

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Podnikatelský plán internetového startupu a jeho
realizace**

Internet startup business plan and its implementation

Roman Sterly

Plzeň 2013

Místo tohoto listu vložit Podklad pro zadání DIPLOMOVÉ práce studenta

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Podnikatelský plán internetového startupu a jeho realizace“

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

V Plzni, dne 1.5.2013

.....

podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval panu docentu Jiřímu Vackovi za vedení mojí diplomové práce, který mi umožnil vybrat si téma mně blízké a podporoval mě během jeho zpracovávání. Rovněž bych chtěl poděkovat panu inženýru Tomáši Holubovi za investici do startupu SportCentral, bez níž by nemohl tento projekt vzniknout.

Obsah

Úvod.....	9
Cíle práce	10
1 Startup a podnikatelský plán – teoretická část.....	11
1.1 Startupy	11
1.1.1 Internetový startup	12
1.1.2 Klíčové faktory úspěchu startupů	13
1.2 Podnikatelský plán	15
1.2.1 Plánování	15
1.2.2 Podnikatelský plán a podnikatelský model.....	15
1.2.3 Business Model Canvas	17
1.3 Dokumenty pro investory.....	21
2 Představení startupu SportCentral - Elevator pitch.....	23
2.1 Elevator pitch SportCentralu - verze 1	23
2.2 Elevator pitch SportCentralu - verze 2.....	23
2.2.1 Okomentovaný elevator pitch SportCentralu - verze 2	25
3 Práce realizovaná na SportCentralu za poslední rok	27
4 Podnikatelský model SportCentral	30
4.1 Pro koho je tento podnikatelský plán/model	30
4.2 Zákazník / uživatel	30
4.3 Business model pro segment sportovních zařízení	31
4.3.1 Zákaznické segmenty.....	31
4.3.2 Problémy sportovních zařízení	32
4.3.3 Hodnota pro zákazníka	37
4.3.4 Řešení.....	37

4.3.5	Marketingová strategie	41
4.3.6	Zdroje příjmů	42
4.3.7	Náklady	44
4.3.8	Klíčové metriky	44
4.3.9	Neférová výhoda	44
4.4	Business model pro segment sportovci	45
4.4.1	Zákaznické segmenty	45
4.4.2	Problémy sportovců	47
4.4.3	Hodnota pro zákazníka	50
4.4.4	Řešení	50
4.4.5	Marketingová strategie	51
4.4.6	Zdroje příjmů	51
4.4.7	Náklady	53
4.4.8	Klíčové metriky	53
4.4.9	Neférová výhoda	53
4.5	Business model pro segment sportovní týmy	54
4.5.1	Zákaznické segmenty	54
4.5.2	Problémy sportovních týmů	54
4.5.3	Hodnota pro zákazníka	55
4.5.4	Řešení	56
4.5.5	Marketingová strategie	56
4.5.6	Zdroje příjmů	56
4.5.7	Náklady	57
4.5.8	Klíčové metriky	57
4.5.9	Neférová výhoda	57
4.6	Marketingová strategie pro všechny segmenty	57

4.6.1	Strategie vstupu na nový trh	58
4.6.2	Strategie prodeje	60
4.6.3	Další možnosti šíření povědomí o SportCentralu	61
4.7	Náklady pro všechny segmenty	63
4.7.1	Vývoj aplikace	63
4.7.2	Prodej a marketing	66
4.7.3	Ostatní náklady	69
4.8	Výnosy pro všechny segmenty.....	72
4.8.1	Výnosy z produktů pro sportoviště.....	73
4.8.2	Výnosy z reklamy	77
5	Finanční plán.....	80
5.1	Hledaná investice	84
6	Představení týmu.....	85
6.1	Roman Sterly.....	85
6.2	Tomáš Holub.....	85
6.3	Luboš Král.....	86
6.4	Další zaměstnanci.....	86
7	Časový plán realizace	87
8	Akční kroky na nejbližší dobu	89
9	Závěr	90
10	Seznam obrázků.....	91
11	Seznam tabulek	92
12	Seznam zkratk	93
13	Seznam použité literatury	94
14	Seznam příloh	97
	Příloha A: Náhled SportCentral.cz – hlavní stránka.....	98

Abstrakt.....	99
Abstract.....	100

Úvod

Překotný rozvoj nových technologií v oblasti osobních počítačů a mobilních zařízení nabývá na intenzitě. Vznikají zcela nová zařízení, jako jsou například tablety, chytré hodinky nebo telefony, i způsoby jejich využití. S vývojem hardwaru jde ruku v ruce vývoj softwaru pro tyto produkty. Milion různých aplikací pro mobilní zařízení, to bylo před patnácti lety něco zcela nepředstavitelného. Dnes už realita v Apple Store nebo Google Play. Stejně tak 2,5 miliardy lidí připojených k internetu nebo tisíce rychle rostoucích společností vytvářejících pracovní místa v těchto nových sektorech ekonomiky. Tyto technologie rovněž umožňují neustálý růst efektivity v ostatních odvětvích, ať už je to robotizace nebo automatizace některých činností, a zvyšování ekonomického výstupu národních ekonomik. Nové technologie jsou tak důležité nejen pro samotné podnikatele, investory nebo zaměstnance v těchto odvětvích, ale i vlády jednotlivých zemí světa. S tím souvisí i podpora vědy a výzkumu, nových podnikatelských projektů nebo vytváření ekosystémů začínajících firem.

S technologickým pokrokem nastávají i další změny v osobních životech lidí. Mění se způsoby trávení volného času, komunikace mezi lidmi nebo také rychlost, jakou se šíří informace a myšlenky. Druhou stranou mince je pak ale i to, že lidé tráví stále více svého času u nejnovějších technologických vymožeností a méně se pak věnují osobním vztahům, rodině, četbě nebo pohybu. Je to ale právě zdravý životní styl, kterému se v poslední době začíná dostávat více pozornosti. S bohatnutím společnosti si lidé mohou dovolit vybírat lepší potraviny a stravovat se zdravěji. Zvyšuje se také zájem o sportovní aktivity a wellness, které jsou často podporovány i státem. Se sportem také souvisí péče o vlastní zevnějšek a dobrý vzhled je pro mnohé společenskou nutností.

Informační technologie a sport, na první pohled dvě odlišné věci, to jsou hlavní stavební kameny internetového projektu SportCentral. Když v roce 2010 autor této diplomové práce hledal místo, kam by si šel s kamarádem zasportovat, ke svému překvapení zjistil, jak obtížné to na internetu může být. Napadlo jej tedy, že by bylo dobré, kdyby existovalo místo se všemi sportovními zařízeními v České republice pohromadě. Když se touto myšlenkou zabýval hlouběji, začaly se vynořovat další nápady, co všechno by se dalo na internetu kolem sportování zlepšit – najít si na sportování přátele, zorganizovat si sportovní tým, nebo se jen jednoduše jedním kliknutím zarezervovat. Všechny tyto činnosti spolu souvisí a měly by se řešit společně. A tím vznikla touha

vytvořit internetový portál pro rekreační sportování, který se bude zabývat problémy sportovců a stane se jejich nepostradatelným pomocníkem.

Cíle práce

Cílem této práce je analyzovat způsoby, jakými lze naplánovat a realizovat vznik nové internetové společnosti. Jsou tyto postupy odlišné od řízení zavedené organizace? Čemu by se měl podnikatel věnovat v začátcích svého podnikání, co je důležité a co není? Existuje způsob, kterým mohou startupy zvýšit šance na svůj úspěch? A lze tyto plány využít při snaze získat pro svoji začínající společnost financování?

V teoretické části práce budou definovány pojmy jako jsou startup, podnikatelský plán nebo podnikatelský model. Bude analyzováno, jakým způsobem lze zvýšit šance podnikatelského projektu na úspěch a jak k této problematice přistupují autoři odborné literatury.

Tyto teoretické poznatky budou více než jeden rok aplikovány v praxi, testovány a poslouží k tomu, aby byl postupně vyvíjen podnikatelský plán internetového startupu SportCentral. V práci bude zmíněno, jaké činnosti byly na startupu prováděny a jakých výsledků se dosáhlo.

V praktické části se pak dále v realitě ověřené postupy použijí k vytvoření podnikatelského modelu pro SportCentral s cílem sloužit dvěma skupinám – jeho zakladatelům pro další směřování startupu a potenciálním investorům jako součást žádosti o investici.

1 Startup a podnikatelský plán – teoretická část

1.1 Startupy

Slovo startup, nebo také start-up či start up, jak jej popisuje Steve Blank, se používá pro označení organizací vytvořených za účelem hledání opakovatelného, a škálovatelného podnikatelského modelu. (Blank, 2010, a) Ve své další publikaci říká, že startupy nejsou pouze menší verzí velkých firem. (Blank, 2012) Přesto mnoho lidí, a často je možné se s tím setkat v České republice, považuje za startup jakoukoli začínající společnost.

Druhým extrémem pak je považovat za startup jakoukoli novou webovou stránku. K tomu dochází zejména v souvislosti s tím, že startupy vyvíjející internetové aplikace jsou posledních letech velmi populární (např. díky firmám jako Facebook, LinkedIn nebo Zynga – kdysi projekty tvořené několika lidmi, dnes společnosti obchodované na burze) (SEC, 2013) a nevyžadují vysoké počáteční investice.

Rovněž Eric Ries říká, že startup je instituce lidí, ne produkt nebo webová stránka jako taková. (Ries, 2011). A dále navrhuje, že startupy vyžadují nový druh managementu, který je uzpůsobený pro situaci s extrémní nejistotou toho, co se stane.

Ries také tvrdí, že „Úspěch startupu může být řízen následováním správných procesů, což znamená, že se jej lze naučit.“ (Ries, 2011) Více než o managementu mluví v souvislosti se startupy o podnikatelství (entrepreneurship). Na základě jeho publikace Lean Startup následně vzniká celé hnutí lidí, kteří jím navrženou metodologii začínají používat. Tyto aktivity se rozšiřují až do té míry, že je aplikují i velké nadnárodní společnosti (např. Intuit) nebo státní instituce (např. NASA, Bílý dům) (Wikipedia, 2013). Lean Startup se také vyučuje na amerických univerzitách (např. Harvard Business School, Stanford University).

Oba tito autoři, a mnoho dalších, byli ovlivněni prací Claytona Christensense (The Innovator's Dilemma) o tom, jak nové technologie způsobí, že velké firmy neuspějí. Mnoho myšlenek, které později ovlivnily celosvětovou vlnu zájmu o startupy, lze najít už v této publikaci z roku 1997.

Známý český investor žijící v USA, John Vanhara, naopak tvrdí, že „Oproti projektu, startup už musí být live a musí mít zákazníky. Ne jenom jednoho nebo pár testujících zákazníků, což bych spíše zařadil k projektu. Startup je už pro mě normální podnikání.“

A pokračuje „Startup má hotový web, má hotový business model, který není vytesaný do kamene a klidně se třeba za chvíli změní.“ (Vanhara, 2011). Vanhara je tak v částečném rozporu s předchozími autory, neboť klade větší důraz na to, že startup už něco musí mít (zákazníky, podnikatelský model) a nemluví o tom, že startup by měla být cílená snaha učit se a podnikatelský model vytvořit. Přesto připouští změny v podnikatelském modelu.

Autor této práce se přiklání k interpretacím od dvojice autorů Steve Blank a Eric Ries, kteří ale nejsou v rozporu s tím, že by startup nemohl mít zákazníky nebo být ve fázi, kdy je ziskový. Důležitá je ale právě složka učení se a neustálé posouvání podnikatelského modelu k tomu, co funguje.

1.1.1 Internetový startup

Za internetový startup lze považovat takový, který se tvoří v prostředí internetu a jeho základem je software připojený k této celosvětové počítačové síti. Může jít o mobilní nebo webové aplikace, B2B nebo B2C služby, technologické firmy, sociální sítě, online hry a další.

Velký vzestup, a následný pád, zaznamenaly internetové startupy v letech 1997 – 2001 v éře tzv. Internetové bubliny (také „Internet bubble“ nebo „Dot-com bubble“), kdy byly tyto společnosti velmi oblíbené a na akciových trzích lákaly mnoho rizikového kapitálu. (Perkins, Perkins, 2011) Bublina nakonec v letech 2000-2001 splaskla a mnohé z nich to nepřežily. Technologický akciový index NASDAQ Composite tehdy spadl ze svého maxima na více než 5000 bodech začátkem roku 2000 na téměř 1100 bodů v září 2002. Pokles o skoro 4000 bodů znamenal, že firmy obchodované na této burze ztratily v průměru přes 75% svojí hodnoty. (Google Finance, 2013, a) A tím přišli o peníze také investoři, kteří za těmito společnostmi stáli.

V posledních letech jsou však internetové startupy a firmy opět v oblibě. Za to může raketový růst firem jako Facebook, jehož počet uživatelů se blíží 1 miliardě (Socialbakers, 2013, a) a tržní kapitalizace je k 24. 4. 2013 62 miliard dolarů (Google Finance, 2013, b) nebo LinkedIn, Twitter či Salesforce.com. Podle amerického investora Dava McClura, který stojí za řadou úspěšných startupů a založil akcelerační 500 Startups, jsou změny v technologických startupech v posledních letech tyto:

- Menší potřeba kapitálu potřebná na vytvoření produktu a vstoupení na trh

- Nižší náklady na servery a software
- Nízké náklady na marketing na platformách se 100 miliony a více spotřebiteli
- Několik velkých vstupů na burzu (nad 1 miliardu dolarů), hodně malých akvizic (pod 100 milionů dolarů)
- Snadnější získání zákazníků přes online platformy
 - Z hledání (Google)
 - Sociální sítě (Facebook, Twitter, LinkedIn)
 - Mobilní platformy (iOS, Android)
 - Lokální služby (Groupon, Yelp)
 - Nová média (Youtube, Pinterest, Tumblr)
 - Komunikační kanály (email, chat, SMS, Skype)
- Hodně malých „sázek“ na startupy
 - Vznik inkubátorů a akceleratorů
 - Spojení investice s co-workingem a mentorováním
 - Selhat je levné

To všechno vede k tomu, že budování produktů je levnější, rychlejší a lepší a získávání zákazníků je jednodušší a lépe měřitelné. (McClure, 2012)

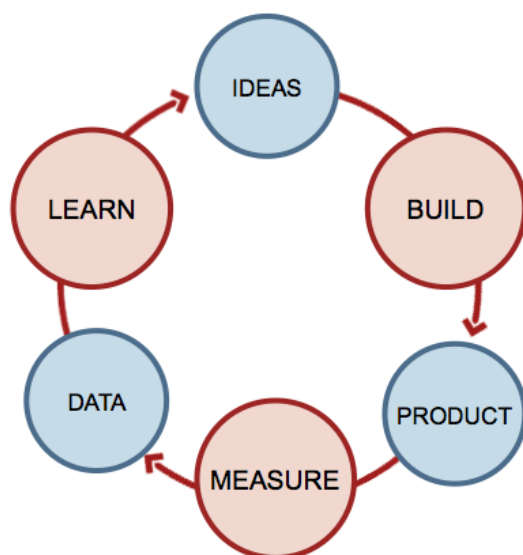
McClure jde zároveň tak daleko, že mluví o Lean VC, neboli o investorech z investičního fondu, který by měl používat zásady Lean Startup.

1.1.2 Klíčové faktory úspěchu startupů

Jak již bylo uvedeno dříve, Eric Ries tvrdí, že úspěch startupu může být řízen a naučen. A je to právě učení, v němž mnozí spatřují úspěšnost startupu.

Eric Ries používá následující diagram.

Obrázek 1: Startup Feedback Loop



Zdroj: Ries, 2011

Učení se v jeho pojetí znamená začít s nějakou myšlenkou. Tu označuje Steve Blank jako podnikatelskou vizi. (Blank, 2005) Ries se dále snaží vytvořit minimální produkt, na kterém by bylo možné získat data o tom, jestli je navržený produkt správný nebo nesprávný (jestli je o něj zájem nebo není, apod.). Na základě toho by se měl podnikatel poučit, získat nové myšlenky (nebo si ponechat ty původní jako úspěšné) a neustále pokračovat v této smyčce, dokud nedojde ke kompletnímu podnikatelskému modelu. (Ries, 2011)

Ash Maurya rozpracovává konkrétní postupy, jak testovat svoje myšlenky a budovat minimální produkt právě u internetových startupů ve své publikaci Running Lean. Krok za krokem popisuje jak si vytvořit podnikatelský plán v podobě jednoduchého listu papíru, kterému říká Lean Canvas a na kterém se snaží zachytit startup jako celek.

Ash Maurya říká, že „Zatímco nadšení a odhodlání jsou nezbytné pro plné naplnění podnikatelské vize, pokud se jim nechá volný průchod, mohou vést k cestě založené na následování vlastních dogmat.“ A dodává: „Většina podnikatelů začne se silnou vizí a plánem A, kterým ji chtějí realizovat. Bohužel ale většina plánů A nefunguje.“ Úspěšný startup tak v jeho podání musí sice vyjít z nějakého počátečního plánu, ale je potřeba se snažit dostat k takovému plánu, který funguje. (Maurya, 2012)

Napsalo se mnoho dalších názorů o tom, co je pro podnikatele klíčové, aby se svým startupem uspěl – předchozí zkušenosti zakladatelů, poučení se z neúspěchu, štěstí, kontakty, možnost dostat se k rizikovému kapitálu, silný tým nebo znalost nějaké unikátní technologie. W. Chan Kim a Renée Mauborgne zase ve své publikaci Strategie modrého oceánu doporučují zaměřit se na trhy, které zatím neexistují a kde tedy není žádná konkurence. Existující trhy přirovnávají k rudým oceánům (zbarveným krví z konkurenčního boje), nové trhy k modrým oceánům. (Kim, Mauborgne, 2005) Zásadní problém s novými trhy ale je, že jsou neprobádané. Steve Blank proto rozděluje trhy, na které startupy vstupují, na existující, nové a na resegmentaci existujících (Blank, 2005). Podle typu trhu je pak potřeba uzpůsobit fungování startupu a jeho činnosti.

Pokud si tedy lze vzít nějaké poučení od autorů odborné literatury pro startupy, je to kromě obecných faktorů úspěchu právě aktivní učení se – o trzích, zákaznících, jejich problémech, marketingových strategiích, atd.

1.2 Podnikatelský plán

1.2.1 Plánování

Plánování je jednou ze základních činností manažerů v podnicích a předchází dalším činnostem těchto pracovníků. Jeho náplní je stanovování cílů a způsobů, jakými budou splněny.

Jaromír Veber definuje plán jako racionální cestu (vymezení postupů, aktivit, opatření) k dosažení stanovených cílů. Nedílnou součástí plánu by mělo být i stanovení struktury a rozsahu zdrojů a určení časových dispozic realizace plánu (harmonogram). (Veber, 2000).

Bělohlávek, Košťan a Šuleř mají obdobnou definici plánování jako Veber a dále dodávají „V každém případě je plánování nejdůležitějším nástrojem dosahování organizačních cílů, na jehož úrovni v podstatné míře závisí budoucí prosperita firmy.“ (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006).

1.2.2 Podnikatelský plán a podnikatelský model

Veber člení plány z hledisek:

- Časového

- Úrovně rozhodovacího procesu
- Věcné náplně plánu
- Účelu

Z pohledu času rozděluje plány na dlouhodobé (5 let a více), střednědobé (1 – 5 let) a krátkodobé (1 rok a méně). Podle úrovně rozhodování mluví o plánech strategických, taktických a operativních. Z účelového hlediska následně uvádí příklad plánu podnikatelského, který podle něj slouží jako podklad pro získání úvěru pro bankovní instituce nebo investory. Tvrdí, že „Podnikatelský plán má obvykle komplexní charakter, bude obsahovat řadu věcných záměrů, míra podrobnosti předkládaných údajů uvedených v plánu bude záviset na konkrétním účelu, charakteru, riziku podnikání, apod.“ (Veber, 2000)

Veber dále konstatuje, že při sestavování plánu je východiskem znalost nadřazených záměrů organizace. A dodává „Mají-li plány být nástroji, které v rozhodující míře určují budoucí vývoj organizace, musí co nejlépe a s předstihem předvídat budoucí vývoj. K tomu je nutné mít k dispozici vhodné informace.“ (Veber, 2000)

Jsou to ale právě informace, které startupům chybí. Lidé, kteří začínají svůj podnikatelský projekt, se často snaží vyřešit nějaký problém, který objevili nebo sami mají. To je celý jejich záměr. Na začátku neví ani to, jestli takový problém vůbec existuje u někoho jiného, kolik lidí nebo firem jej má nebo jakým způsobem by jej měli vyřešit. Jejich představy jsou do jisté míry pouze dohady a hypotézy, které se mohou ve skutečnosti ukázat jako zcela mylné.

Steve Blank ve svém článku o business plánech a business modelech říká, že žádný plán nepřezíje první kontakt se zákazníkem a ptá se, proč tedy psát podnikatelský plán v okamžiku, kdy jej startup nepotřebuje. (Blank, 2010, b) Místo toho Blank doporučuje soustředit se na podnikatelský model, což je popsán způsob, jakým firma vytváří a doručuje hodnotu svým zákazníkům. Zároveň ukazuje, jak jsou jednotlivé složky v tomto modelu provázány. Vzniká tak jednoduchý nástroj, kterým lze zachytit podstatu podnikání, sdílet ji s ostatními zakladateli, investory nebo zákazníky, a postupně dojít k modelu, který bude fungovat.

Blank dále ukazuje cestu, jak s podnikatelským modelem pracovat. Tuto činnost označuje jako „Customer Development“, což by se dalo v češtině doslovně označit jako

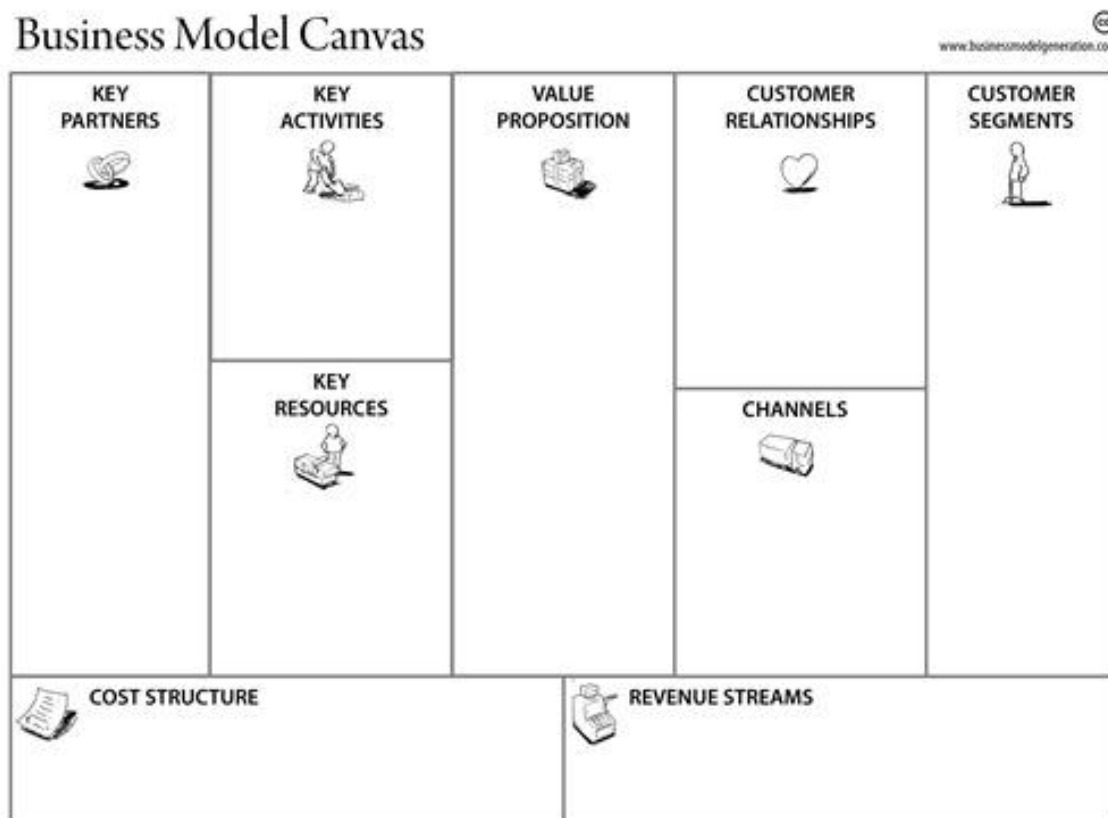
„vývoj zákazníka“, nebo možná lépe jako „vývoj zákaznického modelu“, a srovnává ji s „Product Developmentem“ neboli vývojem produktu. (Blank, 2005). Customer development je v jeho pojetí sada aktivit, které iterativně testují každou část podnikatelského modelu. (Blank, 2010, a)

1.2.3 Business Model Canvas

Podle Steve Blanka jsou podnikatelské plány dokumenty, které investoři vyžadují, ale nečtou. Ash Maurya říká, že když se většina plánů startupů ukáže jako špatná, podnikatelé potřebují něco méně obsáhlého a naopak dynamičtějšího. (Maurya, 2012). Startup je tedy o nalezení plánu, který funguje, dokud mu nedojdou zdroje. Psaní mnohastránkového dokumentu, který je potřeba z týdne na týden měnit, se pak ukazuje jako plýtvání.

Jak by tedy měla v praxi vypadat alternativa k podnikatelskému plánu? Touto otázkou se zabýval například Alexander Osterwalder a Yves Pigneur v své publikaci Business Model Generation.

Obrázek 2: Business Model Canvas



Zdroj: The University of British Columbia

Pomocí tohoto Business Model Canvasu, což lze do češtiny doslovně přeložit jako „plátno podnikatelského modelu“, nebo možná lépe jako „schéma podnikatelského modelu“, lze popsat startup následujícími charakteristikami (Pigneur, Osterwalder, 2010).

Zákaznické segmenty

- Pro koho vytváří startup hodnotu?
- Kdo jsou nejdůležitější zákazníci?

Nabízená hodnota

- Jakou hodnotu zákazníkovi doručujeme?
- Jaké problémy zákazníkovi řešíme?

Klíčové aktivity

- Jaké činnosti vyžaduje naše nabízená hodnota?

Klíčoví partneři

- Kdo jsou naši dodavatelé?
- Jaké činnosti pro nás partneři vykonávají?
- Jaké zdroje od partnerů získáváme?

Vztahy se zákazníky

- Jaký vztah od nás vyžaduje každý zákaznický segment?
- Jak nákladné je zajistit fungování těchto vztahů?

Marketingové kanály

- Jakým způsobem se dostaneme k zákazníkům?
- Jak jsou spolu jednotlivé kanály propojeny?
- Které fungují nejlépe?

Klíčové zdroje

- Jaké zdroje potřebujeme k doručení hodnoty?

Zdroje příjmů

- Za co jsou zákazníci ochotni platit?
- Kolik peněz jsou zákazníci za doručenou hodnotu zaplatit?
- Jakým způsobem chtějí platit?

Náklady

- Jaké jsou náklady spojené s naším modelem?
- Které aktivity jsou nejnákladnější?

Stejnou otázkou se zabýval i Ash Maurya, který vyšel z postupů navržených Stevem Blankem v knize *The Four Steps to the Epiphany*, kde Blank doporučuje vytvoření dokumentů s hypotézami, které je potřeba otestovat. Kromě toho použil nápad na vytvoření Canvasu od Osterwaldera a Pigneura a postupnými kroky si pro potřeby vlastního podnikání uzpůsobil Business Model Canvas. Výsledkem je Lean Canvas, který se hodí pro webové projekty.

Obrázek 3: Lean Canvas

PROBLEM <small>List your top 1-3 problems</small> <p style="text-align: center; font-size: 2em; color: blue;">2</p>	SOLUTION <small>Outline a possible solution for each problem</small> <p style="text-align: center; font-size: 2em; color: blue;">4</p>	UNIQUE VALUE PROPOSITION <small>Single, clear, compelling message that turns an unaware visitor into an interested prospect</small> <p style="text-align: center; font-size: 2em; color: blue;">3</p>	UNFAIR ADVANTAGE <small>Something that can't be easily copied or bought</small> <p style="text-align: center; font-size: 2em; color: blue;">9</p>	CUSTOMER SEGMENTS <small>List your target customers and users</small> <p style="text-align: center; font-size: 2em; color: blue;">1</p>
EXISTING ALTERNATIVES <small>List how these problems are solved today</small>	KEY METRICS <small>List the key numbers that tell you how your business is doing</small> <p style="text-align: center; font-size: 2em; color: blue;">8</p>		HIGH-LEVEL CONCEPT <small>List your X for Y analogy (e.g. YouTube = Flickr for videos)</small>	CHANNELS <small>List your path to customers</small> <p style="text-align: center; font-size: 2em; color: blue;">5</p>
COST STRUCTURE <small>List your fixed and variable costs</small> <p style="text-align: center; font-size: 2em; color: blue;">7</p>		REVENUE STREAMS <small>List your sources of revenue</small> <p style="text-align: center; font-size: 2em; color: blue;">6</p>		

Zdroj: Webová aplikace <http://leancanvas.com>

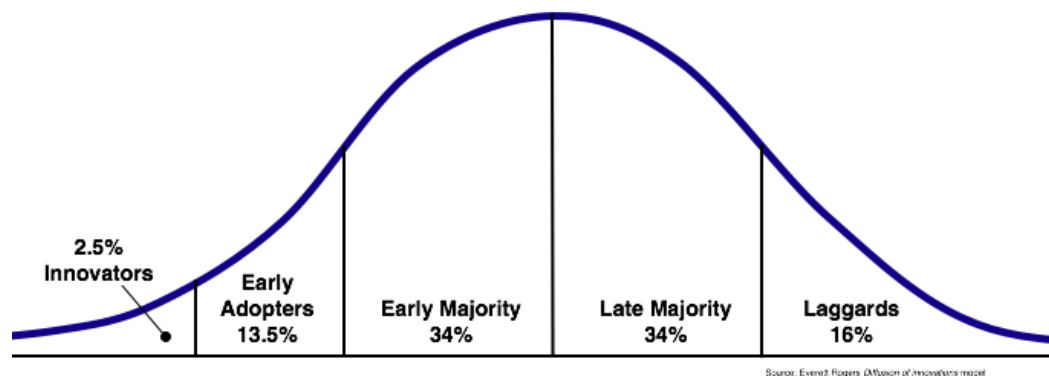
Tento canvas je do jisté míry podobný předchozímu, liší se v následujících částech:

Early adopters

- Jací jsou vaši ideální počáteční zákazníci?

Pojem Early adopters se objevuje v teorii Difuze inovací od Everetta Rogerse, ve které vysvětluje jakým způsobem, jak rychle a proč se inovace a nové technologie rozšiřují mezi obyvatele. V ní rozděluje obyvatele podle jejich adaptability na skupiny innovators (inovátoři), early adopters (ranní uživatelé), early majority (ranní většina), late majority (pozdní většina) a laggards (opozdilci). (Rogers, 2003)

Obrázek 4: Životní cyklus adaptace inovací



Zdroj: Webové stránky <http://en.wikipedia.org>

Na něj navazuje Geoffrey Moore v knize Crossing the Chasm a dále tuto teorii rozpracovává. Zabývá se zvláště tím, jakými způsoby lze produkty rozšiřovat z jedné skupiny do druhé, a tvrdí, že jednotlivé skupiny mají zcela odlišné charakteristiky. (Moore, 2006)

Problém a existující alternativy

- Jaké problémy má cílová skupina?
- Jakým způsobem je v současnosti řeší?
- Kdo je naše konkurence?

Řešení

- Z čeho sestává produkt?
- Jakými způsoby lze problémy zákazníků vyřešit?

High-Level Concept

- Jakou analogii máme k našemu startupu?

High-Level Concept se používá pro rychlé seznámení zákazníka, investora nebo dalších osob s tím, o čem daný startup je. Většinou se jedná o velmi krátkou větu skládající se pouze z několika slov. High-Level Concept původně vznikl ve filmovém průmyslu pro úderné prezentování nových filmů.

Klíčové metriky

- Jak poznáme, že náš startup funguje správně?
- Co musíme měřit?

Neférové výhody

- Co můžeme udělat pro to, abychom zabránili konkurenci v okopírování našeho produktu?
- Jak zajistíme, aby od nás zákazníci a uživatelé neodcházeli?

Ať už startup zvolí jakoukoli z variant canvasu, nebo si vytvoří svoji vlastní, dokument mu pomůže jasně a rychle vyjádřit podstatu svého podnikatelského záměru a sdílet ji s různými skupinami lidí. Dále pomůže při testování vlastních hypotéz a učení se. V praxi lze například každý týden vytvořit nový canvas na základě toho, co se organizace naučila, a v průběhu času porovnávat rozdíly. Existují i webové nástroje, které lze k tomuto účelu použít (např. Lean Canvas - <http://leancanvas.com>, nebo Strategyzer - <https://strategyzer.com/>).

1.3 Dokumenty pro investory

Investory se v případě startupů většinou myslí tyto kategorie lidí (podle anglické terminologie):

- FFF – friends, family and fools (přátelé, rodina a hlupáci)
 - Investují do úplných začátků podnikání, často formou půjčky bez nároku na podíl na společnosti
- Business Angels – business andělé, individuální investoři

- Investují do rané fáze vývoje společnosti, která už ale může být částečně zisková nebo mít příjmy
- Typická výše investice v USA je okolo 500 tis. USD
- VC Funds – venture capital funds (fondy rizikového kapitálu)
 - Investují do rozvoje společnosti v pokročilejší fázi, kdy má zákazníky, validovaný podnikatelský model a potřebuje urychlit svůj růst
 - Výše investice se může pohybovat v řádu 1 – 50 milionů USD

Elevator pitch – výtahová prezentace

Jak už samotný název vypovídá, jde o velmi krátkou prezentaci, která má za cíl potenciálního investora zaujmout. Používá se kdekoli, kde je málo času a majitel startupu potřebuje rychle sdělit, na čem pracuje. Výsledkem by měl být zájem investora o další schůzku.

Executive summary

Jedná se o velmi zkrácenou verzi podnikatelského plánu. Na rozdíl od elevator pitchu bývá písemný, většinou svým rozsahem nepřekračuje jednu nebo dvě strany A4.

Zkrácený podnikatelský plán

Zkrácený podnikatelský plán stojí na pomezí plného podnikatelského plánu a executive summary. Jde více do hloubky než předchozí typ, stále však neobsahuje všechny podrobnosti o záměru podnikatele. Doporučuje se, aby jeho součástí bylo i odmítnutí odpovědnosti.

Plný podnikatelský plán

Plný podnikatelský plán pro investory obsahuje všechny potřebné informace pro jejich rozhodnutí o tom, zda do firmy investovat. Měl by jasně popisovat, co startup dělá, co od investorů potřebuje a co za to nabízí. (CzechInvest, 2007)

2 Představení startupu SportCentral - Elevator pitch

Na začátek je vhodné si celý startup stručně představit. K tomu nejlépe poslouží Elevator Pitch, který lze použít i při snaze získat pro SportCentral investici.

2.1 Elevator pitch SportCentralu - verze 1

První verze je vhodná na krátké osobní setkání a vejde se do 1 minuty času. Jejím výsledkem by měl být zájem investora chtít slyšet více.

„Moje firma se jmenuje SportCentral a mým plánem je pomoci sportovním zařízením vydělat více peněz. Přestože se v USA utratí ročně za sportování okolo 200 miliard dolarů, jednotlivá sportoviště jsou naplněna pouze z 50 - 80%. Pomocí sady internetových aplikací chceme zvýšit počty zákazníků využívající sportovní zařízení. Tím může být třeba squashové centrum. Sportoviště od nás například dostane možnost prodávat vstupné přes internet, organizovat u sebe turnaje a používat rezervační systém. Jak se mu daří, uvidí v přehledných statistikách.

Vývoj jsme začali před rokem v osmičlenném týmu a oproti konkurenci máme výhodu v podobě portálu pro rekreační sportovce a týmy s vysokou návštěvností. Aktuálně se věnujeme vývoji placených produktů a po ověření naší myšlenky prvními platícími zákazníky budeme hledat investici ve výši jednoho a půl milionu dolarů. Investor své peníze zhodnotí při budoucím prodeji společnosti.“

2.2 Elevator pitch SportCentralu - verze 2

Druhá verze je delší a hodí se například do emailu. Uvedený email byl autorem této práce zaslán 20. 4. 2013 Johnu Vanharovi, českému podnikateli a investorovi, který žije v USA. Širší veřejnost jej zná z pořadu Den D. Kladné přijetí dokladuje to, že velmi krátce po odeslání emailu se jeho obsah objevil na blogu investora, který tím vyzval své čtenáře, aby dali SportCentralu zpětnou vazbu.

Předmět: „Představení startupu SportCentral.cz, prosba o zpětnou vazbu“

Obsah emailu: „Ahoj Johne,

čtu tvůj blog o podnikání v USA a před pár dny jsem si u tebe se zájmem přečetl o HledamFitko.cz. Podobný startup jsem začal dělat již o rok dříve a v květnu jsem

pozván jej prezentovat před investory v USA na Czech Tech Pitch Day. Napadlo mě, že i já bych tě zkusil poprosit o zpětnou vazbu.

Ve zkratce - můj startup, SportCentral.cz, pomáhá sportovním zařízením vydělat více peněz pomocí internetových nástrojů. Je něco jako Salesforce.com pro sportovní zařízení.

SportCentral.cz jsme začali tvořit v roce 2012 jako web pro sportovce hledající sportoviště a týmy, které se potřebují organizovat, protože mě samotného tyto problémy trápily. Rozhovory s majiteli sportovišť jsem posléze zjistil, jak těžké je pro ně získat nové zákazníky a dělat marketing.

Přestože se v USA za rekreační sportování utratí na sportovištích okolo 200 miliard dolarů ročně, jednotlivá zařízení jsou naplněna pouze z 50 – 80%. Pro ně chceme vytvořit například nástroje pro prodej vstupného přes internet, organizování turnajů nebo rezervační systém a CRM.

V současnosti jsme největší českou databází sportovišť a každý měsíc pomůžeme 70000 lidem najít místo, kde si zacvičit. Také pomáháme lidem najít spoluhráče a týmům s organizací členů. Loni se nám podařilo získat investici 1 milion Kč a letos vyhrát akci Startup Funding EuroTour pořádanou US Market Access Center.

Můj spoluzakladatel vlastní softwarovou firmu Syntactic Sugar se zákazníky v ČR a USA. Já jsem před SportCentralem pracoval rovněž v softwarových firmách (např. Socialbakers.com) na manažerských a marketingových pozicích. Po 3. místě na světě v největší mezinárodní business soutěži, Global Management Challenge, jsem vytvořil startup GMCHelper.com, který jsem úspěšně monetizoval a získal za něj Internet Effectiveness Award v ČR.

V příštích měsících budeme hledat investora pro urychlení dalšího vývoje a rozšíření do zahraničí.

Pokud tě SportCentral zaujal, můžeš jej vyzkoušet na <http://www.sportcentral.cz>. Přikládám i odkaz na krátkou videoprezentaci (4 minuty) s podrobnějšími informacemi: <http://youtu.be/E-5JL0KEAzU>.

Budu moc rád za tvůj názor, pokud si najdeš chvíli času, případně za představení startupu na tvém blogu (rád bych znal i názory čtenářů).

Děkuji ti a zdravím do USA,

Roman Sterly“

V tomto případě šlo o získání zpětné vazby, ne o žádost o investici. V případě žádosti o investici by bylo zakončení jiné.

2.2.1 Okomentovaný elevator pitch SportCentralu - verze 2

Příklad tohoto elevator pitche posílaného emailem si lze rozebrat po částech.

Předmět: „*Představení startupu SportCentral.cz, prosba o zpětnou vazbu*“ **(Zvolení vhodného předmětu.)**

Obsah emailu: „*Ahoj Johne, (Neformální oslovení, o které si říká John Vanhara na svém blogu.)*

čtu tvůj blog o podnikání v USA a před pár dny jsem si u tebe se zájmem přečetl o HledamFitko.cz. Podobný startup jsem začal dělat již o rok dříve a v květnu jsem pozván jej prezentovat před investory v USA na Czech Tech Pitch Day. Napadlo mě, že i já bych tě zkusil poprosit o zpětnou vazbu. (Vysvětlení, proč autor email odesílá.

Možná by mohlo být kratší, ale v tomto případě autor podkládá svá slova důkazem, že čte blog investora.)

Ve zkratce - můj startup, SportCentral.cz, pomáhá sportovním zařízením vydělat více peněz pomocí internetových nástrojů. Je něco jako Salesforce.com pro sportovní zařízení. (Vysvětlení, co je produktem, jak pomáhá zákazníkům, kdo je zákazník.

Následuje high level concept / metafora.)

SportCentral.cz jsme začali tvořit v roce 2012 jako web pro sportovce hledající sportoviště a týmy, které se potřebují organizovat, protože mě samotného tyto problémy trápily. Rozhovory s majiteli sportovišť jsem posléze zjistil, jak těžké je pro ně získat nové zákazníky a dělat marketing. (Vysvětlení problému a osobního vztahu k jeho řešení.)

Přestože se v USA za rekreační sportování utratí na sportovištích okolo 200 miliard dolarů ročně, jednotlivá zařízení jsou naplněna pouze z 50 – 80%. (Jaká je velikost trhu.) Pro ně chceme vytvořit například nástroje pro prodej vstupného přes internet, organizování turnajů nebo rezervační systém a CRM. (Co je řešením.)

*V současnosti jsme největší českou databází sportovišť a každý měsíc pomůžeme 70000 lidem najít místo, kde si zacvičit. **(Jakého výkonu startup dosahuje.)** Také pomáháme lidem najít spoluhráče a týmům s organizací členů. Loni se nám podařilo získat investici 1 milion Kč a letos vyhrát akci Startup Funding EuroTour pořádanou US Market Access Center. **(Další úspěchy a tzv. social proof neboli důkaz od jiných lidí tím, že do startupu už někdo investoval.)***

*Můj spoluzakladatel vlastní softwarovou firmu Syntactic Sugar se zákazníky v ČR a USA. Já jsem před SportCentralem pracoval rovněž v softwarových firmách (např. Socialbakers.com) na manažerských a marketingových pozicích. Po 3. místě na světě v největší mezinárodní business soutěži, Global Management Challenge, jsem vytvořil startup GMCHelper.com, který jsem úspěšně monetizoval a získal za něj Internet Effectiveness Award v ČR. **(Tým.)***

*V příštích měsících budeme hledat investora pro urychlení dalšího vývoje a rozšíření do zahraničí. **(Další kroky startupu zajímavé pro adresáta sdělení.)***

*Pokud tě SportCentral zaujal, můžeš jej vyzkoušet na <http://www.sportcentral.cz>. Přikládám i odkaz na krátkou videoprezentaci (4 minuty) s podrobnějšími informacemi: <http://youtu.be/E-5JL0KEAzU> . **(Další infomace.)***

*Budu moc rád za tvůj názor, pokud si najdeš chvíli času, případně za představení startupu na tvém blogu (rád bych věděl i názory čtenářů). **(Výzva k akci.)***

Děkuji ti a zdravím do USA,

Roman Sterly“

3 Práce realizovaná na SportCentralu za poslední rok

V tento okamžik je vhodné uvést, že startup SportCentral začal být realizován v lednu 2012, tedy v době, kdy byla tato diplomová práce již zadána. Všechny získané poznatky jsou tak v této práci plně využity a na jejich základě bude v následujících kapitolách sestaven podnikatelský model. Skutečná realizace projektu byla nejen záměrem při výběru diplomové práce, ale i nezbytnou součástí k získání znalostí pro úspěšné sestavení podnikatelského modelu a praktickému vyzkoušení aplikace výše uvedených postupů.

Začátkem roku 2012 získal autor této práce po prezentaci a předložení počátečního podnikatelského plánu investici od Ing. Tomáše Holuba, majitele úspěšné plzeňské softwarové společnosti Syntactic Sugar s.r.o., ve výši 550.000 Kč. Autor této diplomové práce a zakladatel, Roman Sterly, investoval 55.000 Kč a zavázal se k práci v rozsahu plného úvazku bez nároku na mzdu.

Ihned po získání investice se začalo s náborem zaměstnanců a byla obsazena místa 4 programátorů, z nichž někteří byli zaměstnání na částečný úvazek. Během jara 2012 do realizačního týmu přibyli 2 zaměstnanci na marketing. Náplní jejich práce byla zejména optimalizace webu SportCentral.cz pro vyhledávače a další propagace.

První verze webových stránek SportCentralu se spustila na konci května 2012 a obsahovala katalog sportovních zařízení včetně všech dalších potřebných funkcí (registrace a profily uživatelů, registrace a úpravy sportovních zařízení, jejich vyhledávání, apod.). Cílem bylo validovat existenci jednoho z hlavních problémů u cílové skupiny sportovců – potřebu vyhledávat sportovní zařízení na internetu.

Strategií společnosti bylo co nejrychleji naplnit databázi daty o sportovních zařízeních v České republice, aby měl celý projekt pro návštěvníky webu smysl. Za tímto účelem byli najati brigádníci, kteří databázi ručně plnili z veřejně přístupných zdrojů – z webových stránek sportovních zařízení. Jednalo se zejména o kontakty a otevírací doby. Během léta 2012 bylo přidáno zhruba 5000 sportovních zařízení. Z provedené práce byly získány poznatky o její náročnosti, které jsou využitelné zejména při vstupu na nové trhy.

Ruku v ruce s plněním databáze šly další snahy o ukázání portálu veřejnosti. V průběhu srpna na SportCentral.cz proběhla anketa Sport roku 2012, jejímž cílem bylo zjistit

sportovní návyky obyvatel České republiky. Během tohoto výzkumu probíhala doprovodná soutěž, do které vložili partneři věcné ceny a sportoviště poukazy na sportování. Celková hodnota cen dosáhla téměř půl milionu Kč. Smyslem této činnosti bylo zjistit, jaké aktivity může SportCentral udělat pro získání uživatelů, jací mohou být klíčoví partneři portálu a jaké jsou schopnosti vytěžit z daných aktivit přínosy pro projekt. Tato aktivita SportCentralu přinesla zmínky v celostátních médiích a bezmála 40000 návštěvníků na web SportCentral.cz. Zároveň došlo ke zvýšení znalostí zakladatelů SportCentralu o tom, jaké jsou nejpoblárnější sporty a jaké další problémy sportovce trápí, a byly navázány důležité kontakty s potenciálními partnery.

Během podzimu probíhal další vývoj po funkční stránce – byly přidány sportovní týmy a vylepšeny stávající funkce. Podle metodiky Lean Startup se také začalo s aktivním testováním hypotéz u všech 3 cílových skupin – sportovci, týmy, sportoviště. Byly sjednány osobní schůzky s 10 zástupci z každé cílové skupiny, se kterými byl proveden strukturovaný rozhovor, který se týkal jejich problémů v oblasti sportu (u sportovců a týmů) a zvyšování finanční výkonnosti jejich podnikání (u sportovních zařízení). Zjištěné poznatky byly využity k naplánování další práce na vývoji startupu.

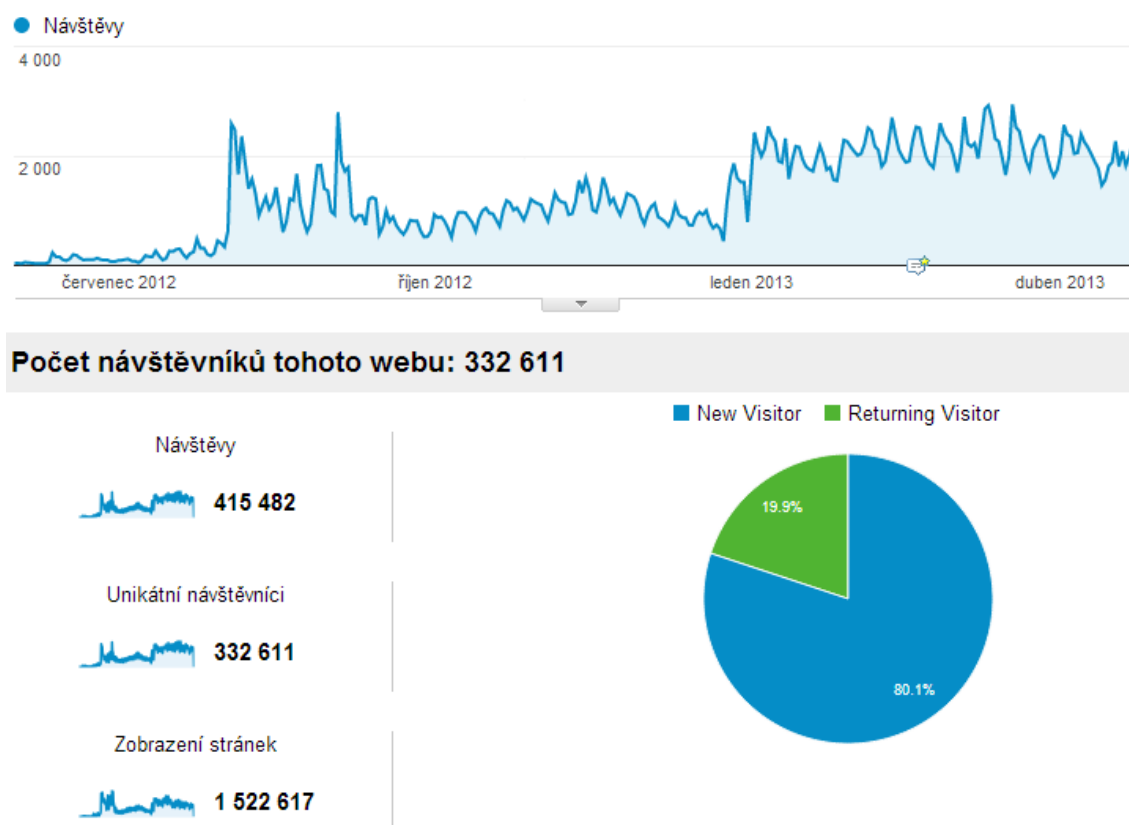
V průběhu ledna 2013 se zakladatelé startupu domluvili na další dodatečné investici od Ing. Tomáše Holuba ve výši 400.000 Kč při zachování původních podílů.

Začátkem roku 2013 se začalo pracovat na placených funkcích (slevové akce, prodej vstupenek online) a vytvořily se funkce pro organizaci sportovních událostí. V této době také začaly z projektu plynout první příjmy z reklamy, byť je jejich výše vzhledem k investované částce zanedbatelná.

Po dobu své existence se na SportCentralu odpracovalo zhruba 10000 hodin práce, což při realizaci 16 měsíců odpovídá 4 zaměstnancům na plný úvazek při standardní délce pracovní doby. SportCentral také vedl několik odborných stáží pro studenty Západočeské univerzity.

Při jednáních o investici byly na začátku roku 2012 stanoveny 2 základní metriky úspěšnosti – počet návštěv webu a počet platících zákazníků. Z původních plánů a cílů se podařilo dosáhnout požadované návštěvnosti, dokonce ji i překonat. Na následujícím grafu je vidět návštěvnost webu SportCentral.cz za celou dobu existence.

Obrázek 5: Návštěvnost SportCentral.cz (květen 2012 – duben 2013)



Zdroj: Google Analytics, vlastní zpracování, 2013

Ve sledovaném období navštívilo portál 332611 různých lidí, někteří opakovaně. Za celou dobu bylo zobrazeno více než 1,5 milionu stránek. Z interního měření lze rovněž zjistit, že sportovní zařízení získala od SportCentralu bezplatně přes 78000 přístupů na jejich stránky díky odkazům na webu SportCentral.cz. Tímto byla zvalidována hypotéza o potřebě rekreačních sportovců najít si místo na sportování.

Druhý cíl, získání platících zákazníků, splněn nebyl. Jeho nesplnění souvisí s nesprávnými odhady na náročnost naprogramování určitých funkcí a rozhodnutím vedení projektu soustředit se na jiné oblasti – např. zvyšování návštěvnosti a uživatelské základny. Tím, že probíhal vývoj aplikace, se zakladatelé i samotní programátoři naučili lépe odhadovat časovou náročnost práce.

4 Podnikatelský model SportCentral

V předchozím textu bylo ve velmi zkrácené formě nastíněno, co je smyslem SportCentralu, jaká je jeho současná situace i kdo na něm pracuje. V následující části bude podrobně rozebrán podnikatelský model SportCentralu pomocí metodiky Lean Startup, konkrétně zasazený do Lean Canvas.

4.1 Pro koho je tento podnikatelský plán/model

Podnikatelský plán SportCentralu bude jak pro samotné zakladatele, tak pro potenciální investory. Investorům by měl sloužit k podrobnému seznámení se s projektem, pro který hledají zakladatele finance na další rozvoj a rozšíření do zahraničí. Zakladatelům pomůže lépe si utřídit myšlenky, sepsat je a přemýšlet o možných alternativách.

Uvedený podnikatelský plán se skládá z elevator pitchu uvedeného výše a podnikatelského modelu vytvořeného pomocí metodiky Lean Canvas. Tento podnikatelský model bude okomentován do jednotlivých podrobností a bude se tak blížit plnému podnikatelskému plánu.

4.2 Zákazník / uživatel

Zákazníci a uživatelé SportCentralu se dělí do 3 makrosegmentů. Těmi jsou sportovní zařízení, sportovci a sportovní týmy. Tyto makrosegmenty lze následně dělit do mikrosegmentů a blíže specifikovat jednotlivé skupiny.

Kromě těchto 3 makrosegmentů můžeme ještě zmínit některé dodatečné cílové skupiny, v současné době pro SportCentral spíše okrajové, nicméně do budoucna zajímavé. Jedná se o sportovní instruktory a trenéry, organizátory sportovních akcí. Kromě nich jsou potenciálními zákazníky i prodejci sportovního vybavení nebo další společnosti se zájmem propagovat své výrobky a služby u sportovní veřejnosti.

Zákazníka lze definovat jako toho, kdo za produkt nebo službu platí. Obecně je jím například sportovní zařízení, které si zakoupilo některý z placených produktů SportCentralu. Zákazník tak vystupuje ve formě subjektu, z něhož plynou SportCentralu tržby. V konkrétní podobě to ale je vždy určitý člověk, v tomto případě majitel sportoviště nebo jeho manažer marketingu.

Uživatel je ten, který produkt používá. Ve výše uvedeném příkladu to může být sám majitel sportoviště nebo recepční na vrátnici – záleží na typu produktu.

Uvědomění si, kdo jsou uživatelé a kdo zákazníci, je důležité s ohledem na marketingovou a prodejní strategii společnosti.

4.3 Business model pro segment sportovních zařízení

4.3.1 Zákaznické segmenty

Sportovní zařízení jsou ve SportCentralu vnímána zejména jako zákazníci. Lze je dělit na následující mikrosegmenty:

- Menší soukromá sportoviště – obvykle malá nabídka sportovních aktivit, jedna provozovna
 - Př. tenisové kurty
- Větší soukromá sportoviště – pestrá nabídka sportovních aktivit, jedna nebo více provozoven v malé oblasti (městě)
 - Př. sportovní centrum s vnitřními i vnějšími prostory
- Řetězce sportovních zařízení – většinou menší různorodost nabízených aktivit, ale působnost na celostátní úrovni, může mít centralizované vedení nebo formu franšízy
 - Př. řetězec fitness studií
- Školní sportoviště – zřizovaná při školách
 - Př. multifunkční hřiště a tělocvična
- Městská/obecní sportoviště – zařízení provozovaná městem
 - Př. městské koupaliště

Sportovních zařízení splňující tato kritéria je v České republice zhruba 11700. Podle statistik Českého statistického úřadu k roku 2006 je v ČR 1276 koupališť a bazénů (z toho 342 krytých), 4706 hřišť, 5286 tělocvičen, 91 stadionů a 221 zimních stadionů. (ČSÚ, 2006). Ve všech případech se jedná o zařízení s provozovatelem, která jsou přístupná veřejnosti. K tomu SportCentral odhaduje, že existuje dalších cca 3000 míst ke sportování, která ve statistikách nejsou zachycena. Jedná se zejména o menší soukromá sportoviště často umístěná v bytových domech – typicky malé posilovny nebo taneční studia, apod.

Prvními zákazníky, na které SportCentral cílí, jsou soukromá sportoviště. Důvodem je jejich větší motivace bojovat o své zákazníky a tedy potřeba marketingových aktivit.

Mezi early adopters patří sportoviště s následující charakteristikou:

- Sportoviště rozpoznávají problém nedostatečného využití svých kapacit či dokonce bojují o přežití
- Mají snahu se aktivně propagovat (např. používají sociální sítě, mají webové stránky)

Člověk, který v takové organizaci rozhoduje o marketingových aktivitách, bývá:

- Majitel sportoviště nebo marketingový / ekonomický pracovník
- Early adopter s touto charakteristikou:
 - Zájem o nové technologie nebo alespoň jejich bezproblémové používání (chytrý telefon, používá různé aplikace, sociální sítě)
 - Sportovní nadšenec, aktivní sportovec

4.3.2 Problémy sportovních zařízení

Pomocí osobních návštěv se SportCentralu u soukromých sportovišť podařilo identifikovat 3 hlavní problémy, které sportoviště řeší. Jsou jimi:

1. Sportovní zařízení potřebují více zákazníků
2. Sportovní zařízení potřebují vybudovat a udržet dlouhodobé vztahy se svými zákazníky
3. Sportovní zařízení nemají efektivní marketingové aktivity

První problém je poměrně obecný, ale je tím nejdůležitějším, co si sportovní zařízení uvědomují a řeší. V praxi dochází k tomu, že jejich kapacity nejsou ve většině případů plně využity a tím se snižuje efektivnost jejich provozu. Míra využití se různí (často i v rámci různých sportů na jednom sportovišti) a většinou se pohybuje kolem 50 – 80%.

Obvykle nejsou ve větší míře využívány dopolední časy, což souvisí s tím, že lidé přes den pracují a sportovat chodí v odpoledních hodinách.

Druhá potřeba spočívá ve zvyšování hodnoty jednotlivých zákazníků, které už sportoviště má. Čím častěji je budou tito zákazníci navštěvovat, tím více sportoviště

vydělá. Sportovci však nemají jen alternativy v jiných sportovištích stejného typu, ale i v provozování jiných sportů nebo jiné volnočasové činnosti. Aktivní snahou o udržení zákazníka a zvýšení jeho útraty by sportoviště mohla výrazně zvýšit svoje tržby.

Třetí problém se týká zejména menších a školních/městských sportovišť. Tato zařízení nemají management, který by měl znalosti, čas, chuť nebo finanční prostředky k aktivnímu marketingu a péči o zákazníky. U malých sportovišť se majitelé obvykle starají o veškerý provoz sportoviště, někdy dokonce působí i jako trenéři. Často jde o dobré sportovce, kteří rozumí sportování a provozování sportoviště, ale tápou na poli marketingu. Internetový marketing je pro ně navíc obtížný v tom, s jakou rychlostí se mění a vyvíjí. Dochází pak k situacím, že sportoviště si například zaplatí bannerovou reklamou, ale až po poměrně vysokých útratách zjistí, že k ničemu nevedla, nebo neví, jak její efekt změřit. K tomuto problému se rovněž váže to, že sportovním zařízením chybí vhodné nástroje pro provádění marketingových aktivit.

4.3.2.1 Existující alternativy / konkurence

Existuje velké množství cest, jakým způsobem mohou sportoviště řešit svoje problémy. Každý z těchto způsobů je tak konkurencí SportCentralu.

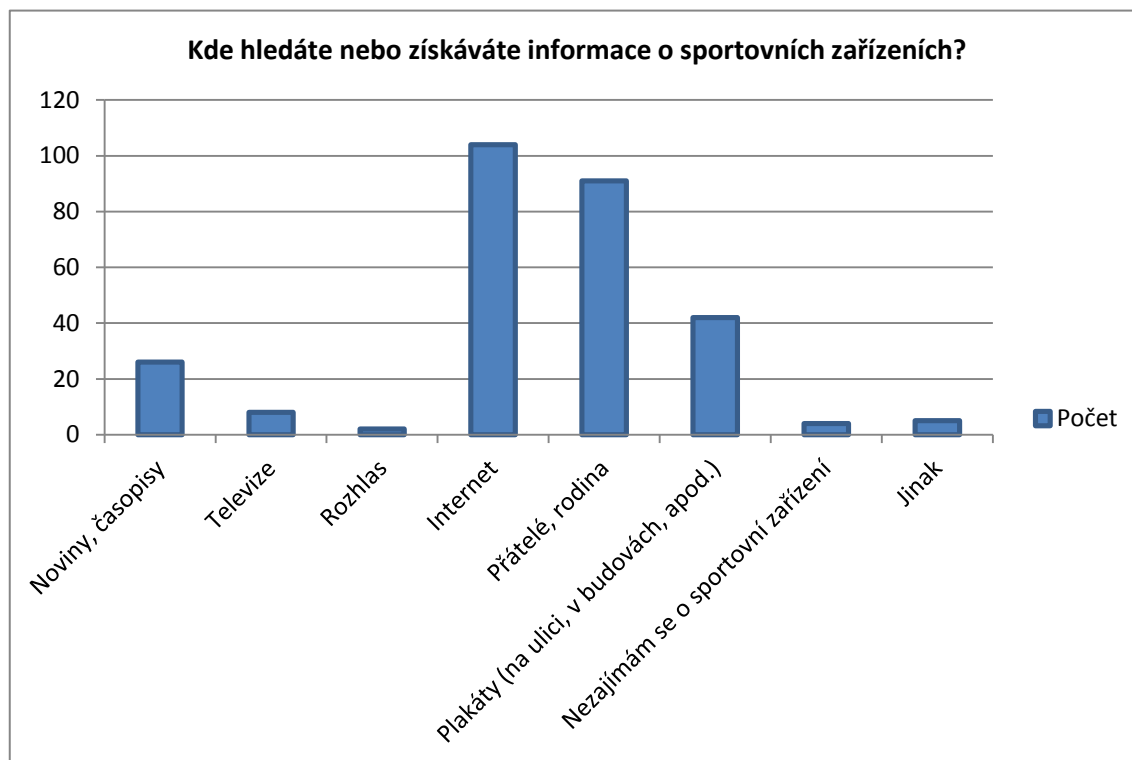
Alternativy, které používají sportoviště k řešení prvního problému (získávání nových zákazníků), jsou:

- Vlastní webové stránky
- Optimalizace svého webu pro vyhledávače (Google, Seznam)
- PPC reklama (např. Google AdWords, Sklik od Seznamu)
- Používání slevových serverů (např. v ČR Slevomat, v USA Groupon)
- Tisk a roznoš letáků (na ulici, nástěnky, za okna aut, apod.)
- Katalogové weby (např. v ČR Firmy.cz, v USA Yelp)
- Využívání sociálních sítí (např. Facebook)

Kromě toho se mohou potenciální klienti dozvědět o existenci sportoviště od svých známých a přátel, nebo na něj přijít, protože je někdo pozve na cvičení, zápas nebo turnaj.

Z vlastního výzkumu SportCentralu je vidět, jakým způsobem se o sportovních zařízeních dozvídají lidé ve věku 20 – 30 let. Průzkum byl proveden na skupině o velikosti 125 respondentů.

Obrázek 6: Způsoby, kterými veřejnost získává informace o sportovních zařízeních

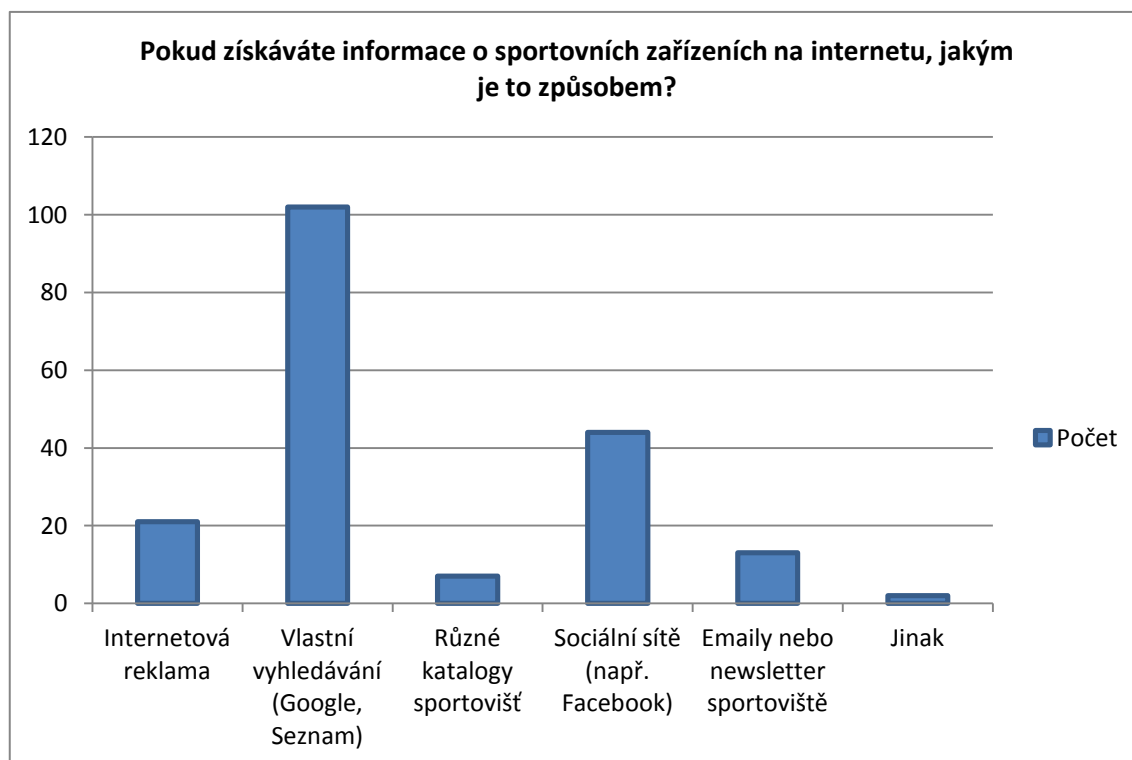


Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Většina mladých lidí, je zvyklá se jít podívat zejména na internet. Z dotazování se rovněž potvrdil silný vliv rodiny a přátel – lidé dají na doporučení od těch, kterým důvěřují. Pro SportCentral se zde skýtá příležitost vhodným propojením internetu a tzv. „social proof“ (jedinec jednající podle jednání jiných v situacích, kde předpokládá, že ostatní mají o situaci lepší znalosti) docílit efektivnější propagace sportovních zařízení.

Kromě toho byl při sociologickém šetření položen dotaz, jakým způsobem respondenti využívají internet k hledání sportovních zařízení.

Obrázek 7: Způsoby, kterými veřejnost získává informace o sportovních zařízeních



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Z výsledků je vidět, že preferovaným způsobem jsou internetové vyhledávače. To je pro SportCentral pozitivní zpráva vzhledem k jeho velkým zkušenostem v oblasti optimalizace pro vyhledávače (SEO). Dalším významným hráčem jsou sociální sítě. Otázkou je, jakým způsobem je vzhledem ke sportovištím lidé využívají. V tomto případě to zřejmě nebude samotné vyhledávání sportovišť, ale spíše kladení otázek na jejich Facebookových stránkách nebo dozvídaní se o různých sportovních akcích (a tedy i sportovištích) skrze události na Facebooku. I toto je nicméně důležitý způsob, jakým může sportovní zařízení získat zákazníky. Opět je zde příležitost pro SportCentral využít analogické koncepty ve svém produktu nebo je s Facebookem dokonce propojit.

Velmi zajímavé je slabé zastoupení katalogů sportovišť. Příčinou může být absence jasného lídra na trhu nebo nízká kvalita takových katalogů (průzkum byl proveden v listopadu 2011, práce na SportCentral.cz byla zahájena v lednu 2012). Před započítáním vývoje SportCentral.cz byla situace taková, že největší české katalogy sportovních zařízení obsahovaly maximálně 3000 sportovních zařízení. I to byl jeden z důvodů, proč SportCentral vznikl. Dnes už by do jisté míry mohla situace vypadat jinak, neboť za dobu své existence se SportCentralu podařilo naplnit vlastní katalog sportovišť, který je součástí webové aplikace SportCentral.cz, více než 6000 sportovišti. Bez zastoupení

školních tělocvičen a ve větší míře veřejných sportovišť tak v dubnu 2013 pokrývá odhadem 75% subjektů.

Alternativy, které používají sportoviště k řešení druhého problému (zvyšování hodnoty zákazníka, udržení dlouhodobých vztahů se zákazníky), jsou:

- Dodatečné služby (sprchy, parkování, restaurace)
- Přátelský personál
- Permanentky, slevy za opakované návštěvy
- Přívětivý rezervační systém
- Dárkové poukazy
- Organizace akcí (např. turnaje)

Pro SportCentral tkví v této oblasti příležitosti v aktivitách, které sportoviště nedělají nebo by je mohla dělat lépe. Prvním případem je zvyšování frekvence sportování veřejnosti různými způsoby motivace. Druhým je zefektivnění služeb, jako je rezervační systém, prodej dárkových poukazů a permanentek, organizace akcí nebo nástroje pro zaznamenávání opakovaných návštěv a poskytování těchto informací jak sportovci, tak sportovišti, včetně automatizace činností s tím spojenými.

Alternativy, které používají sportoviště k řešení třetího problému (neefektivní marketing), jsou:

- Sebevzdělávání majitelů sportovišť nebo jejich marketingových pracovníků (internet, knihy, následování příkladů z oboru)
- Doporučení známých
- Marketingové nástroje
 - Rezervační systémy (např. v ČR rezervační systémy Bizzy nebo Reservio, častá jsou i vlastní řešení na míru)
 - Systémy k provozu sportoviště a CRM systémy (např. v USA EZFacility, v ČR žádné)
 - MS Excel (ke správě kontaktů, jejich segmentaci, vedení statistik)
 - Email, aplikace na rozesílání newsletterů (např. MailChimp)

Příležitostí pro SportCentral v této oblasti je poskytnutí jak samotného vzdělávání, tak jednotlivých nástrojů, jejichž používání by majitele sportovišť časově příliš nezatěžovalo a zároveň byly jednoduché a snadno pochopitelné.

4.3.3 Hodnota pro zákazníka

Hodnota pro zákazníka (v anglické terminologii se běžně používá Unique Value Proposition) v jedné větě sděluje, jakou hodnotu produkt zákazníkovi doručuje. V případě SportCentralu zní navržená UVP takto: SportCentral dodává sportovním zařízením efektivní marketingové nástroje k získání nových zákazníků a vytvoření dlouhodobých vztahů se zákazníky.

K hodnotě pro zákazníka se ještě často přidává tzv. High-level concept. Jedná se o přirovnání určitého produktu k jinému, který je veřejně známý. U SportCentralu se používá: „Salesforce pro sportovní zařízení.“ High-level concept je v tomto znění vhodný zejména pro americký trh, neboť společnost a produkt Salesforce¹ není v České republice u dané cílové skupiny příliš známý. Když byl SportCentral prezentován před americkými investory, ihned díky větě „SportCentral je Salesforce pro sportovní zařízení“ poznali, o jaký typ produktu se jedná.

4.3.4 Řešení

Navrhovaným řešením SportCentralu je softwarová aplikace sestávající z webové části, mobilní aplikace a integrací do webů sportovních zařízení a do www stránek třetích stran.

Webová část je tvořena samotným portálem SportCentral.cz (při rozšíření do zahraničí bude zvolena doména .com). U mobilních aplikací půjde o nativní aplikace (tj. vytvořené pro konkrétní platformu) zejména pro operační systémy Android (Google) a iOS (Apple), později se předpokládá i Windows Phone (Microsoft) a BlackBerry OS (Research In Motion) v závislosti na míře jejich celosvětového rozšíření.

Integrace do www stránek sportovišť a webů třetích stran spočívá ve vytvoření widgetů², které budou obsahovat data pocházející ze SportCentralu a budou buď napomáhat marketingovým aktivitám firmy, nebo přímo sloužit sportovním zařízením (např. rezervační systém integrovaný do webu sportovního centra).

¹ Salesforce je společnost nabízející aplikace pro marketing, prodej a CRM systém.

² WIDGETY jsou malé nástroje k vložení do webů, které mají nějakou užitečnou funkci.

Hlavní stavební bloky celého řešení pro sportoviště jsou:

1. Portál pro rekreační sportovce a neprofesionální týmy
2. Komunikace a propojení sportovních zařízení se zákazníky
3. Online prodej služeb, platby a rezervační systém
4. Nástroje pro organizaci a propagaci sportovních akcí
5. Slevové akce
6. CRM systém

4.3.4.1 Portál pro rekreační sportovce a neprofesionální týmy

Strategií SportCentralu je vytvořit webovou aplikaci, kterou bude používat významný počet sportovců a týmů. Tato aplikace bude ve své podstatě sloužit jako marketingový nástroj pro samotný prodej placených produktů sportoviště a odlišení se od konkurence. Oproti jiným produktům bude firma moci nabídnout např. rezervační systém, do kterého je schopna ihned přivádět zákazníky ze svého webu. Sportovní zařízení tak dostane přidanou hodnotu v podobě vyšších prodejů vstupného.

Tato část přispívá k řešení 1. a 2. problému sportovišť.

4.3.4.2 Komunikace a propojení sportovních zařízení se zákazníky

Vzájemná interakce mezi sportovišti a jejich zákazníky vzniká přirozeně. Zákazníci mají různé dotazy, chtějí vyjádřit svůj názor nebo chtějí být informováni o novinkách. K tomu by sportovnímu zařízení měla sloužit sada funkcí, jako jsou prezentace sportoviště na stránkách SportCentralu, diskuse, ankety, zpětná vazba, hodnocení, emaily.

Prezentace zařízení na SportCentralu spočívá v profilu, který si jeho vlastník může upravit, přidat si své kontakty, popis, otevírací hodiny nebo fotografie. Jedná se o základní věci, které chtějí lidé vědět. Zároveň jsou do profilu sportoviště integrovány další prvky.

Jedním z nich je diskuse uživatelů. Uživatel se může sportoviště na něco zeptat, aniž by musel web opouštět (např. nemusí odcházet do emailu). Sportoviště následně dostane upozornění. Odpovědět také může jiný uživatel, což zvyšuje důvěryhodnost odpovědi.

Ankety, hodnocení a zpětná vazba slouží sportovišti k tomu, aby se od svých potenciálních nebo stávajících zákazníků dozvědělo, co může zlepšit nebo co si jeho zákazníci přejí. Díky návštěvnosti SportCentralu a souběžné integraci do webu svého sportoviště bude mít tvůrce ankety dostatek respondentů.

Služby pro uživatele, u kterých je vyžadována jejich registrace na webu SportCentralu, umožní vytváření databáze kontaktů. Uživatele lze posléze segmentovat podle věku, pohlaví, bydliště, jak často sportují a jaké sporty provozují. Podle toho mohou těmto lidem, pokud o to budou mít zájem, chodit emaily přizpůsobené na míru. Uvažuje se o 3 variantách. První z nich je agregovaný email, ve kterém přijdou informace cílené na určitou oblast a sporty. Ten bude systémově poskládán z příspěvků jednotlivých sportovních zařízení. Druhým typem je email od sportoviště na všechny jeho klienty, z kontaktů získaných např. skrze rezervace nebo nákupy vstupného. Třetím typem jsou automatické emaily zasílané systémem při splnění nějaké akce v rámci webu. Dobrým příkladem je automatický email zákazníkovi s poděkováním, že si na sportovišti zacvičil, který přijde po cvičení.

Tato část přispívá k řešení 1., 2. a 3. problému sportovišť.

4.3.4.3 Online prodej služeb, platby a rezervační systém

Prodeje vstupného přes internet by mohly být jedním z největších zdrojů příjmu SportCentralu. Zvažuje se i varianta, že všechny ostatní produkty, dosud uvažované jako placené, by mohly být zdarma. Tato strategie by byla vhodná zejména pro rychlou penetraci trhu. Na druhou stranu by snižovala diverzifikaci příjmů a tím zvyšovala rizikovitost projektu.

Online platby se u SportCentralu použijí u prodeje vstupného (např. na squashový kurt), lekcí (např. na tanec) nebo členských příspěvků (např. do fitness). Kromě toho potřebují sportovní zařízení prodávat permanentky nebo dárkové poukazy.

Nedílnou součástí je i rezervační systém, který je vhodný pro více než polovinu zařízení (např. vhodný na squash, nevhodný pro bazény u jednotlivců). Pokud si uživatel lístek zakoupí, může ihned provést rezervaci. Nebo naopak vytvoří rezervaci a posléze si koupí vstupné. Platba provedená dnes pak zákazníka motivuje ke sportování v budoucnu. Pro sportovní zařízení je pozitivní v tom, že tržbu už má jistou.

Rezervační systém není pouze to, co vidí návštěvník webu. Je jím i propracovaná administrace, kde lze nastavovat různé cenové úrovně podle časů a sportů, nebo zadávat rezervace ručně, pokud se zákazník objednává po telefonu nebo emailem.

Tyto funkce rovněž napomáhají zefektivnit marketing sportoviště – zařízení upoutá pozornost potenciálního zájemce a je schopno mu svoje služby ihned prodat. Sníží se tak riziko, že sportovní zařízení sice vynaloží prostředky na zaujetí zákazníka, to ale postupem času upadá a je přehlušeno něčím jiným, aniž by došlo ke koupi.

Tato část přispívá k řešení 2. a 3. problému sportovišť.

4.3.4.4 Nástroje pro organizaci a propagaci sportovních akcí

Sportovní zařízení ve svých prostorách čas od času organizují různé akce. V tom jim SportCentral pomůže nástroji na řízení samotné akce (rozdělování do skupin už před zahájením a informování účastníků, zapsání výsledků a vyhodnocení) a propagaci této akce (v rámci webu, kam pravidelně chodí vysoký počet potenciálních zákazníků). Na akci lze dále pozvat účastníky. Zvat lze uživatele SportCentralu, kontakty naimportované z Excelu, nebo pomocí Facebooku. Celá událost může být rovněž synchronizována s událostí na Facebooku a v pravidelných intervalech se aktualizovat.

Dochází tady i k synergickému efektu s dalšími produkty (získání kontaktů na větší počet lidí) a budování uživatelské základy SportCentralu samotnými interakcemi mezi sportovišti a sportovci.

Tato část přispívá k řešení 1. a 2. problému sportovišť.

4.3.4.5 Slevové akce

Slevové akce jsou v rámci SportCentralu dvojího typu.

Prvním typem jsou slevy tzv. hromadného nakupování, které začal v USA provozovat Groupon a spočívají ve vysoké slevě na produkt nebo službu v případě dosažení určitého počtu kupujících. V začátcích měl tento systém přinést viralitu – lidé byli motivováni říci o slevě ostatním, pokud ji chtěli. Dnes už se však minimální počet kupujících většinou nepoužívá, neboť weby tohoto typu jsou uživatelům dobře známé a velmi navštěvované. Na rozdíl od druhého typu slev prezentovaného na SportCentralu, vyžadují tyto slevy zakoupení vouchery.

Druhý typ slev, jak už bylo zmíněno, nevyžaduje okamžitý nákup. Patří sem slevy běžně propagované na stránkách sportovišť a nabízené přímo v provozovně. Jedná se o slevy skupinové (např. cvičení s trenérem), za přivedení nového zákazníka (např. fitness), první hodiny zdarma (např. fitness), za opakované návštěvy (např. squash) nebo dobré výkony (např. motokáry), apod. Tyto slevy podporují jak akvizici nových zákazníků, tak pracují s věrností těch stávajících. Pro jejich využití je potřeba registrace na SportCentralu, poté dostane uživatel informace o tom, jak slevu využít. Kromě efektu pro sportoviště, které má další kanál k oslovení veřejnosti, dochází k pozitivnímu efektu pro další produkty a pro SportCentral jako takový.

Tato část přispívá k řešení 1. a 2. problému sportovišť.

4.3.4.6 CRM systém

CRM systém SportCentralu je jednoduché CRM přizpůsobené potřebám sportoviště. Data do něj lze přidat přes administraci sportoviště (např. nahrání kontaktů na zákazníky z původně používaného Excelu), nebo přes jednotlivé produkty zakoupené sportovištěm (např. rezervační systém).

CRM obsahuje nástroje pro segmentaci zákazníků a další práci s kontakty (ná vaznost na emailové kampaně, slevy, organizaci událostí). Dále zahrnuje přehledy výkonnosti v oblasti propagace (např. zobrazení profilu na SportCentralu nebo odchozí návštěvy na web sportoviště) a ve financích (např. tržby za určité období nebo podle typu prodávané služby). Mezi jeho další funkce patří nastavování emailových kampaní a veškerá administrace spojená s prodejem vstupného a slev.

Tato část přispívá k řešení 3. problému sportovišť.

4.3.5 Marketingová strategie

Marketingová strategie je zpracována v dalším textu společně pro sportoviště, týmy i sportovce.

4.3.6 Zdroje příjmů

Plánem SportCentralu je vybudovat produkt s jasnou přidanou hodnotou pro sportovní zařízení. Ten se skládá z několika nástrojů, které lze používat odděleně i společně. Rozdělit jej lze na 3 části, jak již bylo uvedeno ve specifikaci řešení:

- Získávání nových zákazníků
- Online prodej
- CRM

Předpokládá se, že příjmy budou vytvářeny dvěma způsoby:

- Provize z tržeb
- Měsíční poplatek za používání

Následující tabulka ukazuje předpokládané výše provizí u jednotlivých nástrojů a měsíční poplatky (uvedené v amerických dolarech). Ceny a provize jsou zatím orientační a budou muset být během vývoje startupu zvalidovány zákazníky.

Tabulka 1: Uvažované zdroje příjmů – výše provizí a poplatků

Nástroje	Kategorie	Zdarma	Placené	Provize	Poplatek (Kč/m)
Zápisy v katalogu	Získávání nových zák.	✓	✓		400
Slevové akce	Získávání nových zák.		✓	20%	
Dlouhodobé slevy	Získávání nových zák.	✓	✓	10%	1000
Organizace událostí	Získávání nových zák.	✓	✓		80
Prodej permanentek	Online prodej		✓	8%	
Prodej vstupného	Online prodej		✓	10%	
Prodej členství	Online prodej		✓	10%	
Rezervace	Online prodej	✓	✓	3%	1000
Prodej dárkových poukazů	Online prodej		✓	10%	
Správa kontaktů	CRM		✓		400
Business statistiky	CRM	✓	✓		600
Zpětná vazba od zákazníků	CRM	✓	✓		400
Ankety	CRM		✓		400
Automatizace prodeje	CRM	✓	✓		800
Emailové newslettery	CRM		✓		500
Agregované newslettery	CRM		✓		500
Automatické emaily	CRM		✓		500

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Z tabulky je také patrné, že některé produkty budou nabízeny na bázi freemium. To znamená, že základní verze bude zdarma a zákazník bude platit za nadstandard. Např.

zápis v katalogu bude moci mít zdarma jakékoli sportoviště, pokud si ale připlatí, dostane zvýrazněný zápis, který přiláká více potenciálních zákazníků.

Některé produkty také dávají možnost kombinovat zpeněžení provizí i poplatků za použití. V praxi bude muset být otestováno, kterou cestu preferují zákazníci a která je výhodnější pro SportCentral. Příkladem je rezervační systém, kdy lze z každé rezervace strhávat malé procento pro SportCentral, nebo si účtovat měsíční poplatek za provoz.

Vzhledem k velkému množství nabízených nástrojů se v budoucnu pravděpodobně mnoho z nich sloučí a budou prodávány v balíčcích.

Zjednodušený model sestává ze tří produktů, které do jisté míry kopírují rozdělení nabízeného řešení do částí získávání zákazníků, online prodej a CRM.

Tabulka 2: Uvažované zdroje příjmů – výše provizí a poplatků, zjednodušená varianta

Balíček a jeho obsah	Provize	Poplatek (Kč/m)
Sportoviště +		0 / 1400 / 2000
Zápisy v katalogu		
Organizace událostí		
Dlouhodobé slevy		
Online prodeje		
Slevové akce	20%	
Prodej permanentek	10%	
Prodej vstupného	10%	
Prodej členství	10%	
Rezervace	3%	
Prodej dárkových poukazů	10%	
CRM		0 / 1600 / 2000 / 3000
Správa kontaktů		
Business statistiky		
Zpětná vazba od zákazníků		
Ankety		
Automatizace prodeje		
Emailové newslettery		
Agregované emailové newslettery		
Automatické emaily		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

U nástrojů založených na poplatcích se počítá s odstupňováním jejich výše podle rozsahu, v jakém půjdou tyto nástroje použít. Příkladem mohou být dlouhodobé slevy, kdy ve verzi zdarma mohou být aktivní pouze 2 slevy současně, v balíčku za 1.400 Kč

nejvýše 5 různých slev současně a v balíčku za 2.000 Kč neomezeně slev. Kromě online prodeju je každý balíček nabízen i ve verzi zdarma s omezenou funkcí.

4.3.7 Náklady

Náklady na vývoj funkcí pro sportovní zařízení jsou zahrnuty do celkového přehledu nákladů, viz dále.

4.3.8 Klíčové metriky

Klíčové metriky vzniknou v průběhu realizace podnikatelského plánu. Vytvoří se a budou sledovány podle toho, jak bude probíhat customer development.

Metriky důležité pro validaci sportovních zařízení se budou týkat tržeb z jednotlivých produktů, množství nově registrovaných sportovišť nebo množství sportovišť aktivně využívajících svůj profil.

4.3.9 Neférová výhoda

Během realizace startupu bude potřeba aktivně pracovat na tom, aby byla firma chráněna před konkurencí. Vyvinuty by měly být zejména tyto výhody:

- Komplexnost a přizpůsobení potřebám zákazníků
 - Výhoda oproti jednoduchým službám, které řeší 1 problém (např. samostatně prodávaný rezervační systém) a zároveň výhoda oproti příliš obecným produktům, které nejsou přizpůsobené pro sport (např. Facebook jako způsob propagace sportoviště)
- Ztráta zákazníka při neúčasti nebo odchodu ke konkurenci
 - Snahou bude vyvinout portál takovým způsobem, aby jej neopouštěli zákazníci sportovních zařízení, a v důsledku toho jej nebudou opouštět ani sportoviště
- Portál pro sportovce a týmy
 - Souvisí s výše uvedenou výhodou, navíc je zde možné využít tyto uživatele k šíření povědomí o SportCentralu u sportovních zařízení
- Autorita a image v oboru
 - Cílené budování silné značky

- Nižší náklady na získání zákazníků
 - Výhodou oproti konkurenci v USA nebo západní Evropě jsou nižší mzdy zaměstnanců. Dále sem patří SEO efekty webu s velkým množstvím uživatelského obsahu a jejich pozitivní vliv na vytváření poptávky po placených produktech.
- Platforma pro aplikace třetích stran
 - Do budoucna by se měl SportCentral stát místem, kam budou moci vývojáři softwaru integrovat vlastní aplikace.

4.4 Business model pro segment sportovci

4.4.1 Zákaznické segmenty

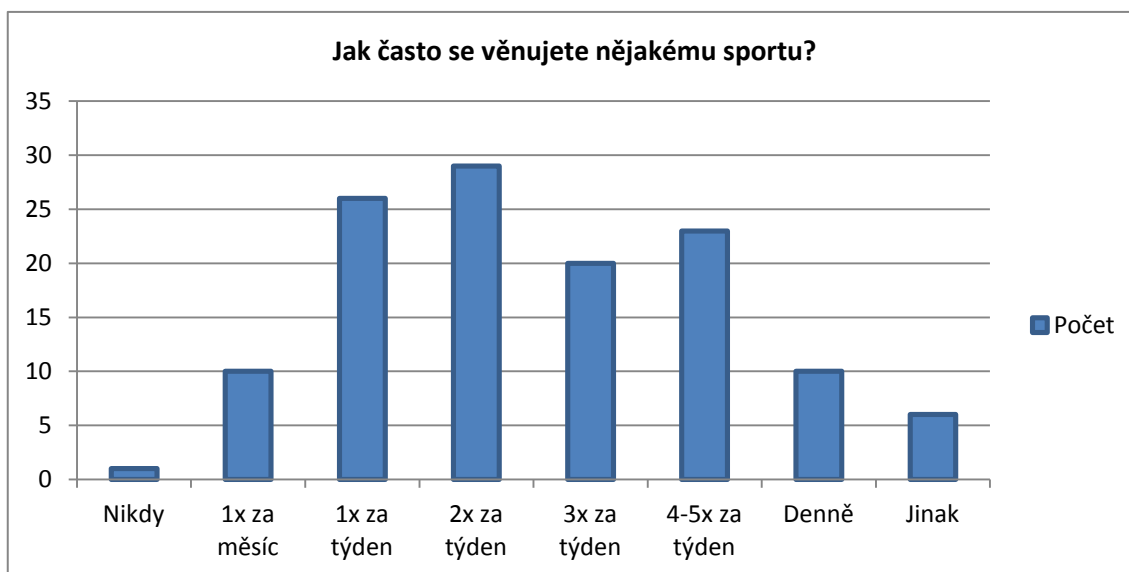
SportCentral je určený zejména pro rekreační a poloprofesionální sportovce. Rekreačním sportovcem se rozumí takový člověk, který si jde čas od času zacvičit a dělá sport hlavně pro radost ze samotného pohybu, zlepšení zdraví nebo kvůli společnosti jiných lidí. Tuto skupinu je dobré rozdělit podle pohlaví a sportovci jsou z pohledu SportCentralu bráni zejména jako uživatelé (z pohledu sportovišť naopak jako zákazníci).

Poloprofesionální sportovci jsou pro SportCentral ti, kdo sportují organizovaně, ale stále se pro ně jedná o volnočasovou aktivitu.

Early adopters můžeme u sportovců definovat převážně jako muže ve věku 20 – 30 let, kteří jsou aktivními sportovci. Tito lidé denně používají internet, jsou na sociálních sítích a mají tzv. chytré mobilní telefony, v nichž používají mobilní aplikace. Mohou sem patřit také nejaktivnější členové sportovních týmů.

Jak ukázal vlastní výzkum SportCentral.cz, v uvedené věkové skupině lidé sportují v průměru 2-3x týdně, medián je 2x.

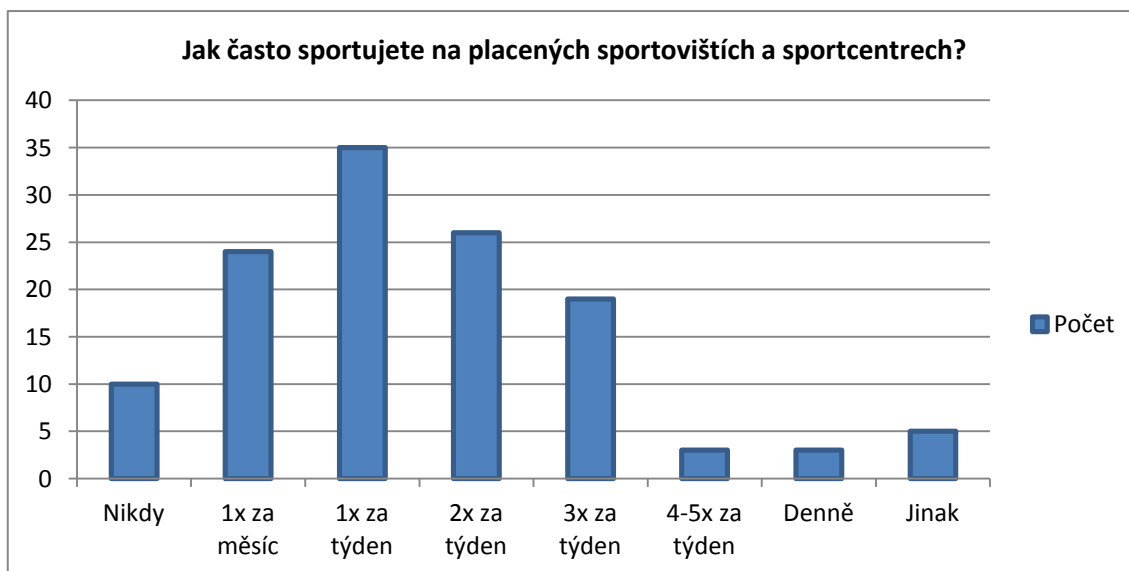
Obrázek 8: Frekvence vykonávání sportovních aktivit



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Další otázka se týkala toho, jak často tito lidé chodí na placená sportoviště. Zde došlo k očekávanému posunu směrem k nižší frekvenci.

Obrázek 9: Frekvence vykonávání sportovních aktivit na placených sportovištích



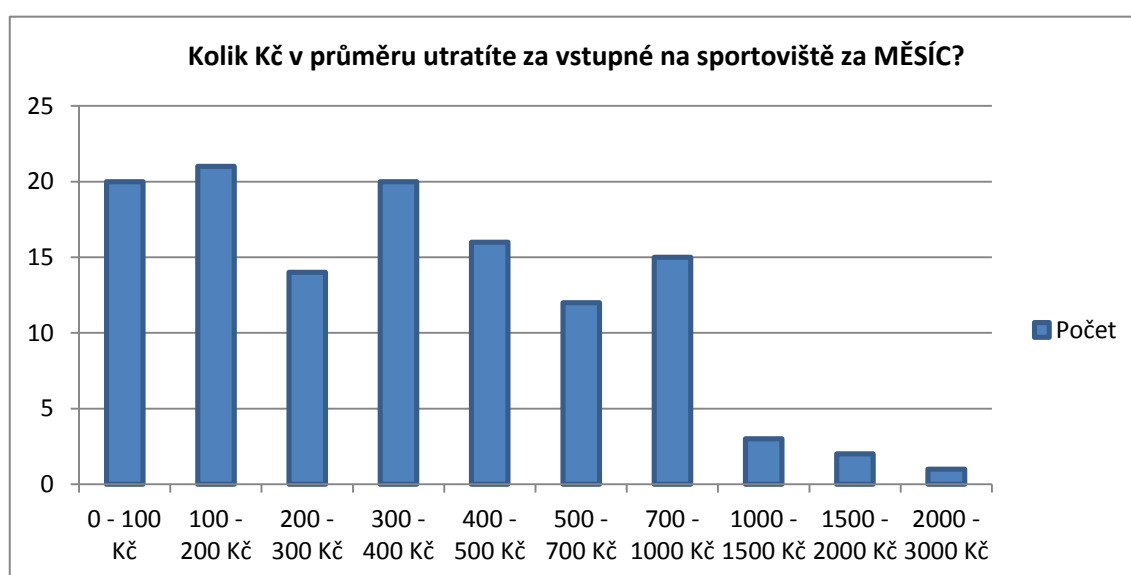
Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Tato otázka bezprostředně navázala na předchozí. Její smysl spočívá v oddělení sportovních aktivit, při nichž jsou nutné peněžní výdaje od těch, které jsou zdarma (například běhání v přírodě). Porovnáním těchto dvou otázek můžeme vidět, že medián se posunul velmi blízko bodu 1x za týden. Pro sportovní zařízení je rovněž důležitý poznatek, že 64% lidí v této věkové skupině sportuje 1x, 2x nebo 3x týdně. Tyto

respondenty lze považovat za jejich nejdůležitější zákaznickou skupinu. V dalším sociologickém výzkumu by bylo zajímavé zjistit, proč až 27% lidí na placených sportovištích téměř vůbec nebo vůbec nesportuje (ale sportují pouze „zdarma“), neboť z nich by se mohli rekrutovat další potenciální zákazníci při odstranění překážek, která jim brání návštěvě placeného sportoviště. Zároveň by stálo za to prozkoumat, zda by bylo možné dále zvýšit počet návštěv placených sportovišť u skupiny respondentů, která pravidelně sportovat chodí.

Zajímavý je i pohled na to, kolik sportovci utratí za návštěvy sportovních zařízení.

Obrázek 10: Měsíční útrata na placených sportovištích



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Z odpovědí na otázku týkající se průměrné měsíční útraty lze vidět, že průměrné výdaje na sport činí 412 Kč za měsíc, medián je 350 Kč za měsíc. Při porovnání s frekvencí sportování plyne výdaj zhruba 80 – 100 Kč za 1 návštěvu sportovního zařízení.

4.4.2 Problémy sportovců

Rozhovory se sportovci ze skupiny early adopters vznikl seznam problémů, se kterými se tato skupina lidí v oblasti sportu potýká. Seznam je seřazený podle priorit.

1. Sportovci si potřebují najít kamarády nebo skupiny lidí, se kterými by sportovali
2. Potřebují si najít sportoviště
3. Chtějí pohodlně provést rezervaci

4. Chtějí vědět o lokálních sportovních akcích, kterých by se mohli aktivně zúčastnit
5. Rádi by si zaznamenávali svoje výkony a porovnávali se s přáteli
6. Chtějí ušetřit peníze za sportování
7. Rádi by sportovali častěji, než to dělají

Pořadí prvních tří problému odpovídá tomu, jakým způsobem probíhají činnosti před samotným sportováním. Pokud člověk nejde dělat něco sám, jako první se musí domluvit s kamarádem nebo partou. Poté si vyberou sportoviště a následně se na něj objednají.

První problém spočívá v tom, že lidé mnohdy ani nevědí, jaké sporty dělají jejich přátelé. V dnešním světě informačních technologií je jednoduché spočítat, kdo všechno patří do mého okruhu známých a přátel. Například studie o sociální síti Facebook ukazují, že průměrný počet přátel 1 uživatele se pohyboval okolo 190 – 230 v květnu 2011. (Ugander, Karrer, 2011). Předpokládá se, že toto číslo bude i nadále růst s tím, jak se více lidí k této síti připojí. Pokud má uživatel Facebooku 230 známých a přátel, jaká je šance, že bude u všech znát jejich zájmy?

Respondenti v průzkumu SportCentralu v září 2012 uvedli, že nejlepší motivací, aby chodili sportovat častěji, by pro ně bylo právě cvičení s přáteli.

Oproti SportCentralu existují pro řešení těchto problémů následující alternativy.

Problém 1 (hledání kamarádů):

- Zeptání se svých přátel
- Facebook
- Letáky na nástěnkách (např. na sportovištích)
- Specializované weby jako Sport-Buddies.com

Problém 2 (hledání sportovišť):

- Vyhledávání internetu (Google, Seznam)
- Slevové servery
- Doporučení přátel

- Webové katalogy (např. Firmy.cz nebo Yelp.com)
- Facebook
- Geolokační služby typu Foursquare
- Noviny, časopisy

Problém 3 (rezervace):

- Stávající rezervační systémy (např. E-rezervace.cz)
- Email
- Telefon

Problém 4 (sportovní akce):

- Letáky na nástěnkách
- Události na Facebooku
- Kamarádi
- Webové stránky sportoviště
- Weby se sportovními akcemi (např. Sportmeets.com)
- Vyhledávání internetu (Google, Seznam)

Problém 5 (zaznamenávání výkonů a porovnávání se):

- Papír
- Excel sdílený přes email nebo jinou službu
- Mobilní aplikace (např. Sportylyzer, Sports tracker, Endomondo, Nike+)
- Webové aplikace (např. Behej.com, Heiaheia.com)

Problém 6 (ušetření peněz):

- Slevové servery
- Stálé slevy sportovišť
- Permanentky

Problém 7 (častější sportování):

- Vlastní pevná vůle, schopnost motivovat se
- Nástroje na měření sportovních výkonů
- Sportování s přáteli
- Osobní trenér
- Zakoupení permanentky
- Členství v týmu, který pravidelně trénuje

4.4.3 Hodnota pro zákazníka

Hodnotu nabízenou SportCentralem pro sportovce lze vyjádřit tímto způsobem: SportCentral pomáhá najít kamarády na sportování, sportoviště a lokální sportovní akce. Tato UVP (Unique Value Proposition³) je odvozená z hlavních problémů, které sportovci řeší.

High-level concept by v případě sportovců mohl znít „LinkedIn pro sportovce“. Toto přirovnání spočívá v tom, že, oproti Facebooku, je LinkedIn síť, která je více specializovaná (zaměřená na pracovní život, kariéru) a tomu odpovídá i po funkční stránce.

4.4.4 Řešení

Navrhované řešení se skládá z několika částí, které řeší problémy buď jednotlivě, nebo se zabývají několika najednou.

Pro pomoc s problémy 1, 2 a 4 vznikne databáze a katalog sportovních zařízení, týmů, trenérů, sportovců a sportovních akcí. Problém 2 rovněž pomohou řešit hodnocení sportovišť od uživatelů.

Dále bude vytvořen rezervační systém, který vyřeší problémy 2 a 3.

Automatické zasílání novinek o tom, co se v místě jejich bydliště děje, pomůže sportovcům s problémy 1 a 4.

Pomocí gamifikace⁴ chce SportCentral řešit problémy 5, 6 a 7. Součástí gamifikace bude i zaznamenávání sportovních aktivit, sportovní deník a lokální žebříčky. Dále

³ Unique Value Proposition vyjadřuje, jakou unikátní nebo důležitou hodnotu produkt přináší zákazník

nabídne vyhledávání a nákup slevových akcí, permanentek a vstupného pro vyřešení problémů 6 a 7.

4.4.5 Marketingová strategie

Marketingová strategie je zpracována v dalším textu společně pro sportoviště, týmy i sportovce.

4.4.6 Zdroje příjmů

SportCentral neplánuje, že by sportovcům nabízel samostatné placené produkty. Zapojení těchto uživatelů však má pozitivní efekt na monetizaci sportovních zařízení.

Jediné dva přímé zdroje příjmů, které budou sportovci generovat, jsou skrze reklamu a případný affiliate program⁵. U affiliate záleží velmi na tom, jakého partnera se podaří pro SportCentral najít. V České republice by jím mohl být například nákupní portál Mall.cz, který v dubnu 2013 nabízel v kategorii sportovního vybavení provizi 6%. (Mall, 2013)

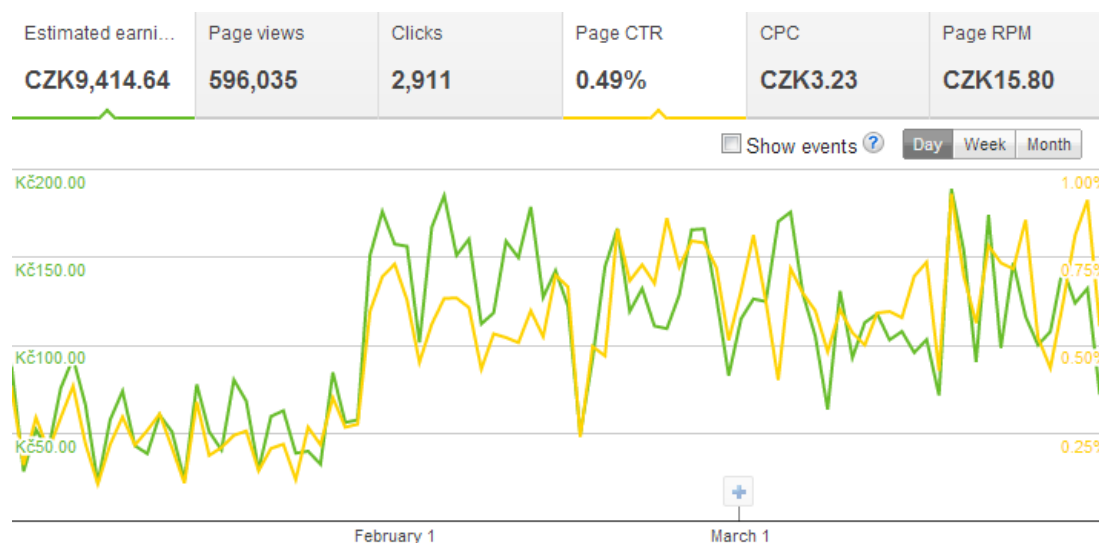
U reklamy se ze začátku jedná o klasickou bannerovou reklamu, která je v současnosti provozována na systému DoubleClick for Publishers – Small Business od společnosti Google. V tomto systému lze spravovat jak reklamu prodanou přímo, tak vyplnit volný inventář pomocí AdSense.

Současné příjmy z AdSense na SportCentral.cz ukazuje následující report.

⁴ Gamifikace spočívá v použití prvků známých z počítačových her v neherních situacích. Do popředí zájmu se dostává zejména v posledních letech. Gamifikace se používá nejen u počítačových aplikací, ale i v reálném světě. Příkladem mohou být různé věrnostní programy aerolinek nebo obchodních řetězců, ve kterých se získávají body za různé činnosti (např. nákup letenky). Za tyto body získává spotřebitel určitý status, z něhož může čerpat výhody.

⁵ Affiliate program (nebo také affiliate marketing či provizní systém) používají společnosti podnikající na internetu (často e-shopy) ke zvýšení svých tržeb. Dochází při něm k uzavírání partnerství s jinými webovými stránkami, které odkazují na provozovatele affiliate programu a tím jej propagují. Pokud spotřebitel na takový odkaz klikne a posléze v e-shopu nakoupí, je partnerovi, z něhož spotřebitel přišel, vyplacena provize z projeje.

Obrázek 11: Příjmy z AdSense na SportCentral.cz v období 1. 1. 2013 – 31. 3. 2013



Zdroj: Google AdSense, vlastní zpracování, 2013

Z reportu o příjmech z reklamy je vidět, jaké výnosy reklama vygenerovala při počtu bezmála 600000 zobrazení ve sledovaném období. Na začátku února je znatelný nárůst míry proklikovosti (CTR), který vznikl přidáním nových reklamních ploch na web SportCentralu. Po tomto nárůstu se držela CTR na úrovni 0,63%. Za dlouhodobě udržitelnou CTR SportCentral považuje 0,5%.

RPM (výnosy za tisíc zobrazení) dosáhly 15,8 Kč, po skoku na začátku února se RPM drželo na 20 Kč za 1000 zobrazení. Cena za proklik byla okolo 3 – 3,5 Kč.

Uvedená čísla můžeme srovnat s reklamním systémem na Facebooku. Podle čísel od Socialbakers je průměrná cena za 1000 zobrazení na českém Facebooku 0,06 USD (cca 1,2 Kč), CPC je na úrovni 0,22 USD (cca 4,4 Kč). Na Facebooku v USA se RPM pohybuje na úrovni 0,15 USD (cca 3 Kč) a CPC na 1,08 USD (přibližně 21,6 Kč). (Socialbakers, 2013, b)

Rozdíl mezi RPM na Facebooku a SportCentralu je dán způsobem výpočtu. Ve statistikách AdSense se reklama na 1000 zobrazení počítá ze všech zobrazení webu a celkových výnosů. Většina reklamy je ale prodávána způsobem placení ceny za proklik a z prokliků se počítají výnosy. Naopak na Facebooku jsou čísla poskytována odděleně pro model RPM a pro model CPC.

Cílem těchto příkladů bylo zejména ilustrovat, že v současnosti je na tom SportCentral z hlediska CPC obdobně jako český Facebook. Při rozšíření na americký trh lze pak počítat s cenou vyšší.

Do budoucna se také plánuje vlastní reklamní systém, který umožní segmentovat reklamu podle pohlaví, věku, bydliště nebo sportů. Zadavatelé reklamy tak budou moci přizpůsobit svoji inzerci, zvýšit její efektivitu a tím i výnosy pro SportCentral. S tímto systémem se ale pro nejbližší dva roky vývoje nepočítá.

4.4.7 Náklady

Náklady na vývoj funkcí pro sportovce jsou zahrnuty do celkového přehledu nákladů, viz dále.

4.4.8 Klíčové metriky

Klíčové metriky vzniknou v průběhu realizace podnikatelského plánu. Vytvoří se a budou sledovány podle toho, jak bude probíhat customer development.

Metriky důležité pro validaci sportovců se budou týkat růstu návštěvnosti, registrovaných uživatelů, aktivního používání webu, počtu kliků na reklamu a množství nakupovaných služeb sportovišť skrz SportCentral.

4.4.9 Neférová výhoda

Neférové výhody (z anglického unfair advantage) jsou skutečnosti, které brání konkurentům vstupovat do odvětví, získávat zákazníky nebo uživatele subjektu, který těmito výhodami disponuje. Jinak řečeno, jsou to důvody, které zabrání zákazníkům nebo uživatelům SportCentralu přestat využívat jeho produkty a služby, neboť by tím u nich došlo k určité ztrátě.

Neférové výhody jsou podobné, jako v případě sportovních zařízení, některé jsou ale nové.

Stejně se sportovními zařízeními jsou výhody:

- Autorita a image v oboru
- Nižší náklady na získání uživatelů
- Komplexnost a platforma pro třetí strany

Nově se jedná o tyto neférové výhody:

- Ztráta kontaktů s přáteli
- Ztráta statistik a pozic v žebříčcích uživatelů
- Sportovní zařízení budou sama motivovat sportovce k používání

4.5 Business model pro segment sportovní týmy

4.5.1 Zákaznické segmenty

Týmy, pro které je SportCentral určený, jsou buď amatérské (nebo také pouze skupiny lidí, které se trochu organizují), nebo poloprofesionální. Poloprofesionální týmy hrají některou z oficiálních soutěží, kde platí účastnický poplatek, ale sami za sport žádnou mzdu nepobírají.

Early adopters lze podobně jako u sportovců identifikovat ve skupině mužů ve věku 20 – 30 let. Patří sem zejména týmy hrající oficiální soutěž a mají potřebu se organizovat. Kromě zápasů většinou pořádají tréninky, které jsou ale, oproti profesionálním týmům, velmi neformální. Místo nácviku hry na nich spíše jen hrají a nemají problém přibrat někoho mimo tým pro doplnění počtu.

V těchto týmech jsou pro SportCentral důležití jejich aktivní členové nebo vedoucí, kteří si vytvořili nějaké vlastní řešení na organizaci hráčů, používají internet, sociální sítě a mají chytrý telefon s aplikacemi.

4.5.2 Problémy sportovních týmů

Po konzultacích s vedoucími týmů byl seznam problémů zredukován z původních 8 na následující 4:

1. Týmy se potřebují organizovat
2. Chtějí si evidovat svoje výkony a statistiky
3. Hledají nové spoluhráče
4. Hledají protihráče (např. na tréninky)

Výše uvedené problémy jsou seřazeny podle priorit.

Organizování se znamená zejména oznamování konání různých akcí, přihlašování se na ně a jejich následné zhodnocení. S tím souvisí dlouhodobé sledování vlastních statistik - týmy chtějí vědět, kdo dává góly, kdo je jak dochvilný nebo kdo má zrovna dresy nebo míč.

Některé týmy bojují s tím, že jich není dostatek, a mají tak problémy se sejít na trénink a případně i zápas. Jiné by také ocenily, kdyby si čas od času mohly zatrénovat proti novému soupeři.

Oproti SportCentralu existují pro řešení těchto problémů následující alternativy.

Problém 1 (organizace):

- Email
- Telefon
- Facebook
- Domluví se osobně (např. po zápase)
- Specializované weby jako BlueFields.com

Problém 2 (statistiky):

- Excel + sdílení emailem nebo přes Dropbox
- Zapisování na Facebooku
- Specializované aplikace (např. Tymuj.cz)

Problém 3 a 4 (spoluhráči a protihráči):

- Kontakty přes kamarády
- Vlastní webové stránky (většinou na nějakém webhostingu zdarma, nebo specializovaný web pro stránky týmů – např. Banda.cz)
- Získání kontaktů účastí na turnajích

4.5.3 Hodnota pro zákazníka

Hodnotou nabízenou SportCentralem pro sportovní týmy lze vyjádřit tímto způsobem: SportCentral pomáhá týmům zorganizovat se, najít spoluhráče a protihráče a vést si přehledné statistiky.

High-level concept by v případě sportovních týmů mohl znít: „Basecamp pro sportovce“. Basecamp je světově používaný nástroj pro organizaci pracovních týmů v rámci projektů. Toto přirovnání tedy nejvíce směřuje k řešení prvního problému, jímž je organizace skupiny.

4.5.4 Řešení

Řešení pro týmy se opět skládá z různých částí. Hlavní stavební kameny pro problém č. 1 (organizaci) je společný prostor na webu pro tým - s kontakty na jednotlivé členy, diskusí, možností nahrát fotografie nebo zjistit, kdo má u sebe jaké vybavení. Rovněž sem patří nástroje pro organizaci tréninků, zápasů a turnajů s přihlašováním na tyto akce a sledováním docházky.

Řešení druhého problému vychází ze zorganizovaných aktivit a přidává k nim možnost zápisu jejich výsledků a následné zobrazení v podobě statistik a vygenerovaných reportů s fotografiemi a účastníky. Díky zapsaným výsledkům mohou týmy mezi sebou soutěžit v lokálních žebříčcích například o to, kdo bude nejlepší ve městě, a tím mohou rovněž řešit svůj problém 3 a 4.

Problémy 3 a 4 řeší samotná prezentace týmu na specializovaném webu. Vedoucí týmů mohou ale i sami oslovit potenciální zájemce díky vyhledávání sportovců podle různých kritérií.

4.5.5 Marketingová strategie

Marketingová strategie je zpracována v dalším textu společně pro sportoviště, týmy i sportovce.

4.5.6 Zdroje příjmů

Zdroje příjmů jsou v případě týmů stejné, jako u sportovců. Jsou jimi reklama a affiliate, neboť členové týmu se na webu chovají podobně jako sportovci – procházejí jednotlivé stránky, kde mohou vidět reklamu.

Ačkoli se na to nebude SportCentral zatím soustředit, je možné v budoucnu otestovat, jestli by byly týmy ochotné platit za nějaký nadstandard. Mohli by jimi být například lepší týmové statistiky nebo automatické reporty ze zápasů stylizované do hezkých infografik, případně řízení týmových financí včetně placení v rámci týmu přes SportCentral.

Jakákoli rozhodnutí ohledně zpoplatnění funkcí pro týmy budou pečlivě zvažována, aby nebyla na úkor využití sportovních týmů k růstu uživatelské základny.

4.5.7 Náklady

Náklady na vývoj funkcí pro sportovní týmy jsou zahrnuty do celkového přehledu nákladů, viz dále.

4.5.8 Klíčové metriky

Klíčové metriky vzniknou v průběhu realizace podnikatelského plánu. Vytvoří se a budou sledovány podle toho, jak bude probíhat customer development.

Metriky důležité pro validaci sportovních týmů budou zejména měřit počet nově registrovaných týmů v systému, počet týmů organizující události pro vlastní tým nebo míra, jakou týmy přispívají k růstu uživatelské základny.

4.5.9 Neférová výhoda

Konkurenční výhody, které platí pro sportovce, jsou i u sportovních týmů.

- Autorita a image v oboru
- Nižší náklady na získání uživatelů
- Komplexnost a platforma pro třetí strany

Výhodou, která dále platí pro týmy, je vlastnictví databáze sportovců, v nichž mohou hledat nové členy.

4.6 Marketingová strategie pro všechny segmenty

Marketingová strategie uvedená na tomto místě se týká všech cílových skupin SportCentralu, tedy týmů, sportovců i sportovních zařízení. Aktivity pro jednotlivé skupiny spolu jdou ruku v ruce a jedna podporuje druhou.

Placené produkty SportCentralu se dělí do 3 kategorií a v těchto kategoriích budou sportovním zařízením nabízena:

- Získávání nových zákazníků
- Online prodej
- CRM

Kromě placených produktů má sportoviště na SportCentralu řadu věcí zdarma v základní verzi:

- Zápis v databázi sportovišť
- Organizaci událostí
- 2 slevové akce (vyjma akce, u níž si musí zájemce voucher koupit)

4.6.1 Strategie vstupu na nový trh

Marketingová strategie při vstupu na nový geografický trh spočívá v tom, že na začátku bude několik brigádníků plnit databázi SportCentralu novými sportovišti ve vybrané geografické oblasti. Zároveň se spustí nenákladná virální kampaň šířená přes sociální sítě (např. soutěž), jejímž cílem bude získat jak registrované uživatele, tak zapojit soutěžící do plnění databáze. V rámci takové aktivity je možné zaslat email sportovním zařízením z databáze SportCentralu s návrhem, aby do soutěže vložila výhry. Kromě toho lze kontaktovat sportovní zařízení přes vybraného partnera, který už s nimi má zavedené komunikační kanály.

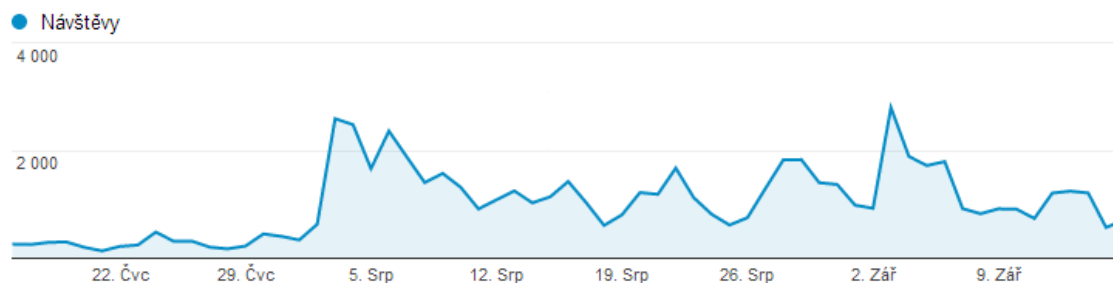
V tomto okamžiku začíná vznikat obsah, který vyhledávače indexují. Z nich následně přichází na web návštěvnost a začínají se o něm dovídat i další majitelé sportovních zařízení. Tvořený obsah se průběžně optimalizuje pro vyhledávače a počet návštěvníků webu z tohoto zdroje roste.

Všechny tyto aktivity již byly SportCentralem ověřeny v praxi.

Na následujícím grafu je vidět denní návštěvnost webu SportCentral.cz od poloviny července do poloviny září 2012. Do srpna 2012 probíhalo ruční přidávání sportovních zařízení pěti brigádníky, návštěvnost v průměru dosahovala 214 návštěv za den. 2. 8. 2013 dochází ke spuštění kampaně Sport roku 2012, jejímž posláním bylo zjistit sportovní návyky obyvatel České republiky. Součástí kampaně byla i spotřebitelská soutěž, jejímž cílem bylo na webu SportCentralu vytvářet uživatelský obsah a web sdílet na sociálních sítích. Do soutěže se podařilo získat výhry za půl milionu Kč, velkou část tvořily poukazy na sportování zdarma nebo s výraznou slevou na zhruba 30 partnerských sportovišť. Dalšími byly věcné ceny od společností zabývajících se výrobou nebo prodejem sportovního vybavení. Kampaň, která byla rovněž podpořena na českých fórech a blozích, zvedla průměrnou denní návštěvnost více než 6x na 1361 návštěv. Během této aktivity se o SportCentralu dozvědělo více než 35000 unikátních

uživatelů, došlo ke zvýšení počtu sportovišť v databázi i růstu registrované uživatelské základny.

Obrázek 12: Návštěvnost SportCentral.cz během kampaně Sport roku 2012



Zdroj: Google Analytics, vlastní zpracování, 2012

Kromě výše uvedených efektů byl SportCentral s výsledky průzkumu zmiňován v národních médiích (např. Události České televize, server Sport.cz). Měsíc po ukončení kampaně dosahovala průměrná návštěvnost 926 návštěv, je zde tedy patrný dlouhodobý pozitivní efekt.

Optimalizací vytvořeného obsahu pro vyhledávače, která spočívala v úpravách na vlastním webu a získávání zpětných odkazů z jiných www stránek, se podařilo dosáhnout rostoucí návštěvnosti s vyhledávačů (Google, Seznam). Pozitivní vliv měly i odkazy na sociálních sítích a dalších webech vytvořené samotnými soutěžícími ve Sportu roku 2012. Vyhledávače jako zdroj uživatelů jsou velmi důležité, neboť návštěvníci najdou web SportCentral.cz na jich konkrétní vyhledávací dotaz, který web uspokojí a návštěvník tak dosáhne svého cíle a je spokojený.

Úspěšnost optimalizace pro vyhledávače ilustruje následující graf. Porovnáním návštěvnosti z vyhledávačů zjistíme, že v červenci 2012 činila 3891 návštěv a o několik měsíců později, v listopadu 2012 již 32147 návštěv. Během 4 měsíců tedy vzrostla 8,2x.

Obrázek 13: Návštěvnost SportCentral.cz během kampaně Sport roku 2012



Zdroj: Google Analytics, vlastní zpracování, 2012

U uvedených čísel je potřeba si uvědomit, že SportCentral.cz byl veřejně spuštěn v červnu 2012 a dosáhl jich tak během pouhých 7 měsíců provozu.

4.6.2 Strategie prodeje

Vysoká návštěvnost je ale pouhou částí celkové marketingové strategie, jejímž výsledkem je prodej placeného produktu sportovním zařízením. Web SportCentral.cz totiž samotný slouží jako marketingový nástroj pro získání placených zákazníků.

Samotná návštěvnost upozorní sportoviště na existenci SportCentralu a poslouží jako důležitý prodejní argument. Vzhledem k tomu, že všechny placené nástroje jsou do SportCentralu integrované, dokáže SportCentral navést tok návštěvníků do těchto nástrojů.

Jako příklad prodejního argumentu lze uvést prodej vstupného. Většina sportovních zařízení prodává své vstupné pouze ve své provozovně. Pokud by se rozhodla jej prodávat přes internet, musí provést integraci platebních metod a jednoduchého e-shopu do svého webu. Nejenže SportCentral tuto integraci do webu sportoviště zajistí s menšími náklady, ale zároveň jej integruje i do www stránek SportCentralu. Vhodným způsobem pak dokáže návštěvníky SportCentral.cz přimět k tomu, aby si vstupné na sportoviště přes něj zakoupili (například poskytnutím malé slevy). Tím vzniká sportovnímu zařízení dodatečný kanál pro prodej svých služeb. Dalším důležitým faktorem je to, že u prodeje vstupného si SportCentral bude účtovat pouze provizi z prodeje (žádné aktivační nebo integrační poplatky) a sportoviště může začít ihned nabízet své služby novým způsobem. Zároveň se předpokládá, že nakupování vstupného bude mít pozitivní efekt na míru využití sportoviště. Zákazník sportoviště, který si kupuje vstupné až v provozovně, je méně motivován k jeho návštěvě než zákazník, který si koupil vstupné již předem. Také se odhaduje, že určité procento zakoupeného vstupného nebude nikdy využito, což může snížit náklady sportovního zařízení na provize SportCentralu.

Návštěvnost z webu SportCentralu na weby sportovišť není to jediné, co přiměje majitele sportovních zařízení k zájmu o SportCentral. Počítá se se zapojením tzv. ambasadorů, jejichž úkolem je zvyšovat povědomí o SportCentralu. Ambasadorem může být např. vhodně vybraný bloger píšící o tématech, která majitele sportovišť zajímají. Mohou jimi být i samotní zákazníci sportovišť motivovaní k tomu, aby se o SportCentralu na sportovišti zmínili.

Pomoci mohou i zmínky v médiích, neboť sport je v tomto ohledu zajímavé téma a SportCentral může vzhledem k množství zpracovávaných dat sám různá témata přinášet.

Část prodeje by měla být tvořena „samoobslužně“ (sportoviště samo na SportCentralu najde nabídku produktů a zakoupí je), část bude tvořit přímý prodej telefonicky, emailem nebo osobní návštěvou. Lze také zvážit strategii, jestli novému zákazníkovi na začátku nabídnout např. tablet (ať už prodat, nebo zdarma) s přístupem na internet, aby mohl produkty používat kdykoli a kdekoli. Sportoviště mají často recepci, která vyřizuje telefonické rezervace a přijímá příchozí zákazníky. S přístupem k produktům SportCentralu by tak mohli např. okamžitě ověřovat zakoupené vstupenky nebo ihned provádět telefonické a osobní rezervace.

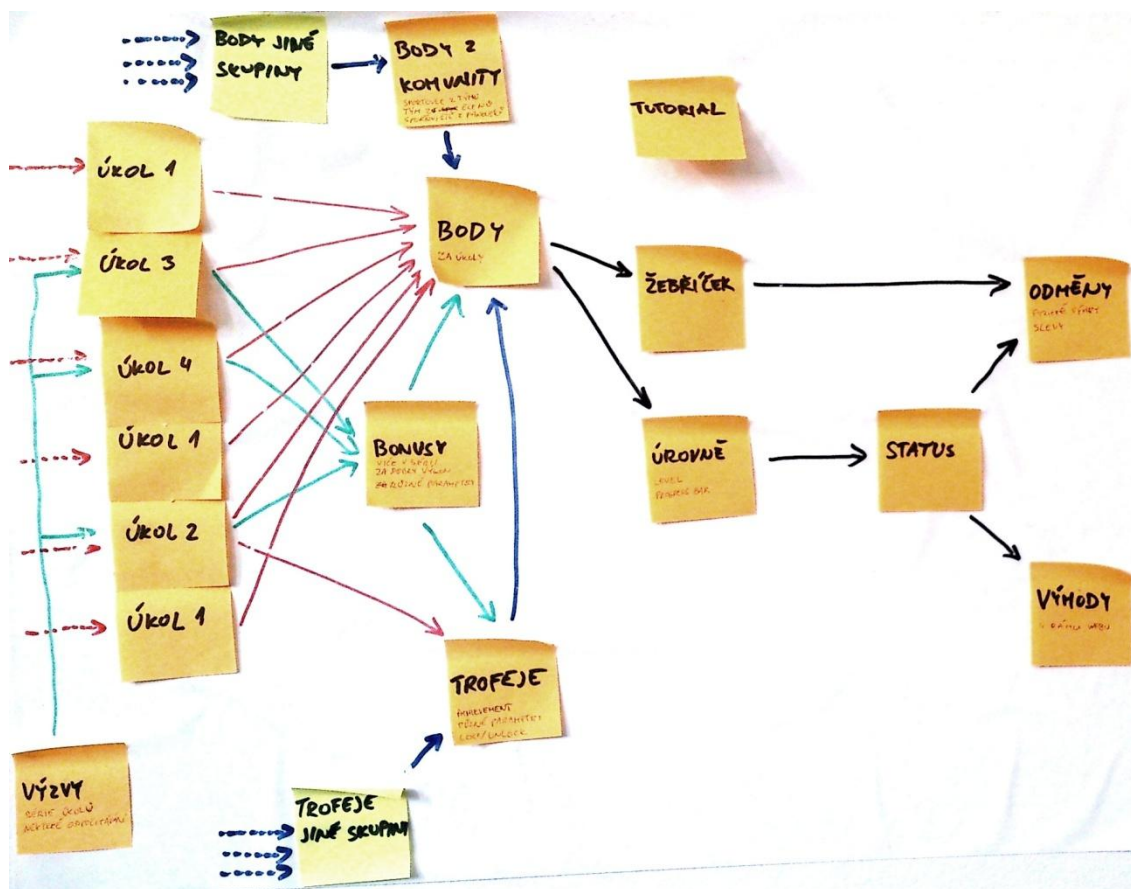
4.6.3 Další možnosti šíření povědomí o SportCentralu

V okamžiku, kdy se podaří získat platící zákazníky, bude rozšiřování registrované uživatelské základy zajišťováno skrze některé prodané produkty. Dobrým příkladem je rezervační systém nebo prodej vstupného. Pakliže si chce zákazník sportoviště zakoupit například lekci v aerobiku, bude muset poskytnout své kontaktní údaje. Tím se zaregistruje do systému a s takovým uživatelem, pokud k tomu dá souhlas, lze dále pracovat v rámci propagačních aktivit.

SportCentral bude disponovat stále větším objemem dat, která mohou být užitečná pro další weby. Například web, který se specializuje na poskytování poradenství v oblasti cvičení a fitness, bude moci na svých stránkách umístit widget se seznamem sportovních zařízení v okolí. Skrze tento widget se návštěvníci webu o cvičení dozví i o SportCentralu.

Gamifikace také přispěje k rychlému šíření portálu. Příkladem mohou být žebříčky, kde se chce uživatel dostat na co nejvyšší pozici. Aby se tak stalo, musí splnit určité aktivity, které vytváří na webu SportCentralu obsah a zároveň ukazují portál jiným lidem skrze sdílení těchto aktivit na sociálních sítích. Jednoduché schéma gamifikace SportCentralu ilustruje následující obrázek.

Obrázek 14: Schéma gamifikace navržené pro SportCentral.cz



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Gamifikace by měla nejen zajistit šíření aplikace a tvorbu obsahu, ale zároveň motivuje hráče k tomu, aby aplikaci používal. S rostoucím časem stráveným na stránkách roste i hodnota takového uživatele, neboť zlepšuje prodejní argumentaci pro sportoviště a zvyšuje příjmy z reklamy (zvyšuje se pravděpodobnost, že klikne na reklamu).

Z účasti na gamifikovaném prostředí plynou uživatelům reálné i virtuální benefity. Reálnými jsou například věcné odměny od partnerů portálu nebo levnější vstupné, virtuálními pak sociální postavení uživatele reprezentované jeho pozicí v žebříčku nebo dosaženou úrovní. Virtuální odměny nejsou zanedbatelnou složkou současných trendů a prosazují se stále více. Například podle serveru InsideFacebook měl mít trh s virtuálními statky v roce 2012 hodnotu 2,9 miliard USD (InsideFacebook, 2011).

4.7 Náklady pro všechny segmenty

V nákladech jsou největší položkou mzdy zaměstnanců. Další náklady bude tvořit pronájem kanceláří, jejich vybavení, hostingové služby, nákupy software, výdaje za telefonování a cestování.

Náklady lze rozdělit na náklady na vývoj, prodej a marketing, a další režie. Náklady na následujících 6 měsících do předpokládaného získání investice k dalšímu vývoji jsou v měsících označených znaménkem minus a dále jsou rozpočtované na 18 měsíců dopředu po získání investice. Celé toho dvouleté období je dostatečně dlouhé na to, aby se během něj dalo posunout startup kupředu a dosáhnout určitých cílů, ale i dost krátké, aby šlo naplánovat. Investiční horizont business andělů a fondů rizikového kapitálu bývá většinou mezi 12 – 24 měsíci, poté se předpokládá další kolo investic. Kromě toho je potřeba předpokládat, že se v průběhu realizace podmínky změny a plán bude potřeba přizpůsobit.

4.7.1 Vývoj aplikace

Úkolem vývojového týmu je vytvářet produkt podle vize startupu a prováděného customer developmentu. Tým musí umět pružně reagovat na měnící se požadavky podle odezvy zákazníků a neustále produkt měnit až do fáze, kdy jsou jeho jednotlivé složky validované (např. nákupy od zákazníků). Dopředu nelze určit, které části produktu budou vyvíjeny dříve a které později, priority se však upřesní během následujících 6 měsíců, kdy budou probíhat rozhovory se zákazníky a uživateli.

Tabulka 3: Počet zaměstnanců ve vývoji produktu

Měs.	Vývoj - počty pracovníků					Ostatní - počty pracovníků			
	Návrh	Grafik	Kodér	Vývoj	Mobil	Manag.	Testování	Admin	Celkem
-6	0	0	0,2	2	0	0,25	0,25	0	2,7
-5	0	0	0,2	2	0	0,25	0,25	0	2,7
-4	0	0	0,2	2	0	0,25	0,25	0	2,7
-3	0	0	0,2	2	0	0,25	0,25	0	2,7
-2	0	0	0,2	2	0	0,25	0,25	0	2,7
-1	0	0	0,2	2	0	0,25	0,25	0	2,7
1	1	1	1	3	1	1	1	1	10
2	1	1	1	4	1	1	1	1	11
3	1	1	1	4	1	1	1	1	11
4	1	1	1	5	1	1	1	1	12
5	1	1	1	5	2	1	1	1	13
6	1	1	1	6	2	1	1	1	14
7	1	1	1	6	2	1	1	1	14
8	1	1	1	6	2	1	1	1	14
9	1	1	1	6	2	1	1	1	14
10	1	1	1	6	2	1	1	1	14
11	1	1	1	6	2	1	1	1	14
12	1	1	1	6	2	1	1	1	14
13	1	1	1	7	3	1	2	1	17
14	1	1	1	7	3	1	2	1	17
15	1	1	1	7	3	1	2	1	17
16	1	1	1	8	3	1	2	1	18
17	1	1	1	8	3	1	2	1	18
18	1	1	1	8	3	1	2	1	18

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

V prvních 6 měsících se pokračuje v současném složení vývojového týmu (měsíce -6 až -1). V této době zajišťují návrh aplikace a grafiku zakladatelé startupu. K realizaci vize SportCentralu bude v následujících 18 měsících potřeba sestavit tým, který bude mít zpočátku 10 lidí, později postupně až 18. V týmu naroste počet programátorů postupně a to ze dvou důvodů – v první fázi je potřeba si vyhradit větší čas na customer development a nespíchat s vývojem kupředu, dokud není co nejlépe zvalidováno, že startup ví, co zákazníci chtějí. Zároveň se zde bere v úvahu i to, že není jednoduché najít rychle větší množství schopných programátorů. V pozdějších fázích bude tým programátorů pravděpodobně rozdělen na 2 části, z nichž 1 tým se bude starat o placené produkty pro sportoviště a druhý bude vyvíjet pro sportovce a sportovní týmy.

Role v týmu

- Návrh – designér navrhuje, jak bude aplikace fungovat, co v ní bude obsaženo a co nebude. Nejvíce času v této roli bude spotřebovávat vytváření wireframů a schůzky se zástupci cílových skupin.
- Grafik – převádí wireframy do grafické podoby a stará se tak o vzhled aplikace. Současně připravuje podle potřeby grafické podklady pro marketing a prodej.
- Kodér – převádí grafické návrhy do HTML šablon, které používají programátoři.
- Vývoj – programátoři, tj. ti, kteří vytváří software po funkční stránce.
- Mobil – programátoři mobilní aplikace. Předpokládá se vývoj pro operační systémy Android a iOS.
- Manag. – manažer, který pomáhá s koordinací týmu. Při použití metodiky Scrum pro vývoj jde o Scrum mastera.
- Testování – tester píše automatické testy, které kontrolují, zda je vydaná aplikace bez chyb. Podle potřeby k němu lze přidat dalšího testera, který bude aplikaci kontrolovat manuálně. Náklady na takového testera nebudou vysoké, neboť k práci není potřeba žádná kvalifikace.
- Admin – stará se o chod serverů a programové vybavení, pomáhá s nasazováním aplikace.

Tabulka 4: Náklady na vývoj produktu

Měs.	Vývoj - náklady				Ostatní - náklady				Celkem
	Návrh	Grafik	Kodér	Vývoj	Mobil	Manag.	Testování	Admin	
-6	0	0	5040	50400	0	3360	3360	0	62160
-5	0	0	5040	50400	0	3360	3360	0	62160
-4	0	0	5040	50400	0	3360	3360	0	62160
-3	0	0	5040	50400	0	3360	3360	0	62160
-2	0	0	5040	50400	0	3360	3360	0	62160
-1	0	0	5040	50400	0	3360	3360	0	62160
1	46800	62160	50400	226800	75600	50400	50400	46800	609360
2	46800	62160	50400	302400	75600	50400	50400	46800	684960
3	46800	62160	50400	302400	75600	50400	50400	46800	684960
4	46800	62160	50400	378000	75600	50400	50400	46800	760560
5	46800	62160	50400	378000	151200	50400	50400	46800	836160
6	46800	62160	50400	453600	151200	50400	50400	46800	911760
7	46800	62160	50400	453600	151200	50400	50400	46800	911760
8	46800	62160	50400	453600	151200	50400	50400	46800	911760
9	46800	62160	50400	453600	151200	50400	50400	46800	911760
10	46800	62160	50400	453600	151200	50400	50400	46800	911760
11	46800	62160	50400	453600	151200	50400	50400	46800	911760
12	46800	62160	50400	453600	151200	50400	50400	46800	911760
13	46800	62160	50400	529200	226800	50400	100800	46800	1113360
14	46800	62160	50400	529200	226800	50400	100800	46800	1113360
15	46800	62160	50400	529200	226800	50400	100800	46800	1113360
16	46800	62160	50400	604800	226800	50400	100800	46800	1188960
17	46800	62160	50400	604800	226800	50400	100800	46800	1188960
18	46800	62160	50400	604800	226800	50400	100800	46800	1188960
Celk. 1	0	0	30240	302400	0	20160	20160	0	372960
Celk. 2	842400	1118880	907200	8164800	2872800	907200	1209600	842400	16865280

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Celkové očekávané náklady na vývoj produktu činí v následujících 6 měsících 372.960 Kč (Celk.1), po získání investice pak v 18 měsících 16.865.280 Kč. Nejdražší položkou jsou programátoři. To je způsobeno nejen jejich větším počtem, ale i vyššími mzdami. Všechny mzdy jsou počítány jako koncové z pohledu společnosti.

4.7.2 Prodej a marketing

Úkolem marketingu je v prvních fázích zejména objevit zákazníky, porozumět jim a zjistit, jaký produkt chtějí a jaké taktiky použít, aby se o produktu dozvěděli. V pozdější fázi může nastoupit klasičtější pojetí marketingu a tito pracovníci budou vytvářet u zákazníků poptávku, kterou navedou do prodejních kanálů.

Úkolem prodeje je v prvních fázích je vytvořit prodejní strategii a uzavřít první obchody, aniž by byl ještě hotový produkt.

Tabulka 5: Počet zaměstnanců na prodej a marketing

Prodej / počet		Marketing / počet							Plnění DB	Celkem
Prodej	Péče o zák.	Mkt	SEO int.	SEO ext.	PPC	Copy	Překlad			
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	0	1	1	1	1	0	0,25	0,5	5	9,75
1	0	1	1	1	1	0	0,25	0,5	5	9,75
1	0	1	1	1	1	0	0,25	0,5	5	9,75
1	1	1	1	1	1	0	0,25	0,5	5	10,75
2	1	1	1	1	1	0,5	0,5	0,5	5	12,5
2	1	1	1	1	1	0,5	0,5	0,5	5	12,5
2	1	2	1	2	0,5	0,5	0,5	0,5	5	14,5
2	1	2	1	2	0,5	0,5	0,5	0,5	5	14,5
4	2	2	1	2	0,5	0,5	0,5	0,5	5	17,5
4	2	2	1	2	0,5	0,5	0,5	0,5	5	17,5
4	2	2	1	2	0,5	0,5	0,5	0,5	5	17,5
4	2	2	1	2	0,5	0,5	0,5	0,5	5	17,5
6	2	3	1	3	0,5	0,5	0,5	0,5	0	16,5
6	2	3	1	3	0,5	0,5	0,5	0,5	0	16,5
6	2	3	1	3	0,5	0,5	0,5	0,5	0	16,5
6	2	3	1	3	0,5	0,5	0,5	0,5	0	16,5
8	2	3	1	3	0,5	0,5	0,5	0,5	0	18,5
8	2	3	1	3	0,5	0,5	0,5	0,5	0	18,5

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

V prvních 6 měsících nejsou v marketingu a prodeji žádní zaměstnanci, tyto činnosti zajišťují zakladatelé. Po získání investice se ze začátku počítá s 1 prodejcem a 1 marketingovým pracovníkem, jejichž náplní práce budou zejména rozhovory se zákazníky, vytváření vhodné marketingové a prodejní strategie a pochopení zákazníka a jeho potřeb. Současně s tím se bude dělat SEO, aby webu rostla návštěvnost. Důležité jsou i překlady webu do dalších jazyků a průběžné revize textů zkušeným copywriterem (tyto pozice budou zřejmě obsazeny pouze na částečný úvazek). Zároveň bude skupina brigádníků plnit databázi sportovišť, aby rychleji vznikala obsah a bylo z čeho čerpat potenciální zákazníky.

Tabulka 6: Náklady na marketing a prodej produktu, část 1

Měs.	Prodej / náklady		Marketing / náklady			
	Prodej	Péče o zák.	Mkt	SEO int.	SEO ext.	PPC
-6	0	0	0	0	0	0
-5	0	0	0	0	0	0
-4	0	0	0	0	0	0
-3	0	0	0	0	0	0
-2	0	0	0	0	0	0
-1	0	0	0	0	0	0
1	61396	0	65520	43855	43855	0
2	61396	0	65520	43855	43855	0
3	61396	0	65520	43855	43855	0
4	61396	38182	65520	43855	43855	0
5	122793	38182	65520	43855	43855	21927
6	122793	38182	65520	43855	43855	21927
7	122793	38182	131040	43855	87709	21927
8	122793	38182	131040	43855	87709	21927
9	245585	76364	131040	43855	87709	21927
10	245585	76364	131040	43855	87709	21927
11	245585	76364	131040	43855	87709	21927
12	245585	76364	131040	43855	87709	21927
13	368378	76364	196560	43855	131564	21927
14	368378	76364	196560	43855	131564	21927
15	368378	76364	196560	43855	131564	21927
16	368378	76364	196560	43855	131564	21927
17	491171	76364	196560	43855	131564	21927
18	491171	76364	196560	43855	131564	21927
Celk. 1	0	0	0	0	0	0
Celk. 2	4174953	954545	2358720	789382	1578764	306982

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Tabulka 7: Náklady na prodej a marketing, část 2

Měs.	Marketing / náklady				
	Copy	Překlad	Plnění DB	Telefon	Celkem
-6	0	0	0	0	0
-5	0	0	0	0	0
-4	0	0	0	0	0
-3	0	0	0	0	0
-2	0	0	0	0	0
-1	0	0	0	0	0
1	11700	21927	75600	2180	326033
2	11700	21927	75600	2180	326033
3	11700	21927	75600	2180	326033
4	11700	21927	75600	3270	365305
5	23400	21927	75600	4360	461418
6	23400	21927	75600	4360	461418
7	23400	21927	75600	5450	571883
8	23400	21927	75600	5450	571883
9	23400	21927	75600	8720	736127
10	23400	21927	75600	8720	736127
11	23400	21927	75600	8720	736127
12	23400	21927	75600	8720	736127
13	23400	21927	0	11990	895965
14	23400	21927	0	11990	895965
15	23400	21927	0	11990	895965
16	23400	21927	0	11990	895965
17	23400	21927	0	14170	1020937
18	23400	21927	0	14170	1020937
Celk. 1	0	0	0	0	0
Celk. 2	374400	394691	907200	140610	11980246

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Náklady jsou před získáním investice nulové, je však potřeba opět připomenout, že svůj čas na prodej a marketing vynakládají zakladatelé startupu. Celkové náklady na prodej a marketing dosahují po najmutí zaměstnanců na dalších 18 měsících výše téměř 12 mil. Kč. Po prvním roce se plánuje zastavení výdajů na vlastní plnění databáze, naopak se budou hledat způsoby, jak motivovat k plnění databáze samotné uživatele.

4.7.3 Ostatní náklady

Ostatní náklady se skládají ze mzdových nákladů na personalistiku, účetnictví, právníka nebo asistentku. Dále vznikají náklady nemzdové – kanceláře a jejich vybavení, webhosting, telefonování, nákupy software nebo cestovné.

Tabulka 8: Počet ostatních zaměstnanců

Měsíc	Ostatní zaměstnanci					Celkem
	Zakladatelé	HR	Účetnictví	Právník	Asistentka	
-6	3	0	0	0	0	3
-5	3	0	0	0	0	3
-4	3	0	0	0	0	3
-3	3	0	0	0	0	3
-2	3	0	0	0	0	3
-1	3	0	0	0	0	3
1	3	0	1	0,25	0	4,25
2	3	0	1	0,05	0	4,05
3	3	0	1	0,05	0	4,05
4	3	0	1	0,05	1	5,05
5	3	0	1	0,05	1	5,05
6	3	0	1	0,05	1	5,05
7	3	0	1	0,05	1	5,05
8	3	0	2	0,05	1	6,05
9	3	1	2	0,05	1	7,05
10	3	1	2	0,05	1	7,05
11	3	1	2	0,05	1	7,05
12	3	1	2	0,05	1	7,05
13	3	1	2	0,05	1	7,05
14	3	1	2	0,05	1	7,05
15	3	1	2	0,05	1	7,05
16	3	1	2	0,05	1	7,05
17	3	1	2	0,05	1	7,05
18	3	1	2	0,05	1	7,05

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Tým zakladatelů tvoří 3 lidé, kteří mohou flexibilně plnit různé role v rámci startupu, jak již bylo ukázáno dříve. Roman Sterly funguje jako výkonný ředitel společnosti a do budoucna bude mít na starosti zejména oblasti celkové strategie, jednání s investory, customer developmentu, náborem a marketingu s prodejem. Luboš Král v současnosti pracuje jako grafik, do budoucna by se měl mít dohled zejména nad návrhem aplikace a jejím designem. Tomáš Holub bude do budoucna zastávat pozici provozního a technického ředitele společnosti.

Tabulka 9: Ostatní mzdové náklady

Měsíc	Ostatní mzdové náklady					Celkem
	Zakladatelé HR	Účetnictví	Právník	Asistentka		
-6	0	0	0	0	0	0
-5	0	0	0	0	0	0
-4	0	0	0	0	0	0
-3	0	0	0	0	0	0
-2	0	0	0	0	0	0
-1	0	0	0	0	0	0
1	0	0	43855	42000	0	85855
2	0	0	43855	8400	0	52255
3	0	0	43855	8400	0	52255
4	0	0	43855	8400	38182	90436
5	0	0	43855	8400	38182	90436
6	0	0	43855	8400	38182	90436
7	50400	0	43855	8400	38182	140836
8	50400	0	87709	8400	38182	184691
9	50400	43855	87709	8400	38182	228545
10	50400	43855	87709	8400	38182	228545
11	50400	43855	87709	8400	38182	228545
12	50400	43855	87709	8400	38182	228545
13	50400	43855	87709	8400	38182	228545
14	50400	43855	87709	8400	38182	228545
15	50400	43855	87709	8400	38182	228545
16	50400	43855	87709	8400	38182	228545
17	50400	43855	87709	8400	38182	228545
18	50400	43855	87709	8400	38182	228545
Celk. 1	0	0	0	0	0	0
Celk. 2	604800	438545	1271782	184800	572727	3072655

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

U zakladatelů se počítá s vyplácením alespoň minimální mzdy (sazba 100 Kč / h) po půl roce od získání investice. Tato mzda bude sloužit k pokrytí minimálních životních nákladů. Celkové mzdové náklady v kategorii ostatní jsou na dalších 6 měsíců nulové, v následujících 18 měsících pak dosahují výše 3 miliony korun.

Tabulka 10: Ostatní nemzdové náklady

Měsíc	Ostatní nemzdové náklady						Celkem
	Kanceláře	Vybavení	Hosting	Telefon	Cesty	Software	
-6	0	0	0	0	0	0	0
-5	0	0	0	0	0	0	0
-4	0	0	0	0	0	0	0
-3	0	0	0	0	0	0	0
-2	0	0	0	0	0	0	0
-1	0	0	0	0	0	0	0
1	20000	100000	5000	3270	40000	10000	178270
2	20000	20000	5000	3270	20000	10000	78270
3	20000	20000	7500	3270	10000	10000	70770
4	20000	20000	7500	4360	40000	10000	101860
5	20000	20000	10000	4360	20000	10000	84360
6	20000	20000	10000	4360	10000	10000	74360
7	40000	20000	12500	4360	40000	10000	126860
8	40000	20000	12500	4360	20000	10000	106860
9	40000	20000	15000	4905	10000	10000	99905
10	40000	20000	15000	4905	40000	10000	129905
11	40000	20000	17500	4905	20000	10000	112405
12	40000	20000	17500	4905	10000	10000	102405
13	40000	20000	17500	4905	40000	10001	132406
14	40000	20000	17500	4905	20000	10002	112407
15	40000	20000	17500	4905	10000	10003	102408
16	40000	20000	17500	4905	40000	10004	132409
17	40000	20000	17500	4905	20000	10005	112410
18	40000	20000	17500	4905	10000	10006	102411
Celk. 1	0	0	0	0	0	0	0
Celk. 2	600000	440000	240000	80660	420000	180021	1960681

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Dosud jsou nemzdové náklady nulové, neboť kanceláře poskytuje bezúplatně Tomáš Holub a ostatní si hradí zakladatelé sami. S rostoucím týmem zaměstnanců po získání investice bude potřeba pronajmout nové větší kanceláře a průběžně je vybavovat, zvyšovat se budou i výdaje za telefonování. Vznikat budou také cestovní náklady. Každý měsíc se počítá s cestováním v rámci ČR, každý druhý měsíc s obchodní cestou do jiné evropské země a jednou za 3 měsíce do USA. Cestovné ale bude záviset také na tom, jakého investora SportCentral získá a na jaké trhy se začne soustředit jako první.

4.8 Výnosy pro všechny segmenty

Plán výnosů vychází z toho, že v prvních 6 měsících bude cílem validace podnikatelského modelu v České republice. Za životaschopný bude moci být prohlášen

v okamžiku získání 100 platících zákazníků. Poté bude snahou týmu začít budovat svoji přítomnost na americkém trhu.

Jak již bylo uvedeno dříve, v České republice je zhruba 15000 sportovních zařízení, v USA se toto číslo šplhá řádově k 200000 – 300000 místům, která mohou rekreační sportovci za úplatu využít. V USA je například 30000 fitness center, která dosáhla v roce 2011 tržeb ve výši 21 miliard dolarů. Celková velikost amerického trhu sportování na placených sportovištích se odhaduje na hodnotu 200 miliard dolarů. (Plunkett Research, 2012)

Z frekvence, jak často lidé sportují, a z podílu aktivní sportovní populace na celkové lze spočítat, že každý měsíc dojde k zhruba 750 milionům návštěv sportovních zařízení v USA, přičemž na 1 sportoviště připadá okolo 3000 návštěv za měsíc. Průměrná výše vstupného vychází v ČR okolo 100 Kč, ale v USA je to už 400 Kč.

Přes vysokou výši těchto čísel se SportCentral snaží se být ve svých odhadech realistický. Předpokládá se, že využít tento velký tržní potenciál se povede až v delším horizontu. Nejbližší 1-2 roky jsou vyhrazeny zejména k nalezení škálovatelného modelu, který bude možné posléze plně využít.

4.8.1 Výnosy z produktů pro sportoviště

V následujícím grafu je vidět předpokládaný růst zákazníků SportCentralu. V prvních 6 měsících se jedná pouze o zákazníky z České republiky.

Obrázek 15: Předpokládaný vývoj počtu zákazníků



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Výnosy SportCentralu z prodeje vstupného, permanentek nebo slevových akcí závisí na počtu zákazníků (sportovišť), množství prodaného vstupného připadající na jedno sportoviště, průměrné výši vstupného a provizi SportCentralu.

U produktů nabízených za měsíční poplatek závisí výnosy SportCentralu na množství zákazníků (sportovišť) a průměrné ceně prodaných produktů. Jak bylo uvedeno dříve, budou některé nástroje nabízené jako balík Sportoviště +, ostatní jako CRM. Ceny při kompletnímu balíku se pohybují v rozmezí 1.400 a 2.000 Kč za balíček Sportoviště +, 1.600, 2.000 a 3.000 Kč u balíku CRM.

Následující tabulka ukazuje předpokládané výnosy SportCentralu v okamžiku splnění příslušného počtu zákazníků v daném měsíci.

Tabulka 11: Předpokládané výnosy z produktů pro sportoviště

Měs.	Počet zák.	Počet vstup. / sport.	Prům. vstup. Kč	Výnosy z % provizí (Kč)	Průměr. výše popl.	MRR z popl. (Kč/m)	MRR (Kč)
-6	10	100	100	7000	200	2000	9000
-5	14	100	100	9800	200	2800	12600
-4	20	100	100	13720	300	5880	19600
-3	27	110	100	21129	300	8232	29361
-2	38	110	100	29580	400	15366	44947
-1	54	110	100	41412	400	21513	62925
1	75	110	100	57977	600	45177	103155
2	98	120	200	164445	600	58730	223175
3	127	120	200	213779	800	101799	315578
4	165	120	200	277912	800	132339	410251
5	215	130	200	391393	1000	215051	606444
6	258	130	300	704507	1000	258061	962569
7	310	140	300	910440	1200	371608	1282049
8	372	140	300	1092528	1200	445930	1538458
9	446	150	300	1404679	1400	624302	2028981
10	491	160	400	2197543	1400	686732	2884275
11	540	170	400	2568378	1600	863320	3431698
12	594	190	400	3157594	1600	949652	4107246
13	653	210	400	3838970	1800	1175195	5014164
14	686	230	400	4414815	1800	1233955	5648770
15	720	250	400	5038648	2000	1439614	6478261
16	756	270	400	5713826	2000	1511594	7225421
17	794	280	400	6221722	2000	1587174	7808896
18	833	290	400	6766123	2000	1666533	8432655

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

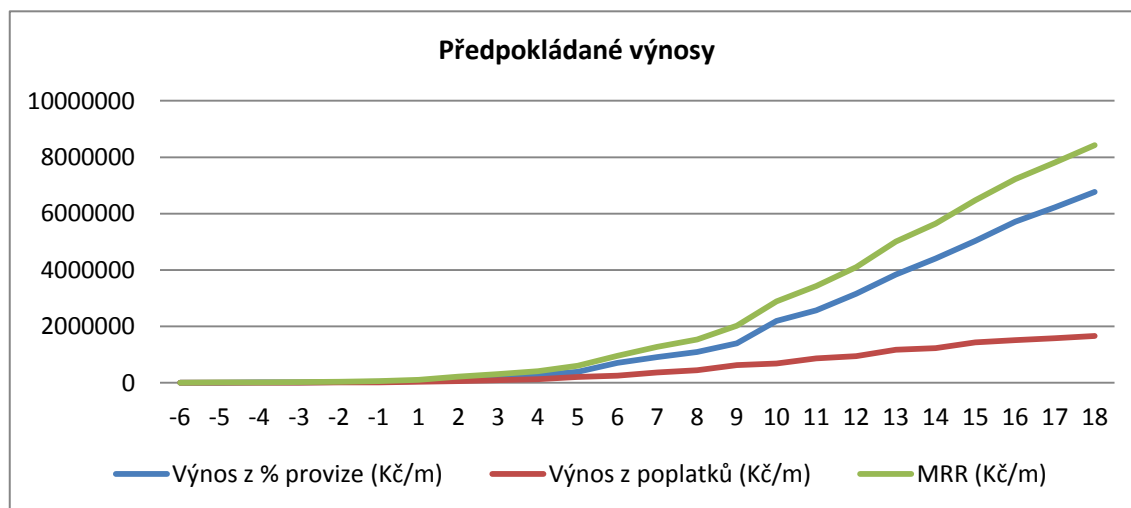
- Pro počty zákazníků provedl SportCentral vlastní odhady na základě minulých zkušeností a velikosti trhu.
- Počet vstup. / sport. značí, jaké množství vstupného na sportoviště se prodá přes internet v rámci SportCentralu. Číslo 290 v 18. měsíci po investici znamená, že půjde o zhruba 10% všech prodejů sportoviště přes tento kanál.
- Prům. vstup. ukazuje, jaká bude průměrná hodnota 1 zakoupené vstupenky (včetně přepočtů permanentek na vstupenky, apod.). Zpočátku je tato hodnota poměrně nízká (100 Kč), protože dochází k prodejm v ČR. Postupně se zvyšuje se získáváním amerických zákazníků.

- Výnosy z % provizí pak určují, kolik na těchto prodejkách vydělá SportCentral po odečtení poplatků platební bráně. Konečná provize je 7% (při odečtení poplatku platební bráně 3%).
- Průměr. výše popl. naznačuje, jaké poplatky budou v průměru sportoviště platit za produkty tohoto typu. Model předpokládá, že každý získaný zákazník si zakoupí pouze 1 ze 2 balíčků (buď Sportoviště + nebo CRM) a cena je zpočátku nižší, dokud produkt neobsahuje všechny zamýšlené nástroje).
- MRR z popl. (opakované měsíční příjmy) následně vznikají násobením počtu zákazníků s jejich průměrnou měsíční platbou.

V posledním sloupci jsou vidět očekávané výnosy od sportovních zařízení v každém měsíci po dobu následujících 6 měsíců před investicí a 18 měsíců po investici. Pro zjednodušení modelu jsou u výnosů provizním způsobem brány v úvahu pouze vstupenky, v praxi však půjde o skladbu permanentek, vstupenek, dárkových poukazů, atd.

Výnosy je možné vidět i v následujícím grafu – z produktů placených provizí, poplatky a celkové měsíční výnosy.

Obrázek 16: Předpokládané měsíční výnosy z produktů pro sportoviště



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Jak je z grafu patrné, odhadované výnosy z provizí jsou mnohem vyšší než z produktů placených poplatky. Ačkoli druhé jmenované tvoří zanedbatelnou částku, je na místě uvažovat o zjednodušení modelu, ve kterém by většina nástrojů pro sportoviště byla zcela zdarma a veškeré tržby SportCentralu by stály na provizích. To na jednu stranu

zvyšuje riziko (snižuje diverzifikaci tržeb), na druhou stranu může umožnit různé strategie k ovládnutí trhu – např. dát sportovním zařízením zdarma rezervační systém s předpokladem, že část z nich začne využívat i produkty placené z provizí.

4.8.2 Výnosy z reklamy

Reklamou lze na SportCentralu monetizovat zákaznické segmenty sportovci a týmy. Jsou to oni, kteří se po webu pohybují a používají jej nejvíce. Reklama je na SportCentralu v podobě bannerů. Ty lze spravovat nástrojem Doubleclick for Publishers od společnosti Google. Reklamu lze buď prodat přímo, nebo plnit volné reklamní plochy pomocí reklam ze systému AdSense / AdWords od Google.

Pro výpočet potenciálních výnosů z reklamy byl použit konzervativnější přístup, tj. tržby z reklamy ze systému AdSense. Poptávka po reklamních plochách je ze strany zadavatelů dostatečná, ceny se však pohybují relativně nízko oproti přímému prodeji. U přímého prodeje by však bylo potřeba připočítat náklady, které jsou s ním spojené, a odhadovat do jaké míry se bude dařit naplňovat reklamní plochy.

Předpokládané výnosy z AdSense ukazuje následující tabulka.

Tabulka 12: Předpokládané výnosy z reklamy

Měs.	Unikátní návštěvníci	Prům. počet návštěv / m	Počet návštěv	Stránek / návštěva	Počet zobraz.	CTR	CPC (Kč)	MRR (Kč)
-11	27523	1,11	30486	3,51	107006	0,22%	4,13	972
-10	54789	1,14	62268	3,76	234128	0,26%	3,2	1948
-9	53542	1,14	61218	3,33	203856	0,61%	3,21	3992
-8	59387	1,15	68087	2,81	191324	0,64%	3,27	4004
-7	58425	1,14	66340	2,79	185089	0,59%	2,92	3189
-6	60000	1,15	69000	2,8	193200	0,60%	3	3478
-5	65000	1,33	86450	2,8	242060	0,60%	3	4357
-4	70000	1,50	105000	3	315000	0,60%	3	5670
-3	73000	1,75	127750	3,2	408800	0,60%	3	7358
-2	75000	2,00	150000	3,5	525000	0,60%	3	9450
-1	78000	2,20	171600	4	686400	0,60%	3	12355
1	80000	2,40	192000	4,5	864000	0,60%	3	15552
2	100000	2,60	260000	5	1300000	0,60%	4	31200
3	120000	2,80	336000	5,2	1747200	0,59%	4	41234
4	140000	3,00	420000	5,4	2268000	0,58%	5	65772
5	170000	3,20	544000	5,6	3046400	0,57%	5	86822
6	200000	3,40	680000	5,8	3944000	0,56%	6	132518
7	250000	3,60	900000	6	5400000	0,55%	6	178200
8	300000	3,80	1140000	6,2	7068000	0,54%	7	267170
9	370000	4,00	1480000	6,4	9472000	0,53%	7	351411
10	450000	4,20	1890000	6,6	12474000	0,52%	8	518918
11	550000	4,40	2420000	6,8	16456000	0,51%	8	671405
12	680000	4,60	3128000	7	21896000	0,50%	9	985320
13	800000	4,80	3840000	7,2	27648000	0,50%	9	1244160
14	900000	5,00	4500000	7,4	33300000	0,50%	9	1498500
15	1000000	5,00	5000000	7,6	38000000	0,50%	9	1710000
16	1100000	5,00	5500000	7,8	42900000	0,50%	9	1930500
17	1200000	5,00	6000000	8	48000000	0,50%	9	2160000
18	1300000	5,00	6500000	8	52000000	0,50%	9	2340000

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Tabulka obsahuje skutečné údaje za období prosinec 2012 (měsíc -11) – duben 2013 (měsíc -7) a plánované hodnoty pro dalších 6 měsíců (měsíce -6 až -1) a 18 měsíců.

Výnosy z reklamy vznikají, pokud uživatelé klikají na reklamy v rámci daného webu. Výnosy z prokliků bannerů lze vypočítat podle míry proklikovosti (CTR – click-through rate), počtu zobrazení a ceny za proklik (CPC – cost per click). Počet zobrazení značí, kolikrát se načetla stránka zobrazující alespoň 1 reklamu, CTR pak udává procento, kolikrát bylo na reklamy kliknuto. CTR závisí na počtu, umístění a kvalitě zpracování jednotlivých reklamních bannerů. Skok patrný mezi měsíci -10 a -9 v CTR je způsoben přidáním dalších reklamních formátů (zvýšení počtu bannerů připadajících na 1 stránku

na webu z 1 na 2). Počet zobrazení závisí na počtu stránek zobrazených při každé návštěvě uživatele a na počtu návštěv. Počet návštěv vychází z počtu unikátních návštěvníků a průměrného počtu jejich návštěv za měsíc (např. průměrný počet návštěv za měsíc ve výši 2 může znamenat, že každý unikátní návštěvník přišel na web 2x, nebo že každý třetí návštěvník přišel na web 4x (a ostatní pouze 1).

V průběhu času se zvyšuje počet unikátních návštěvníků (kvůli zlepšujícím se pozicím ve vyhledávacích, marketingovým aktivitám nebo rozšiřování do zahraničí) i průměrný počet návštěv na webu za měsíc (kvůli funkcím, které motivují uživatele se na web vracet). Průměrný počet návštěv na webu za měsíc je v současnosti poměrně malý, neboť většina návštěvníků si na webu vyhledá sportoviště a už se na web nevrací. To se změní s uvedením funkcí, které návraty na web podpoří. V průběhu času také roste počet stránek při každé návštěvě, protože web bude postupně obsahově stále bohatší a bude k tomu vést i skladba funkcí. U vývoje CTR se počítá s její stagnací a SportCentral se přiklání spíše budoucímu snižování k hodnotě 0,5%. Naopak CPC by měla růst díky expanzi do zahraničí.

Tabulka 13: Předpokládané výnosy z reklamy



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Výnosy z reklamy ilustruje i výše uvedený graf. Největší růst se očekává v okamžiku, kdy je portál rozšiřován do zahraničí a začíná být funkčně bohatší.

5 Finanční plán

Z předchozích kapitol plynou očekávané výnosy a náklady na vývoj a expanzi SportCentralu.

Následující tabulka shrnuje všechny náklady - měsíční i kumulativní. Pro prvních 18 měsíců se počítá s náklady v celkové výši 31 milionů Kč, měsíční spotřeba postupně roste z 1 milionu na více než 2 miliony Kč.

Tabulka 14: Shrnutí nákladů (Kč)

Měs.	Náklady na vývoj	Náklady na prodej	Ostatní náklady	Náklady za měsíc celkem	Náklady kumulativně
-6	62160	0	0	62160	62160
-5	62160	0	0	62160	124320
-4	62160	0	0	62160	186480
-3	62160	0	0	62160	248640
-2	62160	0	0	62160	310800
-1	62160	0	0	62160	372960
1	609360	326033	178270	1113663	1486623
2	684960	326033	78270	1089263	2575885
3	684960	326033	70770	1081763	3657648
4	760560	365305	101860	1227725	4885373
5	836160	461418	84360	1381938	6267311
6	911760	461418	74360	1447538	7714849
7	911760	571883	126860	1610503	9325352
8	911760	571883	106860	1590503	10915855
9	911760	736127	99905	1747792	12663647
10	911760	736127	129905	1777792	14441439
11	911760	736127	112405	1760292	16201731
12	911760	736127	102405	1750292	17952024
13	1113360	895965	132406	2141731	20093754
14	1113360	895965	112407	2121732	22215486
15	1113360	895965	102408	2111733	24327218
16	1188960	895965	132409	2217334	26544552
17	1188960	1020937	112410	2322307	28866859
18	1188960	1020937	102411	2312308	31179167

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

V další tabulce jsou vidět předpokládané výnosy SportCentralu, opět podle jednotlivých měsíců ve formě měsíční a kumulativní.

Tabulka 15: Shrnutí výnosů (Kč)

Měs.	Výnosy z produktů	Výnosy z reklamy	Výnosy za měsíc celkem	Výnosy kumulativně
-6	9000	3478	12478	12478
-5	12600	4357	16957	29435
-4	19600	5670	25270	54705
-3	29361	7358	36719	91424
-2	44947	9450	54397	145821
-1	62925	12355	75281	221101
1	103155	15552	118707	339808
2	223175	31200	254375	594183
3	315578	41234	356812	950995
4	410251	65772	476023	1427018
5	606444	86822	693266	2120285
6	962569	132518	1095087	3215372
7	1282049	178200	1460249	4675620
8	1538458	267170	1805629	6481249
9	2028981	351411	2380392	8861641
10	2884275	518918	3403193	12264834
11	3431698	671405	4103103	16367937
12	4107246	985320	5092566	21460504
13	5014164	1244160	6258324	27718828
14	5648770	1498500	7147270	34866098
15	6478261	1710000	8188261	43054359
16	7225421	1930500	9155921	52210280
17	7808896	2160000	9968896	62179176
18	8432655	2340000	10772655	72951831

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Celkové výnosy dosahují na konci investičního období 10 milionů Kč za měsíc. Na české poměry se může zdát, že jde o vysoké číslo. Z pohledu amerických startupů však jde o poměrně malou společnost.

V poslední tabulce jsou uvedené rozdíly mezi výnosy a náklady. To umožní lépe znázornit, kdy například dosáhne SportCentral bodu zvratu nebo kdy měsíční výnosy vyrovnají měsíční náklady.

Tabulka 16: Porovnání výnosů a nákladů (Kč)

Měs.	Rozdíl výnosů a nákladů	Rozdíl kumulativních výnosů a nákladů
-6	-49682	-49682
-5	-45203	-94885
-4	-36890	-131775
-3	-25441	-157216
-2	-7763	-164979
-1	13121	-151859
1	-994956	-1146815
2	-834887	-1981702
3	-724951	-2706653
4	-751701	-3458354
5	-688672	-4147026
6	-352451	-4499477
7	-150254	-4649731
8	215126	-4434606
9	632600	-3802006
10	1625401	-2176605
11	2342811	166206
12	3342274	3508480
13	4116594	7625074
14	5025538	12650612
15	6076529	18727141
16	6938587	25665728
17	7646589	33312317
18	8460347	41772664

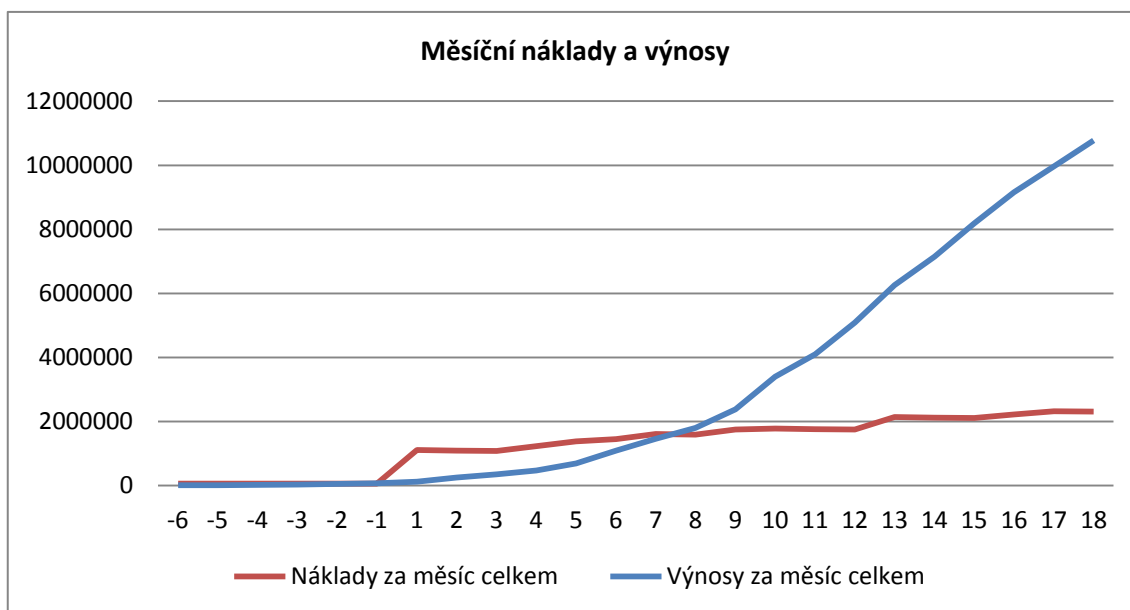
Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Z povahy SportCentralu plyne, že v tento okamžik není potřeba konstrukce výkazů rozvaha nebo cash-flow. Důležité je zejména porozumění tomu, jak startup z finančního hlediska funguje. To je do jisté míry jednoduché – každý měsíc vyplácí mzdy a hradí některé další služby a každý měsíc dostává zaplacené od zákazníků. Ačkoli to není zcela správné, lze pro jednoduchost považovat v případě SportCentralu výnosy za příjmy a náklady za výdaje. Podrobnější rozpracování finančních plánů v tuto chvíli není pro účely tohoto podnikatelského modelu potřeba.

Z uvedených tabulek vyplývá, že SportCentral by měl dosáhnout bodu zvratu mezi 10. a 11. měsícem fungování po investici (celkové kumulované výnosy vyrovnali všechny kumulované náklady). Od 8. měsíce jsou rovněž výnosy SportCentralu vyšší než jeho měsíční náklady.

Obojí lze přehledně ilustrovat v grafech.

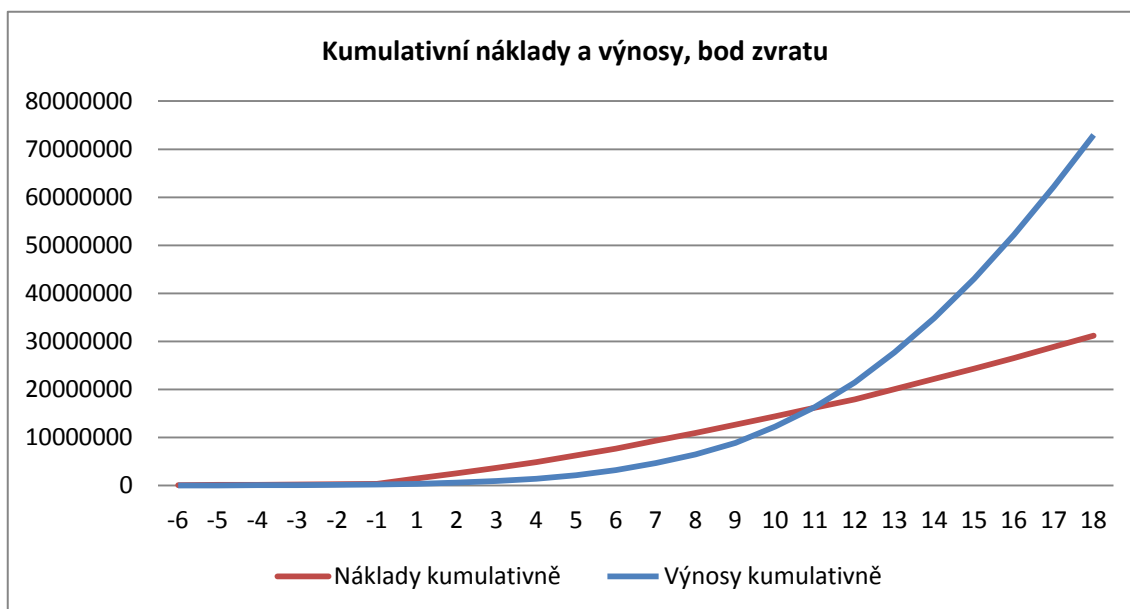
Obrázek 17: Měsíční náklady a výnosy (Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Výše uvedený graf ukazuje rozdíl mezi měsíčními výnosy a náklady. Je na něm vidět, jak náklady a výnosy protínají mezi 7. a 8. měsícem.

Obrázek 18: Kumulativní náklady a výnosy (Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Na tomto grafu je vidět bod zvratu, který nastává mezi 11. a 12. měsícem.

Je potřeba poznamenat, že výše uvedené plány jsou ty nejlepší odhady, kterých byl SportCentral schopen. Úkolem startupu je hledání business modelu, který bude

fungovat. Spotřebovávání nákladů je poměrně snadno ovlivnitelné i předpověditelné, protože lze neustále rozhodnutími managementu korigovat. Nejistá je stránka výnosů – nemusí být žádné, mohou být podle předpovědi, nebo dokonce mnohem vyšší. I jejich průběh může být jiný (např. v něm mohou být skoky).

V klasickém pojetí podnikatelských a finančních plánů byla na tomto místě uvedena plánovaná rozvaha a výkaz cash-flow, předchozí údaje by posloužili k sestavení výsledovky. Pro SportCentral je však konstrukce těchto výkazů v podstatě zbytečná, neboť by v současnosti nepřinesly žádný efekt. Rozvaha by obsahovala na straně aktiv takřka pouze pohledávky a peníze, na straně pasiv základní kapitál, fondy, výsledek hospodaření a závazky vůči zaměstnancům. Výkaz cash-flow by ukazoval jen výsledek hospodaření a změny stavu pohledávek a závazků. Vzhledem k velmi krátkému časovému horizontu, na který má smysl finanční předpovědi vytvářet, absenci historických dat, neustále se měnícímu podnikatelskému modelu a nepotřebnosti pro řízení startupu v jeho nynější fázi je vhodné tyto činnosti ponechat na dobu, kdy se zvýší jejich užitečnost.

5.1 Hledaná investice

V případě, že by vše vycházelo podle plánu, postačovala by minimální investice ve výši 4,5 milionu Kč na pokrytí rozdílů mezi výnosy a náklady v prvních 8 měsících provozu. To by SportCentralu umožnilo hradit všechny výdaje z investice a příjmů tak, aby nebyl potřeba žádný dodatečný kapitál.

Je tady ale velmi vysoké riziko, že skutečnost se bude od plánu lišit a v jednotlivých měsících budou jiné výnosy (případně i náklady, to je ale méně pravděpodobné), tj. že se výnosy např. posunou v čase a nastanou až déle. V tom případě bude potřeba pokrýt výdaje po delší dobu. Do dosažení plánovaného bodu zvratu by bez ohledu na výnosy bylo zapotřebí investovat 16,2 milionů Kč, kdy kumulované náklady dosahují právě této hodnoty. Tento postup doporučují i Babak Nivi a Naval Ravikant, američtí investoři a podnikatelé z Venturehacks.com.

Ani to však nemusí stačit v případě, že startup nebude stále schopen generovat tržby v dostatečné výši. Hledaná investice by tak mohla být v plném rozsahu plánovaných nákladů, tj. 31 milionů Kč.

6 Představení týmu

6.1 Roman Sterly

Roman Sterly je zakladatelem a původním autorem myšlenky vytvořit SportCentral. Funguje jako výkonný ředitel, má na starosti strategii, customer development a návrh produktu, najímá zaměstnance. Také určuje směr v oblasti marketingu a vede celý tým.

Před SportCentralem pracoval v různých softwarových společnostech nebo startupech. Příkladem může být Socialbakers.com, firma, která patří mezi lídry na trhu v oblasti analýzy sociálních médií. V minulosti také vytvořil vlastní podnikatelský projekt GMCHelper.com, který úspěšně monetizoval a má zákazníky z 20 zemí. Za GMCHelper.com získal Internet Effectiveness Award 2012.

Kromě toho se zúčastnil největší světové soutěže v oblasti strategického řízení firem, zvítězil v českém finále a svůj tým dovedl na 3. místo na světě. Později některé týmy z jiných zemí koučoval a 3 z nich dokonce dovedl mezi 8 nejlepších týmů světa.

Mezi jeho koníčky mimo jiné patří sporty všeho druhu, individuální i týmové, hraje futsal za jeden z plzeňských týmů.

6.2 Tomáš Holub

Tomáš Holub zajistil první kolo financování SportCentralu a zároveň potřebnou infrastrukturu pro jeho chod (kanceláře, vybavení). Pomohl také nastavit procesy při vývoji softwaru (metodika Scrum). V současnosti je v pozici investora a mentora.

Tomáš Holub je zkušený manažer a majitel společnosti Syntactic Sugar, která vyvíjí software na zakázku. Své klienty má v České republice a v USA a v posledních 6 letech úspěšně dokončil desítky projektů v různých technologiích, rozsahu a odvětví. V minulosti také pracoval jako programátor a projektový manažer.

Tomáš s Romanem spolu pracovali od roku 2008, kdy Roman nastoupil do Tomášovy společnosti na pozici obchodníka, později zastával i jiné manažerské funkce. Společně získali několik zakázek na vývoj software.

Ve volném čase si Tomáš rád zahraje squash v rámci organizované Vaší Ligy.

6.3 *Luboš Král*

Luboš spoluzakládal SportCentral a má v něm na starosti design samotného webu a návrh marketingových podkladů. V minulosti působil jako designér na volné noze a navrhl desítky malých i velkých webů. V současnosti částečně pracuje v Socialbakers.com, ale je připraven se kdykoli začít SportCentralu věnovat na plný úvazek.

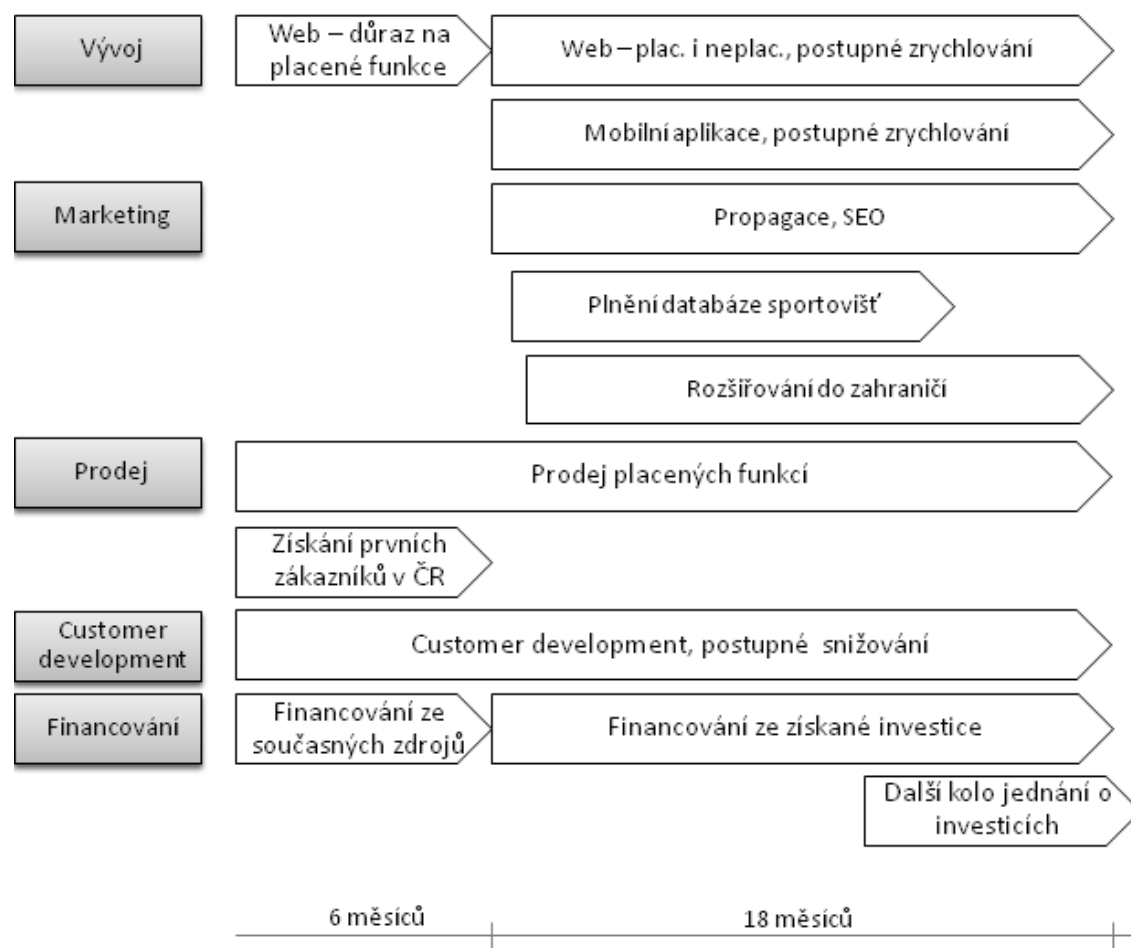
6.4 *Další zaměstnanci*

V současné době pracuje na SportCentralu dalších 6 lidí, z nichž někteří na částečný úvazek. 4 z nich jsou programátoři, 1 kodér a 1 scrum master (pomáhá programátorům zajišťovat hladný vývoj) ve spojení s testerem. Dříve měl SportCentral i zaměstnance na plnění databáze sportovišť nebo marketing, ale podle svých potřeb flexibilně mění složení týmu tak, aby odpovídalo aktuálním potřebám.

7 Časový plán realizace

V současné době jsou práce na SportCentralu zajištěny jak z finanční tak z personální stránky pro následujících 6 měsíců. Během této doby by měla být získána investice pro další rozvoj. Následující diagram ilustruje posloupnost a souběh jednotlivých činností.

Obrázek 19: Časový plán realizace SportCentralu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Časový plán realizace je patrný už z kapitoly zabývající se náklady. Většina nákladů startupu souvisí s jeho zaměstnanci. Z najímání jednotlivých pracovníků je patrné, které činnosti budou prováděny a jak budou postupně urychlovány nebo naopak snižovány.

Současně s vývojem, marketingem a prodejem bude průběžně prováděn customer development tak, aby byla neustále upřesňována představa o podnikatelském modelu SportCentralu a ke konci financování z investice byl startup připraven na přechod k plnění plánu a škálování, tj. na klasickou firmu.

S vyčerpáním získané investice, která by měla být na zhruba 18 měsíců, se předpokládá, že bude zahájeno další jednání o budoucím financování. Ačkoli by měl být SportCentral v této fázi finančně soběstačný, bude potřeba znovu urychlit jeho vývoj tak, aby zůstal před konkurencí a dále byla zvyšována hodnota pro majitele i investory.

8 Akční kroky na nejbližší dobu

V následujících měsících bude SportCentral pokračovat ve vývoji produktu po funkční stránce. Zároveň bude probíhat další kolo strukturovaných rozhovorů s majiteli sportovních zařízení a to jak v České republice, tak na americkém trhu. Cílem bude zjistit odlišnosti mezi těmito trhy a zajistit připravenost pro rozšíření do zahraničí.

Rovněž začne nabízení placených produktů sportovním zařízením, které byly dokončeny v dubnu 2013 – online prodej vstupenek a slevových akcí. Tím by měly začít do společnosti plynout další příjmy, zvýšit se atraktivita pro potenciální investory, a zakladatelé by měli získat další znalosti pro budoucí vývoj placených produktů. Dojde také k propagaci nových funkcí pro sportovní týmy v oblasti jejich organizace s cílem zvýšit návštěvnost webu a míru vracení se uživatelů.

Zhruba po 3 měsících budou na základě získaných znalostí aktualizovány podklady pro investory obsažené v této diplomové práci. Poté se začne s aktivním oslovováním investorů s cílem zajistit si budoucí financování.

9 Závěr

V této diplomové práci byly vysvětleny pojmy, jako jsou startup, podnikatelský plán a model, a nastíněny principy metodiky Lean Startup, která ve světě nabývá na popularitě. Tyto teoretické znalosti byly více než rok aplikovány v praxi na internetovém startupu SportCentral, který v průběhu psaní této diplomové práce vznikl prakticky od nuly. Na SportCentral získal autor této práce investici v hodnotě 1 milion korun a řídil jeho vývoj s pomocí týmu několika dalších lidí. Na projektu bylo celkem odpracováno na 10000 hodin, z toho 2500 hodin autora diplomové práce. Během této doby se SportCentral.cz stal největší databází sportovních zařízení v České republice, kterou každý měsíc používají desítky tisíc lidí. V současnosti SportCentral vyvíjí placené produkty a snaží se získat placené zákazníky. Startup má podle autora poměrně dobrou šanci zajistit si další investici, která by měla být řádově vyšší. Naznačuje to i nedávno projevený zájem několik zájemců z řad investorů.

V průběhu realizace tohoto startupu se ukázalo, že některé tradiční postupy v řízení firem nejsou pro nově vznikající projekty vhodné. Startupy fungují v prostředí velmi vysoké nejistoty a klíčem k jejich úspěchu je naučit se, co funguje, dříve než jim dojdou zdroje. Na základě těchto poznatků vznikl místo podnikatelského plánu podnikatelský model, který je flexibilnější ve stále se měnící situaci startupu. Pomocí něj lze komunikovat myšlenky, které za startupem stojí, napříč organizací i ve vztahu k investorům.

V další části byl podnikatelský model SportCentralu rozebrán do detailů pomocí metodiky Lean Canvas. Model je sestaven odděleně pro cílové skupiny sportovců, týmů a sportovišť. Pro každou skupinu jsou vysvětleny jejich charakteristiky, problémy, jaká v této oblasti existuje konkurence a jaké je navržené řešení. Z tohoto řešení vyplývají příjmy, které bude startup generovat, a náklady na jeho vytvoření. Z předpokládaných nákladů vyplývá, o jakou investici bude SportCentral v budoucnu usilovat.

Výstupy z této diplomové práce jsou použitelné pro získání investice i pro potřeby řízení startupu. Nabyté praktické zkušenosti mohou být využity v budoucnu i v jiných typech podnikání a celkově autora práce v jeho profesním životě obohatily. Popsané postupy lze využít i dalšími začínajícími podnikateli v jejich vlastních startupech. Autor práce také předpokládá, že bude na SportCentralu pracovat i nadále, a doufá, že se mu podaří jej proměnit v úspěšnou společnost s mezinárodním dosahem.

10 Seznam obrázků

Obrázek 1: Startup Feedback Loop	14
Obrázek 2: Business Model Canvas	17
Obrázek 3: Lean Canvas	19
Obrázek 4: Životní cyklus adaptace inovací	20
Obrázek 5: Návštěvnost SportCentral.cz (květen 2012 – duben 2013)	29
Obrázek 6: Způsoby, kterými veřejnost získává informace o sportovních zařízeních ...	34
Obrázek 7: Způsoby, kterými veřejnost získává informace o sportovních zařízeních ...	35
Obrázek 8: Frekvence vykonávání sportovních aktivit	46
Obrázek 9: Frekvence vykonávání sportovních aktivit na placených sportovištích	46
Obrázek 10: Měsíční útrata na placených sportovištích	47
Obrázek 11: Příjmy z AdSense na SportCentral.cz v období 1. 1. 2013 – 31. 3. 2013 ..	52
Obrázek 12: Návštěvnost SportCentral.cz během kampaně Sport roku 2012	59
Obrázek 13: Návštěvnost SportCentral.cz během kampaně Sport roku 2012	59
Obrázek 14: Schéma gamifikace navržené pro SportCentral.cz	62
Obrázek 15: Předpokládaný vývoj počtu zákazníků	74
Obrázek 16: Předpokládané měsíční výnosy z produktů pro sportoviště	76
Obrázek 17: Měsíční náklady a výnosy (Kč)	83
Obrázek 18: Kumulativní náklady a výnosy (Kč)	83
Obrázek 19: Časový plán realizace SportCentralu	87

11 Seznam tabulek

Tabulka 1: Uvažované zdroje příjmů – výše provizí a poplatků	42
Tabulka 2: Uvažované zdroje příjmů – výše provizí a poplatků, zjednodušená varianta	43
Tabulka 3: Počet zaměstnanců ve vývoji produktu	64
Tabulka 4: Náklady na vývoj produktu	66
Tabulka 5: Počet zaměstnanců na prodej a marketing.....	67
Tabulka 6: Náklady na marketing a prodej produktu, část 1	68
Tabulka 7: Náklady na prodej a marketing, část 2	69
Tabulka 8: Počet ostatních zaměstnanců	70
Tabulka 9: Ostatní mzdové náklady	71
Tabulka 10: Ostatní nemzdové náklady.....	72
Tabulka 11: Předpokládané výnosy z produktů pro sportoviště.....	75
Tabulka 12: Předpokládané výnosy z reklamy	78
Tabulka 13: Předpokládané výnosy z reklamy	79
Tabulka 14: Shrnutí nákladů (Kč)	80
Tabulka 15: Shrnutí výnosů (Kč).....	81
Tabulka 16: Porovnání výnosů a nákladů (Kč)	82

12 Seznam zkratek

B2B Business to business, trh, na kterém firmy nabízejí své produkty jiným firmám

B2C Business to consumer, trh, na kterém firmy nabízejí své produkty obyvatelstvu

CPC Cost per click, cena za proklik (odkazu, reklamního banneru, apod. na webu)

CRM Customer relationship management, řízení vztahů se zákazníky, často doplněné o informační systém

CTR Click-through rate, míra proklikovosti (odkazu, reklamního banneru, apod. na webu) určená jako podíl počtu kliknutí k zobrazením

RPM Revenue per mille, cena za jeden tisíc zobrazení (stránky, odkazu, banneru, apod. na webu)

MRR Monthly recurring revenue, měsíční opakující se příjem

UVP Unique value proposition, nabídka unikátní přidané hodnoty startupu nebo firmy vůči zákazníkovi

13 Seznam použité literatury

BĚLOHLÁVEK, František., KOŠŤAN, Pavol., ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 1. vydání, Brno: Computer Press, 2006, 724 s., ISBN 80-251-0396-X

BLANK, Steve. *No Plan Survives First Contact With Customers – Business Plans versus Business Models*. [online] 2010, b, [cit. 25.4.2013] Dostupné z: <http://steveblank.com/2010/04/08/no-plan-survives-first-contact-with-customers-%E2%80%93-business-plans-versus-business-models/>

BLANK, Steve. *The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win*. 2. vydání. Louisville: Cafepress.com, 2005, 275 s., ISBN 978-0976470700

BLANK, Steve. *The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*. 1. vydání, Pescadero: K & S Ranch, 2012, 608 s., ISBN 978-0984999309

BLANK, Steve. *What's A Startup? First Principles*. [online] 2010, a, [cit. 25.4.2013] Dostupné z: <http://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>

ČSÚ. [online] Český statistický úřad, 2006, [cit. 25.4.2013] Dostupné z: http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabdetail.jsp?vo=null&cislotab=KR+10-09+S&cas_1_24=20061231&pro_1_18=CZ0&

CzechInvest. [online] Agentura CzechInvest, 2007, [cit. 25.4.2013] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/jak-napsat-podnikatelsky-plan-obsah-13152.html>

Google Finance. [online] Google Inc., 2013, a, [cit. 25.4.2013] Dostupné z: <https://www.google.com/finance?q=INDEXNASDAQ%3A.IXIC&sq=nasdaq&sp=1&ei=5ux-UZjjBqyUwQOwHQ>

Google Finance. [online] Google Inc., 2013, b, [cit. 25.4.2013] Dostupné z: <https://www.google.com/finance?q=NASDAQ%3AFB&ei=nw16UcjcA6LDwAOGvAE>

InsideFacebook. *Inside Virtual Goods: Tracking the US Virtual Goods Market 2011 – 2012, Is Here*. [online] 2011, [cit. 25.4.2013] Dostupné z: <http://www.insidefacebook.com/2011/12/06/inside-virtual-goods-tracking-the-us-virtual-goods-market-2011-%E2%80%93-2012-is-here/>

KIM, Chan., MAUGHBORGNE, Renée. *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*. 1. vydání, Boston: Harvard Business Review Press, 2005, 256 s., ISBN 978-1591396192

Mall. [online] Internet Mall a.s., 2013, [cit. 25.4.2013] Dostupné z: <http://www.mall.cz/affiliate-kategorie>

MAURYA, Ash. *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*. 2. vydání, Sebastopol: O'Reilly Media, 2012, 240 s., ISBN 978-1449305178

MCCLURE, Dave. *Silicon Valley 2.0: Lean Startup, Lean VC*. [online] 2012, [cit. 25.4.2013] Dostupné z: <http://www.slideshare.net/dmc500hats/silicon-valley-20-lean-startup-lean-vc-12956096>

MOORE, Geoffrey. *Crossing the Chasm: Marketing and Selling Disruptive Products to Mainstream Customers*. 1. revidované vydání, New York: HarperCollins Publishers Inc., 2006, 227 s., ISBN 978-0060517120

OSTERWALER, Alexander., PIGNEUR, Yves. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. 1. vydání, Hoboken: Wiley, 2010, 288 s., ISBN 978-0470876411

PERKINS, Anthony., PERKINS, Michael. *The Internet Bubble*. 1. vydání, New York: HarperCollins Publishers Inc., 2001, 336 s., ISBN 978-0066640013

Plunkett Research. *Introduction to the Sports Industry*. [online] 2012, [cit. 25.4.2013] Dostupné z: <http://www.plunkettresearch.com/sports-recreation-leisure-market-research/industry-trends/>

RIES, Eric. *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. 1. vydání, New York: Crown Business, 2011, 336 s., ISBN 978-0307887894

ROGERS, Everett. *Diffusion of Innovations*. 5. vydání, New York: Free Press, 2006, 512 s., ISBN 978-0743222099

SEC. [online] U.S. Securities and Exchange Commission, 2013, [cit. 25.4.2013] Dostupné z: <http://www.sec.gov/>

Socialbakers. *Facebook Statistics by Continent*. [online] 2013, a, [cit. 25.4.2013] Dostupné z: <http://www.socialbakers.com/countries/continents/>

Socialbakers. *Advertising costs on Facebook in your country*. [online] 2013, b, [cit. 25.4.2013] Dostupné z: <http://www.socialbakers.com/facebook-advertising/>

UGANDER, Johan. KARRER, Brian. *The Anatomy of the Facebook Social Graph*. [online] 2010, [cit. 25.4.2013] Dostupné z: <http://arxiv.org/pdf/1111.4503v1.pdf>

VANHARA, John. *Definice startupu*. [online] 2011, [cit. 25.4.2013] Dostupné z: <http://www.podnikanivusa.com/2011/09/05/definice-startupu/>

VEBER, Jaromír a Kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. 1. vydání, Praha : Management Press, 2000, 704 s., ISBN 80-7261-029-5

Wikipedia. [online] Wikimedia Foundation, Inc., 2013, [cit. 25.4.2013] Dostupné z: http://en.wikipedia.org/wiki/Lean_Startup

14 Seznam příloh

Příloha A: Náhled SportCentral.cz – hlavní stránka

Příloha A: Náhled SportCentral.cz – hlavní stránka

SportCentral

350,- Kč
2 kusy
Roman Medřický
258 152 bodů
11

VYBERTE TYP Vyberte sport Vyberte lokaci VÝPIS SPORTOVČŮ

PRÍDEJTE MÍSTO KAM CHODÍTE ZA SPORTEM
ROZŠÍŘIT MAPU

Všechny důležité informace na jednom místě.

Už nemusíte pracně procházet výsledky vašeho hledání na Googlu, otevřít desítky webů a hledat v nich třeba otevírací doby. SportCentral vám pomůže sportovní centra porovnat.

POSLEDNÍ AKTIVITA

- 📷 Pepa S. přidal novou fotografii na svůj profil Před 25 min.
- 🏠 Pepa S. přidal novou fotografii na svůj profil Před 25 min.
- ♥️ Pepa S. si přidal do oblíbených TJ Sokol Pardubice Před 27 min.
- 👤 Pepa S. změnil svoje kontaktní informace Před 28 min.
- 👤 Pepa S. změnil své preference a nyní hledá tým Před 30 min.
- 📊 Pepa S. změnil svoji úroveň ve Běh z pokročitého na expert Před 45 min.
- ♥️ Pepa S. si přidal do oblíbených sport Kung-fu Před 55 min.

Libí se Vám SportCentral?

Like Tweet +1

SPORTOVCI

Profil	Body
Luboš Král	1342 bodů
Luboš Král	1342 bodů
Luboš Král	1342 bodů
Luboš Král	1342 bodů
Luboš Král	1342 bodů

ZOBRAZIT ŽEBŘÍČEK SPORTOVČŮ

SPORTOVIŠTĚ

Facebook Platform

To se mi líbí

Facebook Platform se líbí 4,449,006 lidem

BLOG

23.6. Kolik sportovních center nemá vlastní rezervační systém a jaké jsou jejich nešvary?
 Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam Lorem ipsum Lorem ipsum dolor. adipiscing elit.

22.6. Kolik sportovních center nemá vlastní rezervační systém a jaké jsou jejich nešvary?
 Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam Lorem ipsum Lorem ipsum dolor. adipiscing elit, sed diam.

SPORTCENTRAL BLOG

FUNKCE PRO SPORTOVIŠTĚ

SportCentral.cz nabízí sportovištím cestu jak přivést nové zákazníky

ZJIŠTĚTE VÍCE

OCENĚNÍ ČLENŮ TÝMU

PARTNEŘI

VIDĚLI JSTE NA

O Nás Podmínky použití Partneři Inzerce Kontakt

Co děláme pro:

- Sportoviště
- Sportovce
- Týmy
- Organizatory akcí

Placené produkty pro:

- Sportoviště
- Organizatory akcí

Soutěže:

- Sport roku 2012
- Mapujeme sportovní Česko

Založit profil:

- Sportoviště
- Sportovce
- Týmu
- Události

Mapa stránek

- ↳ Dle sportu
- ↳ Dle lokality
- ↳ Nejhledanější
- ↳ Populární

Facebook Twitter Google+ YouTube

PLATBY

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Abstrakt

STERLY, R. *Podnikatelský plán internetového startupu a jeho realizace*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 100 s., 2013

Klíčová slova: startup, podnikatelský plán, podnikatelský model, internetová aplikace, SportCentral, investice, lean startup, lean canvas, elevator pitch

Předložená práce je zaměřena na fungování startupů s důrazem na internetové startupy a jejich podnikatelský model. V teoretické části se definují základní pojmy a vysvětluje se, jaká jsou specifika startupů oproti tradičnímu pojetí firem, jaké metodiky se používají pro jejich řízení a k jakým změnám dochází v této oblasti v posledních letech. Praktická část obsahuje souhrn prací na internetovém startupu SportCentral, jehož zakladatelem je autor této práce. Následují základní informace o projektu prostřednictvím tzv. elevator pitchu. V další kapitole se autor věnuje tvorbě podnikatelského modelu SportCentralu pomocí metodiky Lean Startup a nástroje Lean Canvas. Následně je představen tým, který na startupu pracuje, a jsou nastíněny další kroky, které budou na SportCentralu realizovány. Závěr shrnuje práci jako celek a diskutuje její přínosy.

Abstract

STERLY, R. Internet startup business plan and its implementation. Master thesis. Pilsen: University of West Bohemia in Pilsen, Faculty of Economics, 100 pages, 2013

Key words: startup, business plan, business model, internet application, SportCentral, investments, lean startup, lean canvas, elevator pitch

The submitted thesis is focused on management of startup companies with emphasis on internet startups and their business model. The theoretical part of the thesis defines basic concepts and explains specifics of startups compared to traditional companies, also methodologies used in their management, and recent changes in this area. The practical part contains a summary of work done on SportCentral, the author's own internet startup. This summary is followed by startup's brief introduction through an elevator pitch. Next chapter deals with formation of the business model of SportCentral using the Lean Startup methodology and Lean Canvas. Afterwards, the team responsible for the startup is introduced and future steps in development of SportCentral are outlined. The conclusion summarizes the thesis as a whole and presents its benefits.