. Vytvořené plátno pro start-up projekt Životosipiš je součástí přílohy E: Lean Canvas plátno pro Životosipiš. Pomocí tohoto plátna zakladatelé jednoduše strukturovali a zachytili myšlenky, aniž by na cokoli zapomněli. Samotné plátno může být vhodný nástrojem pro prezentování podnikatelského záměru investorům (Storyous.cz, 2016). Vytvořené jednostránkové plátno pomůže mimo jiné odhalit i případná rizika, která

následně budou sloužit jako podklad pro experimentování, resp. testování produktu a služeb.

4.5.1 Zákaznické segmenty

Obecně lze říct, že mezi vyhledávané zákaznické segmenty patří lidé, kteří z nějakého důvodu hledají práci. Cílit na tak široký segment by bylo z hlediska více faktorů (čas, úsilí, peníze atd.) neefektivní. Důležitým aspektem při hledání co nejužší cílové skupiny zákazníků je cena, která může u některých služeb odradit mnoho klientů s nižšími příjmy. Do této skupiny lze zařadit např. studenty či absolventy. Navzdory tomuto faktu jsou to právě studenti a absolventi, kteří jsou nesmírně atraktivní cílovou skupinou. Je to dáno především současným vývojem na trhu práce. Nedostatek pracovních sil nutí zaměstnavatele přijímat také absolventy s minimální praxí (Finance.idnes.cz, 2017). Ti díky tomu mají více možností výběru, proto často s rozhodnutím otálejí a snaží se najít nejlepší možné zaměstnání.

Pro potřeby identifikace cílových zákazníků byly vytvořeny tzv. persony. Jedná se o fiktivní postavy, které charakterizují typické klienty start-upu Životosipiš. Základní rozdělení tzv. person znázorňuje následující tabulka 3.

Tabulka 3: Persony

	Věk	Stav	Statut	Práce	Současné životní cíle	Záliby, koníčky
Eliška Studentová	21 let	Svobodná	Student	brigády	vyzkoušet nové věci	čtení, muzika, pes
Filip Volný	27 let	svobodný	zaměstnanec	plný úvazek	rozvoj kariérního růstu	sebevzdělávání, design, sport
Petra Navrátilová	31 let	vdaná	nezaměstnaná	není	spokojená rodina	děti, čtení, kultura, umění

Zdroj: Vlastní zpracování

Mezi prvními zákazníky jsou především absolventi Technické univerzity v Liberci. Z pohledu jejich zařazení mezi osoby je z výše uvedené tabulky patrné jejich přiřazení k Elišce Studentové.

4.5.2 Problém na trhu jako motivace pro vlastní start-up projekt

Jak již bylo výše zmíněno hlavním podnětem pro založení start-up projektu byla touha vyřešit určitý problém na trhu. I přes klesající nezaměstnanost na trhu práce, kdy se dle ČSÚ (CZSO, 2016) snížil počet nezaměstnaných na 236,9 tis., vykazoval trh práce převis poptávky po práci nad její nabídkou.

Z vlastní zkušenosti zakladatelů je zřejmé, že spousta uchazečů o zaměstnání neřeší celkový svého životopisu. Pouze si vytvoří svůj vlastní životopis na základě volně dostupné šablony na internetu. Většina těchto šablon je personalistům velmi důvěrně známá. Každý personalista okamžitě rozpozná, kolik času a úsilí daní kandidáti tvorbě životopisu věnovali. Z toho vyplývá, že působivý životopis může mít zcela zásadní dopad na budoucí životní úroveň kandidáta.

U zrodu projektu stál problém, se kterým se potýkal sám Jakub, zakladatel start-up projektu Živosipiš. Při hledání práce na zkrácený úvazek ve druhé polovině roku 2015 si vytvořil svůj první životopis dle šablony na internetu, rozeslal jej do devíti firem a s napětím a vysokým očekáváním čekal na odpověď. Po roce a půl se s lehkou nadsázkou dá říct, že stále čeká, jestli se některý ze zaměstnavatelů ozve. Již po krátké době si uvědomil potřebu odlišit svůj životopis od ostatních. V online prostředí existovalo hned několik subjektů zaměřujících se na tvorbu životopisů. Většinu z nich tvořili personalisté s mnohaletými zkušenostmi z oboru. Jejich vytvořené portfolio obsahovalo zajímavé životopisy, které však zcela postrádaly moderní grafické prvky. Ještě více podnikatelských subjektů nabízelo šablony ke stažení za určitou částku. Ani tato možnost nebyla relevantní, jelikož bylo na první pohled zjevné, že se jedná o modifikovanou šablonu. Jakub se proto rozhodl vytvořit první jedinečný životopis, při jehož tvorbě výrazně pomohly dovednosti Michaely z oblasti grafického designu. Vznikl tak první zcela unikátní CV nového týmu. Následně vytvořený životopis byl odeslán do dvanácti firem. Výsledek byl více než překvapující. Z dvanácti firem hned 11 zaměstnavatelů pozvalo Jakuba na pohovor. Mezi

nimi byla také jedna firma, která vyzdvihla působivost životopisu, avšak namísto poptávané pozice, vyžadující dlouholetou praxi v oboru bankovníctví, nabídla Jakobovi zcela jiné zaměstnání.

Paradoxem však zůstala skutečnost, že se Jakub ani jednoho z pohovorů nezúčastnil. Rozhodl se totiž experimentovat a získat zpětnou vazbu k zaslaným životopisům. Výsledkem tohoto „příběhu“ je start-up projekt s názvem Živosipiš.

4.5.3 Řešení problému

Řešením problému, kdy na lokálním trhu neexistoval žádný podnikatelský subjekt nabízející kompletní služby v oblasti tvorby životopisů, je založení společnosti zabývající se jak obsahovou stránkou životopisu, tak také designem. Spojením těchto dvou oblastí se nepochybně zvýší šance klienta na přijetí k pohovoru. Cílem projektu je mimo jiné nabízet komplexní služby. V rámci služby Premium Career klient projde celým procesem hledání práce, kdy je mu v prvním kroku vytvořen životopis a následně se účastní tréninkových kurzů. Během těchto kurzů je mimo jiné klient připravován na případný přijímací pohovor a dále rozvíjí své dovednosti. Zároveň s tím je mu aktivně vyhledávána pracovní nabídka. Ve chvíli, kdy se povede klienta dostat k pohovoru, a to především díky působivému životopisu, je třeba vymezit výhody plynoucí pro klienta z této služby. Klient má daleko vyšší šanci být přijat, jelikož je díky tréninkovým kurzům řádně připraven na otázky ze strany personalistů či zaměstnavatelů. Jednotlivé prvky zahrnuté do této komplexní služby by tedy měly zajistit vyšší šance klienta k získání práce.

4.5.4 Unikátní nabízená hodnota - Živosipiš

Jedinečná hodnota start-up projektu Živosipiš je koncipována na základě placených, ale také bezplatných služeb. Jak již bylo výše zmíněno, cílem zakladatelů je odlišit klientův životopis od ostatních a zapůsobit tak na zaměstnavatele, potažmo personalisty.

Start-up projekt Živosipiš nabízí vytvoření životopisu na základě předchozí konzultace s klientem. Cílem zakladatelů je poznat potřeby a současnou situaci klienta, zjistit jeho silné a slabé stránky a upravit obsahovou stránku stávajícího životopisu tak, aby byl obsah

transparentní, originální a zároveň poutavý. Po absolvování této schůzky přichází na řadu vypracování návrhů, které nastiňují možné rozložení textu v rámci jednostránkového životopisu. Po e-mailové konzultaci přichází poslední fáze, kdy zakladatelé navrhnu jedinečný design CV. Dosažení rovnováhy mezi unikátním designem a působivým obsahem klientova životopisu je klíčovým aspektem pro každé CV.

Mezi klíčové prvky unikátního životopisu start-up projektu Životosipiš (viz příloha C: Životopisy zakladatelů) patří především:

- Profesionální fotografie klienta v horní části CV – fotografie uchazeče v životopisu je z pohledu zakladatelů start-up projektu jednoznačně žádoucím prvkem. Důvodem je především schopnost asociace personalisty při následném hodnocení a výběru ideálního kandidáta. Zhotovení profesionálních fotografií v ateliéru blízko centra Liberce je zajímavou alternativou k firmám nabízejícím zhotovení průkazových fotografií a k domácí amatérské tvorbě. Současné trendy ukazují, že průkazové fotografie nejsou zcela vyhovující pro účely tvorby životopisů. Limitem je především chybějící možnost focení z různých úhlů či zachycení pouze hlavy a části ramen. Naopak domácí tvorba může celkovému vzhledu životopisu uškodit hlavně z pohledu nedostačující kvality fotografie.
- Působivý příběh – inovativním prvkem životopisu je sekce, kde má klient prostor pro krátký příběh, vyzdvižení svých silných stránek či popsání důvodů, proč by právě on měl být tím, koho potenciální zaměstnavatel vybere. Tuto sekci je nutné zařadit do horní části životopisu, nejlépe tak, aby ji personalista spolu s fotografií vnímal jako první.
- Jedinečný design – Jakub a Michaela vypracovávají vlastní návrhy jak pro šablony, tak také přímo na míru klientům. Primární snahou je vytvořit ucelený design CV s decentními prvky, jako jsou např.: hravé ikony, vizuální odlišení jednotlivých částí, grafické vyhodnocení úrovně dovedností atd.
- Jednostránkové životopisy – hlavní zásadou pro vypracování životopisu je využití pouze jedné stránky velikosti A4. Vícestránkové životopisy dle ohlasů personalistů mnohdy vedou k tomu, že je personalisté nedočtou nebo nečtou vůbec. V případě dlouhého výčtu předchozích zaměstnavatelů klienta, velkého počtu zálib či

jakýchkoli jiných aspektů, díky kterým by bylo nezbytné životopis roztáhnout na další stránky, je nasnadě vybrat pouze relevantní informace s ohledem na danou pracovní pozici.

Ostatní zcela běžné prvky jako jsou náležitosti životopisu, obsahová struktura či chronologická posloupnost jsou součástí životopisů vytvořených realizačním týmem Živosipiš.

4.5.5 Kanály distribuce

Při vytváření návrhu různých forem distribučních kanálů bylo podstatné zaměřit pozornost především na jednotlivé cílové skupiny zákazníků. Vybrané zákaznické segmenty se od sebe liší a každý z nich vyžaduje různé formy distribučních kanálů pro doručení unikátní nabízené hodnoty. Jedná se o způsob komunikace s potenciálním zákazníkem, který otestováním služby může šířit povědomí o start-up projektu Živosipiš. Mezi vybrané kanály pro dané zákaznické segmenty patří především:

1. Osobní kontakt s potenciálním klientem

Jelikož je Jakub stále studentem na Technické Univerzitě v Liberci, může využít kontaktu se současnými studenty či budoucími absolventy. Další výhodou osobního setkání s tímto cílovým segmentem je možnost zpětné vazby ke konkrétním prvkům životopisu (např. cena služeb, vizuální nedostatky, obsah atd.).

2. Webové stránky – Živosipiš.cz

Responzivní webové stránky zvýší povědomí o nabízených službách. Přizpůsobení mobilním telefonům je v dnešní době považováno spíše za standard. Tím spíše to platí pro výše vyjmenované zákaznické segmenty. Propagované webové stránky usnadní návštěvníkům přístup k portfolio již vytvořených životopisů, odkazu ke stažení bezplatných šablon či potřebným informacím ohledně start-up projektu.

3. Sociální síť

V současné době využívá sociální síť až 89% lidí ve věku 18-29 let (Socialmediatoday, 2016). S ohledem na cílové segmenty je vytvoření firemních stránek na sociálních sítích jasnou volbou. S ohledem na vývoj start-upu, komentáře a ohlasy návštěvníků na těchto firemních stránkách, které budou založeny na sociálních sítích Facebook, Instagram a LinkedIn, bude následně zohledněna možnost využití placené reklamy.

4. E-mail marketing

Vytvořením vlastní databáze klientů, kteří si zdarma stáhnou elektronickou knihu 92 CV zásadsipiš včetně šablony životopisu, lze analyzovat konkrétní návštěvníky a posléze je informovat o aktualitách či nabízených službách prostřednictvím elektronické pošty.

4.5.6 Plánované příjmy

Při plánování příjmů je nejprve nezbytné vymezit fungování balíčku Premium Career, jehož cena činí 3 899 Kč. Jak již bylo výše zmíněno, balíček obsahuje kromě tvorby unikátního životopisu a dalších služeb zajištěných zakladateli start-up projektu také tréninkový kurz od společnosti Be on top, s.r.o. Na základě spolupráce je této společnosti odvedeno 2 500 Kč za klienta, který se kurzu zúčastní. Zbylá část, tedy 1 399 Kč tvoří tržbu start-up projektu za poskytnuté služby. Potenciál spolupráce se společností Be on top tkví především v dlouhodobém aktivním vyhledávání pracovních pozic pro klienty.

Hlavním zdrojem příjmů jsou klienti, kteří využijí placených služeb a následně uspějí u pohovoru. Z uzavření pracovní smlouvy mezi zaměstnavatelem a klientem start-up projektu Životosipiš získá společnost Be on top, s.r.o. provizi v průměrné výši 30 000 Kč. Jelikož se ale jednalo o klienta start-up projektu Životosipiš, získají zakladatelé dle úmluvy 20 % z této částky. Výše provize se odvíjí od konkrétního typu pracovní pozice, lokality, velikosti firmy atd. Výši plánovaných příjmů pro prvních 6 měsíců po uvedení start-up projektu na trh znázorňuje tabulka X. Zachycený plán příjmů neeviduje poradenské služby, u nichž lze obtížně predikovat výši poptávky. Detailnější zpracování analýzy plánu příjmů

není pro zachycení podnikatelského záměru formou jednostránkového Lean Canvas plátna relevantní. Zachycený plán příjmů dále neviduje poradenské služby, které lze obtížně predikovat a pro úspěch start-up projektu nejsou primární.

Analýza sestavení předpokládaných příjmů a také následných výdajů je naplánována od počátku srpna 2017. Po půl roce fungování na trhu start-up projekt predikuje měsíční příjem ve výši 128 046 Kč.

Tabulka 4: Plánované příjmy Životosipiš

Měsíc	Predikce počtu prémiových klientů	Premium Basic klienti	Premium Career klienti	Provize za klienta 20%	Kumulované příjmy
Červenec	5	3 495 Kč	2 798 Kč	0 Kč	6 293 Kč
Srpen	8	5 592 Kč	6 995 Kč	5 600 Kč	18 187 Kč
Září	16	11 184 Kč	12 591 Kč	11 200 Kč	34 975 Kč
Říjen	20	13 980 Kč	18 187 Kč	28 000 Kč	60 167 Kč
Listopad	24	16 776 Kč	27 980 Kč	56 000 Kč	100 756 Kč
Prosinec	29	20 271 Kč	34 975 Kč	72 800 Kč	128 046 Kč
Celkem	102	71 298 Kč	103 526 Kč	173 600 Kč	348 424 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Výše provize za klienta je brána z prozatím nepsané dohody se společností Be on top, s.r.o. V tabulce 4 se výše provize vypočítá z průměrné provize za uzavření pracovní smlouvy mezi klientem a novým zaměstnavatelem. Tato částka je zde stanovena na 28 000 Kč za dosazení klienta na pracovní pozici.

4.5.7 Plánované výdaje

Kromě plánovaných příjmů je třeba také stanovit předpokládané výdaje. Důležitým aspektem při plánování výdajů je vymezení start-up projektu z pohledu kategorizace. Životosipiš, v současné fázi vývoje a také v očích zakladatelů, spadá mezi start-up projekty životní stylu. Z tohoto pohledu je nutné uzpůsobit výši výdajů aktuálním potřebám. S postupným vývojem se předpokládá změna kategorizace start-up projektu, dynamičtější

růst a také možné začlenění investorů do projektu. Výhodou start-up projektu je možnost využití vlastních prostorů k podnikání a tím snížit provozní náklady.

Hlavním prvotním výdajem nezbytným pro fungování Životosipiš je vytvoření webových stránek. V současné době již zakladatelé vlastní doménu a webhosting. Jednou z možností při tvorbě webových stránek je využití B interactive (dostupné z www.binteractive.cz), což je tým složený z mladých kreativců, kteří se zabývají tvorbou webových stránek na míru (Binteractive.cz, 2017). Předpokládaná cena za využití této služby je cca 110 000 Kč.

S případnou rostoucí poptávkou po službách Životosipiš bude potřeba najmout grafického editora, pro něhož bude nutné zakoupit licenci pro editování životopisů a také laptop, jehož cena se bude pohybovat mezi 30 až 35 tis. Kč. Cena za měsíční licenci pro studenty od společnosti Adobe činí 550 Kč. Smyslem start-up projektu je začlenění dalších studentů, kteří by se rádi podíleli na rozvoji podnikatelského záměr. Na druhou stranu je třeba vzít v potaz dovednosti konkrétního studenta v oblasti grafického designu, ale také již zmíněný vývoj Životosipiš. V současných plánech zakladatelů je přijetí studenta na dohodu o pracovní činnosti od listopadu 2017. V té době by již měl mít Životosipiš svoji právní subjektivitu.

Jedním z hlavních rysů při zakládání start-up projektu je snaha minimalizovat výdaje. Ve fázi počátečního vývoje start-up projektu je upuštěno od plánu celkových nákladů. Tato predikce je v této fázi z pohledu zakladatelů neopodstatněná. Plánované výdaje, které lze stanovit zachycuje tabulka 5.

Tabulka 5: Plánované výdaje - Životosipiš

Měsíc	IT - webové stránky, údržba, SEO	PC - hardware, materiál	Licence, software	Kurzy, vzdělávání, DPČ	Marketing, reklama, soc. sítě	Kumulativní výdaje
Červenec	130 000 Kč	33 990 Kč	1 100 Kč	4 500 Kč	1 000 Kč	170 590 Kč
Srpen	4 500 Kč	3 000 Kč	1 100 Kč	4 500 Kč	1 000 Kč	14 100 Kč
Září	4 500 Kč	3 000 Kč	1 100 Kč	4 500 Kč	1 000 Kč	14 100 Kč
Říjen	8 600 Kč	3 900 Kč	1 100 Kč	4 500 Kč	1 000 Kč	19 100 Kč
Listopad	11 000 Kč	38 900 Kč	1 650 Kč	26 500 Kč	1 000 Kč	79 050 Kč
Prosinec	13 200 Kč	6 000 Kč	1 650 Kč	26 500 Kč	1 000 Kč	48 350 Kč
Celkem	171 800 Kč	88 790 Kč	7 700 Kč	71 000 Kč	6 000 Kč	345 290 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

4.5.8 Klíčové metriky

Stanovením klíčových metrik lze efektivně změřit výkonnost start-up projektu Životosipiš. Podstatné je stanovit tyto kritéria hned v počáteční fázi života projektu. Dále je nutné sepsat harmonogram projektu, v rámci kterého jsou definovány termíny, kdy má být jakých výsledků dosaženo.

Pro úspěšný vývoj start-up projektu Životosipiš je zcela zásadní počet klientů využívajících prémiové služby. Návštěvníci webových stránek, kteří se registrují a následně si stáhnou volně dostupné šablony, negenerují pro Životosipiš žádné příjmy. Cílem této bezplatné služby je nalákat nové návštěvníky a část z nich převést na využívání buď Premium Basic či Premium Career.

Prvotní generované příjmy závisí především na výše zmíněných klientech využívajících prémiové služby, avšak následně je nutné brát v potaz také úspěšnost klientů při přijímacích pohovorech. Provize ze služby spojené s vyhledáním zajímavého uchazeče (klienta) může mít zcela zásadní vliv na budoucí vývoj start-up projektu. Počet úspěšných klientů u pohovoru je tedy dalším ukazatelem výkonnosti start-up projektu Životosipiš. Z pohledu realizovatelnosti start-up projektu je právě počet klientů, kteří si zaplatí prémiové služby, zcela zásadní pro další rozvoj.

Další klíčovou metrikou z pohledu tvoření hodnoty na trhu je počet oslovených studentů na Technické univerzitě v Liberci a především jejich zpětná vazba na možnost využití služeb spojených s tvorbou unikátních životopisů. Právě tato zpětná vazba může odkrýt případné nedostatky a přinést nové pohledy na různé prvky uvnitř životopisu.

Poslední klíčovou metrikou jsou subjekty využívající poradenské služby. Do této kategorie patří především tvorba modifikovatelných šablon životopisů pro firmy. Dále jsou zde zahrnuti klienti, kteří potřebují odborné posouzení svých stávajících životopisů či jiné informace.

4.5.9 Neférová výhoda

Neférová výhoda, kterou start-up projekt disponuje, se často skrývá v řešení konkrétního problému na trhu. Unikátní řešení přináší start-up projektu konkurenční výhodu, jelikož je ve většině případů první volbou mezi zákazníky. Neférovou výhodu však lze najít také v jiných oblastech jako je např. management lidských zdrojů, dostupnost finančního kapitálu, výhodné umístění prodejny pro styk se zákazníky atd.

Zakladatelé start-up projektu Životopisě spatřují neférovou výhodu především v komplexnosti nabízených služeb. Kromě bezplatné služby jsou návštěvníkům webu k dispozici již výše zmíněné placené služby. Zákazníci tak získají jedinečný životopis, který zvýší šance na přijetí k pohovoru a následně se zúčastní tréninkového kurzu. V rámci kurzu získají potřebné dovednosti a informace vedoucí k úspěšnému zvládnutí přijímacího pohovoru. Z pohledu komplexnosti nelze najít v Libereckém kraji společnost, která by nabízela podobnou službu.

Další neférová výhoda se skrývá v jedinečnosti samotného životopisu. Inovativními prvky se Životopisě odlišuje od stávajících životopisů, které si klienti mohou v online prostředí vytvořit. Ať už se jedná o volně dostupné šablony či životopisy vytvořené specializovanými personálními společnostmi, start-up projekt přináší zcela nový pohled na tvorbu životopisů formou sekce pro vlastní příběh, designu cíleného podle konkrétní pracovní pozice nebo samotné struktury obsahu v maximálním rozsahu jedné strany A4.

4.6 Vymezení vnějšího prostředí start-up projektu Životosipiš

Při svých činnostech je start-up projekt často ovlivňován vnějším prostředím. Tudiž veškeré aktivity, které přesahují pomezí start-up projektu, mohou mít vliv na jeho vývoj. V rámci analýzy vnějšího prostředí je cílem identifikovat veškeré faktory ovlivňující realizovatelnost start-up projektu Životosipiš.

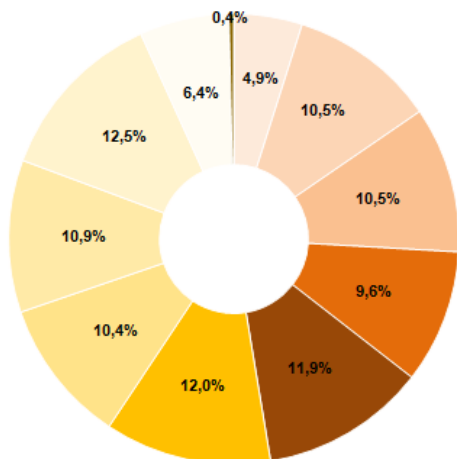
V předcházejících podkapitolách byly zmíněny cílové skupiny zákazníků a zároveň také distribuční kanály sloužící k předání unikátní vytvořené hodnoty. Klíčovými kanály distribuce jsou webové stránky a osobní kontakt s klientem. Bez ohledu na předchozí osobní kontakt s potenciálním klientem, musí každý zájemce navštívit webové stránky, skrze ně si posléze objedná konkrétní službu. Bez ohledu na subjektivní pocit zakladatelů ohledně unikátnosti celého start-up projektu je nezbytné identifikovat potřeby zákazníků a posléze analyzovat konkurenci.

Právě zákazníci patří mezi specifickou skupinu faktorů, které mají vliv na realizovatelnost start-up projektu. Pro vymezení vnějšího prostředí Libereckého kraje souvisejícího s trhem práce v této lokalitě vychází autor diplomové práce z následujících průzkumů či zdrojů – průzkumy Krajské správy v Liberci (CZSO, 2016), regionální průzkumy Libereckého deníku (Liberecky.denik.cz, 2016), šetření agentury Grafton Recruitment (Grafton.cz, 2016).

Cílový segment start-up projektu Životosipiš, tj. produktivní lidé ve věku od 18 až do 30 let tvořili dle průzkumů k 31. 10. 2016 (viz obrázek 8) více než 25% všech uchazečů o zaměstnání v Libereckém kraji. Navzdory tomuto faktu dochází každoročně ke snižování počtu zaměstnaných lidí ve věku od 15 do 24 let. Právě mladí lidé jsou na trhu práce „nedostatkovým zbožím“ (Statistikaamy.cz, 2016). Jednou z hlavních příčin úbytku mladých lidí je snazší cesta k dosažení vysokoškolského vzdělání. Pokles zaměstnanců v této věkové skupině je markantní především v porovnání s ostatními členskými státy Evropské unie, kde se podíl této věkové skupiny pohybuje okolo 22 až 44 procent (Zpravy.aktualne.cz, 2016). Jak je patrné z tabulky 6, pokles počtu studentů zaznamenává také Technická univerzita v Liberci.

Struktura uchazečů o zaměstnání podle věku v Libereckém kraji
k 31. 10. 2016

do 19 let 20–24 let 25–29 let 30–34 let
35–39 let 40–44 let 45–49 let 50–54 let
55–59 let 60–64 let 65 a více let



Obrázek 8: Struktura uchazečů o zaměstnání podle věku v Libereckém kraji k 31.10.2016

Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Nezaměstnanost v Libereckém kraji k 31. 10. 2016*. Český statistický úřad [online]. 2016-10-31 [cit. 2017-03-12] Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xl/161109_nezam

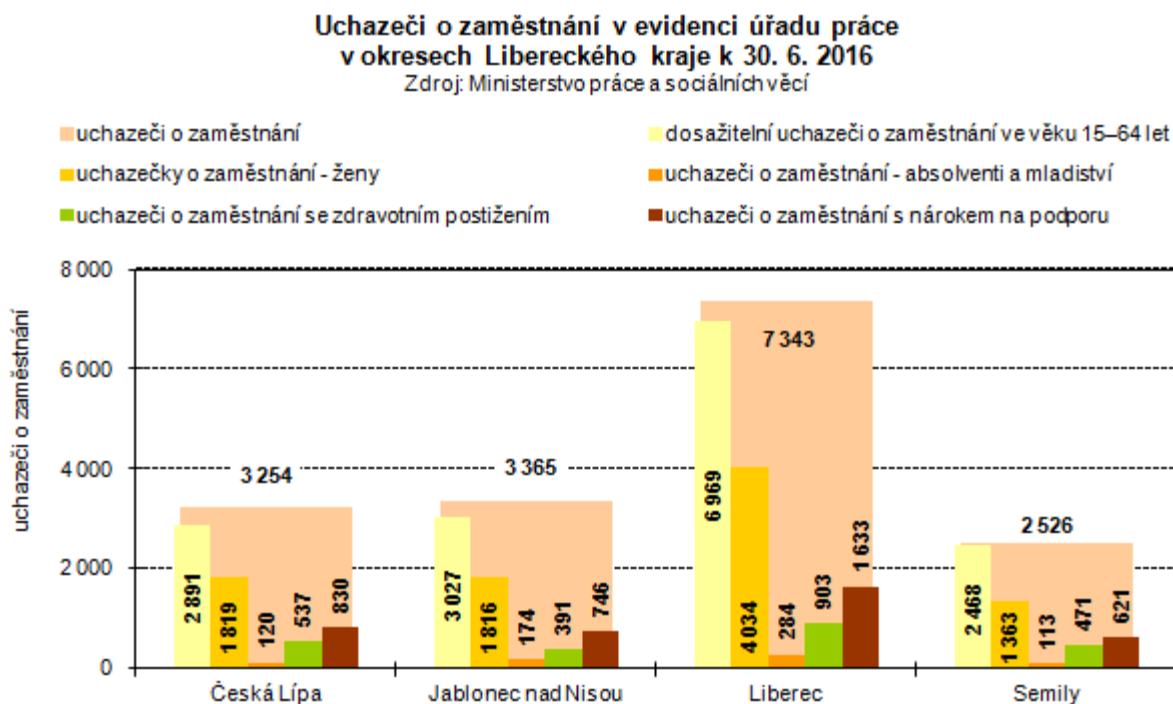
Tabulka 6: Vývoj počtu studentů a absolventů v rámci TUL v Liberci

Technická univerzita v Liberci	Školní rok				
	2011/201 2	2012/201 3	2013/201 4	2014/201 5	2015/201 6
Fakulty	6	6	6	6	6
studenti (fyzické osoby) celkem	8 644	8 177	7 847	7 226	6 618
z toho státního občanství ČR	8 195	7 776	7 458	6 841	6 187
absolventi (fyzické osoby) celkem	1 992	1 987	1 718	1 667	1 529
z toho státního občanství ČR	1 900	1 884	1 637	1 595	1 476

Zdroj: vlastní zpracování dle – vygenerovat citaci

Při detailnější analýze trhu práce lze zachytit konkrétní počet uchazečů o zaměstnání evidovaných na úřadu práce v jednotlivých okresech Libereckého kraje (viz obrázek 9). K 30.6.2016 bylo evidováno na úřadech práce v Libereckém kraji 690 uchazečů, kteří právě úspěšně dokončili nebo předčasně ukončili studium (CZSO, 2016). Počet evidovaných

uchazečů o zaměstnání v této věkové skupině nemusí být vypovídající, neboť spousta studentů právě během června dokončuje studium a na úřadu práce se může přihlásit až posléze.



Obrázek 9: Uchazeči o zaměstnání v evidenci úřadu práce v okresech Libereckého kraje k 30.6.2016

Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Uchazeči o zaměstnání v evidenci úřadu práce v okresech Libereckého kraje k 31. 10. 2016. *Český statistický úřad* [online]. 2016-10-31 [cit. 2017-03-12]
Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xl/161109_nezam

Současný trend ukazuje, že pro většinu uchazečů o studium není volba Technické univerzity v Liberci prioritní. Mnohdy dávají přednost vysokým školám v Praze, v Brně či v Hradci Králové. Mezi hlavní důvody patří touha studentů po osamostatnění se, neatraktivní nabízené obory na TUL nebo také náročnost studia (Liberecky.denik.cz, 2016). Právě tyto studenti se mohou v budoucnosti podílet na ekonomické aktivitě Libereckého kraje, avšak jejich přesun do jiných měst přináší riziko, že v daném městě, resp. kraji budou po dokončení studia hledat práci. Možné řešení tohoto problému je součástí kapitoly zabývající se plánovanými aktivitami start-up projektu Životosipiš.

S poklesem nezaměstnanosti, která klesla v únoru 2017 na 5,1 procenta, souvisí také tlak na majitele firem, aby svým zaměstnancům platili více. Předpokládaný vývoj ukazuje na další snižování počtu nezaměstnaných, což povede k opětovnému tlaku na růst mezd zaměstnanců (Zpravy.aktualne.cz, 2017). V současné době lze velmi obtížně predikovat, jak dlouho se bude udržovat tento trend, avšak z pohledu vymezení vnějšího prostředí start-up projektu Životosipiš je podstatné zaměřit se na aktuální vývoj.

Nejen zaměstnanci, ale také absolventi vnímají trend zvyšování mezd. Jejich reálné představy o nástupní mzdě jsou vyšší, než jsou průměrné nástupní mzdy a platy absolventů. Více než třetina dotázaných studentů v průzkumu agentury Grafton recruitment (Grafton.cz, 2016) má v úmyslu hledat zaměstnání v oblasti výroby. Další dotázaní studenti preferují zaměstnavatele v administrativě (30 %), financích (20 %) či informačních technologiích (16 %). Úzká specializace na tvorbu životopisu pro konkrétní studijní obory prozatím z důvodu nízkého počtu absolventů a tím pádem i potenciálních klientů není brána v potaz.

Navzdory klesající nezaměstnanosti předpokládají zakladatelé start-up projektu Životosipiš dynamický růst zájmu o jejich služby a to především z výše zmíněného důvodu týkajícího se vyšších mzdových očekávání absolventů, kteří se budou muset od ostatních uchazečů odlišit, aby na danou pracovní pozici dosáhli. Dalším aspektem je touha mladých lidí po kariérním růstu. Již během studia hledají možnost uplatnění formou částečných pracovních úvazků a díky působivému životopisu mohou částečně vykompenzovat nedostatečnou praxi v daném odvětví.

4.7 Analýza konkurence

Start-up projekt Životosipiš nabízí unikátní řešení v oblasti tvorby životopisů a svým způsobem nemá v tomto směru konkurenci. Na druhou stranu je třeba analyzovat jednotlivé prvky nabízených služeb a v rámci nich hledat na trhu konkurenci. Veliké oblibě se těší generátory, což je služba nabízející šablonu životopisu ke stažení zdarma. Následně si zákazník pouze podle vlastní potřeby životopis modifikuje. Další subjekty nabízejí různé formy vzdělávání, semináře a workshopy. Mezi konkurenty jsou zařazeny také personální společnosti zaměřené na obsahovou stránku životopisu.

Konkurenty Životosipiš lze rozdělit podle dvou klíčových aspektů vyhledávání služeb. Prvním způsobem je možnost vyhledání služeb v online prostředí. Nabízené služby Freemium a Premium Basic nejsou primárně určené pouze pro zákazníky z Liberce a jeho okolí. Z tohoto pohledu je nutné analyzovat konkurenci využívající pro svůj obchodní model pouze webové stránky, kde nabízejí šablony ke stažení, vytvoření životopisu na míru nebo dostupné semináře pro osobní rozvoj atd. Zákazník může těchto služeb využít, aniž by musel být fyzicky přítomen na v místě nabízené služby. Stačí mít pouze přístup k internetu. Druhým aspektem je úzká specializace na klientelu v Libereckém kraji. Základním předpokladem nabízených konzultací pro vytvoření unikátního životopisu či tréninkový kurz pro rozvoj měkkých dovedností v rámci služby Premium Career je možnost pravidelného dojíždění do Liberce. Konkurencí Životosipiš jsou tedy také lokální společnosti nabízející podobné služby.

Mezi hlavní konkurenty zaměřené na poskytování služeb v online prostředí patří:

- Alma Media – finská mediální společnost, provozovatel gigantických českých jobboardů Jobs.cz, Práce.cz, Seduo.cz nebo Profesia. Svoji expanzí na zahraniční trhy představuje největší konkurenční hrozbu. Jednotlivé akvizice této společnosti jsou detailněji popsány níže.
- Kariéra s.r.o. – je vlastníkem zajímavého projektu superkariera.cz. Nabídka práce a brigád v jednotlivých krajích. Dále nabízí poradnu, vzdělávací články a také generátor životopisu s několika šablonami ke stažení zdarma. Vyhledáním konkrétních článků lze sepsat životopis podle návodu. Navzdory tomu nebude životopis nikdy stejný, jako by ho napsal personalista zaměřený na tvorbu životopisů.
- Cvmaker – zahraniční projekt dostupný v české jazykové mutaci přináší možnost tvorby profesionálního životopisu, který lze exportovat do několika formátů včetně pdf a txt. Pro uložení životopisu je nutné se zaregistrovat.
- Personální ředitelka – mnohaleté zkušenosti s posuzováním a samotnou tvorbou životopisů. Výsledné životopisy jsou z hlediska vytvořeného obsahu poutavé a pro personalisty často rozhodujícím prvkem při posuzování uchazeče.

- Životopis 2.0 – online kurz obsahující potřebné informace a kroky vedoucí k vytvoření kvalitního životopisu. Součástí jsou tréninková videa, úkoly a pracovní sešity. Projekt se zcela distancuje od generování šablon životopisů.
- Europass – velice rychlý a efektivní způsob vytvoření životopisu. Vygenerovaný životopis je naformátován dle evropských standardů, a tudíž je snadno použitelný při hledání práce v zahraničí. Mimo jiné nabízí také rady a tipy v oblasti tvorby životopisů.

Druhým aspektem při analyzování konkurence je samotné prostředí, ve kterém budou služby start-up projektu Životopis nabízeny. Konkurencí, nabízející služby v oblasti kariérního růstu a vzdělávání, jsou v rámci Libereckého kraje tyto subjekty:

- TERRA FELIX, s.r.o. – vzdělávací kurzy a semináře pro školy, firmy a jednotlivce zaměřené na širokou škálu oblastí včetně měkkých dovedností.
- Vctu.cz – vzdělávací centrum Turnov nabízející semináře měkkých dovedností (komunikační dovednosti, manažerské dovednosti, obchodní dovednosti, dovednosti personalistiky).
- Aperta, s.r.o. – moderní společnost poskytující poradenské služby, moduly zaměřené na rozvoj osobnosti a lidských schopností. Dále nabízí také svým klientům účinný způsob řízení jejich kariéry a osobního života formou tzv. koučinku.

Hlubší analýza konkurence vychází z vytvořené komparativní analýzy jednotlivých podnikatelských subjektů. Základním předpokladem pro vymezení konkurence touto formou jsou předem nadefinované kategorie určené pro srovnání. Konkurenční subjekty byly ohodnoceny na bodové škále od 1 do 5 (1 bod – nejhorší, 5 bodů – nejlepší).

Hodnocení konkurentů vychází z následujících kategorií.

- Možnost tvorby CV online pomocí generátorů – Konkurenční subjekty byly ohodnoceny z hlediska dostupnosti této služby, tak také z pohledu celkového dojmu z vytvořeného životopisu.

- Obsahová stránka životopisu – Kvalitně.
- Články, aktuality, současné trendy – V rámci této kategorie byly hodnoceny dostupné podpůrné dokumenty pro tvorbu životopisu.
- Videokurzy, semináře – Dalším kritériem bylo ohodnocení dostupnosti videokurzů a seminářů zaměřených na tvorbu životopisu.
- Cena nabízených služeb – Hodnoceny byly veškeré nabízené služby spojené s vytvořením životopisu. Čím vyšší počet bodů byl udělen, tím vyšší byla také nabízená cena.
- Rozsah vzdělávacích kurzů v oblasti soft skills – Hodnotícím kritériem byl rozsah nabízených kurzů a to jak z pohledu času, tak také z pohledu obsahu.
- Cena vzdělávacích kurzů v oblasti soft skills – Z pohledu hodnocení cen těchto kurzů byly zohledněny jednotlivé semináře v rámci tréninkového kurzu od společnosti Be on top. s.r.o. jako celek pro porovnání s konkurencí.
- Dostupnost, přehlednost – Kritériem pro hodnocení byla nalezitelnost v online prostředí a také srozumitelná struktura obsahu na webových stránkách.
- Atraktivita webových stránek – Hodnocení konkurenčních webových stránek z pohledu jejich responzivity, atraktivity a jednoduché orientace.

Porovnání jednotlivých konkurentů se start-up projektem Životosipiš znázorňuje Příloha F: Komparativní analýzy konkurence.

4.8 SWOT analýza

Jako další podklad pro posouzení realizovatelnosti start-up projektu s ohledem na jeho možné způsoby financování byla vypracována SWOT analýza. Jejím cílem bylo analyzovat vnitřní a vnější faktory, které mají přímý dopad na úspěšný vývoj start-up projektu. Součástí SWOT analýzy je identifikace silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb start-up projektu Životosipiš. Pro přehlednost jednotlivých faktorů byla vytvořena tabulka 7.

Zpracovaná SWOT analýza, detailněji analyzovaná v příloze G: Vymezení jednotlivých faktorů SWOT analýzy. Tato analýza zároveň slouží jako podklad pro vytvoření marketingového plánu, jehož datum realizace vychází z harmonogramu plánovaných aktivit. Sestavení marketingového plánu není součástí této práce.

Tabulka 7: SWOT analýza start-up projektu Životosipiš

Silné stránky	Slabé stránky	
Jedinečný design CV	Značný rozdíl v cenách služeb	vnitřní faktory
Inovativní prvky v obsahové části životopisu	Chybějící dlouholetá praxe z oboru personalistiky	
Implementace nových prvků dle současných trendů	Zajištění vývoje webových stránek a aplikace	
Úzká spolupráce s personalisty	Zpracování rozsáhlých životopisů	
Zkušenosti zakladatelů z oblasti grafického designu	Kancelářské prostory pro podnikání	
Spolupráce s Be on top		
Úzce cílená segmentace trhu		
Nízké počáteční výdaje		
Jedinečný název projektu		
SEO optimalizace		
Vývoj mobilní aplikace		vnější faktory
Portfolio klienta na jeho "vlastních" webových stránkách či sociální síti		
Navázání spolupráce s Topabsolvent.cz	Nadvláda generátorů životopisů	
Tvorba vlastní klientské databáze	Pokračující pokles nezaměstnanosti - pokles poptávky po službách	
Nové trendy v oblasti tvorby CV	Nenalezení vhodného způsobu financování start-up projektu	
Rozšíření nabídky služeb mimo Liberecký kraj	Nezájem o spolupráci ze strany investorů	
Příležitosti	Hrozby	

Zdroj: vlastní

SWOT analýza start-up projektu Životosipiš slouží mimo jiné jako podklad pro vytvoření analýzy rizik. V následující podkapitole 4.9 jsou postupně analyzovány faktory ovlivňující jak vnitřní, tak také vnější prostředí. Zvýšený důraz byl kladen především na reálné hrozby

představující pro Životosipiš značné riziko. Na druhou stranu zakladatelé vnímají potenciální příležitost, sledují současné trendy a flexibilně implementují nové prvky v rámci tvorby životopisů.

4.9 Analýza rizik ve fázích vývoje start-up projektu

Předpokladem úspěšné realizace start-up projektu je identifikace rizik a jejich následná eliminace. Hodnocení klasifikovaných rizik start-up projektu Životosipiš vychází z následujících kritérií:

- **pravděpodobnost výskytu rizika,**
- **míra dopadu rizika,**
- **rozsah rizika.**

Analýza rizika zachycuje identifikovaná rizika ve fázi počátečního vývoje start-up projektu a následně v období jeho realizace. Vyhodnocení závažnosti daných rizik je předpokladem pro efektivní eliminaci rizik, která by mohla mít negativní vliv na vývoj start-up projektu.

4.9.1 Analýza rizik ve fázi počátečního vývoje

Již prvotní myšlenky vedoucí ke vzniku start-up projektu s sebou přináší riziko. Mezi nejčastější rizika v této fázi vývoje patří především špatný odhad zájmu o nabízený produkt či služby, nedostatečné vymezení trhu či nedůkladná analýza konkurence. Počáteční fáze vývoje start-up projektu je z pohledu jeho realizovatelnosti klíčová. Vyšší pozornost je třeba věnovat také způsobu financování start-up projektu. Možné způsoby financování start-up projektu Životosipiš jsou součástí následující kapitoly. Při analýze rizik v rámci počátečního vývoje byla zohledněna pouze výše požadované investice (250 000 Kč). Jednotlivé způsoby financování podnikatelského záměru Životosipiš nebyly do analýzy zahrnuty. Byla specifikována následující rizika:

a) **Nízká poptávka po prémiových službách**

Pravděpodobnost výskytu rizika: nízká

Míra dopadu rizika: významná

Eliminace: Již od prvotní myšlenky je nezbytné testovat vytvořené šablony a především vytvářet životopisy lidem nejen ve svém okolí; pružně modifikovat životopis podle požadavků lidí a dotazovat se na cenu, kterou by byli ochotni za službu zaplatit; neustále implementovat inovativní prvky do tvorby životopisů.

Pravděpodobnost výskytu rizika: vysoká

b) Časové vytížení zakladatelů

Míra dopadu rizika: nízká

Eliminace: Pracovní závazky zakladatelů mají přímý vliv na rozvoj start-up projektu. Čas věnovaný rozvoji start-up projektu je tak nižší, než by bylo žádoucí. Na druhou stranu probíhá prvotní zaškolování editora, který by se věnoval úpravě životopisů v rámci služby Premium Basic a zároveň by částečně připravoval návrhy a rozložení životopisu pro klienty využívající službu Premium Career.

c) Negativní hodnocení životopisů personálními zaměstnanci

Pravděpodobnost výskytu: nízká

Míra dopadu rizika: střední

Eliminace: Testování životopisů probíhá nejen mezi potenciálními klienty (rodinní příslušníci, testeři), ale také komunikací s vybranými personalisty z různých oblastí, čímž lze získat efektivní zpětnou vazbu na zaslané životopisy.

d) Nedostatečná analýza konkurence

Pravděpodobnost výskytu: nízká

Míra dopadu rizika: významná

Eliminace: Detailní analýzou konkurence lze předejít situacím, kdy zákazníci budou preferovat služby konkurenčních subjektů. Zakladatelé Životosipiš neuvažují o žádné formě právní ochrany svých služeb. Kopírování služeb či prvků životopisů ze strany konkurenčních subjektů vnáší dostatečný impulz pro implementaci inovativní prvků.

e) Tržní prostředí nevykazuje prvotní potenciál

Pravděpodobnost výskytu: střední

Míra dopadu rizika: významná

Eliminace: Vymezením tržního prostředí lze predikovat počet potenciálních klientů. Důkladný průzkum trhu přináší informace ohledně budoucího vývoje a nastoleného trendu na trhu práce v Libereckém kraji. Kontaktování cílových skupin zákazníků v daném prostředí, testování současných služeb a získání zpětné vazby sníží riziko neúspěchu Životosipiš. Dalším podstatným aspektem je sledování vývoje na trhu práce. V souvislosti se současným trendem /nebo: Protože v současné době klesá nezaměstnanost současnému trendu, kdy klesá nezaměstnanost, lze obtížně predikovat budoucí vývoj.

4.9.2 Analýza rizik v období realizace podnikatelského záměru.

Během fáze realizace lze předpokládat rizika finančního charakteru. Zakladatelé počítají s využitím rizikového kapitálu pro škálování obchodního modelu. Rizika spojená se vstupem jednoho či více investorů ve vztahu k poptávce po službách na jednotlivých trzích mohou mít negativní dopad na realizaci projektu. Další rizika jsou spojená s dodržováním plánovaných aktivit, rozšiřováním realizačního týmu, vývojem na trhu práce a komercializací start-up projektu atd.

a) Inovace v oblasti tvorby životopisů – zcela nové trendy

Pravděpodobnost výskytu: Střední

Míra dopadu rizika: Zanedbatelná

Eliminace: V současné době připravuje Životosipiš různé varianty budoucího vývoje (využití různých formátů životopisu – webové a mobilní aplikace, interaktivní CV, video formát).

b) Chybné plánování peněžních toků s ohledem na výši požadované investice

Pravděpodobnost výskytu: Střední

Míra dopadu rizika: Významná

Eliminace: Pravidelné měsíční analýzy zaměřené na plánování peněžních toků. Primární potřeba uzpůsobit aktuální trendy, pozici start-up projektu na konkurenčním trhu a samotný vývoj Životosipiš plánovaným peněžením tokům.

c) Neefektivní spolupráce s investorem

Pravděpodobnost výskytu: Nízká

Míra dopadu rizika: Významná

Eliminace: Navázání vztahu s potenciálním investorem. Prohloubení vztahů a rozpoznávání potřeb a úmyslů. Sladění společných cílů a představ.

d) Nedodržení harmonogramu plánovaných aktivit

Pravděpodobnost výskytu: Střední

Míra dopadu rizika: Střední

Eliminace: V rámci plnění harmonogramu je nezbytné dodržovat jednotlivé dílčí aktivity vedoucí k splnění vymezeného celku. Nedodržení těchto aktivit má podstatný vliv na případné škálování start-up projektu. Sledování a průběžné analyzování těchto odchylek pomůže předejít vzniku škod souvisejících s nedodržením harmonogramu.

e) Krátkodobé opoždění plateb ze strany zákazníků

Pravděpodobnost výskytu: Střední

Míra dopadu rizika: Střední

Eliminace: S prvními zákazníky je plánováno vystavování faktur. Dle zákona je zákazník povinen zaplatit za poskytnuté služby do 30 dnů od data doručení faktury. Opožděné platby se projeví v plánování peněžních toků. Preventivním opatřením jsou dostatečné finanční rezervy.

f) Realizační tým – kompetence zaměstnanců, rozvoj kvalifikací, rozšiřování týmu

Pravděpodobnost výskytu: Nízká

Míra dopadu rizika: Významná

Eliminace: Předpokladem úspěchu start-up projektu je kvalifikovaný realizační tým, který požene touhu tvořit unikátní hodnotu na trhu. Prvním, nově příchozím členem do týmu by měl být editor se zkušenostmi z oblasti grafického designu. Vhodnou variantou se jeví spolupráce se studentem TUL v Liberci. Pro další rozvoj členů realizačního týmu jsou připraveny externí semináře a workshopy zaměřené na oblast personalistiky, osobní růstu, grafického designu atd.

g) Nedostatečné povědomí o značce mezi širokou veřejností

Pravděpodobnost výskytu: nízká

Míra dopadu rizika: významná

Eliminace: Předpokladem eliminace rizika, kdy cíloví zákazníci nemají povědomí o značce Životosipiš, je efektivní využití marketingových nástrojů především v online prostředí. Optimalizací webových stránek a tvorbou unikátního obsahu dle dostupných triků od tzv. copywriterů lze dosáhnout vyšší návštěvnosti webových stránek. Spolu s tím je nutné vytvořit firemní stránky na sociálních sítích a pravidelně vytvářet online marketingové kampaně.

Během fází počátečního vývoje a následného období realizace byla klasifikována hlavní rizika, jež mohou nastat. Ostatní neklasifikovaná rizika budou předmětem dalšího zkoumání. V současné chvíli však vykazují zanedbatelnou míru dopadu a jejich pravděpodobnost výskytu je nízká.

5 Návrh vhodného způsobu financování a podpory rozvoje Životosipiš

V první části kapitoly se autor zabývá návrhem možných způsobů financování start-up projektu Životosipiš. Navzdory specifickým aspektům, jimiž se start-up obecně odlišuje od klasických podnikatelských subjektů, je třeba při hledání možných způsobů financování zohlednit jeho začlenění mezi investiční projekty. Vymezení investičních projektů a jejich specifík včetně plánování peněžních toků zachycuje příloha B: Investiční projekty a jejich financování.

Výběr vhodného způsobu financování je základním aspektem realizovatelnosti start-up projektu Životosipiš. Jednotlivé možnosti vychází z druhé kapitoly. Prvním dílčím úkolem je kategorizace start-up projektu a určení vývojové fáze. Jak již bylo výše několikrát uvedeno, start-up projekt Životosipiš je jejími zakladateli, vzhledem k počáteční fázi vývoje, klasifikován jako start-up životního stylu. S ohledem na fázi života projektu upouští autor práce při navrhování způsobu financování od detailního hodnocení ekonomické efektivnosti projektu. Mezi počáteční fází vývoje projektu a fází realizace vzniká časový prostor, kde se mohou objevit různé výdaje, resp. náklady v původním finančním plánu nezahrnuté. Přínos kompletního zpracování finančního plánu tedy není opodstatněný, a proto je tak jedním z hlavních podkladů pro posouzení možných způsobů financování start-up projektu Životosipiš stanovení peněžních toků vycházející z výše uvedené přílohy.

V další části jsou navrženy možné způsoby financování start-upu vycházející právě z plánovaných peněžních toků, fáze života projektu a dalších aspektů. Jednotlivé způsoby financování předpokládají výši požadované investice, která činí 250 000 Kč.

5.1 Zkrácený finanční plán start-up projektu

Finanční plán start-up projektu nezahrnuje všechny složky finančního plánu běžného u již existujících podniků (počáteční rozvaha, analýzy bodu zvratu aj.). Primárním podkladem pro následný výběr vhodné formy financování start-up projektu je analýza peněžních toků plánovaných na následujících šest měsíců počínaje červencem 2017.

Jak již bylo zmíněno v předchozí části této kapitoly, peněžní toky vychází z analýzy tržního prostředí a konkurence. Dalším podkladem pro stanovení peněžních toků je predikce poptávky vycházející kromě analýzy trhu také z ohlasů oslovených lidí a velikosti cílového segmentu. Založení start-upu je spojeno s nejistotou návratnosti vložených investičních prostředků. Plánované peněžní příjmy proto mohou ve fázi realizace dostat určitých změn. Riziko související s poklesem poptávky po službách Životosipiš bylo v rámci analýzy rizik ve fázi realizace klasifikováno a následně nastíněno případné řízení daného rizika. Plánované měsíční toky zachycuje tabulka 8.

Předpokladem realizace start-up projektu je vložený kapitál ve výši 246 000 Kč. Z celkové částky bude použito 130 000 Kč na výdaje související s uvedením služby na trh. Druhá část z požadované investice pokryje výdaje související se založením společnosti s ručením omezeným a také se zaměstnáním dvou studentů na dohodu o pracovní činnosti (listopad 2017). Zakladatelé se dále rozhodli vložit hotovost ve výši 50 000 Kč. Jedná se o částku pokrývající výdaje spojené s uvedením služeb na trh, založením živnostenského listu, vzděláváním, tvorbou podpůrných reklamních materiálů atd. Zbylá část z této částky bude sloužit částečný zdroj k pokrytí výdajů souvisejících s vytvořením komplexních webových stránek.

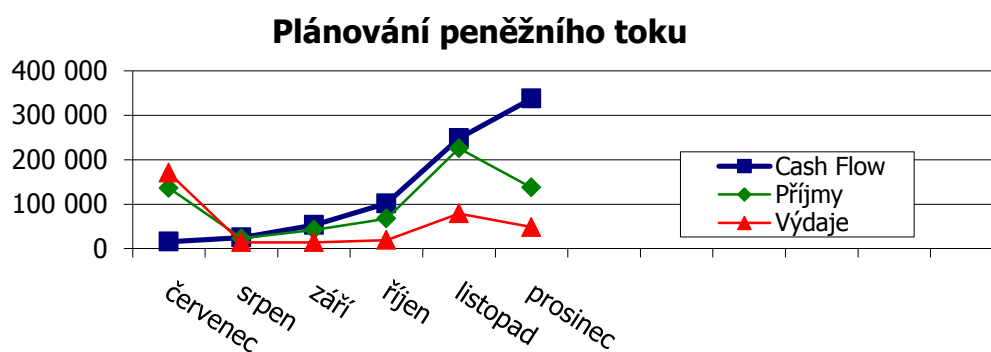
Datum realizace start-up projektu je naplánováno na začátek druhého čtvrtletí roku 2017, kdy bude založena volná živnost na Jakuba Kordíka. Již prokazatelně evidované výdaje související s uvedením start-up projektu v život byly zahrnuty do plánovaných výdajů za červenec 2017. Předpokládaný růst poptávky po službách by měl být zajištěn dostatečnými lidskými zdroji. Spolu s vytvořením společnosti s ručením omezeným k 1. listopadu 2017 tak budou přijati dva grafičtí editoři. Mezi ostatní výdaje byly zahrnuty zřizovací výdaje související s činnostmi evidovanými před založením obchodní společnosti. Samotné výdaje na založení obchodní činnosti byly předběžně vyčísleny na 10 000 Kč. Další složkou ostatních výdajů jsou poradenské služby v oblasti kariérního růstu a cestovné. Zřizovací Výsledné hodnoty (tabulka 8) jsou uvedeny v Kč.

Tabulka 8: Plánování peněžních toků - Životosipiš

Peněžní toky - 2017	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
Hotovost - začátek	50 000	15 793	24 880	53 255	101 822	233 478
Hotovost z prodeje (Premium balíčky, provize)	6 293	18 187	34 975	60 167	100 756	128 046
Obdržené půjčky	0	0	0	0	0	0
Vložený kapitál	130 000	0	0	0	116 000	0
Ostatní příjmy (poradenské služby, atd.)	0	5 000	7 500	7 500	8 750	9 500
PŘÍJMY CELKEM	136 293	23 187	42 475	67 667	225 506	137 546
PC - hardware, materiál, aj.	33 990	3 000	3 000	3 900	38 900	6 000
Kurzy, vzdělávání, DPČ	4 500	4 500	4 500	4 500	26 500	26 500
Licence, software	1 100	1 100	1 100	1 100	1 650	1 650
Marketing, reklama, sociální síť	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
IT - webové stránky, údržba, SEO	130 000	4 500	4 500	8 600	11 000	13 200
VÝDAJE CELKEM	170 590	14 100	14 100	19 100	93 850	53 150
Hotovost - běžné období	-34 207	9 087	28 375	48 567	131 656	84 396
TOK PENĚZ	15 793	24 880	53 255	101 822	233 478	317 874

Zdroj: vlastní zpracování

Analýza peněžních toků zachycuje mimo jiné také výdaje související s jednorázovým pořízením laptopů jak pro samotné zakladatele, tak také pro budoucí zaměstnance nastoupivší od listopadu 2017. Dopad těchto nákupů je patrný především z vývoje výdajové křivky na obrázku 11. Jak je patrné z výše uvedené tabulky 8, bez ohledu na možné odchylky v počtu prémiových klientů, časový nesoulad mezi příjmy a výdaji a případné mimořádné výdaje disponují zakladatelé dostatkem hotovosti v běžném období.



Obrázek 10: Plánování peněžních příjmů

Zdroj: vlastní

V rámci plánovaných aktivit se předpokládá zaměstnání dvou studentů na dohodu o pracovní činnosti. Následující tabulka 12 zachycuje mzdové náklady včetně odvodů.

Tabulka 9: Mzdové náklady

	Hrubá mzda	Podepsáno prohlášení	Student	Zaměstnavatel		Mzdové náklady zaměstnavatele
				SP	ZP	
Zaměstnanec 1	10 000	ano	ano	900	2 500	13 400
Zaměstnanec 2	10 000	ano	ano	900	2 500	13 400
Celkem	20 000			1 800	5 000	26 800

Zdroj: vlastní zpracování

5.2 Vlastní zdroje financování a tzv. skupina FFF

Využití vlastní zdrojů zakladatelů start-up projektu Životosipiš představuje z několika ohledů nejpřívětivější způsob financování projektu. Hlavními výhodou realizace projektu tímto způsobem je nevázanost na bankovní instituce či jinými subjekty poskytující potřebný kapitál (business angels, akcionáři atd.). S ohledem na výši požadované investice je do určité míry vklad vlastního kapitálu reálný. Jak již bylo výše zmíněno, Jakub a Michaela se rozhodli vložit částku 50 000 Kč a částečně tak „ukrojit“ z potřebné investice. Prvním výchozím předpokladem pro realizaci start-upu je vývoj webových stránek a s tím spojené činnosti. V krajní mezi jsou zakladatelé ochotni zafinancovat celý vývoj webových stránek díky finanční půjčce od rodinných příslušníků. Spojením těchto dvou zdrojů by tedy bylo možné start-up realizovat. K pokrytí nákladů v následujícím období (listopad 2017 a dále), kdy je plánováno založení obchodní společnosti a také přijetí nových

zaměstnanců, by měl dle současných plánovaných peněžních příjmů sloužit generované tržby.

Využití vlastních zdrojů financování start-upu Životosipiš je limitováno celkovou výší dostupných finančních prostředků. Maximální částka určená k financování start-upu tak činí 130 000 Kč. V dané chvíli by plánované peněžní příjmy dostaly podstatných změn, jak vyplývá z tabulky 10. Tok peněz by tak v prvním měsíci podnikání dosáhl záporných hodnot. Nižší generované příjmy, než jsou očekávané, by znamenaly další snížení příjmů, což by se odráželo na vývoj toku peněz. Realizace celého start-up projektu při využití čistě vlastních zdrojů je tedy do značné míry riziková.

Tabulka 10: Plánování peněžních toků při financování z vlastních zdrojů

CASH FLOW	červenec	srpen	září	říjen	Listopad	prosinec
Hotovost - začátek	50 000	-307	8 780	37 155	85 722	101 378
Hotovost z prodeje (Premium balíčky, provize)	6 293	18 187	34 975	60 167	100 756	128 046
Obdržené půjčky	0	0	0	0	0	0
Vložený kapitál - rodina	80 000	0	0	0	0	0
Ostatní příjmy (poradenské služby, atd.)	0	5 000	7 500	7 500	8 750	9 500
PŘÍJMY CELKEM	86 293	23 187	42 475	67 667	109 506	137 546
PC - hardware, materiál... atd.	0	3 000	3 000	3 900	38 900	6 000
Kurzy, vzdělávání, DPČ	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500
Licence, software	1 100	1 100	1 100	1 100	1 650	1 650
Marketing, reklama, sociální síť	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
IT - webové stránky, údržba, SEO	130 000	4 500	4 500	8 600	11 000	13 200
VÝDAJE CELKEM	136 600	14 100	14 100	19 100	93 850	53 150
Hotovost - běžné období	-50 307	9 087	28 375	48 567	15 656	84 396
TOK PENĚZ	-307	8 780	37 155	85 722	101 378	185 774

Zdroj: vlastní zpracování

5.3 Bankovní úvěry poskytované start-up projektům

Financování start-up projektu Životosipiš formou bankovního úvěru s sebou přináší jistá úskalí. Z pohledu bankovních institucí lze předpokládat neuspokojivé vnímání zakladatelů Životosipiš. Hlavním důvodem je především jejich nulová předchozí zkušenosti z oblasti podnikání. Navzdory tomuto faktu přichází bankovní instituce se speciálními nabídkami bankovních úvěrů určených právě začínajícím podnikatelům, resp. start-up projektům. Rozhodujícím kritériem pro udělení úvěru je tak potenciál podnikatelského záměru a existující IČO.

Jakub a Michaela se rozhodli oslovit vybrané bankovní instituce a najít vhodné řešení možnosti financování jejich podnikatelského záměru. S ohledem na částečně dostupné vlastní zdroje financování start-upu byla stanovena požadovaná částka na 200 000 Kč. Kombinací vlastních zdrojů v podobě peněžní hotovosti zakladatelů a vybraného bankovního úvěru by bylo možné zajistit relativně stabilní vývoj toku peněz start-upu. V následující části byly analyzovány možné formy dluhového financování speciálně určené nově vznikajícím start-up projektům.

5.3.1 Profi úvěr start – Komerční banka

Komerční banka nabízí zcela unikátní způsob financování start-up projektů, pro jehož získání není nutné prokázat podnikatelskou historii. Účelem úvěru je pokrytí počátečních nákladů souvisejících s uvedením produktu či služby na trh. Cílovou skupinou Profi úvěru start jsou fyzické osoby ale také malé a střední firmy. Hlavním kritériem pro přidělení úvěru je již výše zmíněný podnikatelský nápad posuzovaný odborníky bankovních institucí zaměřených na podnikatelskou oblast. Komu je určený, jakou má povahu, k čemu je určený.

Základní specifika produktu Profi úvěr start:

- Maximální výše úvěru – 1 000 000 Kč.
- Rozložení splátek – až na 5 let.
- Maximální úrok – 9,9 % p. a..

Výhody produktu:

- Nevyžaduje podnikatelskou historii.
- Lze financovat – zásoby, pohledávky, stroje, budovy, automobily, výrobní linky, nákup materiálu, vybavení kanceláře atd.
- Vyřízení do dvou týdnů.
- Další podpůrné produkty – běžný účet zdarma, startovací úvěrové limity pro kreditní karty.

Nabízené řešení na míru start-up projektu Životosipiš charakterizuje následující tabulka x.

Tabulka 11: Profil úvěr start - Komerční banka

Bankovní úvěr Start-up na míru – Životosipiš	
Výše úvěru	200 000 Kč
Typ splacení	Anuitní
Úroková sazba za rok	9,9%
Počet splátek (v měsících)	60
Pravidelná měsíční splátka	3 605 Kč
Celková výše splátek	259 568 Kč
Přeplacení úvěru celkem	59 568 Kč
Poplatky v celkové výši	-

Zdroj: vlastní

5.3.2 Firemní úvěr Start-up – Česká spořitelna

Bankovní úvěr Start-up od České spořitelny pod příznačným názvem Nová krev přináší další alternativu pro nově vznikající start-upy a začínající podnikatele. Charakteristickým rysem úvěru Start-up je možnost jeho využití od založení živnosti nebo obchodní společnosti až po dobu tří let. Podkladem pro rozhodnutí o přidělení či zamítnutí žádosti o úvěr je předložení živnostenského listu a také výpis z osobního účtu za předcházejících šest měsíců.

Specifika úvěru Start-up od České spořitelny:

- Maximální výše úvěru – 650 000 Kč

- Rozložení splátek – až na 6 let.
- Úroková sazba – 9 % p. a..

Výhody produktu:

- Doba splácení až 6 let.
- Odložení splátek až o 5 měsíců.
- Úrokové sazby a poplatky ve stejné výši jako pro již existující firmy.
- Konzultace s odbornými poradci ohledně hladkého rozjezdu podnikání.

Nabízené řešení na míru start-up projektu Životosipiš charakterizuje následující tabulka X.

Tabulka 12: Start-up úvěr od České spořitelny

Bankovní úvěr Start-up na míru – Životosipiš	
Výše úvěru	200 000 Kč
Typ splacení	Anuitní
Úroková sazba za rok	9%
Počet splátek (v měsících)	72
Pravidelná měsíční splátka	3 605 Kč
Celková výše splátek	259 568 Kč
Přeplacení úvěru celkem	59 568 Kč
Poplatky v celkové výši	-

Zdroj: vlastní

5.4 Business angels

Angažování tzv. business Angela by přineslo dostatek kapitálu, odborných znalostí a kontaktům na dynamický rozvoj start-upu Životosipiš. Na druhou stranu je hledání takového investora s dostatkem volných finančních prostředků obtížné. Zakladatelé start-upu při posuzování této možnosti vzali v potaz veškeré výchozí předpoklady a rozhodli se upínat větší pozornost jiným zdrojům kapitálu. Jedním z rozhodujících aspektů byla také výše požadované investice na rozjezd podnikání dosahující výše 246 000 Kč. Minoritní podíl investora a zároveň s tím související stanovení podmínek by při této relativně nízké požadované výši investice mohlo mít negativní vliv chodu a rozvoje start-upu.

5.5 Crowdfundingová kampaň

V současné době se hojně rozšířili start-up projekty či jiné záměry financované pomocí tzv. crowdfundingu. Zakladatelé start-up projektu se na základě teoretických poznatků rozhodli vytvořit crowdfundingovou kampaň s názvem „Životosipiš, že na to máš“. Cílem kampaně je částečně zafinancovat podnikatelský záměr. Díky crowdfundingové kampani si lze efektivně ověřit, že je o start-up Životosipiš zájem. Zároveň s tím je vhodným nástrojem průzkumu trhu. V následující části byla blíže popsána crowdfundingová kampaně. Zahájení kampaně je naplánováno na začátek června 2017.

5.5.1 O projektu „Životosipiš, že na to máš“

Popis projektu vychází z podnikatelského záměru a pro účely crowdfundingové kampaně bude využito zkrácené verze, tzv. prezentace ve výtahu. Jedním z klíčových úkolů bude vytvořit působivý popis projektu ať už formou textu při zobrazení kampaně na crowdfundingovém portálu, nebo v samotném videu. Zakladatelé se již rozhodli pro představení kampaně na portálu Startovač.cz. Právě Startovač.cz ze všech relativních portálů nabízí nejpríhodnější obchodní podmínky. Možnost využití zahraničních portálů je vzhledem k fázi vývoje projektu a cílení na tržní prostředí Libereckého kraje zcela nerelevantní.

Dalším podstatným krokem před zahájením kampaně je definování cílové částky. Zakladatelé při stanovení této částky vycházeli především z plánovaných peněžních toků. Dalším aspektem ovlivňující cílovou částku je předpoklad zvýšené poptávky po službách start-upu Životosipiš při úspěšném dokončení kampaně. Zvýšení poptávky by zároveň generovalo vyšší příjmy, díky nimž by bylo možné následně samofinancovat následující růst (urychlení založení obchodní společnosti, přijmutí nových zaměstnanců atd.) bez potřeby dalšího kapitálu. Cílová částka crowdfundingové kampaně byla tedy stanovena na 130 000 Kč.

V současné době probíhá tvorba podpůrného videa, které bude následně po registraci na portálu Startovač.cz zpřístupněno veřejnosti. Nespornou výhodou je, že Michaela

vlastní veškerou potřebnou techniku pro zdokumentování videa. Zároveň s tím by se měly zúročit její zkušenosti v této oblasti.

Před zahájením kampaně je také nutné nadefinovat konkrétní odměny pro přispěvatele. Jednotlivé odměny jsou finančně nadhodnocené, což s ohledem na fungování crowdfundingových portálů vcelku pochopitelné. Jakub a Michaela se rozhodli pro následující odměny.

- a) „92 CV zásadsipiš“ - první odměnou pro přispěvatele bude elektronická příručka s 92 tipy a triky, jak vytvořit působivý životopis. Stručná, přehledná a čtivá příručka zajistí to, že obsah životopisu bude k nerozeznání od toho stávajícího. **Výše ceny této odměny činí 119 Kč.**

- b) „Životosipiš na míru“ – přispěvatel zakladatelům start-upu zašle svůj životopis a následně bude dle možností sjednaná schůzka (reálné setkání nebo skype), v rámci níž zakladatelé lépe poznají „klienta“. V další fázi bude vytvořen unikátní životopis, se kterým přispěvatel obdrží také tištěnou verzi. **Výše ceny této odměny činí 919 Kč.**

- c) „Životosipiš, že jsi úspěšný“ – zcela ojedinělá příležitost vytvořit svému nadřízenému, resp. manažerovi jedinečný životopis s netradičními prvky zdůrazňující jeho úspěchy. Výstupem této odměny je vytištěný a zarámovaný životopis, který může být tím správným darem. **Výše ceny této odměny činí 1 919 Kč.**

5.6 Hodnocení navrhovaných řešení a doporučení

Zakladatelé jsou si vědomi důležitosti problematiky financování start-upu. Životosipiš. Jednotlivé, v předchozí podkapitole navržené, způsoby financování vychází primárně z popisu podnikatelského plánu, modifikovaného finančního plánu a také z vývojové fáze života projektu. Možností financování start-upu existuje více, tím pádem je nezbytné jednotlivé zdroje detailněji klasifikovat. Nejefektivnějším a zároveň z hlediska zadluženosti nejpříznivějším způsobem se jeví úspěšná crowdfundingová kampaň. To,

jestli bude úspěšná, lze však velmi těžko odhadnout. Zakladatelé stanovili cílovou částku pro tuto kampaň na 130 000 Kč. Příjem z této kampaně by tedy pokryl výdaje související s vybudováním komplexních webových stránek. Zbývající část z požadované investice by mohla být pokryta z jejich vlastních zdrojů nebo samofinancování díky zvýšené popularitě po ukončení crowdfundingové kampaně.

V porovnání bankovních úvěrů nabízených nově vznikajícím start-up projektům vychází lépe bankovní úvěr – Profi úvěr start od Komerční banky. Při výběru úvěru na 200 000 Kč by zakladatelé při pravidelném splácení během pěti let přeplatili úvěr o 59 568 Kč³. Další výhodou Profi úvěru start je možnost čerpání úvěru až do výše 1 mil. Kč. V případě zvýšené poptávky po službách Životosipiš by poté s růstem výdajů, resp. nákladů (rozšíření realizačního týmu, licence, software atd.) byl zajištěn, při vyšším čerpání úvěru, relativně hladký průběh toku peněz.

Vhodným způsobem financování start-up projektu Životosipiš se jeví kombinace vlastních zdrojů a dluhového financování – Profi úvěr start od Komerční banky. Zároveň s tím by však mělo být přihlédnuto k výsledku crowdfundingové kampaně. V případě úspěšné kampaně by bylo možné zcela upustit od dluhového financování a kombinací vlastních zdrojů a příjmů generovaných z této kampaně zajistit dynamický růst start-upu.

³ Poznámka autora: Výše poplatků a výdajů souvisejících se zřízením úvěru nebyla kvůli neúplným informacím od bankovních institucí zohledněna.

Závěr

Rozmach v oblasti informačních technologií během posledních dvaceti let s sebou přinesl nový trend podnikání nazývaný start-up. Na začátku vzniku start-upu je nápad, se kterým zakladatelé přicházejí a v počáteční fázi testují jeho životaschopnost. V případě kladného přijetí trhem přistupují zakladatelé k podstatné otázce: Jakým způsobem lze financovat další rozvoj start-upu? Běžnými zdroji financování start-upů mohou být vlastní finanční prostředky, půjčky od rodiny či přátel, bankovní úvěry, rizikový kapitál či úspěšná crowdfundingová kampaň. Jenže tuto problematiku mohou zakladatelé řešit ještě dříve, tedy ve chvíli, kdy shání finanční prostředky na vývoj prototypu. Jednotlivé možnosti financování se tedy liší nejen svojí formou a subjekty, které je nabízí, ale také vývojovými fázemi života start-up projektu.

Diplomová práce byla zaměřena na start-up projekt Životosipiš přinášející unikátní řešení v oblasti tvorby životopisů. Start-up projekt Životosipiš doposud nemá svoji právní subjektivitu a z pohledu kategorizace jej lze zařadit mezi start-up projekty životního stylu. Zakladatelé zvolili pozvolný vstup na trh, kdy na počátku roku 2017 testovali vytvořené životopis lidem v jejich okolí. Cílem testování bylo ověření životaschopnosti unikátních životopisů, které se od těch běžných odlišují inovativními prvky, jako je působivý grafický design, příběhové sekce, jednostránková struktura atd. Z pohledu investičního cyklu byl start-up zařazen do fáze počáteční vývoje. Spoluprací se společností Be on top, s.r.o. se podařilo rozšířit portfolio nabízených služeb a cílovým zákazníkům tak nabídnout komplexní služby při vyhledávání práce (tvorba životopisu na míru, tréninkové kurzy osobního rozvoje, aktivní vyhledávání pracovních nabídek, příprava na pohovor). Výsledky testování byly maximálně uspokojivé. Z celkového počtu dvaceti „testerů“ bylo až dvanáct z nich přijato k přijímacím pohovorům. Pozitivní zpětnou vazbu bylo možné zaznamenat jak od samotných „testerů“, tak také od personalistů. Vzhledem k pozitivním výsledkům testování bylo na místě se zamyslet nad možnostmi financování dalšího vývoje.

Hlavním úkolem práce bylo najít vhodný způsob financování navazujících aktivit, tedy rozšíření testování u dalších lidí, vytvoření webových stránek, následné založení živnosti atd.

V počáteční fázi, tedy ještě ve fázi, kdy je třeba vynaložit finanční prostředky na vývoj prototypu či testování, přichází v úvahu financování start-up projektu Životosipiš z vlastních zdrojů. Další možností je využití zdrojů rodinných příslušníků a přátel. Možnou alternativou je vstup tzv. andělského investora zainteresovaného do vývoje start-upu, který přináší potřebné know-how a kontakty. Na druhou stranu svým vstupem získá minoritní podíl a částečně tak určuje směr, kam se bude start-up dále udávat. Veliké oblibě se v poslední době těší také crowdfundingové kampaně, které zároveň slouží jako forma podpory rozvoje start-upu. Poslední možností je využití dluhového financování formou bankovních úvěrů určených pro začínající podnikatele.

Požadovaná výše investice pro realizaci start-up projektu činí 250 000 Kč. Financování prostřednictvím vlastních zdrojů by nedokázalo pokrýt celou výši požadované investice. Zakladatelé mají k dispozici 50 000 Kč a s přispěním půjčky od rodinných příslušníků by byli schopni pokrýt celkový výdaj za vytvoření webových stránek včetně ostatních souvisejících výdajů se založením a prvotní propagací. Celková výše dostupných vlastních zdrojů a zdrojů od rodinných příslušníků by dosáhla 130 000 Kč. Z tohoto pohledu je tedy zřejmé, že by pro dosažení celkové investice bylo zapotřebí dalšího zdroje. Preferovanou variantou jsou příjmy generované z úspěšné crowdfundingové kampaně. Cílová vyplacená částka této kampaně, nastavená na 130 000 Kč, by zajistila bezproblémový vývoj webových stránek a spolu s vlastními zdroji zakladatelů navýšené o půjčku z řad rodinných příslušníků by byl zajištěn dynamický růst start-upu v dalších měsících až po založení společnosti s ručením omezeným (plánované k 1. 11. 2017).

Dalším relevantním způsobem je dluhové financování start-upu bankovními úvěry. Z porovnávaných variant nejlépe vychází Profi úvěr start od Komerční banky, kdy při požadované výši úvěru 200 000 Kč by zakladatelé během následujících šedesáti měsíců přeplátili úvěr o 59 568 Kč. Další specifika tohoto úvěru jsou blíže popsány v podkapitole 5.2.5. Kombinací vlastních finančních prostředků zakladatelů a bankovního úvěru od Komerční banky by měl být tedy také zajištěn další rozvoj start-upu.

Při volbě vhodného způsobu financování start-up projektu Životosipiš se autor přiklání k následující variantě. Zakladatelé by měli veškeré úsilí věnovat přípravě crowdfundingové kampaně, jejíž plánované zahájení je na začátek června 2017. V případě úspěšného

zajištění cílové částky by byla posléze nejefektivnějším způsobem kombinace financování vlastních zdrojů navýšených o půjčku od rodinných příslušníků a také příjem z crowdfundingové kampaně. V opačném případě by bylo vhodné detailně analyzovat příčiny neúspěchu kampaně. Výsledky této analýzy by následně měly sloužit jako relevantní informace k rozhodnutí o následném vývoji s tím spojené možnosti financování. V danou chvíli by se nabízela pouze možnost kombinace vlastních zdrojů s bankovním úvěrem od Komerční banky.

Na závěr lze konstatovat, že hlavním přínosem práce bylo vymezení možností dalšího vývoje start-up projektu Životosipiš s ohledem na případné financování. Zachycením podnikatelského záměru na jednostránkové plátno byly nalezeny nové prvky a podněty pro rozšíření aktuálně nabízených služeb či zcela nových. Dále se ukázalo, že v rámci Libereckého kraje je stále nedostatečná podpora rozvoje start-upů, která by mohla pomoci rozvoji Životosipiš. Hlavním cílem práce bylo analyzování a následné navržení vhodných způsobů financování start-upu. Celkem byly vytvořeny dvě různé kombinace zdrojů financování s ohledem na vývoj crowdfundingové kampaně. Dle autora lze vytyčený cíl považovat za splněný.

Seznam literatury

BARTOŠ, Ondřej. 2011. *Startupy všude kolem* [online]. In: *Lupa.cz* [cit. 2016-12-11]. Dostupné z: <https://www.lupa.cz/clanky/startupy-vsude-kolem/>

BLANK, Steve. 2008. *Secret History*. In: *Steve Blank* [online]. [cit. 2016-12-14]. Dostupné z: <https://steveblank.com/secret-history/>

BLANK, Steve. 2011. *Why Governments Don't Get Startups*. In: *Steve Blank* [online]. [cit. 2016-12-20]. Dostupné z: <https://steveblank.com/2011/09/01/why-governments-don%E2%80%99t-get-startups/>

BLANK, Steve. 2016. *About Steve*. In: *Steve Blank* [online]. [cit. 2016-12-05]. Dostupné z: <https://steveblank.com/about/>

BUDAI, David. 2009. *Apple: Příběh firmy, která chtěla změnit (počítačový) svět* In: *IT BIZ* [online]. [cit. 2016-12-15]. Dostupné z: <http://www.itbiz.cz/pribeh-pocitacove-spolecnosti-apple>

ČERNÝ, Aleš. 2017. *Studentům roste sebevědomí, za patnáct hrubého už pracovat nechtějí*. In: *IDnes.cz* [online]. [cit. 2017-04-01]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/prehled-top-zamestnavatele-a-pruzkum-mezi-studenty-fyy-/ekonomika.aspx?c=A170208_191709_ekonomika_rny

CSAS.CZ. 2016. *Měsíčník EU aktualit*. [online]. [cit. 2016-12-05]. Dostupné z: <https://www.firstclass.cz/2014/04/5-duvodu-proc-zacit-podnikat-uz-na-vysoke-skole/>

ČSÚ. 2013. *Malým a středním podnikům v České republice dominují nejmenší firmy* [online]. Český statistický úřad [cit. 2016-12-20]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/malym_a_strednim_podnikum_v_cr_dominuji_nejmensi_firmy20130301

ČSÚ. 2016. *Podniky rekordně investovaly do inovačních aktivit* [online]. Český statistický úřad [cit. 2016-12-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/podniky-rekordne-investovaly-do-inovacnich-aktivit>

FIRSTCLASS.CZ. 5 důvodů proč začít podnikat už na vysoké škole. [online]. 2014. [cit. 2017-04-03]. Dostupné z: <https://www.firstclass.cz/2014/04/5-duvodu-proc-zacit-podnikat-uz-na-vysoke-skole/>

GUILLEBEAU, Chris. 2013. *Startup za paketel: Objevte způsob, jak pracovat na sebe a žít se tím, co vás baví*. Brno: Jan Melvil. Žádná velká věda. ISBN 978-80-87270-59-2.

HISTORY.COMPUTER.ORG. *William Bradford Shockley*. [online]. 2013. [cit. 2016-12-14]. Dostupné z: <http://history.computer.org/pioneers/shockley.html>

HOJSTRÍČOVÁ, Viola. 2015a. Startup jako nová koncepce nové myšlenky. In: *Jobfairs.eu* [online]. [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: <http://jobfairs.eu/magazin/start-up-jako-nova-koncepce-nove-myslenky>

Internetová horečka. Wikipedia: the free encyclopedia. [online]. 2016. [cit. 2016-12-18]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Internetov%C3%A1_hore%C4%8Dka

Jeff Bezos citáty. 2015. Citáty slavných osobností [online]. [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: <http://citaty.net/autori/jeff-bezos/>

KAPOUN, Jan. 2008a. Pohledy do historie světových IT firem (4): Hewlett-Packard. In: *Science WORLD* [online]. [cit. 2016-12-14]. Dostupné z: <http://www.scienceworld.cz/clovek/pohledy-do-historie-svetovych-it-firem-4-hewlett-packard-563/>

KAPOUN, Jan. 2008b. Pohledy do historie světových IT firem (4): Hewlett-Packard. In: *Science WORLD* [online]. [cit. 2016-12-14]. Dostupné z: <http://www.scienceworld.cz/clovek/pohledy-do-historie-svetovych-it-firem-4-hewlett-packard-563/>

KISKA, Andrej. 2014. Kiska: Startup jako nová koncepce nové myšlenky. In: *Tyinternety.cz* [online]. [cit. 2017-04-04]. Dostupné z: <http://tyinternety.cz/startupy/kiska-jak-funguji-investice-do-startupu/>

Leanstartup.cz. *Vítejte na stránkách české Lean Startup komunity!* In: Lean Startup CZ: Česká Lean Startup komunita [online]. 2015. [cit. 2016-01-26]. Dostupné z: <http://www.leanstartup.cz/>

Lean Canvas. 2013. In: Lean Startup CZ: Česká Lean Startup komunita [online]. [cit. 2016-01-26]. Dostupné z: <http://www.leanstartup.cz/lean-canvas/>

MOLELLA, Arthur P. a Anna CARVELLAS. 2015. *Places of invention*. Washington, D.C.: SMITHSONIAN INSTITUTION SCHOLARLY PRESS, 2015. ISBN 978-1-936523-68-7.

NEUBERGER, Oldřich. 2012. *10 myšlenek ze setkání se Stevem Blankem* [online]. In: *Neuberger*. [cit. 2016-12-11]. Dostupné z: <http://www.neuberger.cz/2012/10-myslenek-ze-setkani-se-stevem-blankem/>

PROCHÁZKA, Martin. 2015. *Nápady a startupy: Proč spojená Evropa není země zaslíbená*. In: *Ekonomický deník* [online]. [cit. 2016-12-03]. Dostupné z: <http://ekonomicky-denik.cz/napady-a-startupy-proc-spojena-evropa-neni-zeme-zaslibena/>

REWENDA, David. 2016. *Studenti nemusí dřít bídu s nouzí* In: *Startupisti.cz* [online]. [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: <http://startupisti.cz/studenti-nemusi-drit-bidu-s-nouzi/>

RIES, Eric. 2011. *The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New York: Crown Business. ISBN 03-078-8789-8.

TYINTERNETY.CZ. *Co je a co není startup? Nekonečný boj o konečnou definici*. [online]. 2013. [cit. 2016-12-05]. Dostupné z: <http://tyinternety.cz/startupy/co-je-a-co-neni-startup-nekonecny-boj-o-konecnou-definici/>

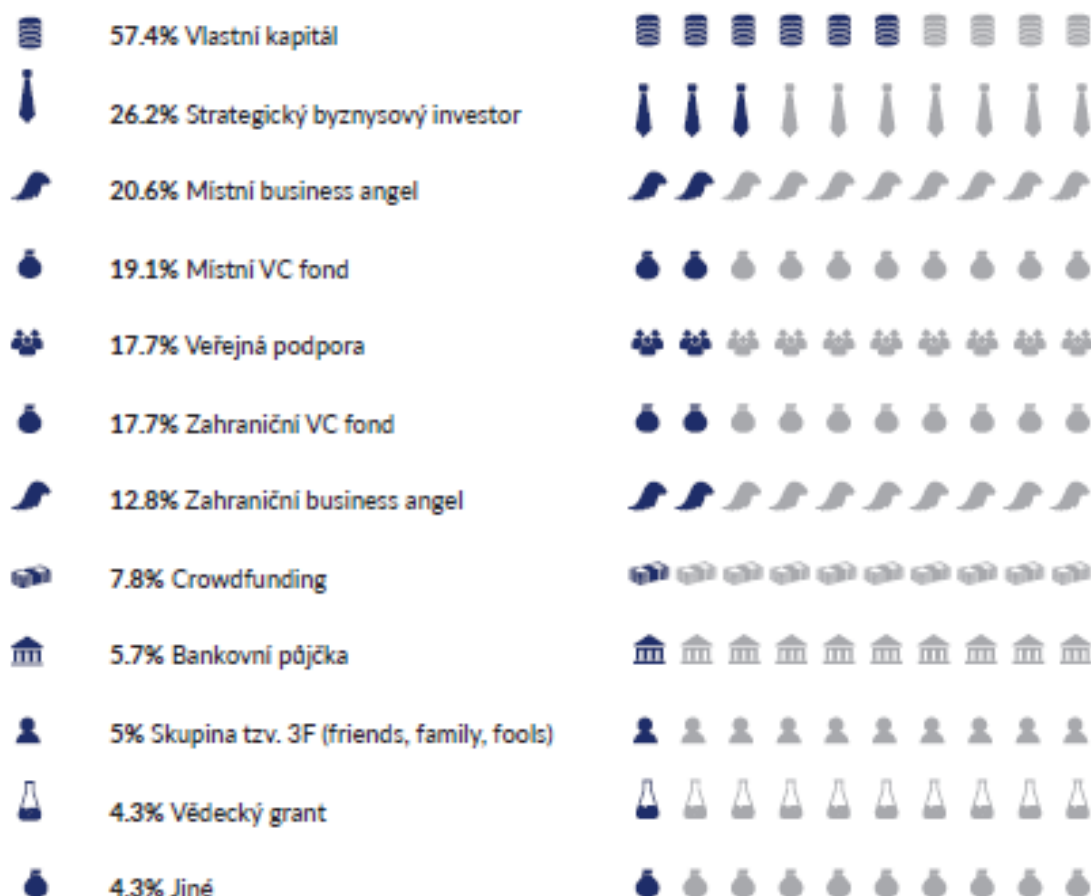
VANĚHARA, John. 2011. *Definice startupu*. In: *Podnikání v USA* [online]. [cit. 2016-12-11]. Dostupné z: <http://www.podnikanivusa.com/2011/09/05/definice-startupu/>

Seznam příloh

Příloha A: Financování start-up projektů v České republice (2 strany)	102
Příloha B: Investiční projekty a jejich financování (14 stran).....	104
Příloha C: Životopisy zakladatelů (2 strany).....	118
Příloha D: Business plán Životosipiš (1strana)	120
Příloha E: Lean Canvas plátno pro Životosipiš (1 strana).....	121
Příloha F: Komparativní analýzy konkurence (5 stran).....	122
Příloha G: Vymezení jednotlivých faktorů SWOT analýzy (6 stran)	127

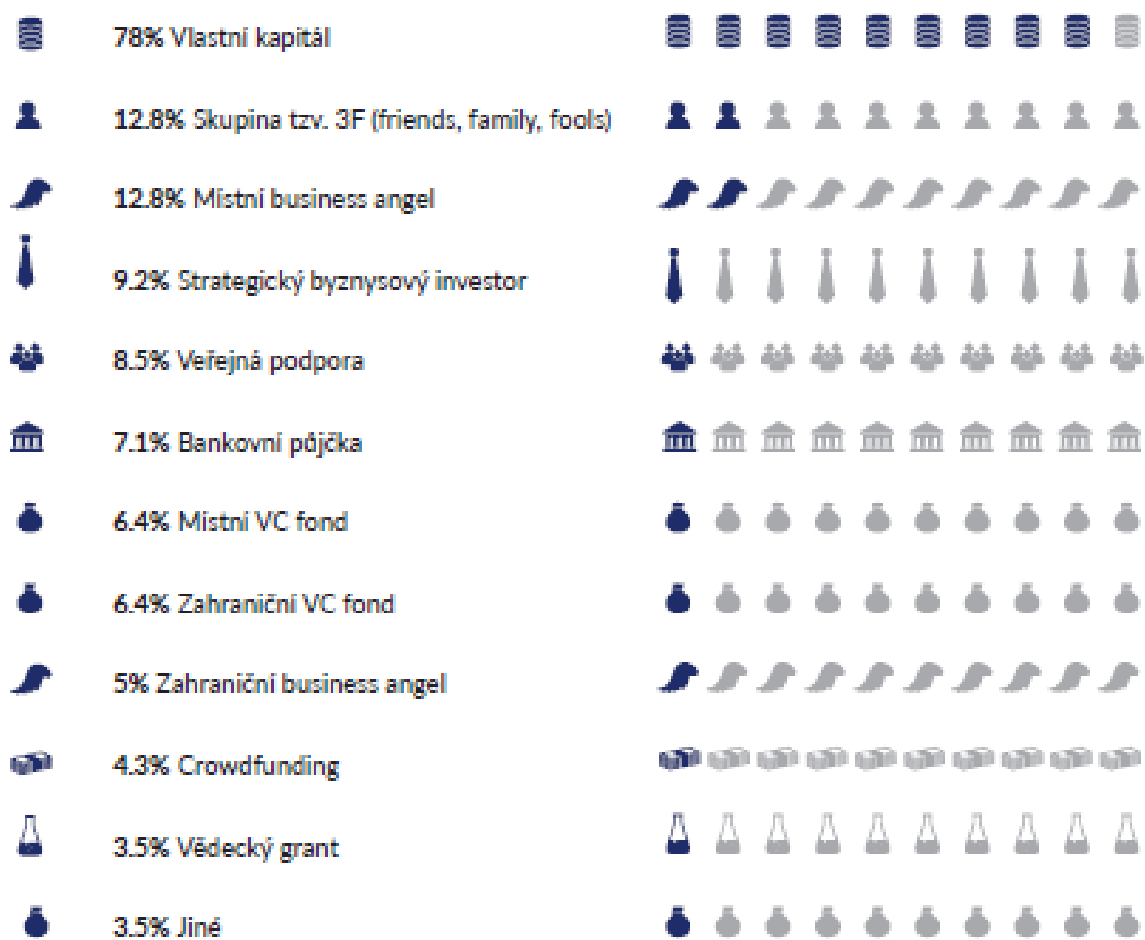
Příloha A

Financování start-up projektů v České republice



Obrázek A-1: Financování start-up projektů v počáteční fázi

Zdroj: ČESKÉ STARTUPY [online]. [cit. 2016-01-25]. Dostupné z:
https://www.biznysnoviny.cz/wp-content/uploads/2016/12/Ceske_startupy_2016.pdf



Obrázek 11: *Financování start-up projektů ve fázi realizace*

Zdroj: ČESKÉ STARTUPY [online]. [cit. 2016-01-25]. Dostupné z: https://www.byznysnoviny.cz/wp-content/uploads/2016/12/Ceske_startupy_2016.pdf

Příloha B

Investiční projekty a jejich financování

V první části této kapitoly je věnován prostor pro vymezení základní definice investic a specifík investičních projektů. Dále jsou zde popsány zdroje financování investičních projektů vycházející z finanční analýzy a hodnocení těchto projektů.

Definice investic

Různí autoři přinášejí různý pohled na vymezení pojmu investice. Podle Synka (2010, s. 262) lze chápat investice v širším slova smyslu jako: *„vynakládání zdrojů za účelem získání užitků, které jsou očekávány v delším budoucím časovém období“*. Synek dále zdůrazňuje finanční zatížení, které bude mít vliv na fungování podniku v následujících letech. *„Investice totiž slouží řadu let, a proto jsou řadu let zdrojem přírůstků zisku podniku, ale i břemenem, které zatěžuje ekonomiku podniku především fixními náklady“* (2010, s. 263). Podle Máče je investice výhodná ve chvíli, kdy: *„přebytek peněžních příjmů nad výdaji uhradí amortizaci a přiměřené zúročení vloženého kapitálu“* (2016, s. 9).

Investiční projekty a jejich fáze života

Ve chvíli, kdy má podnik stanovené dlouhodobé cíle vycházející z firemní a investiční strategie, přistoupí zakladatelé podniku k vypracování investičního projektu, jehož velikost závisí na jedinečnosti, různorodosti, množství vazeb a omezených zdrojů projektu. Dalším měřítkem rozsahu investičního projektu, je samotná povaha investice. Investiční projekty lze podle Valacha (2010, s. 42) charakterizovat jako: *„soubor technických a ekonomických studií, které mají sloužit k přípravě, realizaci, financování a efektivnímu provozování navrhované investice“*.

Fotr a Souček (2011) vymezují po sobě jdoucí procesní kroky, resp. fáze přípravy a realizace investičních projektů. Jsou jimi:

- a) předinvestiční fáze (předprojektová příprava);

- b) investiční fáze (projektová příprava a realizace výstavby);
- c) provozní fáze (operační)
- d) ukončení provozu a likvidace

Předinvestiční fáze

S ohledem na téma této práce je věnována hlubší pozornost právě předinvestiční fázi, protože ta má zcela zásadní vliv na úspěšnost investičního projektu. Provedené předprojektové analýzy obsahující marketingové, technicko-technologické, finanční a ekonomické poznatky přinášejí objektivní výstup pro následné investiční rozhodnutí o přijetí či zamítnutí daného projektu. Předinvestiční fáze se podle Fotra a Součka (2011, s. 12) skládá ze čtyř částí, které na sebe navazují.

- a) Identifikace podnikatelských příležitostí (opportunity study)

Vyhodnocení podnikatelských příležitostí sestávající z mnoha vedených studií a analýz (rozvojové plány, analýzy struktury obyvatelstva, technický a technologický vývoj, marketingové studie aj.) tvoří východisko předinvestiční fáze. Získané poznatky slouží pro identifikaci podnikatelského prostředí. Na základě těchto poznatků dochází k eliminaci nežádoucích podnikatelských příležitostí a výběru potenciálně zajímavých projektů, které jsou detailněji zpracovány v předběžné technicko-ekonomické studii. Provedené analýzy a studie by obecně neměly být příliš nákladné a zdlouhavé.

- b) Předběžné technicko-ekonomické studie (Pre-Feasibility Study)

Vypracování předběžné technicko-ekonomické studie souvisí především s rozsáhlejšími projekty a její výstup by měl být vhodným podkladem pro konečné rozhodnutí o přijetí či zamítnutí projektu. Hlavním úkolem v rámci této studie je určit, zdali byly vyhodnoceny všechny reálné varianty projektu. Spolu s tím je nutné určit aspekty, které mohou mít negativní vliv na daný projekt (např. vliv na životní prostředí) a následně zajistit jejich šetření. Investoři dále hodnotí potenciál a do určité míry také atraktivitu daného projektu. Jednotlivé varianty projektu by měly brát ohled především na následující části projektu:

- strategie firmy a rozsah projektu
- marketingová strategie

- základní suroviny a materiály
- umístění projektu a vliv na životní prostředí
- plán realizace projektu a jeho rozpočet

Výsledek předběžné technicko-ekonomické studie by měl vést k vytvoření technicko-ekonomické studie projektu (feasibility study), nebo k rozhodnutí o ukončení této fáze a celého projektu s ohledem na potenciální negativní dopady.

c) Technicko-ekonomická studie projektu (feasibility study)

Hlavním úkolem této studie je předložení veškerých podkladů nezbytných pro investiční rozhodnutí. Vypracování variantních řešení již v předběžné technicko-ekonomické fázi, která specifikují základní požadavky (komerční, ekonomické, finanční atd.), jsou zapracována do výše zmíněných podkladů. „*Výsledkem je pak formulace projektu včetně jeho cílů a základních charakteristik, zahrnujících marketingovou strategii, dosažitelný podíl na trhu, velikost výrobní jednotky, její umístění, základní suroviny a materiály, vhodnou technologii a výrobní zařízení a v případě potřeby i zhodnocení vlivu na životní prostředí*“ (2011, s. 15a). V rámci této studie je vypracována také finančně-ekonomická část, která obsahuje finančně-ekonomické analýzy projektu. Navzdory určité podobnosti mezi touto a předchozí studií musí mít technicko-ekonomická studie (feasibility study) větší vypovídací hodnotu a především vytvořený „*iterační optimalizační proces se zpětnými vazbami*“ (2011, s. 15b), kdy výsledek určitého rozhodnutí má za následek potřebu změnit dřívější rozhodnutí.

Dosažení výsledku v dílčích optimalizačních krocích, které vzájemně uznávají vzniklé závislosti, přináší nástin ideální varianty projektu a následně vymezuje harmonogram realizace investičního projektu. Výsledky studie také mohou vykazovat, že daný projekt není životaschopný. V tom případě dochází k zastavení projektu s jeho následným ukončením. Získané poznatky však mohou mít pro podnik svou cennou vypovídací hodnotu vzhledem k externím vlivům.

d) Hodnotící zpráva (appraisal report)

Především investiční instituce ale také ostatní externí subjekty, které se podílejí na projektu, využívají hodnotící zprávy jako podkladu pro vyhodnocení projektu. V rámci

hodnotící zprávy, která mimo jiné obsahuje různé principy hodnocení projektů externími subjekty, se také analyzuje finanční zdraví podniku zaangażovaného na daném projektu, riziko participace externích subjektů či pro ně plynoucí odhadované výnosy.

Investiční fáze

S uskutečněním investiční fáze souvisí mnoho činností vzájemně utvářejících náplň vlastní realizace projektu. Zcela zásadním úkolem v rámci investiční fáze je nastolit takové podmínky, jež pomohou zajistit úspěšný start investičního projektu.

Provozní fáze

Po dokončení všech činností v předchozí, tj. investiční fázi, přichází chvíle pro uvedení investičního projektu do života. Eliminováním většiny nedostatků v předinvestiční a investiční fázi se snižuje riziko vzniku potíží během provozní fáze. Na druhou stranu je vysoce pravděpodobné, že i přes efektivní řízení v předchozích fázích nastanou problémy. Ty lze rozdělit na krátkodobé a dlouhodobé. Krátkodobé problémy souvisejí přímo s výrobou a jejich původ lze hledat v investiční fázi, kdy došlo k určitému pochybení. Dlouhodobé problémy jsou příčinou chybně vytvořené strategie daného projektu. Vzniklé problémy je nutné nejen identifikovat, ale také efektivně odstranit či eliminovat tak, aby příště již k těmto událostem nedošlo.

Ukončení a likvidace

Poslední fází života projektu je ukončení provozu a likvidace. Výsledkem této činnosti jsou výnosy a náklady související s likvidací projektu, který je vyčíslen tzv. likvidační hodnotou projektu.

Investiční a finanční rozhodování

Financování investičních projektů s sebou přináší dvě klíčová rozhodnutí. Jedná se o investiční a finanční rozhodnutí uskutečněné ještě před samotnou realizací daného projektu. V současné době lze specifika investičního rozhodování považovat za klíčová firemní rozhodnutí, jež mají zásadní vliv na existenci podniku. Jejich hlavním úkolem

investičního rozhodování ve firmě je rozhodnout, jestli má být daný projekt realizován či zamítnut.

Základním prvkem investičního rozhodování je firemní strategie, ze které by se obecně mělo vycházet. Firemní strategie totiž definuje základní cíle firmy a pomáhá nastítnit způsoby, jak těchto cílů dosáhnout. Investiční rozhodnutí s sebou nese faktory rizika a nejistoty, které jsou obtížně odhadnutelné. Na druhou stranu investiční rozhodování přináší příležitosti, jež mohou vést ke konkurenční výhodě, díky níž se zvýší šance firmy dosáhnout vyšších zisků.

Na základě přijetí projektu v rámci investičního rozhodnutí přichází na řadu druhý proces, kterým je finanční rozhodování. Stanovení přiměřené výše a struktury zdrojů financování projektu optimalizuje tento proces. Z časového hlediska se rozlišují krátkodobá a dlouhodobá rozhodnutí. Krátkodobá (operativní) rozhodování berou do úvahy finančně nenáročné aktivity, které nemají podstatný vliv na fungování podniku. Naopak dlouhodobá rozhodnutí mají podstatný vliv na budoucí strukturu majetku podniku.

Investiční a finanční rozhodování vychází z cílů podniku, jež jsou zakotveny ve firemní strategii. Primární snahou každého investora je dosažení optimální kombinace likvidity, rizika a výnosnosti. Ideální situací by bylo dosažení maxima všech tří kritérií. V reálném světě však pro naplnění maxima jednoho z kritérií, musí investor obětovat zbylá dvě kritéria.

Plánování peněžních příjmů z investičního projektu

Jak již bylo výše zmíněno, hlavním cílem investiční politiky je realizace takových projektů, které vykazují pravděpodobnost růstu tržní hodnoty. Máče (2006, s. 53) definuje plánování peněžních toků jako proces: „*plánování kapitálových výdajů a peněžních příjmů, souvisejících s pořízením a fungováním investice*“. Máče dále považuje za základní investiční cíl výběr vhodné investiční strategie, která přispěje k maximalizaci „*ročních příjmů z investice v kombinaci s růstem hodnoty investice v budoucnosti*“.

Fotr a Souček (2011) dále zdůrazňují potřebu vymezit kapitálové výdaje a peněžní příjmy v rámci celé doby životnosti investičních projektů. Chybné stanovení peněžních toků

v jednotlivých fázích s sebou přináší jistou míru rizika, kdy může být přijat zcela nevhodný projekt. Jednou z příčin je: „*nesprávná náplň peněžních toků projektů z hlediska jejich složek*“. Další příčinou mohou být: „*chyby při stanovení hodnot jednotlivých složek peněžního toku projektu za dobu jeho života*“. Chybné stanovení peněžních toků může ale také vycházet ze špatně vymezeného účelu peněžních toků. Tudíž je třeba rozlišit, zda daný projekt slouží k hodnocení ekonomické efektivity nebo pro vyhodnocení jeho finanční stability.

Z pohledu hodnocení ekonomické efektivity projektu vykazují peněžní toky dvě složky - investiční a provozní peněžní tok. Při posuzování finanční stability projektu hraje svoji roli kromě investičního a provozního peněžního toku také finanční tok. Nejen správné rozlišení účelu peněžního toku, ale také co nejpřesnější stanovení hodnot základních složek kapitálových výdajů a peněžních příjmů má podstatný vliv na ekonomické hodnocení investičních projektů. Specifika peněžních příjmů a kapitálových výdajů jsou předmět následující části této podkapitoly.

Kapitálové výdaje

Kapitálové výdaje tvoří kromě nákladů souvisejících s pořízením dlouhodobého majetku také náklady na účast zaměstnanců na školeních, placené clo či kurzové rozdíly plynoucí ze zahraničního obchodního styku. Mezi další obvyklé náklady, které obecně mají vliv na navýšení čistého kapitálu a jsou způsobeny realizací projektu, patří především změna objemu zásob a pohledávek plynoucích z růstu tržeb. Dané zvýšení nákladů je po ukončení projektu vyrovnáno ekvivalentní výší příjmů. Dříve než jsou vypočteny kalkulační náklady, je zcela nezbytné pochopit rozdíl mezi náklady a výdaji. Jako názorný příklad pro objasnění problematiky nákladových a výdajových položek poslouží odpisy, které spadají do nákladů a tím pádem mají za následek pokles zisku podniku. S poklesem zisku se ale také snižuje odváděná daň z příjmu do státního rozpočtu. Jedná se tedy o typický náklad podniku, avšak s ohledem na daňovou úsporu v rámci daného projektu jsou odpisy považovány za přínos, který musí být zahrnut do projektu. Naopak pořízení investic je zcela opačným příkladem, kdy v daném roce pořízení je tato položka peněžním výdajem a až v následujících letech vstupuje do nákladů formou odpisů. Výši kapitálových výdajů lze vypočítat dle vzorce (1).

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

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.

(1)

Výši kapitálových výdajů je nutné korigovat o velikost daňového zatížení. Podnik vykazuje daňové úspory ve chvíli, kdy je zůstatková cena vyšší než prodejní cena. Kapitálové výdaje tím pádem lze zredukovat o velikost daňové úspory. Dále je nezbytné zcela vyloučit utopené náklady realizované ve fázi před rozhodnutím o přijetí či zamítnutí investice.

Peněžní příjmy

Stanovení očekávaných peněžních příjmů může být leckdy obtížné vzhledem k faktorům, jež na jejich výši působí. Plánování peněžních příjmů také ovlivňuje fakt, že doba životnosti investičního projektu bývá daleko delší než doba pořízení. Výše očekávaných celkových peněžních příjmů závisí především na výši tržeb plynoucích z dané investice, od kterých jsou odečteny provozní výdaje. Do provozních výdajů by pak neměly být vůbec zahrnuty úroky z úvěrů, resp. cizího kapitálu. Na výši příjmů z investic má dále podstatný vliv přírůstek či úbytek pracovního kapitálu v důsledku investování. Peněžní příjmy budou vykazovat kladný stav, resp. porostou ve chvíli, kdy např. dojde ke snížení výše pohledávek. Stejný efekt bude mít naopak zvýšení závazků z obchodního styku (prodlužuje se lhůta jejich úhrady). Očekávané peněžní příjmy z investice lze stanovit dle vzorce (2).

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

kde: Z = roční přírůstek zisku po zdanění, který investice přináší (kromě úroků z úvěru);

- A = přírůstek ročních odpisů v důsledku investice;
- O = přírůstek či úbytek čistého pracovního kapitálu v důsledku investování;
- P_M = příjem z prodeje dlouhodobého majetku koncem životnosti;
- D = daňový efekt z prodeje dlouhodobého majetku koncem životnosti.

(2)

Přesné stanovení peněžních toků z investičního projektu je vždy velice náročným úkolem. Základem je správně identifikovat a posléze analyzovat veškeré možné dopady konkrétní investice na vývoj podniku. Ne vždy budou mít tyto potenciální dopady negativní efekt, ale je nutné jim věnovat zvýšenou pozornost. Správné stanovení peněžních toků je základem pro finanční analýzu a hodnocení investičních projektů.

Metody hodnocení investičních projektů

Pro objasnění tematiky následující podkapitoly je nezbytné vymežit pojmy **úročení** a **diskontování**. Proces úročení vyjadřuje současnou peněžní částku v budoucí hodnotě, kdežto proces diskontování přináší zcela opačný pohled, kdy objem peněžních prostředků v budoucnosti je vyjádřen v současné hodnotě. Pro výpočet budoucí a současné hodnoty jsou používány vzorce (3) a (4):

$$BH = SH \cdot (1 + i)^n$$

- kde: BH = budoucí hodnota
 SH = současná hodnota
 i = úroková míra
 n = počet let

(3)

$$SH = BH \cdot 1/(1 + i)^n$$

- kde: BH = budoucí hodnota
 SH = současná hodnota
 i = úroková míra
 n = počet let

(4)

Přijetím projektu podstupuje podnik značné riziko, jelikož se jedná kapitálové operace trvající v rozmezí pěti až deseti let. Podle Máče (2006, s. 10) je investice výhodná „*pokud přebytek peněžních příjmů nad výdaji uhradí amortizaci a přiměřené zúročení vloženého kapitálu*“. Jak je již výše zmíněno, primárním cílem investice je dosažení maximální výnosnosti při nízké likviditě a ochotě akceptovat vyšší riziko. Použití těchto tří faktorů pro analýzu efektivnosti investičních projektů je v dnešním světě možné, avšak nedostačující. A proto je nutné tyto tři faktory implementovat do jediného kritéria, jež dané faktory respektuje (2006).

Faktor času hraje svoji roli při rozdělení metod hodnocení investičních projektů. Existují dvě hlediska. Jsou jimi:

a) statické metody

Využívají se jen tehdy, je-li faktor času nerelevantní. Typickým příkladem je jednorázové pořízení majetku. Statické modely jsou charakteristické především svou nenáročností. Nejvýznamnějšími statickými metodami jsou např. ukazatele rentability či metoda doby návratnosti.

b) dynamické metody

Dynamické metody zahrnují časovou hodnotu peněz a zároveň s tím i míru rizika během doby trvání dané investice. Využívají v případě delší doby pořízení investice. Charakteristickým rysem je dlouhá ekonomická živnost. Mezi nejvýznamnější dynamické metody patří především metoda čisté současné hodnoty, metoda vnitřního výnosového procenta nebo ekonomická přidaná hodnota

Ukazatele rentability kapitálu a projektu

Ukazatele rentability kapitálu se stanovují poměrem zisku plynoucího z projektu k celkovým prostředkům vynaloženým na ten samý projekt. Ve své podstatě vyjadřují výnosnost kapitálu investovaného do projektu. Mezi základní ukazatele rentability kapitálu patří především:

- **rentabilita vlastního kapitálu** (*Return of Equity – ROE*) – je vyjádřena poměrem zisku po zdanění k vlastnímu kapitálu vynaloženého na daný projekt
- **rentabilita celkových aktiv** (*Return of Assets – ROA*) – je stanovena poměrem součtu hrubého zisku a úroků (tzv. EBIT), nebo součtu zdaněného zisku a zdaněných úroků (tzv. zdaněný EBIT) k celkovému investovanému kapitálu do daného projektu
- **rentabilita investovaného kapitálu** (*Return on Investment – ROI*) – na rozdíl od rentability celkových aktiv je zde ve jmenovateli použit investovaný kapitál určený k dlouhodobému financování daného projektu ponížený o krátkodobé cizí zdroje.

Z obecného hlediska spočívá hlavní nevýhoda ukazatelů rentability v jejich vazbě na vybraném způsobu odepisování. Zároveň s tím ukazatele rentability nerespektují časovou hodnotu peněz. Z tohoto pohledu lze předpokládat využití těchto hodnotících kritérií jako nástrojů pro okamžité vyhodnocení projektu.

Doba návratnosti

Stanovením doby návratnosti lze přesně identifikovat budoucí okamžik, kdy peněžní příjmy vyrovnají kapitálové výdaje související s investicí do projektu. Investované peněžní prostředky se tímto okamžikem (doba návratnosti) vrací zpět do rukou investora. Tato metoda je využívána především díky své nenáročnosti provedení výpočtů a snadnému prezentování nezainteresovaným osobám. Na druhou stranu doba návratnosti nerespektuje faktor času během doby úhrady a také ve svých výpočtech neakceptuje peněžní příjmy investičního projektu vykázané po době úhrady. Vzhledem k těmto faktům je kritérium doby návratnosti, až na výjimky krátkodobých a rizikových projektů, nedostačující.

Pro výpočet doby návratnosti lze použít vzorec (5).

$$I = \sum_{n=1}^{DN} P_n$$

kde: I kapitálový výdaj
 P_n peněžní příjem

n jednotlivá léta živnosti
DN doba návratnosti

(5)

Diskontovaná doba návratnosti

Diskontovaná doba návratnosti na rozdíl od předchozí metody neignoruje faktor času. Podle Fotra a Součka (2011, s. 79) je diskontovaná doba návratnosti definována jako: „*doba, za kterou se diskontované výdaje projektu uhradí jeho diskontovanými příjmy*“. I přestože diskontovaná doba návratnosti bere v úvahu faktor času, ostatní faktory (např. diskontní sazba) jsou u tohoto kritéria ignorovány. Diskontovanou dobu návratnosti lze matematicky vyjádřit vzorcem (6).

$$I = \sum_{n=1}^{DN} P_n \cdot \frac{1}{(1+i)^n}$$

kde: I kapitálový výdaj diskontovaný
 P_n peněžní příjem
 n jednotlivá léta životnosti
 DN doba návratnosti
 i úroková sazba (mezní cena kapitálu)

(6)

Čistá současná hodnota

Čistá současná hodnota (Net Present Value – NPV), na rozdíl od předešlých kritérií hodnocení projektů, respektuje časovou hodnotu peněz. Tím pádem vykázaný objem peněžních prostředků v budoucnosti bude mít jinou hodnotu, než jak je tomu v současnosti. Čistá současná hodnota (dále jen NPV) spadá mezi dynamické metody a pro účely hodnocení investičních projektů je vyjádřena výsledkem rozdílu současných hodnot budoucích peněžních příjmů a kapitálových výdajů. Vzorce pro výpočet NPV lze zapsat následovně, viz (7).

$$NPV_{(n-m)} = \sum_{y=1}^Y \frac{NB_{y(m-n)}}{(1 + 0,01 \cdot r)^{(y-1)}}$$

kde: $NB_{y(m-n)}$ čistý ekonomický výnos stavu projektového (m) proti stavu výchozímu (n)
 r diskontní míra (%)
 y hodnocený rok ($y = 1, 2, \dots, Y$)
 Y počet let hodnocení

(7)

Výsledek výpočtu NPV by měl být podkladem pro rozhodnutí o přijetí či zamítnutí projektu. V případě, že výsledná hodnota bude kladná, měl by být daný projekt přijat, jelikož přináší podniku požadovanou výnosnost a naopak. Je-li výsledná hodnota záporná, projekt by neměl být za žádnou cenu akceptován. Z pohledu porovnání několika projektů zároveň by měl být vždy upřednostňován projekt s nejvyšší kladnou hodnotou.

Souvislost mezi diskontovanou dobou návratnosti a čistou současnou hodnotou není z definice příliš zřejmá, avšak pro hodnocení efektivnosti investičních projektů má své opodstatnění. Výsledná diskontovaná doba návratnosti vykazuje délku životnosti projektu potřebnou pro pozitivní hodnotu NPV.

Vnitřní výnosové procento

Vnitřní výnosové procento (*Internal Rate of Return – IRR*) spadá mezi dynamické metody a ve své podstatě vyjadřuje výnosnost v rámci celé životnosti projektu. Fotr a Souček (2011, s. 80) dále zdůrazňují vztah mezi vnitřním výnosovým procentem (dále jen IRR) a čistou současnou hodnotou, kde: „*IRR je rovno takové diskontní sazbě, při které je NPV projektu rovna nule*“. Pro objasnění vzájemné závislosti poslouží následující vzorec, který lze zapsat vztahem (8).

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

kde:	Pn	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

(8)

Investiční projekt by měl být akceptován ve chvíli, kdy je výsledné IRR větší než diskontní sazba a naopak. Stejně jako u NPV i zde by měl být preferován projekt s nejvyšším IRR. Podstatnou výhodou, při hodnocení tohoto kritéria, je možnost upustit od propočtů diskontní sazby. Na druhou stranu může IRR vykazovat hned několik hodnot. Podle Fotra a Součka (2011, s. 82) se tak děje ve chvíli, kdy „jde o projekt s nestandardním peněžním tokem“. Taková situace nastává např. při rozšiřování projektu, což bude mít za následek negativní peněžní tok v daném roce.

Index rentability

Index rentability (Profitability Index) je z pohledu hodnocení ekonomické efektivnosti projektů zařazen mezi dynamické metody stejně jako NPV a IRR. Index rentability (dále jen IR) vyjadřuje podíl NPV k diskontovaným nákladům z investičního projektu. IR lze stanovit vzorcem (9).

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

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.

(9)

IR úzce souvisí s NPV, a proto lze v případě nulové výsledné hodnoty NPV stanovit pro index rentability hodnotu 1. Zároveň s tím výsledná hodnota NPV vyšší než 0, předurčuje pro IR hodnoty větší než 1 a naopak. Je-li výsledná hodnota NPV záporná, je výsledná hodnota IR menší než 1. Z pohledu akceptace projektu je nezbytné, aby IR bylo větší než 1.

Příloha C

Životopisy zakladatelů

CV Kontaktní údaje: + 420 774 XXX XXX jakub.kordik@xx.



Jakub KORDÍK

muž
10.2.19xx
Kryštofova xx/2, 460 xx Liberec
Česká Republika
skupina B
nekuřák

MŮJ PROFIL

Jako malý kluk jsem měl velký sen, postavit si domek v korunách stromu a najít tam své útočiště. Jednoho léta jsem našel kousek od chalupy ideální strom. I přes nesouhlas mých prarodičů jsme se s kamarádem pustili do práce a vysněný domek toho léta postavili. Cítil jsem potřebu se pochlubit naším dílem, bylo dokonalé. Po 15ti letech se mé sny změnily, nikoliv však odhodlání dosahovat týmových cílů.

PRACOVNÍ ZKUŠENOSTI

červen 2016 - NYNÍ Životosiřiš - start up zakladatel, grafický design, kariérní coach - spolupráce s projektem BE ON TOP - tvorba unikátních životopisů, design + obsah - vzdělávání v oblasti SOFT SKILLS - úspěchy - již 9 našich klientů získalo práci	listopad 2015 - NYNÍ ŠKODA AUTO a.s. Praktikant v oblasti - účetnictví, daně a cla - zpracování cestovních příkazů, mzdové agendy zaměstnanců v Šanghaji - kontrola objednávek v SAP systému - analýza zahraničních projektů s dopadem na celní zatížení	září 2013 - leden 2014 Elcenter, s.r.o. Externí ekonomický konzultant - analýza možností daňové optimalizace - zpracování měsíčních výkazů cash-flow - implementace metod řízení nákladů
--	--	--

VZDĚLÁNÍ

Ing. září 2014 - NYNÍ Technická univerzita v Liberci Podniková ekonomika - podnikové finanční systémy, Předměty: Strategický Management, Manažerské účetnictví Mezinárodní účetní systémy, Controlling...	únor 2015 - červenec 2015 Erasmus Program - Lisabon ISCAL - Instituto Politécnico de Lisboa Předměty: Management accounting, Management Simulation Project, Risk Management...	Bc. září 2011 - červen 2014 Technická univerzita v Liberci Podniková ekonomika - ekonomika a management služeb Předměty: Účetnictví, Daňová praxe, Malé a střední podnikání, Informatika...
--	--	---

DOVEDNOSTI

- účetní software Money S4
- SAP
- Photoshop, InDesign, Illustrator
- MS Office, Outlook, Google Analytics
- HTML a CSS

KURZY

- GO YOUTH CONFERENCE - workshop start-upů (Lisabon)
- účast v soutěži START UP TUL v Liberci

JAZYKY

- C1
- B1
- A2

ZÁJMY

- KYTARA
- UX/UI
- HTML5 CSS3
- SPORT
- FOTBA
- UKULELE
- IT TECHNOLOGIE

Obrázek C-1: Životopis - Jakub Kordík

Zdroj: vlastní zpracování



osobní údaje

- žena
- 01.01.1991
- Robinsonova 55
Praha 8
- Česká republika
- skupina B

kontakt

- + 420 606 222 333
- michaelasen@seznam.cz
- facebook.com

MICHAELA ŠENBERKOVÁ

pracovní zkušenosti

- Nátáčení videoklipů - externí pracovník
FullArt studio, Mrštíkova 399/2a, Liberec 01/06/2015-
- Tvrz Krassa - grafik, webdesigner, správce fcb
Krassa 2015, Chrástná, Osečná 03/02/2016-
- Správa sociálních sítí - glami.fr
Domodi.cz s.r.o., Praha 1 - Malá Strana 01/05/2015-30/07/2015
- Focení produktů, grafické úkony, web
Ceramic Blade Co.,Ltd, U Mlékárny 459/4, Liberec 11 10/01/2015-26/04/2016
- 2D a 3D grafik
Valbek, spol. s.r.o., Vaňurova 505/17, Liberec 1 18/08/2014-

vzdělání, odborná příprava a kurzy

- Intenzivní kurz tvůrčího copywriting
LBC- HUB, Online marketing
Produktové popisky, články, příspěvky na sociálních sítí 01/04/2017-22/4/2017
- Vysokoškolský titul Bc.
Technická univerzita v Liberci, fakulta Ekonomická
odborné předměty: marketingová strategie, statistika, základy práva,
interkulturní komunikace 01/09/2011-29/05/2014
- Certifikát PR Academie APRA, Praha
stáž v agentuře PR KONEKTOR
odborné předměty: Brand and Corporate PR, Social Media,
Event Marketing, Krizová komunikace, PR proces 03/02/2014-25/07/2014
- L'université Nice Sophia Antipolis, Nice (Francie)
program Erasmus
odborné předměty: Economie Géographique, Techniques d'enquetes
et marketing, Théorie des organisation 21/01/2013-28/06/2013

osobní dovednosti

Charakterové vlastnosti
komunikativnost, spolehlivost, preciznost, flexibilita,
práce v týmu, tvůrčí duch, zodpovědnost

Počítačové dovednosti
kancelářské sady:
textové, tabulkové, prezentační editory

grafický software:
Photoshop, InDesign, Illustrator, Lightroom

video, postprodukce:
Sony Vegas, Premiere, After Effect,

3D programy:
3Ds max, (cinema 4D)



jazyky
Angličtina ●●●●○ - B2
Francouzština ●●●○○ - B1

Zájmy
grafický design, výstavy
kompakty/zrcadlovky, novinky ze světa videí
francouzština
britské sitcomy, americké talkshow
zimní sporty
knihy o nových metodách marketingu
hudba, móda, cestování, filmy

Obrázek C-2: Životopis - Michaela Šenberková
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha D

Business plán Životosipš

Obsah na CD/DVD.

Příloha E

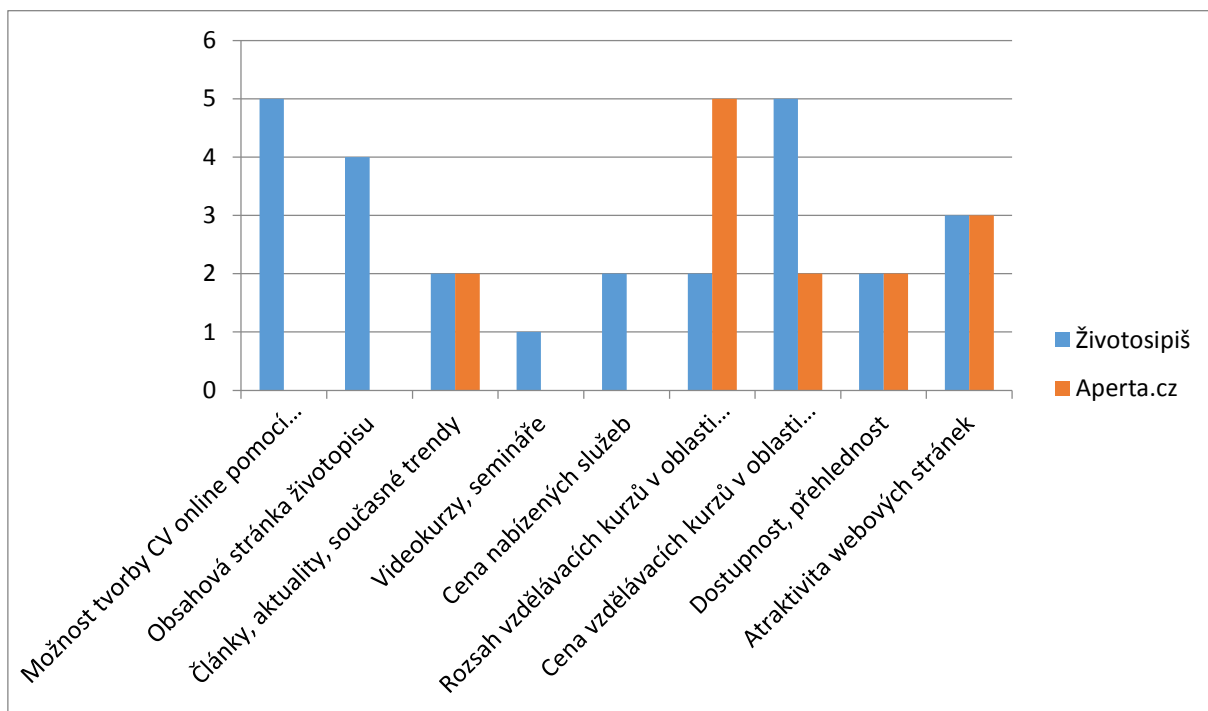
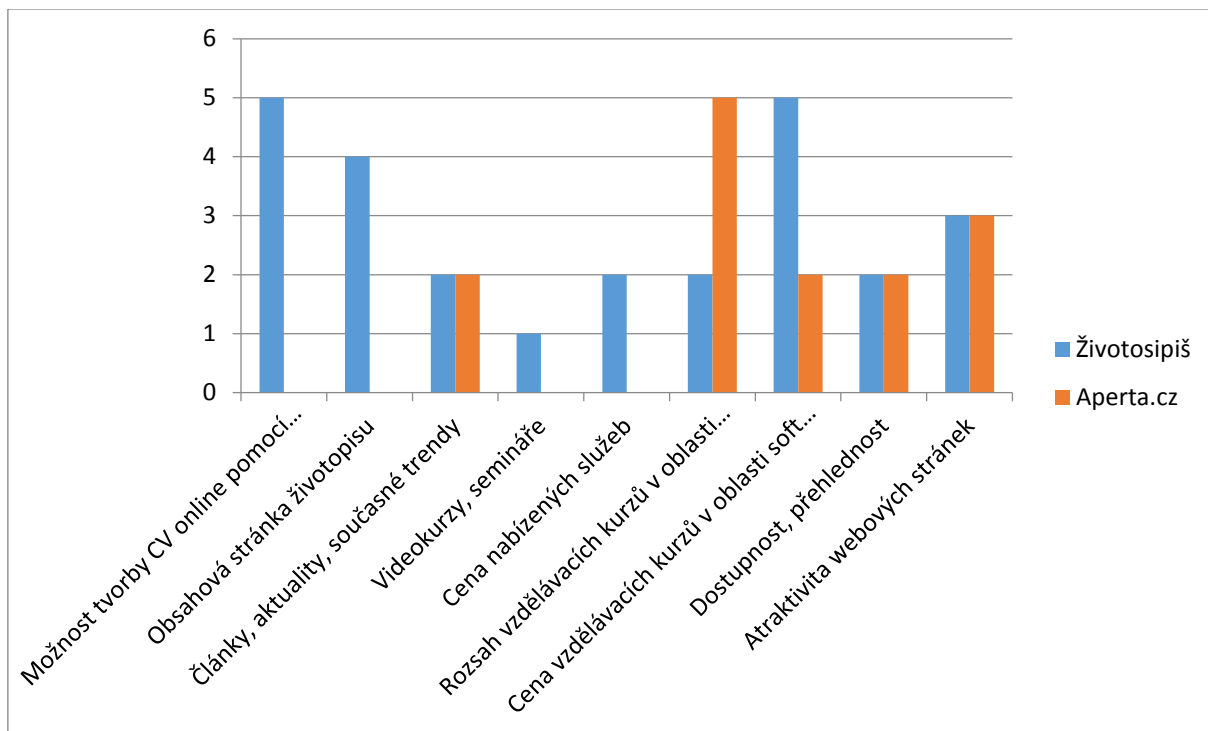
Lean Canvas plátno pro Životosipiš

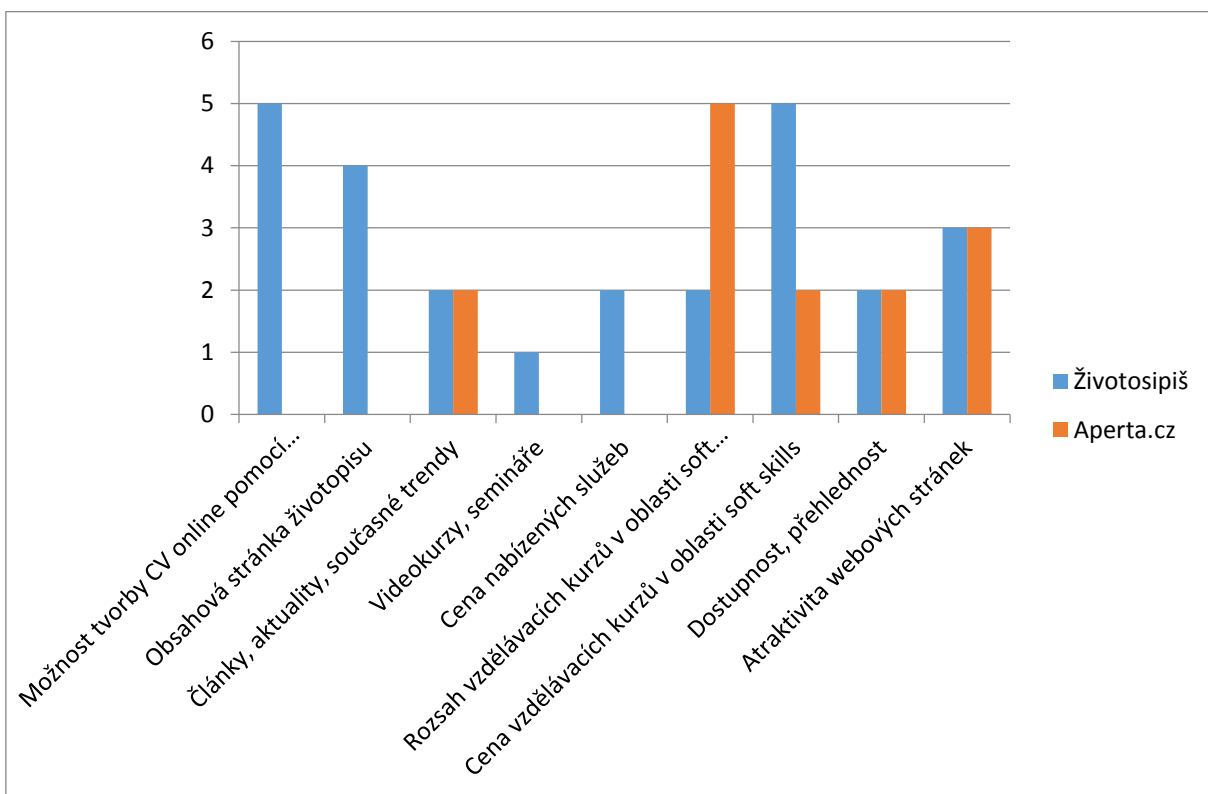
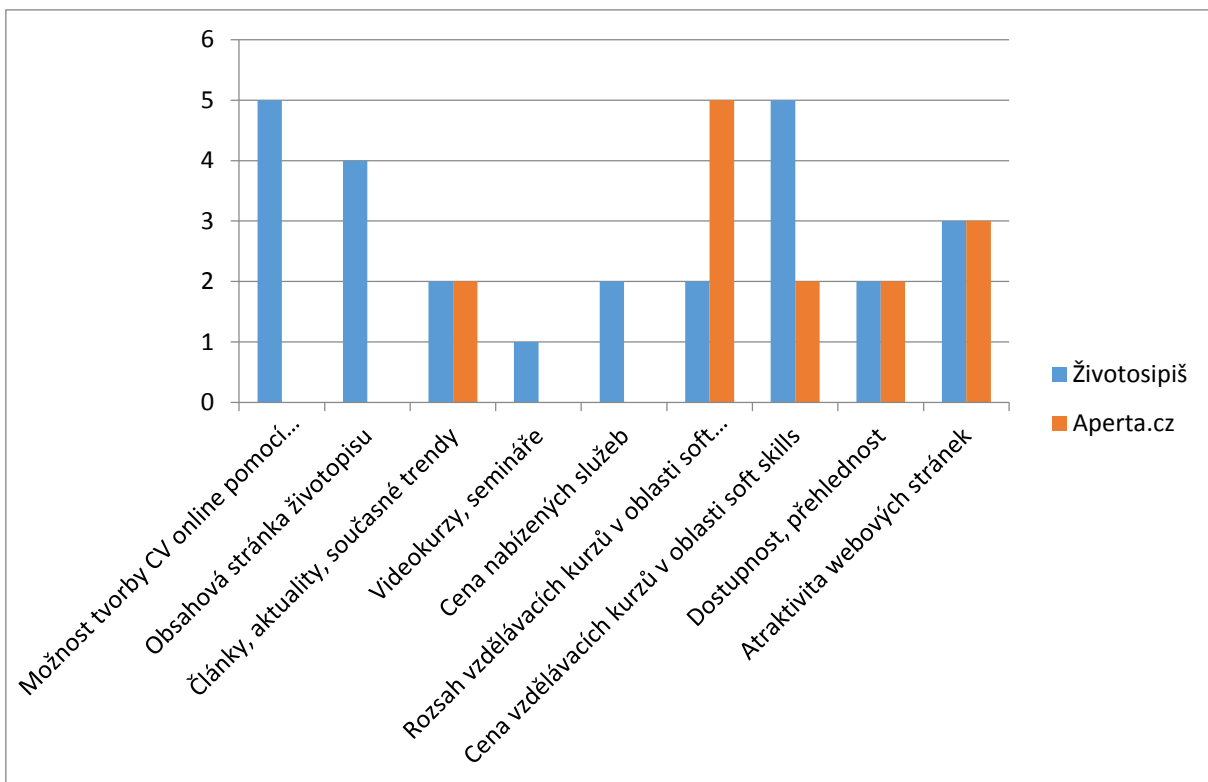
<p>PROBLÉM/POTŘEBA</p> <ul style="list-style-type: none"> - neatraktivní životopisy - lidé se chtějí odlišit - generátory jsou příliš obyčejné - firmy zaměřené pouze na obsah CV - nedostatek inovativních prvků v CV - omezené možnosti jak „prodat“ sebe sama pomocí životopisu - uchazeči se chtějí odlišit od ostatních - skloubení působivého designu a originálního obsahu CV 	<p>ŘEŠENÍ</p> <ul style="list-style-type: none"> - životopis na míru - konzultace ohledně obsahu CV - propojení služeb tvorby obsahu a zároveň designu - mobilní aplikace na odesílání CV 	<p>NÁVRH JEDINEČNÉ HODNOTY</p> <ul style="list-style-type: none"> - Životosipiš nabízí svým klientům komplexní služby v oblasti tvorby žCV - propojuje inovativní grafické prvky s aktuálními trendy v obsahové části - réminkové kurzy na rozvoj měkkých dovedností - konzultace: příprava na pohovor dle vypracovaného CV 	<p>NEFÉROVÁ VÝHODA</p> <ul style="list-style-type: none"> - unikátní design CV - inovativní prvky: sekce o mně, ikony, struktura - komplexnost nabízených služeb (od tvorby CV až po přijímací pohovor) 	<p>ZÁKAZNICKÉ SEGMENTY</p> <ul style="list-style-type: none"> - studenti a absolventi v rámci Libereckého kraje - mladí lidé hledající novou práci (Liberecký kraj)
<p>TOKY NÁKLADŮ</p> <ul style="list-style-type: none"> - pro potřeby start-up projektu ve fázi počátečního rozvoje jsou relevantní především toky příjmů zmiňované v podkapitole 4.5.7 	<p>TOKY PŘÍJMŮ</p> <ul style="list-style-type: none"> - tržby za služby poskytované zákazníkům vycházející z tabulky 1 			
<p>KLÍČOVÉ METRIKY</p> <ul style="list-style-type: none"> - počet klientů využívající prémiové služby - počet úspěšných klientů u pohovoru - počet oslovených studentů - poradenské služby (počet hod. za měsíc) 	<p>KANÁLY</p> <ul style="list-style-type: none"> - oslovení studenti v rámci TUL v Liberci - webové stránky - marketingové kampaně - kampaň na sociálních sítích (Facebook) - crowdfundingová kampaň (Startovač.cz) 			

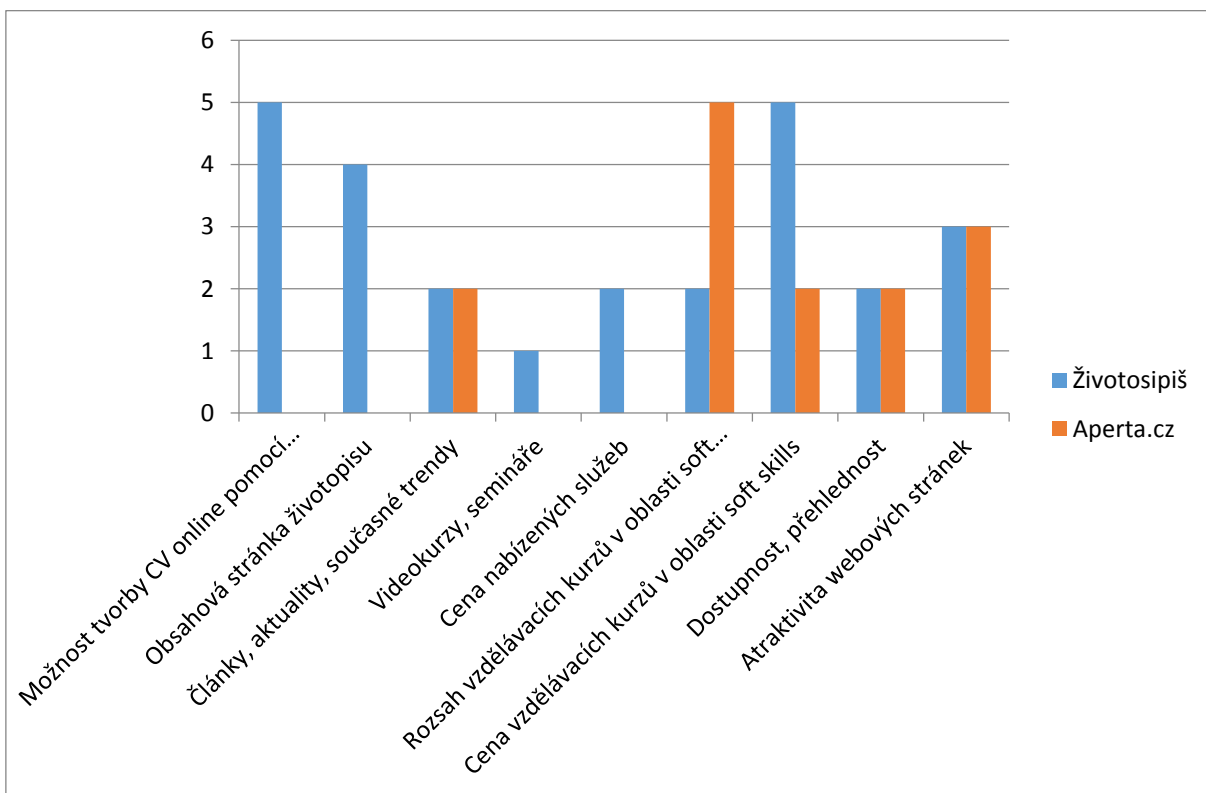
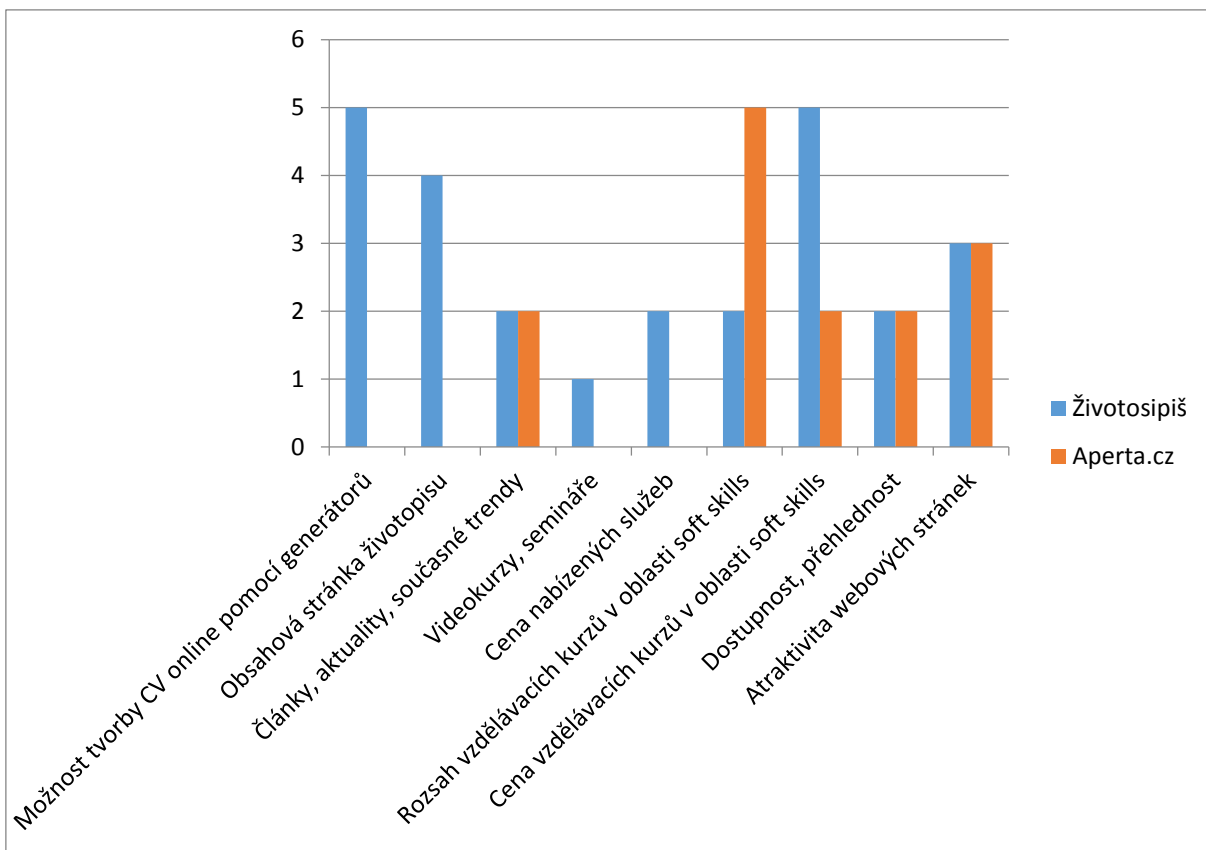
Obrázek 12: Lean Canvas plátno pro Životosipiš
Zdroj: vlastní zpracování

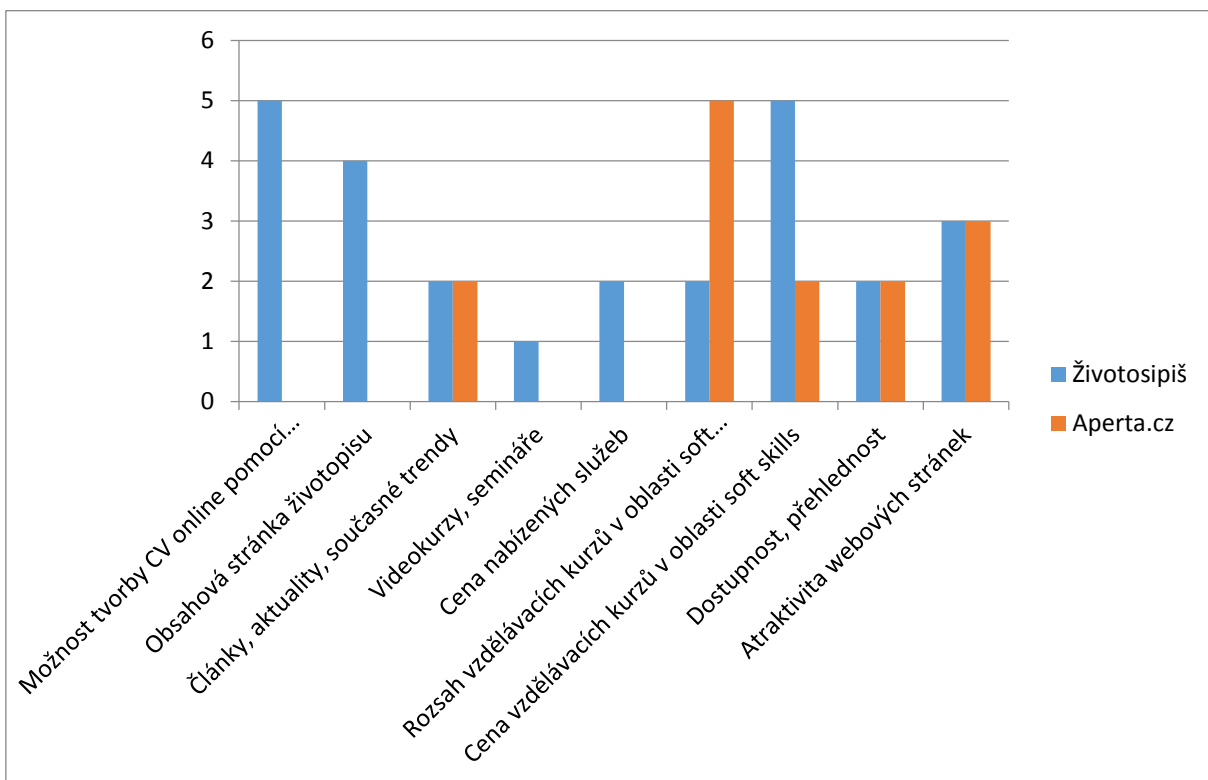
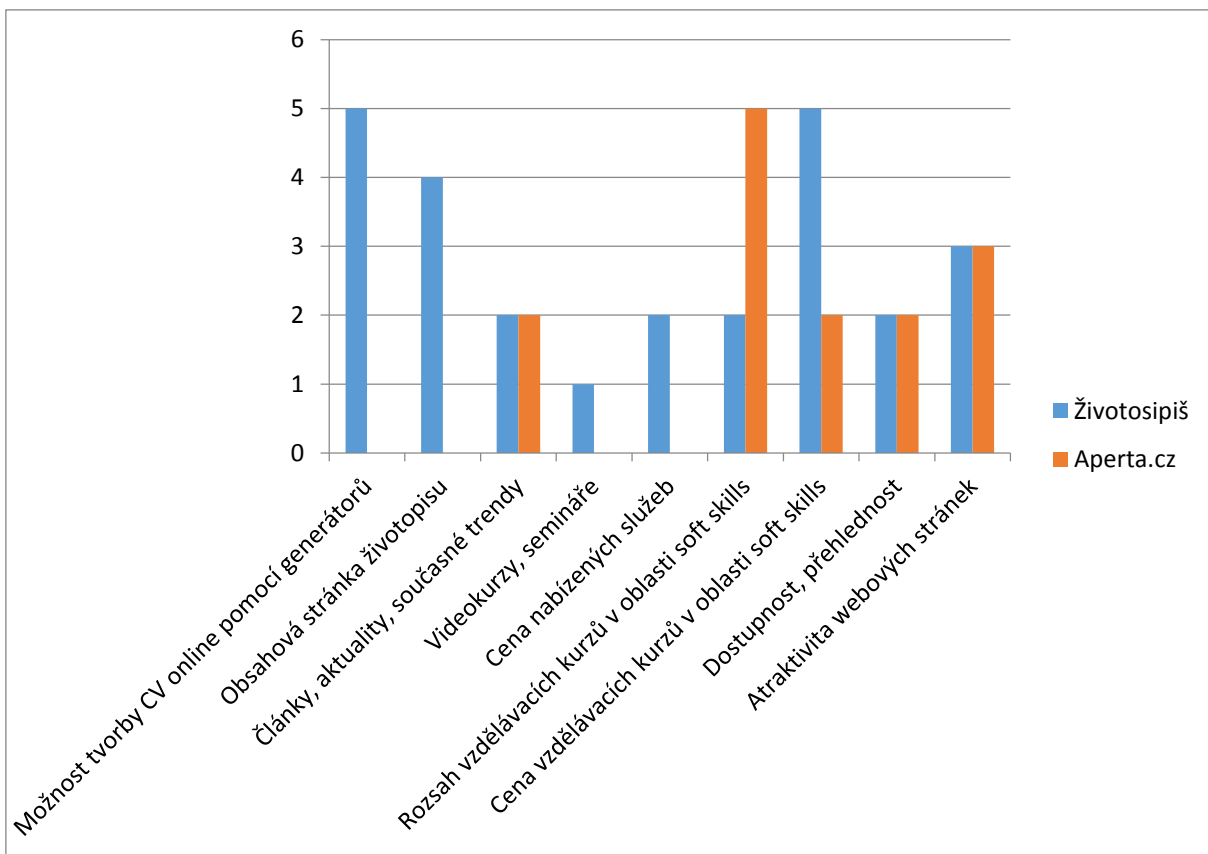
Příloha F

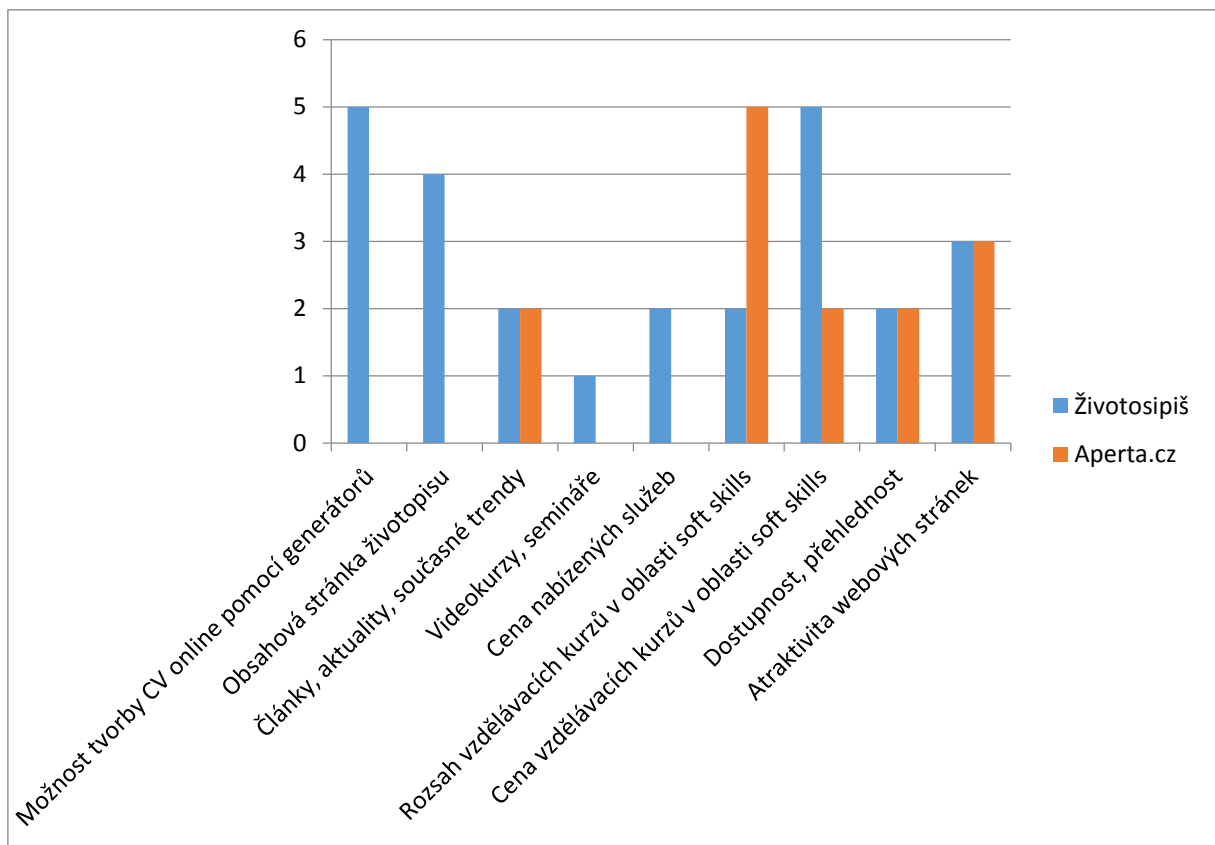
Komparativní analýzy konkurence











Příloha G

Vymezení jednotlivých faktorů SWOT analýzy

Mezi **silné stránky**, zachycující oblasti vnitřního a vnějšího prostředí start-up projektu, patří následující faktory:

➤ *Jedinečný design životopisu*

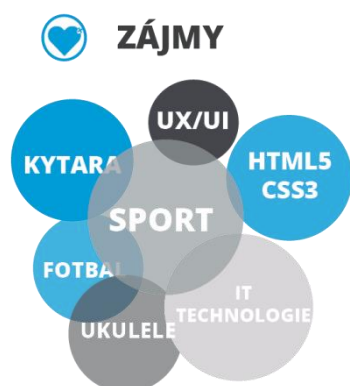
První dojem personalisty ze životopisu je jedním z klíčových předpokladů pro pozvání uchazeče na přijímací pohovor. Působivý avšak decentní design přizpůsobený na míru požadavkům klienta Životosipiš mnohonásobně zvýší šanci na úspěch.

➤ *Inovativní prvky v obsahové části životopisu*

Využitím inovativních prvků jako jsou sekce pro vlastní příběh, struktura CV či grafické prvky se Životosipiš odlišuje od svých konkurentů. Velký důraz kladou zakladatelé také na poutavě psaný avšak zcela transparentní obsah svých klientů.

➤ *Implementace nových prvků dle současných trendů*

Současné trendy nahrávají propojení grafických prvků s obsahem životopisu. Příkladem mohou být zájmy klienta, které jsou graficky seskupeny, viz obrázek 13. Z velikosti vyplývá, jaké aktivity jsou pro klienta atraktivnější. Velké popularitě se těší také miniaturní ikony, které informují personalisty o určité aktivitě. Životosipiš do své tvorby zařadil ikony týkající se životního stylu. Jedním z několika příkladů je ikona – kuřák/nekuřák, viz obrázek 14.



Obrázek 13: Inovativní prvky CV - bubliny
Zdroj: vlastní

nekuřák

Obrázek 14: Inovativní prvky CV – životní styl
Zdroj: vlastní

- *Úzká spolupráce s personalisty*
Spolupráce se třemi personalisty disponujícími dlouholetou praxí přináší zajímavý pohledu na obsahu životopisů klientů Živosipiš. Nejen působivý obsah, ale především osobitý text, který dokáže klienta „prodat“ a tím ho dostat k přijímacímu pohovoru je výstupem této spolupráce.
- *Zkušenosti zakladatelů z oblasti grafického designu*
Více než dvouleté zkušenosti Michaely z oblasti grafického designu přispěly k vytvoření prvních unikátních šablon životopisů. Její zkušenosti se odrazily v typografii, flat designu či v minimalistickém stylu. Všechny tyto aspekty byly postupně implementovány do tvorby životopisů
- *Spolupráce s Be on top*
Spolupráce se společností Be on top, s.r.o. rozšiřuje portfolio nabízených služeb. Již několikrát zmíněná služba Premium Career přináší unikátní komplexní službu. Očekávaný výsledkem této spolupráce by měla být rozšiřující se klientela.
- *Úzce cílená segmentace trhu*
Mezi cílovými zákazníky jsou především mladí perspektivní lidé, kteří jsou na

startu své profesní kariéry nebo touží po změně zaměstnání. Výhodou je snadná identifikace zájmů této skupiny a následné uzpůsobení marketingových kampaní či jiných aktivit.

➤ *Nízké počáteční výdaje*

Jedním z hlavních cílů zakladatelů projektu byla minimalizace počátečních výdajů. Zakladatelé pracují na rozvoji start-up projektu z domova. Prozatím nebylo nutné vyhledávat kancelářské prostory. Na druhou stranu již nyní lze sledovat rostoucí zájem o služby Životosipiš, tím pádem bude nutné uvažovat o různých alternativách zajišťujících kancelářské prostory. Ostatní doposud zaznamenaná výdaje souvisí s užíváním licencí a softwaru.

➤ *Jedinečný název projektu*

Jednoznačně pozitivní ohlasy směřují ze strany širokého okolí lidí, kteří měli možnost získat unikátní životopis zdarma, na název start-up projektu. Na první pohled krkolomné spojení Životosipiš je vnímáno jako potřebný impulz pro vytvoření životopisu, který pomůže nastartovat profesní kariéru.

➤ *SEO optimalizace*

S unikátním názvem projektu souvisí také SEO optimalizace webových stránek. Využití slovních spojení zahrnující slovo Životosipiš je zcela unikátní. Vhodným příkladem je motivující slogan na webových stránkách: „Životosipiš, že na to más!“ (Životosipis.cz, 2017). Šířením tohoto sloganu a dalších klíčových slov skrze sociální sítě lze dosáhnout vyšších pozic ve vyhledávačích a tím i vyšší návštěvnosti webových stránek.

Mezi **slabé stránky**, zachycující oblasti vnitřního a vnějšího prostředí start-up projektu, patří následující faktory:

➤ *Značný rozdíl v cenách služeb*

Na první pohled vyšší cena prémiových služeb může mít negativní vliv na poptávku klientů, tím spíše u mladých lidí bez pravidelných příjmů. Na druhou stranu je třeba vnímat komplexnost služeb, kdy jeden seminář v rámci celého

tréninkového kurzu může u konkurence znamenat i vyšší cenu, než je celková cena za službu Premium Career

➤ *Chybějící dlouholetá praxe z oboru personalistiky*

Pravidelnou účastí na vzdělávacích seminářích v oblasti kariérního růstu ale také pokračující spolupráce s lidmi z oblasti personalistiky lze získat potřebnou praxi v této oblasti

➤ *Zajištění vývoje webových stránek a aplikace*

Zaměření obou zakladatelů nezasahuje do oblasti vývoje webových stránek či aplikací. Tvorba webových stránek tudíž leží na bedrech oslovených vývojářů. Částečnou výhodou může být elementární znalost Jakuba s kódováním webových stránek, především při vyhodnocení náročnosti vývoje a celkové ceny

➤ *Zpracování rozsáhlých životopisů*

Pokusy „zeštíhlit“ životopis tak, aby bylo vše podstatné pouze na jedné stránce je mnohdy obtížné. Životopis vychází pouze z jednostránkové formy CV, a proto musí být některé informace zcela vynechány.

➤ *Kancelářské prostory pro podnikání*

Zakladatelé v současné době nemají k dispozici kancelářské prostory pro rozvoj start-up projektu. Na druhou stranu s předpokládaným růstem zájmu o nabízené služby budou muset uvažovat o pronájmu těchto prostor, jelikož je dle plánovaných aktivit nutné přijmout nového zaměstnanec – editora pro úpravu životopisů.

Mezi **příležitostmi** podporující růst start-up projektu patří:

➤ *Vývoj mobilní aplikace*

Využití mobilní aplikace pro jednoduché odesílání životopisu na konkrétní pracovní pozice na dvě kliknutí. Aktuálně probíhá mapování možností technického řešení. Uživatel by tak mohl při prohledávání pracovních nabídek vyvolat spuštění mobilní aplikace a odeslat svůj životopis jednoduše z mobilního telefonu. Součástí aplikace by byla možnost částečné editace životopisu.

- *Portfolio klienta na jeho „vlastních“ webových stránkách či sociální síti*
Vytvoření sociální sítě přístupné jak uchazečům o zaměstnání, tak také personalistům jednotlivých firem. Uchazeči by zde vytvořili vlastní stránku podobnou sociální síti LinkedIn, avšak s rozšířenými možnostmi (CV dostupné podle kódu, video profil, vlastní grafika atd.)
- *Navázání spolupráce s Topabsolvent.*
Důkladná příprava klienta na pohovor podle konkrétní pracovní pozice včetně připravených podkladů o dané firmě. Klient si vyzkouší fiktivní pohovor, který bude velice podobný tomu reálnému. Součástí této přípravy bude také analýza již vytvořeného unikátního životopisu s cílem pružně reagovat na otázky personalistů.
- *Tvorba vlastní klientské databáze*
Vytvoření vlastní klientské databáze přístupné pro klienty, kteří si zde budou moct své životopisy aktualizovat. Výsledné úpravy ovlivní aktivní vyhledávání pracovních pozic.
- *Nové trendy v oblasti tvorby CV*
Sledování aktuálních trendů na světových trzích a jejich případná implementace do tvorby životopisů
- *Rozšíření nabídky služeb mimo Liberecký kraj.*
Zakladatelé vnímají potřebu škálovat obchodní model a postupně rozvíjet podnikání do dalších krajů. Rozšíření nabízených služeb se bude odvíjet od případného růstu zájmu o služby Životopisíš ale také spolupráce s Be on top.

Mezi **hrozby** představující potenciální riziko patří:

- *Nadvláda generátorů životopisů*
V nabídce českých podnikatelských subjektů je spousta generátorů životopisů zdarma. Návštěvníci webových stránek tak mají možnost pohodlného výběru. Výhodou těchto generátorů je rychlost vytvoření životopisu. Uživatelé málokdy zohlední kvalitu vytvořeného životopisu a raději podstoupí riziko, že výsledný životopis nikdo nebude číst.

- *Pokračující pokles nezaměstnanosti – pokles poptávky po službách*

Vyhlídky na trhu práce pro 2017 mohou být na jednu stranu pro vývoj start-up projektu nepříznivé. Na rozdíl od let předchozích to totiž budou zaměstnavatelé, kdo budou muset použít různých marketingových nástrojů pro získání zaměstnanců. Ti si naopak budou moct svého zaměstnavatele do jisté míry vybírat. Výchozí předpoklady nasvědčují poklesu zájmu o tvorbu životopisů. Vyhlídky na příští rok lze velmi obtížně predikovat
- *Nenalezení vhodného způsobu financování start-up projektu*

V následující kapitole byly navrženy vhodné formy financování start-up projektu Životopis vycházející z výše zpracovaných analýz či aktivit dle metodického pokynu. Nesprávně zvolený způsob financování může mít zásadní vliv na další vývoj Životopis
- *Nezájem o spolupráci ze strany investorů*

Po fázi realizace start-up projektu, kdy je předpokládán růst zájmu o služby široké veřejnosti, je zamýšlen vstup jednoho či více investorů do projektu a jejich finanční spoluúčasť. Nejen finanční impulz, ale především odborný růst a řízení projektu ze strany investora by byly podstatným faktorem úspěchu na nových trzích. Zájem potenciálních investorů je tedy pro úspěch start-up projektu v globálním měřítku klíčovým.