

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Crowdfunding jako metoda financování rozvoje malých
a středních podniků

Crowdfunding as a method of financing for small and medium-
sized business

STUDIJNÍ PROGRAM

Projektové řízení inovací

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Arnošt Klesla, Ph.D.

DĚDEK

MICHAL

2022



MASTER'S THESIS ASSIGNMENT

I. Personal and study details

Student's name: **Dědek Michal** Personal ID number: **499821**
Faculty / Institute: **Masaryk Institute of Advanced Studies**
Department / Institute: **Institute of Economic Studies**
Study program: **Innovation Project Management**

II. Master's thesis details

Master's thesis title in English:

Crowdfunding as a Method of Financing for Small and Medium-sized Business

Master's thesis title in Czech:

Crowdfunding jako metoda financování rozvoje malých a středních podniků

Guidelines:

Bibliography / sources:

CONRAD, Ross. CROWDFUNDING. Bee Culture ISSN 10713190.
ČIŽINSKÁ, Romana. Základy finančního řízení podniku. Praha: Grada Publishing, 2018. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0194-8.
ENNICO, Clifford R. The crowdfunding handbook: raise money for your small business or start-up with equity funding portals. New York: AMACOM, [2016]. ISBN 978-0-8144-3360-7.
HANLEY, Dean F. - BORK, Paul. Crowdfunding: A New Way to Raise Capital or a Cut-Back in Investor Protection? Insights: The Corporate & Securities Law Advisor. ISSN 08943524.

Name and workplace of master's thesis supervisor:

Ing. Arnošt Klesla, Ph.D. Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze

Name and workplace of second master's thesis supervisor or consultant:

Date of master's thesis assignment: **05.01.2022** Deadline for master's thesis submission: **18.09.2022**

Assignment valid until: _____

Ing. Arnošt Klesla, Ph.D.
Supervisor's signature

Mgr. František Hřebík, Ph.D.
Head of department's signature

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
Dean's signature

III. Assignment receipt

The student acknowledges that the master's thesis is an individual work. The student must produce his thesis without the assistance of others, with the exception of provided consultations. Within the master's thesis, the author must state the names of consultants and include a list of references.

Date of assignment receipt

Student's signature

Dědek, Michal. *Crowdfunding jako metoda financování rozvoje malých a středních podniků*.
Praha: ČVUT 2022. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ú-
stav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 16. 09. 2022

Podpis:

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucímu práce Ing. Arnoštu Kleslovi, Ph.D. za rady a podporu při psaní této diplomové práce.

Abstrakt

Diplomová práce je rozdělena na 2 hlavní části: Teoretickou a praktickou. Cílem teoretické části bylo popsat problematiku financování malých a středních firem a dále zhodnotit crowdfunding jako jednu z možných metod financování rozvoje společností. Praktická část zkoumá dvě konkrétní úspěšné kampaně odměnového crowdfundingu z oblasti sportu. Získané poznatky následně posloužily jako opora pro návrh bodů kampaně crowdfundingu pro konkrétní společnost podnikající v sektoru fitness.

Klíčová slova

Malé a střední podniky, MSP, sdílená ekonomika, odměnový crowdfunding, komunitní financování, podnikání, fitness crowdfunding.

Abstract

Thesis is divided into 2 main parts: Theoretical and practical. Main goal of the theoretical part was to describe problematics of financing small and medium enterprises and further evaluate crowdfunding as one of the options for financing businesses development. The practical part examines two specific and successful campaigns of reward-based crowdfunding from sport industry. Gained insights were used to suggest key points for crowdfunding campaign of specific company operating within a fitness industry.

Key words

Small and medium enterprises, SME, shared economy, reward crowdfunding, collective financing, entrepreneurship, fitness crowdfunding.

Obsah

| | |
|---|-----------|
| Úvod..... | 5 |
| 1 Základní pojmy..... | 5 |
| 1.1 Podnikání, Podnik, Struktura | 5 |
| 1.2 Životní cyklus podniku | 8 |
| 1.3 Členění společností..... | 12 |
| 2 Malé a střední podniky | 14 |
| 2.1 Hlavní kritéria..... | 14 |
| 2.1.1 Podle velikosti..... | 14 |
| 2.1.2 Podle zdrojů | 16 |
| 2.2 Silné stránky MSP..... | 16 |
| 2.3 Slabé stránky MSP..... | 17 |
| 2.4 Podpora MSP | 18 |
| 2.5 MSP v českém prostředí | 18 |
| 3 Zdroje financování podniku | 20 |
| 3.1 Zdroje financování obecně | 20 |
| 3.2 Tradiční zdroje financování..... | 21 |
| 3.3 Moderní zdroje financování..... | 21 |
| 3.3.1 Initial coin offering (ICO)..... | 22 |
| 3.3.2 Podnikatelské inkubátory | 23 |
| 4 Crowdfunding..... | 24 |
| 4.1 Sdílená ekonomika..... | 24 |
| 4.2 Definice crowdfundingu..... | 25 |
| 4.3 Crowdfunding v ČR | 26 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 4.4 | Typy Crowdfundingu..... | 27 |
| 4.4.1 | Odměnový crowdfunding | 29 |
| 4.4.2 | Kapitálový crowdfunding | 29 |
| 4.4.3 | Dluhový crowdfunding..... | 30 |
| 4.4.4 | Charitativní (donation based) | 30 |
| 4.4.5 | Ostatní typy..... | 30 |
| 4.4.6 | Výhody crowdfundingu..... | 31 |
| 4.4.7 | Nevýhody crowdfundingu | 32 |
| 5 | Úspěšnost Crowdfundingových kampaní..... | 34 |
| 5.1 | Průběh kampaně..... | 34 |
| 5.1.1 | Příprava:..... | 34 |
| 5.1.2 | Vytvoření kampaně:..... | 35 |
| 5.1.3 | Získávání prostředků:..... | 36 |
| 5.1.4 | Po kampani: | 36 |
| 6 | Situační analýza..... | 39 |
| 6.1 | Představení společnosti | 39 |
| 6.2 | Situační analýza..... | 40 |
| 7 | Analýza vybraných kampaní..... | 43 |
| 7.1 | Lezecká stěna Kladno – pomozte nám proLÉZT těžkou dobou | 43 |
| 7.1.1 | Základní informace | 43 |
| 7.1.2 | Odměny..... | 44 |
| 7.1.3 | Komunikace | 45 |
| 7.1.4 | Vyhodnocení | 47 |
| 7.2 | Back To The Colliery..... | 49 |
| 7.2.1 | Základní informace | 49 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 7.2.2 | Odměny..... | 50 |
| 7.2.3 | Mediální komunikace..... | 51 |
| 7.2.4 | Vyhodnocení | 52 |
| 8 | Návrh kroků kampaně | 53 |
| 8.1 | Příprava..... | 53 |
| 8.1.1 | Výběr platformy..... | 54 |
| 8.1.2 | Předprojektová komunikace..... | 57 |
| 8.2 | Vytvoření kampaně..... | 57 |
| 8.2.1 | Volba odměn..... | 58 |
| 8.2.2 | Komunikační kampaň | 58 |
| 8.3 | Získávání prostředků..... | 59 |
| 8.4 | Po kampani | 59 |
| | Závěr | 60 |
| | Seznam použité literatury | 61 |
| | Seznam obrázků..... | 64 |
| | Seznam tabulek | 65 |

Úvod

Mezi hlavní překážky financování nově vznikajících projektů nebo rozvojových aktivit firmy patří dostupnost a množství finančních zdrojů. Především v době nižší ekonomické prosperity a vysoké nejistoty mohou být tradiční finanční instituce skeptické ke krytí rozvojových aktivit u firem, jež byly v nedávné době zasáhnuty mírou stagnace, nebo dokonce poklesu svých ekonomických aktivit. V poslední době můžeme pozorovat tento problém například u firem, které byly v posledních 2 letech zasaženy krizí způsobenou pandemií Covid-19. Jedním z odvětví, které bylo poznamenáno nejvíce, jsou fitness centra a sektor volnočasových aktivit. Mnohé z nich se důsledkem nestabilní situace dostalo do problémů s poklesem zákazníků a nedostatečného přísunu kapitálu. Pro mnohé totiž toto období znamenalo pokles tržeb v důsledku zákazu činnosti a s tím další provozní problémy. Taková situace může způsobit nestabilní situaci podniku, a dokonce jej uvést do fáze krize. Naštěstí však podnikatelský úvěr pro malé a střední firmy již dávno není jedinou možností, jak finanční prostředky získat. Nad rámec tradičních metod financování se v posledním desetiletí objevuje také forma crowdfundingu, který představuje komunitní financování za pomoci široké veřejnosti a zájmových skupin. Nabízí alternativu pro financování projektů jednotlivců, firem, ale také neziskových organizací. Pro mnohé subjekty se mnohdy jedná o jedinou dosažitelnou možnost podpory vlastních projektů, které by za normálních okolností, například kvůli zvýšenému riziku, získávaly zdroje jen obtížně.

V Teoretické části popisují problematiku crowdfundingu na základě literární rešerše spolu s pojmy, které jsou předpokladem pro toto téma. Definují rozdělení společností a kritéria potřebná pro klasifikaci podniku jako MSP (Malý a střední podnik), dále se soustředím na možnosti financování rozvojových aktivit MSP za pomoci crowdfundingu. Ten dále popisují z pohledu jeho kategorizace, charakteristik a výhod.

V praktické části prvně popisují situaci konkrétní společnosti, která aktuálně uvažuje o využití crowdfundingu pro rozvojové aktivity. Pro návrh této kampaně využívám kvalitativní analýzu kritérií úspěšnosti dvou vybraných crowdfundingových kampaní ze sektoru sportu. Získané poznatky dále propojuji s těmi teoretickými s cílem navrhnout konkrétní body, které mají za cíl pomoci dosáhnout možné úspěšné kampaně.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Základní pojmy

V první kapitole definuji základní pojmy, které jsou pro tuto diplomovou práci stěžejní. Soustředím se především na vysvětlení teoretických základů, které jsou předpokladem pro vysvětlení problematiky crowdfundingu pro zvolené téma. Prvně definuji pojmy podnikání, podnikatel a rizika podnikání, dále se soustředím na rozdělení vlastnické struktury firmy a také popíši základní zdroje financování rozvojových aktivit podnikatelských subjektů. V kontextu teoretického základu a literární rešerše se soustředím především na společnosti v úrovni malých a středních podniků, a to vzhledem k další návaznosti v praktické části.

1.1 Podnikání, Podnik, Struktura

Podnikání. Pojem podnikání je v českém ekonomickém prostředí zcela zažitým termínem. Ve snaze jej definovat však v dostupné literatuře narazíme na množství výkladů a aspektů, které popisují jeho problematiku z různých úhlů. Pro pojem podnikání zároveň neexistuje univerzálně přijímaná definice. Většina akademické teorie však při bližším zkoumání nabízí základní body, které se prolínají. Podnikání tak můžeme definovat jako cílevědomou a organizovanou činnost, která za pomoci iniciativních a kreativních přístupů směřuje k dosažení zisku. Důležitou složku hraje především praktický přínos nebo přidaná hodnota, jež vyplývá ze vzniku určité formy užitku. Ten je požadován zákazníky k uspokojení vlastních potřeb (Veber & Srpová, 2012). Zpravidla je vymezení přidané hodnoty spojeno s vyplněním přítomných mezer na trhu. To může být zajištěno přínosem dosud neexistujícího řešení, nebo úpravou řešení již existujícího v takové míře, které zákazník považuje za dostatečně odlišné. Tím dochází k určitému ovlivnění relevantního trhu. Podnikatel tak hledá cesty k naplnění vlastních potřeb (například potřeba finančního zisku, seberealizace, uplatnění na trhu aj.) skrze uspokojení potřeb ostatních lidí, a to praktickým aplikováním své kreativní podnikavost. (Martinovičová et al., 2014)

V českém právním řádu vychází definice od činitele podnikání, tedy **podnikatele**. Za podnikatele považuje český zákoník osobu, jež „samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku„ (viz § 420, Občanský zákoník, ZÁKON 89/2012).

Podnikatel je jednoduše fyzickou (OSVČ) nebo právnickou osobou (obchodní společnost), která podniká bez ohledu na svoji právní formu. Jeho hlavní náplní je konkrétní hospodářská činnost.

Podnik. Jedná se o instituci vytvořenou za účelem podnikatelské činnosti. V literatuře se můžeme setkat také s pojmem firma, přičemž oba dva pojmy jsou vesměs zaměnitelné. V české legislativě není termín podnik jednoznačně vymezen, ale úzce jej definuje obchodní zákoník jako obchodní firmu, kterou chápe jako subjekt, pod kterým je v obchodním rejstříku zapsán podnikatel (Veber & Srpová, 2012). Při popisu se můžeme opřít o definici Evropské komise ukotvené v nařízení č. 800/2008, kde se „podnikem rozumí každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost, bez ohledu na jeho právní formu“. Podnik vzniká za účelem podnikatelské činnosti. (Martinovičová et al., 2014)

Podnik je systém skládající se z jeho jednotlivých složek. Patří zde hmotné složky podnikání (majetek ve vlastnictví podniku movitého i nemovitého charakteru), personální složky (zaměstnavatel a jeho zaměstnanci) a složky nehmotného charakteru (např. know-how, licenční práva, jméno a hodnota firmy v očích zákazníků, patenty a ochranné známky). (Vochozka & Mulač, 2012)

Podnikatelské riziko. Podnikání s sebou nese množství rozhodovacích procesů, které směřují další vývoj daného podnikání. Patří zde např. efektivní přerozdělování disponibilních zdrojů, rozhodování o směřování rozvoje podniku, nebo ochota hledat nové možnosti pro překonávání operačních problémů. Každé rozhodnutí s sebou však nese riziko a podnikatel si zpravidla nemůže být nikdy jistý výsledkem svého rozhodnutí. Samotné podnikatelské riziko představuje odchylku dosažených výsledků podnikání od výsledků předpokládaných, a to jak v rovině negativních rozdílů, tak rozdílů pozitivně odchýlených.

Rozdělení rizik můžeme členit na 3 základní skupiny: Obecná rizika, rizika související s podnikatelskou činností a rizika vyplývající z nedostatečné odbornosti při provádění podnikatelských činností. (Vochozka & Mulač, 2012) Faktory promítající se do rizik často souvisí s proměnlivostí hospodářských výsledků za určité období, které jsou spojeny se změnou podnikatelského prostředí, struktury nákladů, změny interních procesů nebo postavení firmy na trhu. Rozlišujeme také úroveň jistoty, se kterou podnikatel vstupuje do

rozhodovacího procesu. V případě znalosti budoucích výsledků rozhodování mluvíme o rozhodování za jistoty. Tato forma však není příliš častá a v praxi se zpravidla setkáváme s rozhodováním za nejistoty, se kterým je podnikatelské riziko úzce spjata (Veber & Srpová, 2012). Samotná úroveň rizika je neoddělitelnou součástí manažerského rozhodování, a to především na strategické a plánovací úrovni. Úplná averze k riziku může korelovat s možným neúspěchem podniku. To ale platí také naopak, kdy příliš rizikové chování podniku může přinést značné ztráty a v extrémním případě až bankrot. (Martinovičová et al., 2014)

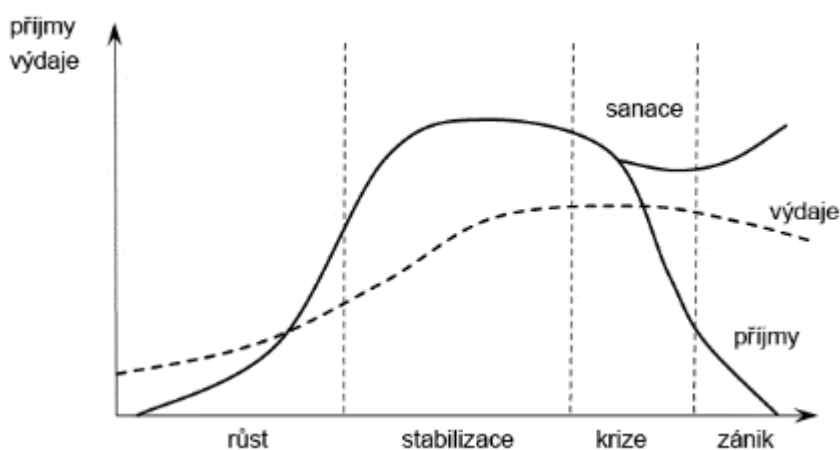
Manažerské aktivity. Z hlediska řízení podniku definujeme 3 základní úrovně manažerského rozhodování a s ním spojené aktivity. Pro pochopení rozdílu jednotlivých úrovní vztahujeme především časové měřítko a šíři dopadu rozhodnutí. Strategické řízení realizuje převážně vrcholový management, v případě menších společností často samotní vlastníci. Soustředí se na klíčové oblasti daného podnikání a má dlouhodobý charakter. Zjednodušeně můžeme tvrdit, že zde spadají důležitá rozhodnutí s časovým horizontem více než 1 roku, který se však v praxi blíží 3-5 rokům. Samotná rozhodnutí mají potenciál ovlivnit chod a směr celé firmy. Taktické rozhodování je střední úrovní manažerských aktivit. Převádí strategické cíle na konkrétní aktivity společnosti s horizontem do 1 roku. Taktické rozhodování by logicky mělo vždy vycházet z cílů stanovených ve vyšší úrovni rozhodování. Posledním bodem je operativní řízení, které má za cíl naplňovat taktické manažerské cíle. Jeho časový horizont je v praxi kvartální příp. kratšího charakteru (měsíc, nebo týden). (Veber & Srpová, 2012)

1.2 Životní cyklus podniku

Podobně jako v životě prochází i každá společnost určitými fázemi své existence. V každé z nich má jiné potřeby pro její úspěšné zvládnutí. Podnik ani podnikatelské prostředí není věcí neměnnou a je přirozené, že každou změnou dochází k potřebám jeho činitelů se na novou situaci adaptovat. Na vývoj podniku působí mnoho faktorů. Prvním činitelem mohou být změny interního charakteru působící přímo uvnitř firmy. Nastávají také změny externí, kde můžeme jmenovat například tlak nově vznikajících společností v daném odvětví způsobující prohlubující se tržní konkurenci nebo změnu charakteristiky podnikatelského prostředí vlivem externích proměnných. Mimo standardní předpokladatelné změny spojené s běžnými ekonomickými cykly se může jednat také o tzv. událost „černé labutě“, kterými popisujeme děje statisticky do té doby nevýznamné a nepředpokládané. Tyto situace uvažujeme jako špatně kontrolovatelné a mající silný až katastrofický dopad na celá odvětví i ekonomiky. (Taleb, 2007) Příkladem takové události byl například Brexit, nebo nedávná pandemie nemoci Covid-19.

Začátkem každého podniku je jeho úspěšné založení, které je předpokladem pro příchod dalších fází. Samotné založení a jeho příslušná náročnost se odvíjí od podnikatelského záměru a zvolené právní formy podniku. Dále rozlišujeme 4 základní fáze životnosti podniku, které můžeme pozorovat na grafu č. 1: Růst podniku, stabilizace podniku, krize podniku a fáze finální – zánik podniku. (Martinovičová et al., 2014)

Graf 1: Životní cyklus společnosti



Zdroj: Vochozka & Mulač, 2012

Růst podniku.

Fáze přichází bezprostředně po založení podniku. Označuje období, kdy společnost zvyšuje objem své produkce nebo prodaných služeb. Fáze je spojena s rozšiřováním o nové zákazníky, nové zakázky, nebo expanzi na nové trhy. Hlavní bariéru představuje především znalost produktu či služby u veřejnosti, a proto je v této fázi klíčovou úlohou pro vedení firmy dobře zvolený marketing. Podnik by měl usilovat o růst, který je udržitelný. Ten může dosáhnout péčí o zákazníky, soustředěním se na spokojenost a vysoký výkon svých zaměstnanců, a to, pokud možno, cíleným racionálním vedením firmy. (Martinovičová et al., 2014)

Růstová fáze představuje hlavní cíl podnikání. Je však zároveň také jeho největší výzvou. Pozitivně pomáhá v této fázi stav vnějšího podnikového prostředí a jeho stabilita. Není však výjimkou, že s růstem podniku naopak přichází změny ve vnitřním uspořádání podniku a mění se požadavky jedinců v něm působících. Tyto změny mohou vést k proměnám charakteru vnitřního uspořádání. Proto by podnik (potažmo podnikatel) měl pamatovat na vizi podniku a často připomínat směr, kterým se má ubírat. (Straková, 2020)

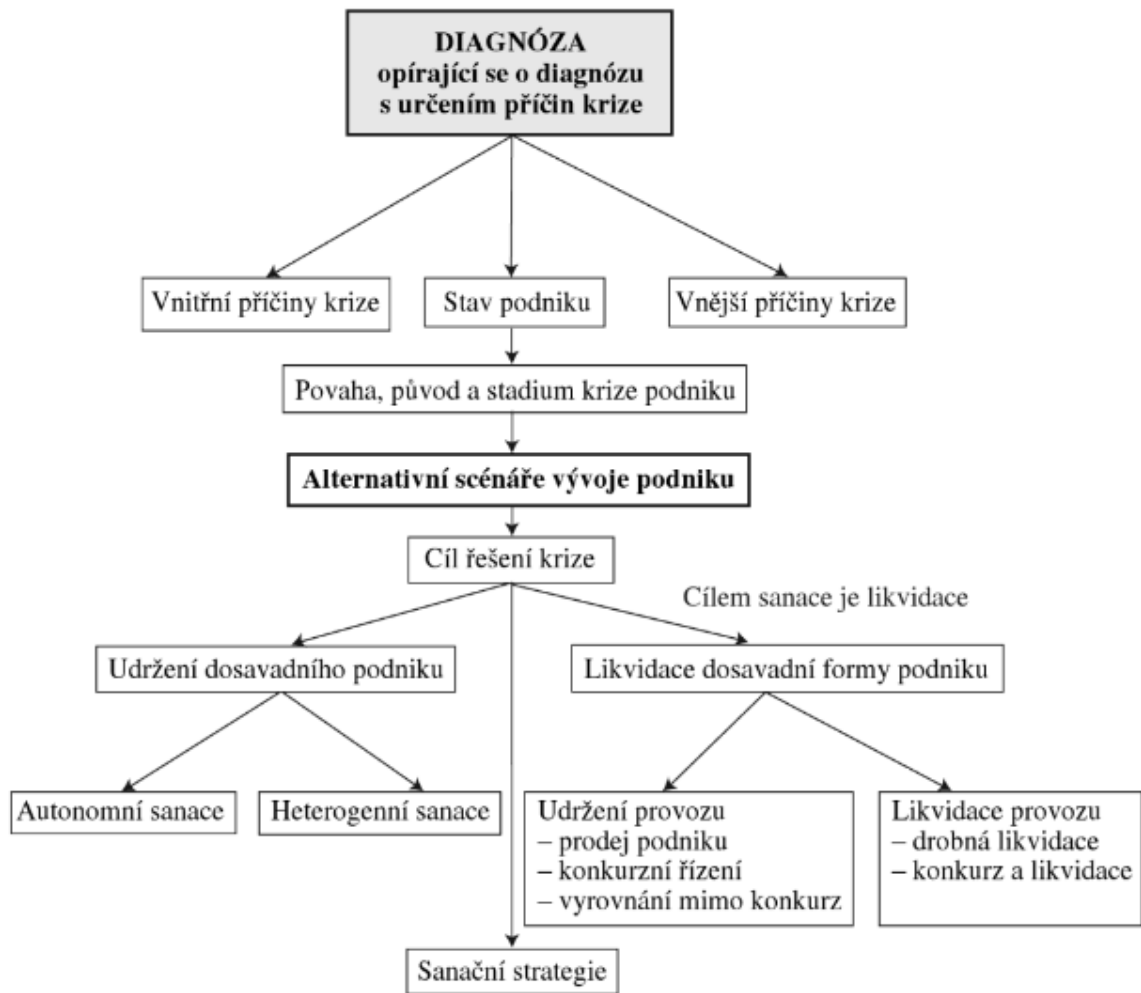
Stabilizace podniku. Podnik je v této fázi vzhledem k příležitostem trhu stabilní. Společnost je schopna pravidelně generovat zisk. Investice a odpisy dlouhodobého majetku jsou v rovnováze. Do fáze se promítá schopnost podniku udržet rovnováhu vzhledem k dynamickému prostředí, měnícím se podmínkám na trhu a vlivu rozhodujících skupin uvnitř podniku. Jedná se o fázi, ve které chce podnik setrvat co nejdéle. (Vochozka & Mulač, 2012)

Krize (úpadek). Do krize se podnik dostává v moment, kdy je napaden jeho výkonnostní potenciál nebo hodnota na trhu. Nejedná se však většinou o jev, který se objeví během krátkého časového úseku, ale podnik se do úpadku naopak dostává postupně. Podnik má v podobné situaci několik možností. V případě, že vedení firmy dostatečně rychle neidentifikuje nepříznivý trend vývoje podniku, může být jeho existence v ohrožení. V ideálním případě si pak vedení společnosti situaci uvědomí dostatečně rychle a provede konkrétní sanační kroky potřebné pro jeho záchranu. (Martinovičová et al., 2014)

Krizi můžeme sledovat konkrétními ukazateli, které mohou ale nutně nemusí poukazovat na nadcházející nebo již probíhající krizi podniku. Mezi tyto patří například schopnost podniku splácet své závazky a jeho celková platby schopnost. Na pozoru by měly být také

společnosti, kterým výrazně klesá obrat, nebo které vykazují aspekty nepříznivého personálního klimatu. Podnik se může také navenek jevit jako úspěšný a zdravý, pokud se však potýká s nedostatkem kapitálů, důsledky mohou být stejně tak ničivé. Mezi další faktory spojené s krizovou fází řadíme pokles čistého obchodního jmění nebo sníženou likviditu podniku. (Vochozka & Mulač, 2012) Krizovou fází by se podnik měl snažit sanovat správnými opatřeními pramenícími ze zvolené diagnózy. Sanaci proto chápeme jako soubor cílených opatření, která podnik volí za účelem vyřešení zjištěných problémů. Při tvorbě strategie se podnik zaměřuje jednak na zjištění aktuálního stavu pomocí analytických nástrojů, ale také identifikaci vnitřních a vnějších příčin problému. Mezi interní příčiny řadíme např. problémy v kvalitě výrobků, vysoké úvěrové zatížení firmy, problémy v distribuční síti, nebo nedostatečnou míru inovace. Hlavním motivem pro sanační strategii se stává celková obnova prosperity firmy a jeho finanční výkonost. (Synek, 2010)

Graf 2: Zjednodušené schéma sanace



Zdroj: Synek, 2010

Zánik podniku. Jedná se o finální stádium vývoje podniku a nastává v moment, kdy po fázi krize nepřichází potřebná nebo dostatečně úspěšná míra sanace. Společnost zaniká dnem vymazání z veřejného rejstříku po jeho zrušení v souvislosti s úpadkem a insolvenčním řízením. Zánik podniku může nastat také dobrovolně v moment, kdy došlo k naplnění jeho poslání. (Martinovičová et al., 2014)

1.3 Členění společností

Vlastnická struktura. Podnikatelské subjekty dělíme dle majetkové struktury na 3 základní kategorie: Firma jednotlivce (neboli živnost), společnost a korporace.

Firmu jednotlivce je společnost jednoho vlastníka a řadíme ji historicky k nejstaršímu způsobu organizace firmy. Jedná se o způsob z právního hlediska nejjednodušší a zároveň nejlevnější na administrativní zátěž. Pro financování takového podniku však existují značná omezení, kdy není například možné financovat rozvoj podniku emisemi akcií či obligací. Celkově může být získávání dalších zdrojů pro takový podnik problematické. Samotná firma je ve své existenci limitována na jednu konkrétní osobu, která ručí za závazky do výše svého majetku. Mezi konkrétní příklady firmy jednoho vlastníka patří například živnostenská činnost. (Vochozka, 2021)

Společnosti se vyznačují tím, že mohou mít v obchodním rejstříku zapsáno více vlastníků, což je také běžná praxe. V České republice jsou (na rozdíl od jiných zemí) vždy evidovány jako právnická osoba. Členíme je dále na veřejné obchodní společnosti, komoditní společnosti, společnosti s ručením omezeným (s.r.o.) a akciové společnosti. Korporace pak představuje akciovou společnost obchodovanou na veřejných kapitálových trzích. (Růčková & Roubíčková, 2012)

Tabulka 1: Základní charakteristiky obchodních společností

| | Veřejná obchodní společnost | Komoditní společnost | Společnost s Ručením omezeným | Akciová společnost |
|--|---|--|---|----------------------------|
| Zakladatelé společnosti | Min. 2 osoby | min. 2 osoby (komplementář, komanditista) | Min. 1 osoba | Min 1 právnická osoba |
| Vznik společnosti | Zápis do obchodního rejstříku | | | |
| Ručení společníka za závazky společnosti | společně a nerozdílně celým svým majetkem | komplementář celým svým majetkem; komanditista do výše nesplaceného vkladu | společně a nerozdílně do výše souhrnu nesplaceného vkladu | akcionář neručí za závazky |
| Základní kapitál | Min. výše není stanovena | Komanditista min. 1 Kč | Min 1 Kč | 2 mil. Kč nebo 80 tis. Eur |

| | | | | |
|------------------|-----------------|--|---|--|
| Účast na zisku | Rovným dílem | Dle společenské smlouvy nebo na polovinu | Dle poměru obchodních podílů nebo dle společenské smlouvy | Dle rozhodnutí valného hromady (dividenda) |
| Oprávnění řízení | Každý společník | Komplementáři | Jednatelé | představenstvo |

Zdroj: (Martinovičová et al., 2014)

Velikost podniku. Na velikost podniku můžeme nahlížet z vícero pojetí. Např. Eurostat (statistický úřad pro Evropskou Unii) rozděluje podniky dle množství zaměstnanců jednoduše na malé – do 20 zaměstnanců, střední – s 20 až 100 zaměstnanci, a velké – subjekty se 100 a více zaměstnanci. Komise Evropské Unie (EU) však členění rozšiřuje o další statistické proměnné a k počtu zaměstnanců přidává také roční obrat, bilanční sumu rozvahy v ročním horizontu a míru nezávislosti daného podniku.

Tabulka 2: Rozdělení podniků dle komise EU

| Velikost podniku | Zaměstnanců | Roční obrat | Bilance |
|-------------------------|--------------------|--------------------|----------------|
| Mikropodnik | <10 | <2 mil EUR | <2 mil EUR |
| Malý podnik | 10–49 | <10 mil EUR | <10 mil EUR |
| Střední podnik | 50–249 | <50 mil EUR | <43 mil EUR |
| Velký podnik | 250+ | 50+ mil EUR | 43+ mil EUR |

Zdroj: Veber & Srpová, 2012

Pro klasifikaci podniku jako MSP je také podstatná podmínka vlastnictví, kdy nesmí být z 25 % či více vlastněn firmou nesplňující obdobné podmínky. V následující kapitole se zaměřuji na popis a charakteristiku MSP ve větším detailu, zhodnotím jejich roli v ekonomice spolu s výhodami a nevýhodami této formy podnikání, finálně se pak zaměřím na možnosti získávání finančních zdrojů.

2 Malé a střední podniky

Malé a střední podniky (dále jen MSP) mají významné postavení v ekonomice každého státu a zastávají většinový podíl existujících firem v evropském, tedy i české ekonomickém prostředí. Tyto podniky jsou hnací silou podnikatelské sféry a čteným zdrojem inovací pro rozvoj konkurenceschopnosti. Přínosem pro ekonomiku se stávají především svými rozvojevými aktivitami takových oblastí trhu, které mohou být pro velké korporace nezajímavé nebo příliš riskantní. Zároveň mají pozitivní dopad na regionální rozvoj zaměstnání menších měst a obcí, jelikož se mnohdy vyznačují lokálním charakterem. (Vochozka & Mulač, 2012) V evropském měřítku představují MSP 99,8% všech existujících obchodních subjektů (Veber & Srpová, 2012). Pokud se podíváme na konkrétní data, bylo v českém obchodním prostředí k 31. prosinci 2020 dle Registru živnostenského podnikání jako MSP evidováno celkem 2 581 680 právnických a fyzických osob (z toho 2 076 010 fyzické a 505 670 právnické osoby). (Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 2021)

2.1 Hlavní kritéria

Základní rozdělení dle velikosti a rozsahu jsme si krátce uvedli v předešlé kapitole. Obecně zkoumáme MSP z pohledu 2 základních kategorií – podle **velikosti** a **zdrojů**. Samotná velikost v sobě skrývá kritéria o počtu zaměstnanců, velikosti obratu a celkové bilanční sumy podniku. Jako zdroje uvažujeme formu vlastnictví, možná partnerství společnosti a propojení s dalšími subjekty. Ve všech bodech je možné se opřít o stanovené hraniční hodnoty, do kterých je zapotřebí se vejít pro možnost podniku být klasifikován jako MSP. Jako MSP následně uvažujeme všechny podniky, které nespádají do kategorie velkých podniků, konkrétně tedy mikro podniky, malé podniky a střední podniky. (Evropská Komise, 2020)

2.1.1 Podle velikosti

Celkový **počet zaměstnanců** podniku je údaj, jehož splnění je povinné a jedná se zároveň o výchozí bod pro určení kategorie daného podniku. Údaj je určen celkovým počtem pracovníků s plným pracovním úvazkem, zaměstnance s částečným úvazkem, ale také sezónní pracovníky. Doba působení ve firmě v ročním horizontu je zohledněna způsobem, že pracovník zaměstnán po celou dobu daného roku se počítá jako celá jednotka, ale pracovník

s kratším působením jako zlomek jednotky za sledované období. Do celkového počtu nezahrnujeme učně a studenty v podniku působící v rámci jejich praxe, stejně tak jako zaměstnance na rodičovské či mateřské dovolené. (Evropská Komise, 2006) Při součtu zaměstnanců je potřeba se zaměřit na všechny pracovníky bez ohledu na úroveň pracovní působnosti. Jedná se o následující činitele:

- Zaměstnanci
- Osoby pracující v podřízeném vztahu s ohledem na právo dané země
- Vlastníky společnosti
- Manažery a výkonné pracovníky

V průměru zaměstnávají evropské podniky do 6 zaměstnanců. Podle posledních dostupných dat Eurostatu z roku 2020 bylo v české republice 96.03 % zaměstnanců v pracovním poměru ve společnostech do 10 zaměstnanců, pro malé podniky pracovalo 3.15% zaměstnanců, ve středních podnicích 0.66 % zaměstnanců a pro velké společnosti pouze 0.16%. Oproti evropskému průměru zároveň můžeme pozorovat větší zastoupení mikro podniků, kde v 28 EU zemích pracovalo 92.76 %. (Eurostat, 2020)

Roční obrat a bilance jsou kritéria, jež podnik nemusí splňovat zároveň a může si tak vybrat, který údaj se rozhodne dokládat. Důvodem tohoto rozhodnutí je především rozdílná charakteristika firem v oblasti obchodu a distribuce v porovnání s výrobním sektorem. Při obchodování zboží mají zpravidla podniky mnohem vyšší obrat než ty výrobně orientované. Cílem výběru je tak snaha zachovat spravedlivé zacházení a přístup vůči všem MSP bez ohledu na sektor ve kterém působí. Hraniční hodnotou pro MSP je roční obrat menší než EUR 50 milionů (cca CZK 1.2 miliardy) nebo roční bilanční suma menší než EUR 43 milionů (cca CZK 1.1 miliardy). Při překročení jednoho nebo více prahových hodnot automaticky nedochází k jeho vyřazení ihned, ale musí tyto hodnoty překročit minimálně ve dvou po sobě jdoucích účetních obdobích. (Evropská Komise, 2006) To samé platí také pro nabytí titulu MSP pro velké společnosti, které se po dobu dvou období propadly pod stanovené hodnoty. V případě, že se ve třech a více obdobích tyto hodnoty střídají (tedy oscilují pod a nad hraniční hodnoty), je rozhodující údaj za poslední uzavřené účetní období roku předcházejícího. (Šmucr, 2021)

2.1.2 Podle zdrojů

Při zkoumání náležitosti podniku do kategorie MSP není jeho velikost jediným faktorem, který uvažujeme. Další složkou, kterou je nutno vzít v potaz, jsou také zdroje. Pokud má podnik přístup k dalším významným zdrojům, nemusí být možné jeho status MSP určit.

Definice MSP předkládá pro různé případy vztahů společností vůči jiným tři různé kategorie. K tomuto rozlišení dochází proto, aby bylo možné jednoznačně ukázat hospodářskou situaci daných podniků a vyloučit ty, jež ve své podstatě díky existujícím vazbám přestávají být MSP. První formou je nezávislý podnik, kterým se stává společnost zcela nezávislá. To znamená, že má pouze jednoho nebo několik menšinových partnerství, kdy musí všechna splňovat podmínku maximálního podílu 25 % s jinými podniky. Druhou formou jsou Partnerské podniky, pro které platí, že jejich podíly v jiných společnostech jsou v rozmezí od 25 % do 50 %. Poslední formou jsou podniky propojené, které přesahují svým podílem v jiných podnicích hodnotu 50 % včetně a více. Tato stanoviska se váží také na množství základního kapitálu nebo hlasovacích práv v cizích firmách. Podniky také nesmí být propojeny skrze fyzické osoby. (Evropská Komise, 2020)

2.2 Silné stránky MSP

MSP představují dynamickou sílu v podnikatelském prostředí, která aktivně působí proti monopolizaci tržního prostředí. I když se nejedná o pravý opak korporace, jsou to právě silné stránky MSP, které mohou při správném využití pomoci konkurovat velkým společnostem.

MSP jsou podniky menšího charakteru, které se vyznačují větší mírou flexibility a schopností se rychle přizpůsobovat měnícímu se prostředí a skutečnostem na trhu. To je dáno především menší administrativní zátěží a díky agilnějšímu přístupu k manažerskému rozhodování. To v překladu znamená, že čím menší je struktura jednotlivých společností, tím rychleji je podnik schopný reagovat. Neplatí to však vždy. Za předpokladu, že podnik nedisponuje dostatečnou informovaností, může být rozhodnutí zpožděno o čas, než si změnu situace podnik uvědomí.

Jako hlavní výhody MSP pak Straková (2020) vyzdvihuje převážně následující body:

- Organizační struktura jednoduchá na pochopení i řízení,
- relativní nízké provozní náklady a celkovou míru byrokracie,
- odolnost vůči hospodářské recesi,
- nižší finanční náročnost na jedno pracovní místo,
- osobní přístup a možný kontakt majitele se svými zaměstnanci, ale také individuální přístup k zákazníkům,
- obecná inovativnost,
- celková rychlost rozhodování.

2.3 Slabé stránky MSP

Je nutné zmínit, že ani zmíněné silné stránky MSP nemusí nutně vyústit v jejich úspěšné naplnění. Dobrým příkladem může být např. inovativnost společností, která byt je přítomna se pohybuje spíše v nižších řádech. Budťo naráží na nedostatečný lidský kapitál (co do počtu i kvality zaměstnanců) nutný pro vyšší řady inovací, nebo naopak na omezené zdroje, které může do rozvojových aktivit investovat. Díky tomu mají MSP i přes vysoký podíl zastoupení často slabší ekonomickou sílu. (Veber & Srpová, 2012) Menší podniky také narážejí na bariéry způsobené nedokonalostí trhu. Značné potíže mohou mít MSP převážně při získávání dodatečného kapitálu. Jedná se o rys viditelný nejčastěji v počáteční fázi podnikání nebo ve fázi krize, kdy naráží na nedostatečné krytí nutné k přístupu k novým technologiím. Hlavním důvodem je převážně trvalý problém nemožnosti podat dostatečné záruky, které jsou pro poskytnutí úvěru tradiční cestou poskytovateli vyžadovány. (Evropská Komise, 2006)

Mezi další nevýhody řadíme:

- Možné horší pracovní podmínky pro zaměstnance způsobené užším rozvojem oddělení lidských zdrojů a celkové standardizace procesů,
- omezené možnosti výhod z rozsahu produkce,
- omezené prostředky, které může firma vynaložit na propagaci a reklamu.

2.4 Podpora MSP

Z důvodů výše zmíněných existuje řada podpory MSP a to jak ze strany Evropské komise tak státu. Jedním z bodů je rámec ustanovení, který dovoluje univerzitám a výzkumným střediskům mít finanční podíl na malém nebo středním podniku za účelem propojení výzkumu a praktického využití. Pro MSP se jedná o příležitost získat přístup i inovativním řešením bez nutnosti vést vlastní interní výzkum. Pro výzkumná pracoviště se na straně druhé jedná o možnost aplikovat své výzkumné aktivity na řešení konkrétních problémů, jež se pozitivně promítá na udržitelnost akademické práce. (Evropská Komise, 2006)

Obecně můžeme rozdělit podporu z pohledu formy a původu. V první kategorii uvažujeme podporu finanční (např. strukturální fondy EU, finanční dotace ze strany státu, zvýhodněné půjčky atd.) a nefinančního charakteru (např. konzultace a poradenství, propagace na veletrzích, podpora od asociací, nebo podpora výzkumu a vývoje). Při zkoumání podpory dle původu zohledňujeme subjekt, jež danou pomoc MSP poskytuje. Těch existuje celá řada: instituce skrze podporu z veřejných zdrojů, podnikatelské inkubátory a další privátní subjekty soustředící se na oblast malého a středního podnikání, neziskové organizace, nebo specializované komerční subjekty. (Veber & Srpová, 2012)

2.5 MSP v českém prostředí

V České republice představují MSP většinu všech existujících společností. Největší zastoupení v podílu ke zbytku republiky mají MSP v Praze, která v roce 2020 reprezentovala 18 % podíl všech českých firem. Pokud porovnáme dominanci s rokem 2015, tato klesla z 23,6 %. Ostatní kraje v porovnání s Prahou své procentuální zastoupení téměř nezměnily.

Tabulka 3: Vývoj počtu MSP v ČR podle počtu zaměstnanců

| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|----------------|------------------|---------|---------|---------|---------|------------------|
| Bez zam | 858 938 | 865 737 | 879 113 | 113 903 | 903 846 | 969 689 |
| 1-5 | 198 754 | 203 609 | 199 883 | 198 231 | 204 355 | 196 232 |
| 6-9 | 28 247 | 28 513 | 28 679 | 28 783 | 29 016 | 28 468 |
| 10-19 | 25 102 | 25 184 | 25 572 | 23 708 | 25 853 | 25 366 |
| 20-24 | 5 656 | 5 645 | 5 781 | 5 784 | 5 788 | 5 560 |
| 25-49 | 11 877 | 12 066 | 12 216 | 12 270 | 12 349 | 12 291 |
| 50-99 | 7 000 | 7 132 | 7 380 | 7 450 | 7 605 | 7 394 |
| 100-199 | 3 295 | 3 309 | 3 382 | 3 391 | 3 475 | 3 364 |
| 200-249 | 629 | 626 | 634 | 648 | 651 | 609 |
| CELKEM | 1 139 498 | | | | | 1 248 763 |

Zdroj: Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR (2021)

Samotný počet společností nezachycuje dostatečně významnost MSP. V prostředí České republiky platí stejná pravidla jako v jiných státech a MSP přináší řadu společenského i ekonomického přínosu. Jednou z nich je například jistá možnost svobody a realizace svých cílů pro firmy samotné. To ale platí také pro obyvatele, kteří se mohou prostřednictvím nich angažovat s pocitem, že jejich práce má smysl. Z ekonomického hlediska mají naopak pro naši republiku významnost z hlediska vlastnictví. Není běžné, aby MSP byli vlastněny zahraničními společnostmi čímž reprezentují místní kapitál. Zároveň podporují zaměstnanost v regionech a svou činnost za účelem propagace přelívají také do aktivit mimo firmu. Těmi jsou kupříkladu podpora veřejných akcí nebo sponzorování sportovních událostí. (Veber & Srpová, 2012)

Tabulka 4: Počty jednotek v registru ekonomických subjektů

| Registrované ekonomické subjekty celkem | z toho vybrané právní formy | | | | |
|---|-----------------------------|----------------------------|--------|----------|----------------|
| | soukromí podnikatelé | obchodní společnosti | | družstva | státní podniky |
| celkem | | z toho akciové společnosti | | | |
| celkem | | | | | |
| 2,996,348 | 2,048,126 | 550,776 | 27,054 | 12,782 | 113 |

Zdroj: Český statistický úřad (30.6.2022)

3 Zdroje financování podniku

Pro firmy je financování ve všech fázích existence opěrným bodem pro jejich další aktivity. Jak bylo zmíněno v předešlé kapitole, přístup k financování může být pro MSP jednou z překážek pro úspěšnou realizaci rozvojových aktivit, a to i přesto, že se situace v posledních letech výrazně zlepšila. Podle studie Evropské komise z roku 2016 aplikované v celé EU uvedlo přístup k financování jako největší problém 9 % MSP. Oproti podobné studii z roku 2009 se jedná o pokles z 16 %. (Evropská Komise, 2017)

Ve třetí kapitole se soustředím na možnosti financování, které jsou pro společnosti dostupné. Samotná problematika je však velmi komplexní, a proto není v kontextu práce možné zmínit všechny dostupné formy.

3.1 Zdroje financování obecně

Financování podniku můžeme v základu rozdělit podle původu finančních prostředků. Rozlišujeme 2 základní zdroje financování: z **kapitálu vlastního** a **kapitálu cizího**. Mezi vlastní kapitál řadíme samofinancování z rezerv, odpisů nebo vložení vlastních dalších volných prostředků vlastníku do podnikání. Mezi kapitál cizí řadíme např. úvěry nebo různé typy závazků vůči věřiteli (Taust Procházková & Jelínková, 2018). Druhým základním dělením je hledisko časové, ve kterém dělíme zdroje na **krátkodobé** a **dlouhodobé**. Financování by mělo vždy být v souladu s časový horizontem aktivit nebo majetku. (Veber & Srpová, 2012)

Vnitřní financování je financováním, kdy je zdrojem kapitálu vlastní hospodářská činnost podniku. Jedná se o vklady podnikatele, dary a dotace, ale také vklady profesionálních investorů či emise akcií a obligací. **Financování vnější** představuje získávání zdrojů mimo ty vytvořené uvnitř firmy. Produkty zahrnují bankovní i nebankovní úvěry, státní podporu, čerpání dotací z regionálních podpor nebo strukturálních fondů Evropské unie. Financování má charakter dluhu, se kterým může společnost nakládat po omezenou předem smlouvenou dobu. (Hrdý, 2019)

3.2 Tradiční zdroje financování

Tradiční financování představuje proces získávání většího obnosu peněžních zdrojů z jednoho nebo několika zdrojů. Především ve fázi založení a růstu jsou běžně využívané prostředky úvěrového financování a dalších bankovních prostředků získaných na finančním trhu. Existuje široká škála možností a produktů, mezi které řadíme využití kontokorentního úvěru, bankovní úvěry, leasingové produkty nebo hypoteční úvěr. Stále platí, že banky jsou největšími finančními poskytovateli ve všech členských státech Evropské unie. (Evropská Komise, 2017) Pro fázi krize může být zdrojem financování odprodej vlastního majetku firmy za předpokladu, že se dostala do platební neschopnosti. Tento stav je spojen s celkovou krizí likvidity, kdy podnik naráží na neschopnost splácet své pohledávky např. v důsledku vysoké zadluženosti. V tento moment tak často nedává smysl prohloupit dluhovou zátěž získáním dalšího úvěru. (Režňáková, 2012)

3.3 Moderní zdroje financování

S podporou Evropské unie a programy jako je „Program pro jednotný trh“ se objevuje množství možností pro financování zaměřených na podporu MSP. Například program Horizont 2020 se soustředí na výzkumné projekty napříč škálou oborů bez ohledu na jejich realizaci jednotlivci nebo organizacemi. Celková politika soudržnosti se skrze strukturální fondy snaží podporovat zaměstnanost a růst v oblastech s nižším ekonomickým výkonem. Unie však nabízí také možnost zvýhodněných mikroúvěrů až do výše EUR 25 000, jež je zaměřený na založení nebo rozvoj MSP v rámci programu EU pro zaměstnanost a sociální inovace. (Evropská Komise, 2022)

Česká republika zachycuje podporu MSP v dokumentu „Strategie podpory MSP v ČR pro období 2021-2027“, který se ve 107 konkrétních opatření snaží o podporu přístupu k financím, ve kterém se vláda výrazně opírá o akce, které by měli dlouhodobě pomoci MSP v přístupu k alternativním zdrojům financování.

Cílenou pomoc dělí Ministerstvo průmyslu a obchodu do 7 základních kategorií:

1. **Podnikatelské prostředí:** vytvoření příznivého podnikatelského prostředí s cílem zvýšení motivace k podnikání;
2. **Přístup k financím:** efektivní využití alternativních zdrojů financování vč. investičního crowdfundingu, blockchain technologií a investic v raných stádiích firem;
3. **Přístup na trhy:** pomoc soustředící se na zvýšení existence českých MSP na zahraničních trzích, převážně pomocí měkkých opatření jako jsou poradenství v marketingu či asistenčních služeb;
4. **Pracovní síla, dovednosti a vzdělávání:** snížení mezery mezi potřebným lidským kapitálem a aktuálním stavem na českém trhu co do kvality i kvantity;
5. **Výzkum, vývoj a inovace:** podpora inovačního potenciálu tuzemských MSP;
6. **Digitalizace:** naplnění potenciálu rychle se rozvíjející digitální ekonomiky a technologií s důrazem na umělou inteligenci, kybernetickou bezpečnost a zaručení rovnocenného přístupu k infrastruktuře;
7. **Nízkouhlíková ekonomika a účinné nakládání se zdroji.**
(Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 2021)

3.3.1 Initial coin offering (ICO)

Relativně novým způsobem financování, který se objevil v posledních letech především díky popularitě kryptoměn, je tzv. Initial coin offering – zkráceně ICO. Ve své ryzí podstatě se jedná o moderní formu crowdfundingu. Ke svému fungování využívá digitální tokeny, které následně navazuje na předem stanovenou utilitu pro investory, kteří se do nich rozhodnou investovat. Tokeny mohou mít formu užitných tokenů (utility tokens), bezpečnostních tokenů (security tokens), vládních tokenů (governance tokens) nebo nezaměnitelných tokenů známých také pod označením NFT.

Užitné tokeny nabízí investorům výměnou za finanční prostředky určitou formu přístupu užití technologie nebo služby, které vydávající společnost slibuje v budoucnosti poskytovat. Příkladem může být token nezbytný pro fungování dané služby, který slouží například pro přenos informací nebo dat v rámci sítě. Bezpečnostní tokeny zpravidla nemají žádnou užitnou formu, ale slibují růst jejich ceny v budoucnu. Chovají se tak do jisté míry jako

neregulované cenné papíry a mohou pomoci společností, které v tradičně akcie emitovat nemohou. Governance tokeny nabízí možnost podílet se na budoucnosti společnosti a mít rozhodovací právo o dalším vývoji projektu při implementaci nových služeb, ovlivnění budoucího směru aktivit společnosti nebo případný podíl ze zisku. NFTs nabízí možnost vlastnit digitální obrázky nebo videa, která berou v úvahu jejich majitele jako jediného oprávněného s nimi nakládat. Jedná se například o digitální sochy, obrazy nebo virtuální avatary, které může uživatel použít na internetu nebo uzavřeném systému dané společnosti. (Harrod, 2018)

3.3.2 Podnikatelské inkubátory

Podnikatelské inkubátory nabízí prostředí, které je zpravidla napojeno na vzdělávací instituci nebo město za účelem zprostředkování financování pro začínající investory a startupy. Nabízí subjektům však mnohem více než ryzí finanční prostředky. Oporu mohou začínající podnikatelé dostat také při tvorbě podnikatelského plánu, nutné právní opoře nebo personálním zajištění. Výhodou je také možnost navázat důležité kontakty a získat cenné rady ve formě konzultací. V obdobném stylu fungují také podnikatelské akcelerátory. Oproti inkubátorům nabízí spíše možnost rozvoje společnosti v určité již existující fázi podnikání, a to za účelem dalšího pozitivního směřování podnikání – tzv. akceleraci. (Hrdý, 2019)

Dalším zdrojem moderního financování je crowdfunding, který detailně popisují v kapitole čtyři.

4 Crowdfunding

V předchozích kapitolách jsme nastínili problematiku financování společností. Oproti tradičnímu financování, kde finanční zdroje čerpá příjemce z jednoho hlavního nebo několika větších zdrojů, je skupinové financování jistou demokratizací financování skrze menší obnosy od skupin jednotlivců. Největší popularitu čelí metoda u ryze začínajících podniků (tzv. start-upů), využití má ale také pro realizaci inovativních a růstových projektů rozvíjejících se společností. (European Commission & Directorate-General for Internal Market, 2017) Crowdfunding spadá do kategorie sdílené ekonomiky.

4.1 Sdílená ekonomika.

Obor sdílené ekonomiky řeší problematiku přímého spojení osob na poptávkové a nabídkové straně tržního prostředí. Klasické modely tržní ekonomiky zachycují zpravidla převod vlastnictví mezi dvěma subjekty za úplatu peněžní či jiného charakteru, nebo bezplatně v rámci darování. Sdílená ekonomika naopak přináší tzv. P2P vztah (z anglického peer-to-peer), jež představuje přímé propojení jedince nebo skupiny mezi mnoha. Jedná se o „ekonomický ekosystém založený na sdílení lidských a přírodních zdrojů, který zahrnuje vytváření hodnot, produkci, distribuci, obchod a spotřebu zboží a služeb různými lidmi a organizacemi.“ Svě popularitě nabyla především díky možnostem získaným rozvojem internetu. Pro mnohá odvětví přinesla sdílená ekonomika revoluční služby a možnosti jak pro společnosti, tak pro uživatele. Nově vzniklé služby často ve svém počátku operují jako neregulované, protože se jedná o inovace, které předchází regulatornímu rámci a se kterými do té doby legislativa nepočítala. Dnes však již s většinou modelů zákon počítá a sdílená ekonomika se stala pevnou součástí našich životů. Konkrétní příklady služeb můžeme pozorovat v tabulce 4. V České republice má velikou tradici např. pronájem chat a chalup, který mohou jejich majitelé nově nabízet zájemcům z celé země i zahraničí (Airbnb aj.). Změnu svého vozu z pasiva na aktivum volí zvyšující se počet lidí sdílením osobních automobilů, což dokazuje meziroční nárůst 320 % zaznamenaný v roce 2018 v sektoru carsharingu (HoppyGo, Anytime). Dále především v krajských městech je velmi populární bikesharing (Rekola, Homeport). Tím ale možnosti sdílené ekonomiky zdaleka nekončí a očekává se její růst i pro další období. (Úřad vlády České republiky, 2017)

Tabulka 5: Známé příklady sdílené ekonomiky a digitálních platforem

| Statky | Sektor | Mezinárodní | Domáci |
|----------|--|--|--|
| Hmotné | Doprava Ubytování | Uber Taxify Airbnb | Liftago Rekola |
| Nehmotné | Finanční – crowdfunding, P2P lending Služby – profesionální, osobní Vzdělávání | Kickstarter Indiegogo LendingClub Innocentive TaskRabbit Coursera Khan Academy | Zonky Seduo Nostis LidskáSíla.cz Doginni |

Zdroj: Úřad vlády České republiky, 2017

4.2 Definice crowdfundingu

Pro crowdfunding neexistuje v literatuře jednotně přijímaná definice. Akademická sféra dlouhodobě řadila crowdfunding jako jednu z metod **Crowsourcingu**. V obou případech se jedná o instrument k dosažení obchodních cílů za pomoci větší skupiny jednotlivců. Crowdsourcing se však úzce soustředí spíše na vykonávání dílčích úkonů, které byly dříve zaštiťovány příslušníky dané organizace, a tyto se snaží uspokojit skrze síť jednotlivců. Hlavní náplní se tak stává outsorování úkolů skupině individuálních žadatelů, kteří by za normálních okolností k podobným úkonům neměli přístup. (Howe, 2006) Jako příklad můžeme zmínit platformu pro mikro-úkoly společnosti Amazon Mechanical Turk, nebo online databázi obrázků a fotografií iStockphoto. Crowdsourcing v porovnání s crowdfundingem sice staví na stejných teoretických základech, jedná se ale naprosto odlišný fenomén. V obou případech vidíme zesílení myšlenky nechat participovat širší veřejnost na řešení problémů jednotlivců, soustředíme se však na řešení problémů odlišných. (Rouzé, 2019)

Samotnou problematiku získávání zdrojů od komunity řadíme historicky několik století do minulosti. Pokud však mluvíme o crowdfundingu, jedná se výhradně o zprostředkování tohoto mechanismu za pomoci média internetu. V aktuálním nastavení je model jeho fungování založen zpravidla na zapojení 3 entit: Prvním aktérem je skupina nebo jednotlivec,

který je navrhovatelem konkrétního projektu, dále vstupuje komunita lidí, jež je ochotna se do investování těchto projektů zapojit a jako poslední vnímáme platformy zprostředkující tuto výměnu zdrojů (tzv. crowdfundingové platformy). (Staff et al., 2020) Samotný crowdfunding představuje a popisuje možnost pro získání finančních prostředků zúčastněným jednotkám – jednotlivcům, organizacím a společnostem (včetně start-upů), skrze online platformy pro crowdfunding určené. To vše za účelem financování nebo re-financování aktivit a účelových projektů. (Poonwassie & Poonwassie, 2015)

4.3 Crowdfunding v ČR

Mohli bychom tvrdit, že má komunitní financování v Česku dlouholetou tradici, která sahá minimálně do roku 1851. V tomto roce se totiž objevují první počátky komunitní sbírky pro veřejnost cílené na financování stavby důstojného divadla pro český lid. Odhodlání občanů pro doručení této odměny potvrzují také události roku 1881, kdy je chvíli po otevření Národního divadla budova zničena v plamenech. Reakcí národa se bez prodlení stává další sbírka určená na jeho opravu. (Národní divadlo, 2022) Tyto souvislosti ukazují na to, že nám crowdfunding není cizí. Ve své ryzí podobě však přichází až o mnoho let později a do dnešního dne se v českých poměrech rozvíjí. Bezesporu stále spadáme do zemí s jeho nižších rozvinutostí a integrací do ekonomiky. Přesto, že se stal crowdfunding v ČR oblíbeným nástrojem podniků pro získávání finančních prostředků, není v našem prostředí v porovnání s podobně velkými státy dostatečně rozvinut. Menší ochota investovat v rizikovějších fázích projektů je především v oblasti kapitálového investování pro tuzemský trh charakteristická, a to i v porovnání se zeměmi východní Evropy. (MPO ČR, 2021) Projevuje se ale také dlouhodobá neochota firem si crowdfunding jako zdroj kapitálu vybrat. Jedním z důvodů je vysoká likvidita bankovních půjček. Podle analýzy Evropské komise se úspěšnost žadatelů o bankovní úvěr na českém trhu, jimž byla připsána plná požadovaná částka, pohybovala na hranici 82 % (průměr EU-28 odpovídal 70 %). (Evropská Komise, 2017)

V ČR je označení crowdfundingu spjato s širokou škálou financování a v posledních letech se dostává do povědomí široké veřejnosti. K dnešnímu dni není problematika crowdfundingu českou legislativou specificky regulována a opírá se tak o legislativní úpravu Evropské unie (viz nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2020/1503 ze dne 7. října 2020 o evropských poskytovatelích služeb skupinového financování pro podniky a o změně

nařízení (EU) 2017/1129 a směrnice (EU) 2019/1937). Dle této úpravy zavádí regulace novou licencovanou kategorii poskytování služeb skupinového financování a oproti letem předšlým se jedná o značné zpřísnění podmínek pro provozovatele platforem. Česká národní banka (dále jen ČNB) z podstaty evropské úpravy chápe crowdfunding především jako párování zájmů vlastníků projektů hledajících financování jejich podnikání a individuálních investorů, a to s využitím platforem k tomu určených. (Gavlas, 2022)

Od 10. listopadu 2022 je stanovena podmínka licence pro poskytovatele crowdfundingových služeb. Očekává se, že množství operujících subjektů se v českém prostředí značně zúží. Na druhou stranu se pravděpodobně zvýší objem investovaných peněz díky viditelnější atraktivitě způsobené sníženým rizikem plynoucím z dohledu ČNB. Požadavky na provozovatele platforem budou prakticky shodné s těmi, které se váží na obchodování s cennými papíry, poskytování finančních služeb nebo zprostředkovatele investičních transakcí. (Hávoová, 2022) Nová legislativní úprava však nedopadne na všechny typy crowdfundingových kampaní. Svou účinností určitě postihne úvěrový a investiční crowdfunding, vyhne se mu naopak crowdfunding odměnový. (Machač, 2022) Jednotlivé typy si proto představíme v následující podkapitole.

4.4 Typy Crowdfundingu

V akademické sféře najdeme rozlišení několik základních typů skupinového financování, avšak jejich členění není úplně jednotné. Příčinou je především stále se vyvíjející systém a modely, které je možné zařadit do nových kategorií. Hlavním členěním je rozdělení na **finanční a nefinanční crowdfunding**. Ve finančním obdrží investor za svůj příspěvek určitou formu financí zpět, ať už jako úroky při splacení poskytnuté částky zpět nebo ve formě podílu na společnosti či projektu. V nefinančním podporovatelé za své prostředky buď nedostávají nic, nebo obdrží náhrady nepeněžního charakteru v podobě hmotné odměny či příslibu služby. (Kleverlaan et al., 2021) Ennico (2016) dále rozlišuje 3 typy crowdfundingu, které člení na základě širšího chápání jejich užití: Projektový crowdfunding, crowdfunding akreditovaných investorů a kapitálový investiční crowdfunding.

Projektový crowdfunding. Projektový typ financování se váže na konkrétní projekt, jež výměnou za investici podporovatelů nabízí hmatatelný finální produkt nebo službu. Hlavní výhodou tvoří možnost otestovat trh před uvedením koncového řešení společnosti. Variací představuje tzv. Darovací crowdfunding (anglicky Gift crowdfunding) u kterého investor neočekává žádnou hmotnou odměnu výměnou za poskytnuté finanční prostředky. Jeho odměnou se tak stává snaha svými penězi hlasovat pro projekt, který z jeho pohledu může pozitivně ovlivnit svět kolem něj. Vztah se tak mění spíše na dobročinnou aktivitu než-li formu investování. Příkladem budiž charitativní pomoc lidem v nouzi nebo neziskový projekt s dopadem na lokální komunity.

Crowdfunding akreditovaných investorů. Typ představuje samostatnou kapitolu komunitního financování přístupný pro investory dostatečně informované a vzdělané na to, aby mohli investovat do vysoce rizikových neregulovaných aktiv. Kategorie odkazuje převážně na Americký trh a je zaštiťována U.S. Securities and Exchange Commission (SEC). (Ennico, 2016) Kategorie zahrnuje i tzv. Andělské investory (anglicky Business Angels), představující individuální investory využívající vlastní přebytečný kapitál, kterým se rozhodnou podpořit MSP s cílem zúročit investice díky možnému růstu společnosti. Ve své podstatě takovou finanční podporu klasifikujeme jako rizikový kapitál. Investor navíc však přináší do společnosti také své vědomosti, kontakty a možný mentoring od zkušenějšího podnikatele. Spolupráce je stanovena na dobu určitou a na konci svůj podíl BA odprodává. (Veber & Srpová, 2012)

Kapitálový crowdfunding nabízí možnost získávání podílu ve firmě nebo cenných papírů neakreditovaným investorům a podnikatelům.

Nejčastěji používané rozdělení, se kterým se setkáváme také v českém prostředí, shrnují Poonwassie & Poonwassie (2015), jež rozlišují 4 základní typy crowdfundingu: Kapitálový, Odměnový, Peer to peer půjčky (nebo-li dluhový) a Crowdfunding formou daru (charitativní).

4.4.1 Odměnový crowdfunding

Podporovatelé u odměnového systému získávají za své poskytnuté finanční prostředky jistou formu odměny, která není v základu nijak typově doporučená ani omezená a může se tak jednat prakticky o jakoukoliv její formu. Odměnový crowdfunding řadíme mezi jednu z nejrozšířenějších forem skupinového financování a její použití vidíme často u tzv. „grass-root“ projektů, kdy společnost uvádí do realizace nový produkt nebo službu. Částky od jednotlivých podporovatelů kampaně jsou zároveň často velmi nízké, dohromady je však možné skrze odměnový crowdfunding vybrat relativně vysoký finanční obnos. (Poonwassie & Poonwassie, 2015) Výhody, které jedinec získá investicí v rané fázi projektu se liší od motivace jednotlivých účastníků. Z hlediska spuštění nové služby dostávají uživatelé možnost získat např. členství se slevou oproti ceně, kterou daná firma uvažuje při spuštění produktu. Stejně tak se setkáváme s výhodami, které by za normálních okolností spotřebitelé nemohli dosáhnout. To platí také pro přístup k inovacím a novým produktům, kde hraje roli především časové hledisko a možnost získat konkrétní řešení nabízené v rámci kampaně dříve, než je plánované ostré uvedení na trh. Pro mnohé zákazníky se však odměnový crowdfunding zúročí v pozitivním pocitu, že se mohli podílet na spuštění něčeho, co chtějí vidět aplikováno v reálném světě. (Mukherjee et al., 2019) Mezi nejznámější zahraniční platformy řadíme portál Kickstarter, Indiegogo, v česku potom např. Startovač.cz.

4.4.2 Kapitálový crowdfunding

Metodu kapitálového crowdfundingu označujeme také jako komunitní investování nebo investiční crowdfunding (crowd-investing). Za kapitálový obnos dostane přispěvatel část podílu ve firmě. Svým určením se nejvíce hodí jako zdroj financování rozvoje MSP. Oproti odměnovému crowdfundingu se však většinou jednotlivé obnosy od individuálních přispěvatelů pohybují ve vyšších řádech, typicky tisíců až desetitisíců korun. (crowdfunding.com, 2022) V České republice operuje na poli kapitálového skupinového financování např.

platforma Fundlift investiční skupiny Roklen, která aplikuje crowdfundingové principy pro investice do podílu ve společnostech. Jedná se regulovanou aktivitu, na kterou dohlíží ČNB. To však neznamena, že se jedná o investici bezpečnou a zaručenou. Oproti podílů nabízí varianta i odkup tzv. minibondy - „dluhový instrumenty, který investorům vyplácí průběžný úrokový výnos, nepřináší však nárok na podíl v dané firmě. Zpravidla jsou minibondy financovány spíše společnosti s delší historií než mladé společnosti.“ (fundlift.cz, 2022)

4.4.3 Dluhový crowdfunding

V dluhovém crowdfundingu půjčuje veřejnost peníze jednotlivcům nebo společnostem s podmínkou, že budou v budoucnu vráceny s realizovaným úrokem. Formu nazýváme také P2P financování (Peer to peer). Jedná se o formu úvěru, která je místo jedné instituce poskytnuta několika jednotlivci, čímž snižuje jejich riziko. Důležitým bodem pro dlužníky se stává dobře popsany účel, na jež budou prostředky využity. (crowdfunding.com, 2022) Příkladem české platformy je společnost Zonky.cz.

4.4.4 Charitativní (donation based)

Jedná se o jednu z nejrozšířenějších forem skupinového financování. V češtině evokuje název charitativního financování nutnou vázanost na dobročinné účely. Toto označení však není úplně přesné. I přesto, že existuje celá řada portálů zaměřujících se na přímou pomoc při katastrofách, tíživých životních situacích nebo těžkých lidských osudech, setkáváme se také s druhým přístupem, kdy si prostřednictvím darovacích platform (od anglického donation based) lidé plní své sny. Částky, které provozovatelé poptávají, jsou zpravidla v nižších řádech nebo je jejich výše na individuálním uvážení. Hlavní motivací podporovatelů se stává pomoc druhým a odměnou zpravidla dobrý pocit. Je to právě pomoc druhým, která oba zmíněné přístupy spojuje dohromady. Mezi české charitativní platformy řadíme Znesnaze21 nebo charitativní sekci portálu Donio.

4.4.5 Ostatní typy

V současné době existuje celá řada dalších modelů crowdfundingu a současně další nově vznikají. To je dáno relativní mladostí celého odvětví a hledáním dalších možností financování vznikajících projektů mimo tradičně dostupné modely. Short et al. (2021)

zmiňuje např. **univerzitně založený crowdfunding**, který pomáhá se získávání zdrojů projektům vznikajícím nebo působícím na akademické půdě. Jedná se o snahu podpořit výzkum a vývoj mimo akademické granty a univerzitní financování. Jeho obdobou je filantropický crowdfunding pomáhající s dosažením neziskových cílů s přesahem do sociální sféry společnosti. Alternativou ryze darovacího crowdfundingu jsou pak modely, které sice za příspěvek nabízí jistou formu odměny (čímž se stávají odměnovým), ale jedná se o odměny spíše symbolického charakteru. V posledních letech se objevuje také nová forma komunitního investování do realit skrze **nemovitostní crowdfunding** (real estate crowdfunding). Je to obdoba nemovitostních fondů s tím rozdílem, že si investor vybírá konkrétní nemovitosti, na jejichž financování se chce podílet. Využívaná je převážně lidmi, kteří chtějí mít část svého majetku investovanou do nemovitostí, ale samostatně nejsou schopni si ji pořídit. Příkladem je česká společnost Investown.

4.4.6 Výhody crowdfundingu

Klíčovou výhodou crowdfundingu je jeho míra flexibility a možnosti využití dle potřeb subjektu v potřebě prostředků. To ale platí také pro jedince na straně poskytující prostředky, kdy dochází ke zmocnění a možnosti ovlivnit přímo svět kolem nich tím, do čeho se rozhodnou vložit své peníze. Tento vztah umožňuje vzniknout projektům, které by za normálních okolností nedostali podporu. Zároveň má crowdfunding pro zadavatele přínos za hranici financí. (Kleverlaan et al., 2021) Přináší společností přístup ke skupině lidí se zájmem o daný financovaný projekt nebo podnik ještě před tím, než vznikne. Díky tomu je možné získat cennou zpětnou vazbu a informace o cílovém trhu a jeho zájmu. Přeneseným významem se tak stává potvrzením stanoveného podnikatelského záměru a ověřením, že projekt, kterému chceme věnovat čas a energii, nakonec získá podporu koncového zákazníka. (European Commission & Directorate-General for Internal Market, 2017) Crowdfunding také přináší možnost budování komunity a vize produktu nebo služby od samého začátku, často ještě před spuštěním projektu nebo konkrétní rozvojové aktivity. Přináší podnikatelům možnost aktivně zapojit spotřebitele (investory) před fází investování, ale také po čas celého projektu až do jeho spuštění. Navíc umožňuje také propojit všechny další složky systému: investory, tvůrce, podporovatele, uživatele a fanoušky, kteří nemusí nakonec skončit jako zákazníci nebo investoři. (Mukherjee et al., 2019) Stejně tak úspěšná kampaň potvrzuje

existující trh pro daný produkt nebo službu tím, že zvolenému projektu investující jednotlivci věří. Zároveň můžeme tento test aplikovat na široké množství lidí, kteří mohou rozšířit komunikaci také o cenné poznatky a zpětnou vazbu. (European Commission & Directorate-General for Internal Market, 2017)

Zakladatel platformy Indegogo Adam Chapnik vidí výhodu skupinového financování jako holistickou logickou nadstavbu nad strohým získáváním finančních zdrojů. Poukazuje na prostor formulovat si detailní podnikatelský plán, který je prakticky přenesen v marketingovou strategii a zároveň ihned umožňuje provést marketingový výzkum. (Lennon, 2015) Crowdfunding slouží také jako účinný marketingový nástroj. Dobře cílený projekt svou prezentací nabízené služby či produktu oslovuje potenciální budoucí zákazníky a vyvolává zájem ještě před samotným uvedením na trh. (European Commission & Directorate-General for Internal Market, 2017) Dobře zvládnutá kampaň má navíc virální potenciál s možným přínosem širokého dopadu na povědomí o společnosti

4.4.7 Nevýhody crowdfundingu

Proces crowdfundingu s sebou nese také značná rizika a rozhodně se nejedná o bezproblémové řešení financování MSP. V této podkapitole se zaměřím na možná rizika a nevýhody crowdfundingu, které je potřeba při tvorbě kampaně mít na paměti. Komunitní financování přináší pozornost a viditelnost, která může mít ve finále negativní vliv pro rozvoj společnosti. V případě, že nebude kampaň dostatečně promyšlená, nebo společnost nebude schopna dosáhnout svých představených závazků, může dojít k poškození pověsti a případně až ztrátě již stávajících zákazníků. Problém může nastat například při podcenění nákladů, kdy následně společnost zjistí, že pro dosažení svých cílů musí buď žádat o další finanční prostředky, nebo projekt dofinancovat z vlastních zdrojů. To je však v rozporu se stanoveným cílem získat prostředky skrze skupinové financování. Je proto nezbytné, aby plánovací fáze podléhala podrobné kontrole za účelem minimalizace rizika. (European Commission & Directorate-General for Internal Market, 2017)

Samotná úspěšná kampaň a uvedení finálního řešení na trh také nutně nemusí znamenat komerční úspěch produktu nebo služby, alternativně nemusí přinést ani výsledný zisk. Stanovená kampaň sice může ukázat dostatečný zájem veřejnosti o daný produkt, ale nemusí

být dále škálovatelná pro budoucí rozvoj. Jedná se o riziko malé skupiny nadšenců, které nebude společnost následně schopna dále rozvíjet. (Mukherjee et al., 2019) Pravým opakem se stává projekt, který vzbudí zájem ohromného rozsahu zkrátka proto, že působí velmi dobře a přináší radikální inovaci nebo dosud nepozorované řešení stávajícího problému. Tím vzbudí virální dosah přinášející velké množství přispívatelů. Často však nakonec produkt nedoručí co sliboval zkrátka proto, že to často není možné. V případě, že se jednalo ze strany vedoucích projektů o cíleně lživou kampaň, mluvíme v tomto kontextu o tzv. fraud-funding jež vede ke snížené důvěře veřejnosti ke crowdfundingu obecně. Problematika určení takového chování před zahájením kampaně je však velmi složitá a dokázat, že se o cílený podvod jedná není jednoduché. Dokázat to legálně dokonce ani možné. O ochranu spotřebitelů se však aktivně snaží jak jednotlivé platformy, tak vznikající legislativní rámce. (Cumming et al., 2021)

5 Úspěšnost Crowdfundingových kampaní

Rozdíly mezi úspěšnou a neúspěšnou kampaní bývají často okrajové, avšak při nesplnění základních požadavků mohou být naopak propastné. (Mollick, 2014) V následující kapitole popisují jednotlivé fáze kampaně a zaměřují se na její konkrétní kritéria úspěšnosti, která vzešla z akademické literatury.

5.1 Průběh kampaně

Evropská komise ve své podpoře ke crowdfundingovým kampaním rozděluje skupinové financování založené na odměnách na 4 ucelené celky s celkovým doporučeným časem dodání 70 dní. Tyto fáze jsou: příprava kampaně, vytvoření kampaně, získávání prostředků a fáze po kampani. Jedná se však pouze o opěrný bod pro MSP. Každý projekt by měl následovat individuální potřeby a důkladně promyslet, které body jsou pro něj stěžejní.

5.1.1 Příprava:

Prvních 10 dnů doporučuje Evropská komise věnovat sběru teoretických informací týkajících se komunitního financování a potřebných dokumentů na zvolené platformě. Hlavním cílem této fáze je převážně pochopení zákonitostí a pravidel, stejně jako načerpání konkrétních bodů, které vedly k úspěšné kampani projektů realizovaných v podobném odvětví. Jako páku pro budoucí komunikaci je také dobré kontaktovat vlivné osoby pohybující se v daném odvětví, které budou schopny pomoci na sociálních sítích propagovat kampaň v dalších etapách. Samotný zadavatel projektu by měl učinit v tomto směru podobné kroky a začít budovat své publikum. Pokud existují viditelné trendy určující úspěšnost jiných kampaní v posledních měsících, zadavatel by tyto měl zvážit a pokusit se o jejich promítnutí do zvoleného řešení. Dobrou praxí se stává také sestavení detailního harmonogramu a cílů, které poslouží v dalších krocích ke zpětné vazbě a kontrole případných negativních odchylek. (European Commission & Directorate-General for Internal Market, 2017)

Správný výběr crowdfundingové platformy neznamena pouze nejlepší průvodní podmínky založení, ale také schopnost vyvolat ve svých návštěvnících důvěru. To může dokázat platforma např. ukázkou rozsahu a historie v minulosti úspěšných projektů. Důležitá je ale také

schopnost prokázat fungující bezpečnostní mechanismy při nakládání s daty uživatele. (Short et al., 2021) Je důležité si také uvědomit, že zvolená platforma není zodpovědná za budoucí přísun návštěvníků a potenciálních investorů (tzv. traffic). Zodpovědnost vždy leží na vlastníkově kampaně. (Lennon, 2015)

Načasování kampaně může hrát důležitou roli pro správné angažování publika. Za normálních okolností není výrazná statistická korelace mezi měsícem, kdy kampaň spouštíme a jejím úspěchem. Nejvyšší úspěšnost však pozorujeme u projektů, které započali v únoru, nejnižší úspěšnost zase v letních měsících červnu a červenci. Důvodem je pravděpodobně obecně nižší aktivita uživatelů na internetu spojená s prázdninovým obdobím. Mnohem významnějším faktorem se stává velikost cílové částky, která by měla být realistická. Nadhodnocené cíle značí větší míru neúspěchu. (Štofa & Zoričák, 2016)

5.1.2 Vytvoření kampaně:

V doporučeném horizontu 11. až 30. dne se soustředíme na vytváření konkrétních kroků kampaně. Důležitým bodem se stává příběh, skrze který se snažíme komunikovat důvod, proč projekt vznikl. S nástupem vysokorychlostního internetu si jeho uživatelé zvykli na více vizuálně orientovaný ale lehce pochopitelný obsah. Pro úspěšnost kampaně je proto důležitým doplňkem také vizuální stránka tvořena **fotografiemi a videem** popisující daný projekt, a to do takové míry, že se již dnes jedná o standard, bez kterého je má kampaň velmi malou šanci na úspěch. (Pinkow & Emmerich, 2021) Video by mělo být dostatečně krátké a jasně strukturované. Informace, bez kterých se neobejde, je krátké představení týmu, komunikace cíle a motivace pro jeho dosažení, zmínění jasných bodů, kterých chceme dosáhnout a v poslední řadě plán, na co budou peníze využity. (European Commission & Directorate-General for Internal Market, 2017)

Informovanost a rozšířená schopnost návštěvníků a investorů se projevuje také citlivostí ke zvoleným slovům a tónu, ve kterém je kampaň vedena. Hlavní otázkou, kterou by si každý vedoucí kampaně měl položit, je: „Kdo jsou uživatelé, kteří moji kampaň podpoří?“ Následná volba slov by měla reflektovat jistou ukázkou charakteru odrážející právě cílovou skupinu. Přemíra obecnosti a snaha cílit na širokou veřejnou může sice přinést větší skupinu

potenciálních investorů, naopak ale může působit genericky a nezaujmout nikoho. (Anglin & Pidduck, 2022)

Nezbytnou otázkou zůstává provázanost platformy se sociálními sítěmi. Pro projekty s nižší cílovou finanční částkou a užším rozsahem vidíme pozitivní dopad na úspěšnost v případě, že jsou profily sociálních médií provázány přímo na projekt crowdfundingové platformy. Toto nutně neplatí pro projekty s velkou cílovou částkou a širšího rozsahu. Neznámá to, že by takové nastavení mělo většímu projektu uškodit, nestačí však pro možné dotažení projektu od neúspěšného k úspěšnému. (Pinkow & Emmerich, 2021)

5.1.3 Získávání prostředků:

Samotná probíhající kampaň je čas, kdy se počítá každý den. Je důležité zůstat v kontaktu se svým publikem, ideálně nejen v online prostoru, ale také off-line. Toho můžeme docílit přenosem komunikace do reálného podnikání tak, aby bylo pro naše stávající zákazníky zřetelné, že probíhá kampaň. Jsou to právě oni, kteří pravděpodobně podpoří iniciativu rozvoje společnosti a budou informaci také sdílet dalším lidem. Stejně tak důležitá je podpora nejen stávajících, ale i nově příchozích podporovatelů. Ti musí mít pocit, že projekt, do kterého investují, je schopný reagovat na případné doplňující otázky. (European Commission & Directorate-General for Internal Market, 2017) Rozšiřujícím faktorem, který byl ve studiích shledán jako důležitý, je také proaktivní periodické příspěvky o průběhu kampaně nebo vývoje produktu. Tím zaručíme, že je angažovanost zřejmé projektového týmu viditelná a autentická. (Mollick, 2014) Projekt by neměl v průběhu kampaně svůj cíl navyšovat. To se ukazuje jako kritický faktor pro finálně neúspěšný projekt. Je však možné stanovit nižší cílovou minimální částku a její cíl uvést jako hlavní při popisu kampaně. Mezníky vyšší pak poslouží jako možný nabízený bonus. (Pinkow & Emmerich, 2021)

5.1.4 Po kampani:

Za předpokladu, že byla kampaň úspěšná a projekt má nárok na vybrané finanční prostředky, stále zbývá několik náležitostí, které je potřeba dodat. Bezprostředně po ukončení kampaně se doporučuje poděkovat svému publiku a jednotlivcům, kteří k úspěšnému cíli pomohly. Důležitá je také proaktivní komunikace ohledně distribuce jednotlivých odměn

tak, aby podporovatelé měli jasně čitelný časový rámec, kdy dostanou slíbené odměny. To samé platí také pro doručení hlavního cíle projektu. Pokud je našim cílem vykonat změnu, měli bychom dát jasně najevo, kdy ji mohou přispěvatelé. Detailní, ale především reálný harmonogram pomůže zadavateli splnit své závazky vůči věřitelům. (European Commission & Directorate-General for Internal Market, 2017) Peníze jsou u kampaní sbírány před samotnou realizací projektu. U crowdfundingu založeného na odměnách se setkáváme s nejasným závazkem doručení těchto odměn investorům, pokud nebereme v potaz morální povinnost. (Mollick, 2014)

PRAKTICKÁ ČÁST

6 Situační analýza

V praktické části se zabývám rozbohem vybraných crowdfundingových kampaní za účelem zjištění faktorů dopadající na jejich úspěšnost. Skrze kvalitativní analýzu hodnotím body, které vzešly z teoretické rešerše a snažím se nastínit body vedoucí k úspěšnosti jednotlivých projektů. Následná zjištění budou použita jako výchozí opora pro sestavení konkrétní kampaně pro skupinové financování rozvojových aktivit konkrétní MSP.

Pro využití crowdfundingové kampaně byla vybrána lokální MSP ze středočeského kraje, která podniká v oblasti fitness. Její krátké představení zohledňuji v kapitole 6.1.

6.1 Představení společnosti

Zadavatelem kampaň je společnost Gym s.r.o. (dále jen Gym, nebo společnost), jejíž název byl pro účely této práce pozměněn na žádost majitelky. Společnost podniká ve středočeském kraji, kde působí na poli fitness od roku 2017. Podnik je veden v obchodním rejstříku jako společnost s ručením omezeným s předmětem podnikání ve výrobě, obchodu a službách neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Základní kapitál společnosti činí Kč 10 000,-Kč a je zastupována samostatně jediným jednatelem společnosti.

Gym provozuje posilovnu a fitness zázemí na Kladně. Aktuálně má podnik 15 zaměstnanců a poskytuje individuální a skupinové lekce, volný vstup pro veřejnost, ale soustředí se také na vzdělávání zájemců o zdravý pohyb a správnou funkci pohybového aparátu. Celý koncept svého podnikání zakládá společnost na funkčních praktikách pro rozvoj pohybového aparátu a holistický přístup vůči klientům. Tím dochází k obecně větší angažovanosti klientů poskytující menší retenci a fluktuaci pravidelných zákazníků. Společnost má silnou skupinu podporovatelů. To je způsobeno nejen předešlým bodem, ale také organizací aktivit nad rámec svých standardních služeb.

6.2 Situační analýza

V situační fázi se pokusím shrnout stav, ve které se společnost nachází spolu s důvody, které ji vedou ke zvážení využití skupinového financování pro rozvojové aktivity. Firma aktuálně prochází fází krize. Důvody, které vedli k této skutečnosti v této kapitole.

Od roku 2020 začíná společnost pociťovat dopady na svůj chod a stabilitu podniku především kvůli nastupující pandemické situaci způsobené nemocí COVID-19. Hlavní negativní aspekt vzniká v důsledku neustále se měnících pravidel provozu ze strany vlády vedoucí často až k rezignaci fitness komunity. Často pozorujeme objevující se zákaz činnosti sportovních provozoven za účelem zmírnění šíření nákazy virem. Díky tomu vzniká nemožnost si vytvořit dostatečnou finanční rezervu na letní měsíce. Fitness sektor považujeme za jeden z nejvíce postižených dopadem pandemie spolu s gastronomií a ubytovacími službami. Není sice pravdou, že by fitness provozovny byly zavřené po čas celé doby trvání pandemie, ale možnost provozovat své aktivity byly prakticky inverzní vůči nejsilnějším ekonomickým měsícům normálního roku. To znamená, že v čase, kdy si vnitřní sportovní provozovny nejčastěji tvoří finanční rezervy na období mimo hlavní sezónu, musela být zavřená. Následné letní měsíce a s ním spojený úpadek tržeb způsobený dovolenými a preferencí sportovců trávit čas venku pouze prohloubil celou situaci. K rozvolnění proti-pandemických pravidel docházelo zpravidla v době, kdy o služby už nebyl výrazný zájem.

Gym není v této situaci sama. Fitness centra v České republice zaznamenala v roce 2021 oproti roku 2020 40% pokles obratu. Celkové výnosy sektoru představovaly v roce 2020 4,2 miliardy korun. V roce 2021 však klesly na 2,6 miliardy, procentuálně tedy 62 % roku předchozího. Hlavním faktorem byl především celkově snížený zájem návštěvnosti o více než 25 %. (Česká komora fitness, 2022) V aktuální situaci tak společnost nemá dostatečné likvidní zdroje pro další rozvojové aktivity. I přes existenci vládních podporu mířenou na zmírnění dopadu pandemické situace na české firmy nebyla při žádostech společnost úspěšná. Tuto situaci se majitelka aktivně snažila řešit, výsledek snažení to však nijak nezměnilo. Celou situaci společnost ustála pouze díky kreativním zásahům a hledání dalších zdrojů financí v této nelehké době. Za zmínku stojí např. projekt jídelníčků na míru s dodáním hotových jídel ve formě „krabiček“, které část zákazníků využívala v době lock-downů. Dále také program na půjčování v té době nevyužívaného fitness vybavení svým klientům do domu, spolu

s živými online tréningy. Online výuková videa a ucelený fitness program zaměřený na konkrétní klientské cíle zmiňují jako poslední bod cílených aktivit.

Nyní však čelí společnost další nástraze v podobě vzrůstající konkurence ve svém okolí. Během pandemie došlo z důvodů nezvládnutí pandemické situace a dlouhodobému odlivu zákazníků k uzavření celkem 3 fitness center v okolí. Tato situace slibovala pro Gym možnost získat nové zákazníky v době úplného rozvolnění po skončení pandemie. To by logicky vedlo k posílení její pozice na trhu. Každá krize však mimo nástrah přináší také příležitosti, kterých se chopila nově vzniklá konkurence. V okolí tak v nedávných měsících vznikají 2 nová fitness studia, jedno je studiem nezávislým a druhé zástupce mezinárodního velkého řetězce. To společnosti stěžuje situaci, protože musí čelit konkurenčnímu boji o zákazníky, kteří se postupně vrací ke svým rutinním návykům pravidelného sportování.

Společnost se rozhodla inovovat své podnikání zpřístupněním svých prostorů individuálním návštěvníkům jako fitness fungující 24 hodin denně. Nejedná se o změnu konceptu dosavadního fungování, ale spíše jeho rozšíření a diverzifikaci pro zákazníky, kteří nemají zájem o individuální lekce a vedení. Aktuálně v okolí neexistuje podobně fungující koncept a nejbližší posilovna s neomezeným vstupem je v městské části Praha – Řepy. Tento podnik sám o sobě vzhledem ke vzdálenosti není pro možné řešení společnosti Gym přímou konkurencí.

V tabulce 5 si shrneme situační analýzu přehledně ve SWOT analýze: pro interní prostředí zachycujeme silné a slabé stránky společnosti, pro externí body příležitosti a hrozby.

Tabulka 5.: SWOT analýza společnosti Gym

| | |
|---------------|---|
| Silné stránky | <ul style="list-style-type: none">▪ Relativně silná základna stálých zákazníků podporující komunitu vzniklou kolem společnosti▪ Lokálně známé jméno na poli fitness s dobrými vazbami na město▪ Přátelské vztahy s dalšími MSP a podnikateli v okolí▪ Osobní přístup ke klientům a vybudovaná důvěra▪ 5 let zkušeností z oblasti fitness a osobního tréninku▪ Znalost stávající konkurence |
|---------------|---|

| | |
|---------------|--|
| Slabé stránky | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nízká likvidita podniku a nedostatek finančních prostředků k investicím ▪ Částečně oslabená pozice skupiny stálých návštěvníků způsobená dlouhodobou ztrátou kontaktu s klienty ▪ Neznalost nově vzniklé konkurence ▪ Nezkoušenost z oblasti automatizace a konceptu 24 hodinového fitness |
| Příležitosti | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Některé konkurenční firmy opustily trh ▪ Nový atraktivní koncept ▪ Zájem lidí s atypickým časovým fondem nebo specifickými potřebami ▪ Spolupráce s fitness trenéry, kteří přišli o práci v jiných provozovnách ▪ Možnost využít již vytvořené online fitness tréninky |
| Hrozby | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Možné negativní přijetí nového konceptu díky vnímání fitness ▪ Nově vznikající konkurence ▪ Horší adaptibilita zákazníků při změně své oblíbené posilovny ▪ Jednoduše kopírovatelný koncept ▪ Pocit izolovanosti klientů a ztráta motivace ▪ Aktuální strach z ekonomické krize a převládající snaha obyvatel šetřit a celkové načasování kampaně |

Zdroj: Vlastní zpracování

V této kapitole jsme zhodnotili aktuální stav společnosti a na základě situační analýzy uvažujeme crowdfunding pro využití inovace podniku jako možný sanační krok pro řešení fáze krize.

7 Analýza vybraných kampaní

V sedmé kapitole analyzuji konkrétní kampaně ze sektoru fitness a sportu, které v posledních dvou letech využili pro financování svých rozvojových aktivit skupinové financování. Vybrány byly dvě konkrétní kampaně, na kterých se kvalitativní analýzou pokusím zachytit body, jež dopomohly k jejich úspěšnému financování. V obou případech se jedná o kampaně odměnového crowdfundingu.

7.1 Lezecká stěna Kladno – pomozte nám proLÉZT těžkou dobou

Kampaň byla vybrána díky svému zaměření a geografické cílenosti. V obou případech se totiž jedná o charakteristiku, která se shoduje se společností situační analýzy. V obou případech mluvíme o MSP působící na statutárním městě Kladno. Oba podniky mají podobný rozsah co do velikosti a počtu zaměstnanců. Shoduje se také motivace podniků zahájit crowdfundingové aktivity, protože v době sestavení kampaně obě procházejí krizí. Pro analýzu byly využity informace dostupné na stránkách projektu (HitHit), komunikace na sociálních sítích a kvalitativní analýza bylo obohacena také o poznatky, které vzešly z rozhovoru s vedením společnosti.

7.1.1 Základní informace

Kampaň zahájila Lezecká stěna Kladno v roce 2021 za účelem záchrany svého podniku v tíživé situaci způsobené dopadem pandemie Covid-19 a tuto se zároveň snažila využít jako příležitost pro investici do obnovy svého vybavení (převážně lezecké chyty a dopadový koberec). Vzhledem k pozitivnímu vývoji kampaně byla stěna schopna pořídit navíc také koncept lezecké stěny určené pro děti. Začátek kampaně odstartoval 1.4. 2021. a svou úvodní cílovou částku byla schopna vybrat již za pouhých 9 dní. Zde však ambice neskončili a konečnou bilanci projektu byla celková získaná suma Kč 307 308 představující 154 % stanovené cílové částky. Kampaň se rozhodlo podpořit celkem 372 zákazníků.

Pro kampaň byly stanoveny 4 základní mezníky projektu:

- Kč 199 000: Díky vám přežijeme
- Kč 277 777: Nový koberec, nové chyty
- Kč 303 303: Nová stěnka pro nejmenší lezčata
- Kč 350 350: Výměna dopadiště pod boulder

7.1.2 Odměny

Stěna Kladno zvolila ve svém projektu kreativní mix odměn s celkem 50 různými možnostmi. Na začátku kampaně přitom bylo stanoveno pouze 24 odměn a zbylé byly doplněny až v průběhu. To se pozitivně projevilo pro získání další podporovatelů především díky diverzifikaci nabízených možností. Dle vyjádření vedení kampaně některé z nich vzešly z komunity podporovatelů. V komunikačním mixu odměn můžeme pozorovat hravou formu, která odráží celkovou snahu společnosti působit dojmem pohody. Tato volba vychází z celkového přístupu, který má společnost ke svým zákazníkům ve snaze vytvořit místo, kde návštěvníci zapomenou na své problémy. Většina nabízených odměn byly vytvořeny na míru pro kampaň a nebyly dříve dostupné k prodeji v místě sportoviště ani dceřiné prodejny. Hlavním tématem stávají předměty, které může lezecká komunita aktivně využít. Doplněny byly také o budoucí předplacené vstupy nebo nabídku neomezeného členství v době po rozvolnění pandemické situace. Jedna z odměn přidaných v průběhu kampaně byla možnost přespat v prostorech stěny s cílem nabídnout nevšední zážitek pro rodiče s dětmi. Pro ilustraci uvádím příklady několika konkrétních odměn:

- Kč 155 - Dobrý pocit: Podporovatel obdrží dobrý pocit a nálepky s logem společnosti. Jedná se o začlenění jisté formy charitativního crowdfundingu do odměňovacího modelu. Celkové množství prodané odměny dosáhl 40 ks.
- Kč 499 - Plecháček na cesty: Limitovaný plechový hrníček s logem. Odměna byla cíleně zvolena, protože se jedná o předmět, který lezci často používají při cestách na skály. Ve své podstatě se ale nejedná pouze o užitečný předmět, ale také možnost jednoduché propagace společnosti do budoucnosti. Odměna byla kompletně vyprodána.

- Kč 699 - Kulich do skal: Pro ručně pletenou čepici se stěna spojila s lokálním výrobcem pletených čepic, který byl v rámci podpory schopen dodat odměnu za nákladové ceny. Každá čepice byla originálem a přispěvatelé byli schopni si mimo jiné vybrat barvy své odměny. Prodáno bylo 8 kusů v celkové hodnotě Kč 5 600.
- Kč 555 - Adoptuj si cestu: Forma podpory vyjádřena adoptováním cesty znamená, že po bude konkrétní cesta označena cedulkou zmiňující svého podporovatele. Odměna ukazuje kreativní práci s odměnami, kdy za nulové náklady byla společnost schopna spojit osobní poděkování viditelné všem návštěvníkům a efektivní zisk financí. Celkem zvolilo tuto možnost 32 podporovatelů s celkovým příspěvkem Kč 17 760.
- Partnerství: Odměna nabízela partnerství ve třech modifikacích: Bronzové za Kč 14 999, stříbrné za Kč 29 999 a zlaté s příspěvkem Kč 59 999. V závislosti na konkrétních skupinách byla nabídnuta především inzerce v prostorech stěny na 1 rok spolu s uvedením na webu společnosti. Odměna cílila na podporu od jiných komerčních subjektů. Neprodalo se žádné z partnerství.

7.1.3 Komunikace

Ve fázi před kampaní nedošlo k žádné komunikaci týkající se konkrétně připravovaného projektu. Lezecká stěna však v horizontu několika týdnů před začátkem zvýšila frekvenci svých příspěvků na sociálních sítích. To bylo zapotřebí především pro získání organického dosahu a určitou snahu o připomenutí. Dobrým příkladem budiž zpracované ilustrační video z prostor společnosti snažící se vzbudit pocit, že zákazníkům možnost navštívit prostory chybí. Na svém instagramovém profilu sdílela Lezecká stěna během průběhu kampaně celkem 15 příspěvků, přičemž 4 z nich byly cíleny na konkrétní odměny nabízené v rámci kampaně. Mnohem aktivnější byla na svém Facebookovém profilu, kde se snažila vytěžit maximum z první odezvy, která jevila známky mnohem širšího dosahu než další sociální sítě.

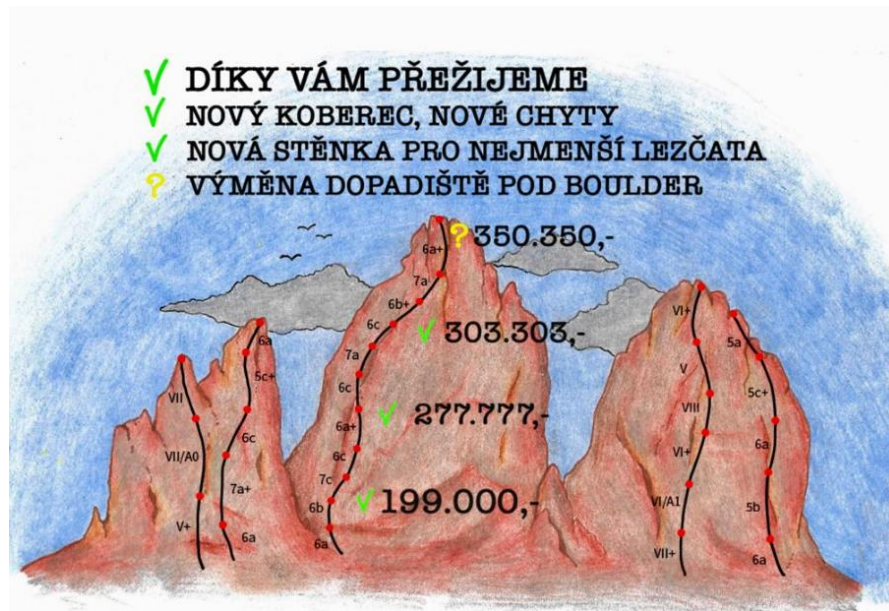
Obrázek 1: ukázka z průvodního videoklipu kampaně



Zdroj: *Lezecká Stěna Kladno, 2021*

Samotná kampaň byla opatřena 1 videem a 16 fotkami. Průvodní video hravou formou poukazyvalo na možnou temnou budoucnost, ve které již lezecká stěna neexistuje a fanoušci tohoto sportu tak musí hledat alternativní možnosti trénování. Po čas kampaně docházelo k pravidelnému informování komunity a vysvětlování základních náležitostí: opakování důvodu pro založení kampaně, stejně tak jako možností nabízených odměn, nebo vyzdvižení příběhu společnosti jako takové. Stejně tak byla poskytnuta pravidelně zmiňovány již dosažené mezníky financování zobrazené jako infografika hory, na které vede lezecká cesta s pomyslnými mezníky založeného jištění. Zde můžeme pozorovat robustní kreativitu a promyšlenost kampaně a tyto převést k určitému typu bezpečnostních bodů, které společnost vnímá k zajištění své finanční stability. Dva týdny před skončením kampaně bylo přidáno video zachycující poděkování podporovatelům, spolu s již učiněnými kroky plynoucími ze slíbených závazků dosažených mezníků. Podobná akce může vyvolat u stoupenců dojem, že poskytnuté peníze opravdu putují na stanovené věci. Tím kampaň buduje míru důvěry.

Obrázek 2: Infografika k finančním mezníkům kampaně



Zdroj: Hithit.cz, kampaň společnosti

Pro podporu dosahu kampaně využila lezecká stěna také partnery z okolí, kteří provozují jiné podniky. Komunita podnikatelů je na území města Kladna relativně soudržná, a proto nebyl problém se na podpoře domluvit. Sekundárním důvodem ale byla také aktuální situace, ve které pociťovalo problémy více lokálních podniků nejen sportovního zaměření. Tím vznikl efekt soudržnosti organický dosah byl posílen citelným sdílením od jiných subjektů. To pomohlo velmi rychle dostat informaci do povědomí širšího okolí i za hranici možností vlastního dosahu společnosti.

7.1.4 Vyhodnocení

Lezecká stěna Kladno dosáhla kampaní druhého nejvyššího stanoveného mezníku. Stanovení cílových částech ve fázi před začátkem projektu tak bylo určeno správně. V případě, že by s obtížemi dosáhla na minimální cílovou částku nebo by opačně velmi rychle dosáhla nejvyššího stanoveného mezníku, mělo by to negativní dopad na efektivní využití potenciálu celkové získané částky. Ukazuje se, že v případě, že přispěvatelé stále vidí další možný mezník k dosažení, mají tendenci dále přispívat. V opačném případě by si mohli říct, že již nemá smysl další zdroje do projektu investovat. Jednotlivé mezníky v případě kampaně nebyly ani příliš skromné, ani znatelně nadhodnocené. Stěně Kladno se tak povedlo správně odhadnout možný dopad kampaně zohledňoval reálná očekávání s odkazem na velikosti

podniku a skupinu podporovatelů. Jednotlivé odměny a celková zvolená komunikace byla zvolena správně. Intenzita a četnost příspěvků však mohli být častější. Nevyužitý potenciál vidím především v nenaplněných partnerských odměnách, které se nepovedlo uskutečnit ani v jedné variantě. Doporučením zůstává, aby byly partnerské odměny cíleny s konkrétní představou.

7.2 Back To The Colliery

Jako druhou kampaň pro rozbor jsem vybral takovou, jež dosáhla virálního potenciálu a získala mnohonásobně vyšší částku, než byla její minimální cílová. Zároveň se také jedná o typově podobný podnik společnosti Gym, konkrétně fitness prostor se zaměřením na funkční tréninky a crossfit.

7.2.1 Základní informace

Kampaň má na starosti Colliery CrossFit® Ostrava a jedná se o jednu z nejúspěšnějších crowdfundingových kampaní v kategorii sport za poslední roky. Stejně jako ostatní firmy ve fitness sektoru čelila společnost krizi způsobené probíhající pandemií. Svoji situaci se rozhodla řešit skrze odměnový crowdfunding na platformě Hithit. Minimální cílová částka byla stanovena na Kč 400 000, určenou na záchranu ve fázi krize. Společnost si však uvědomila existující přínos a celkový potenciál precizně zvládnuté kampaně, proto již v počátku představili možnosti využití financí s jasnými mezníky. Nakonec se povedlo v rámci kampaně dosáhnout 913 % minimální cílové částky skrze Kč 3,65 milionu. Colliery využilo tyto peníze na nákup nového vybavení, vytvoření venkovního fitness prostoru z dopravního kontejneru, nebo expanzi pobočky do města Olomouc.

Celkový počet mezníků byl 16. Zde uvádím pouze vybrané:

- Kč 400 000: Přesuňte nás v čase – návrat do doby před korona krizí
- Kč 500 000: CollieryMadeGames 22 – uspořádání vlastních cross fit závodů
- Kč 600 000: Colliery CAMP s CFGames atlety
- Kč 900 000: Někdo to rád horké – nákup sauny
- Kč 1 mil: Colliery Crossfit Opava – expanze pobočky
- Kč 1.3 mil: Testovací centrum – inovace testovacího centra
- Kč 1.5 mil: Colliery CrossFit Olomouc – expanze pobočky
- Kč 1,8 mil: Schodolez – nákup nového vybavení
- Kč 3 mil: Colliery White board – nákup velkoformátové televize
- Kč 3,3 mil: 20 pro Colliery Ostrava – cvičební kontejner pro venkovní prostory
- Kč 5 mil: Colliery CrossFit Praha – expanze do hlavního města Prahy.

Mezníky byly stanoveny logicky v posloupnosti. První záchrana, následné expanze svých aktivit a v poslední řadě investice do vybavení. Jednotlivé mezníky byly dále rozděleny na 3 podskupiny ohraničené možnou expanzí do dalších měst. Předpokládá se, že většinu stanovených aktivit měla společnost v plánu dlouhodobě a kampaň k záchraně využila k získání prostředků pro jejich rychlejší uskutečnění.

7.2.2 Odměny

Celkové množství nabízených odměn dosáhlo čísla 99. Společnost velmi dobře kombinovala možnosti odměn, které chtějí její zákazníci v podniku vidět, společně s formami ryzí podpory a produktů týkajících sportu, které mohou reálně přispěvatelé využít. Mimo to nabídla ve své kampani spoustu mimosportovních aktivit, jako bylo promítání filmu vytvořeného pro účel kampaně o historii podniku a cestě k aktuálnímu stavu.

Objevují se také partnerské odměny, kde společnost zvolila kombinaci dvou druhů. První volbou bylo partnerství firem, které zakoupením odměny získaly reklamní prostor na televizích v rámci sportoviště a k tomu navíc garanci být uveden jako partner na všech akcích pořádaných společností Colliery. K tomu navíc přidala možnost team buildingové akce se sportovní tematikou. Druhou alterací se stalo partnerství pro jednotlivce, kterým byla nabídnuta možnost získání doživotního členství, a to ve všech pobočkách. Převážně druhá možnost se nabízí jako velmi strategická, protože i skrze svou relativně vysokou cenu (Kč 60 000) při rozpočítání na měsíce vycházela pro přispěvatele ekonomicky výhodná. Na rozdíl od partnerství kampaně lezecké stěny Kladno byla ostravská posilovna úspěšná a vyprodala všechny formy členství. K vidění byly také odměny, kde bylo možné si odkoupit náčiní domů.

Následně uvádím příklady vybraných odměn v rámci kampaně:

- Kč 350: Daruj trénink od SRDCE – darování tréninku handicapovaným občanům, o které se Colliery postarala v rámci probíhajícího programu Sportuj s Handicapem. Jedná o ukázkou dobré vůle a zakomponování dobročinného modelu financování do odměnového crowdfundingu. Prodalo se 188 ks.
- Kč 450: Ohana Cirkus v Colliery – navázání spolupráce s hororovým cirkusem, který v rámci kampaně nabídl komorní show přímo ve fitness centru

- Kč 500: Snídaně v trávě s Johanem – možnost se potkat a strávit osobní čas s jedním z trenérů působících v Colliery
- Kč 80 000: Cvičí celá rodina nafurt – doživotní vstup pro celou rodinu 4 členů. Nabídka byla vyprodána.

7.2.3 Mediální komunikace

Skupina Colliery byla během kampaně velmi aktivní na svých sociálních sítích. Již 14 dní před spuštěním kampaně odkazovala na velký projekt, který se chystá, a to komunikací laděnou ve stejném stylu, jaký byl následně využit při kampani. Samotná kampaň byla spuštěna 26. února 2021 a do té doby stihla společnost upozornit každým třetím příspěvkem na probíhající odpočet do dne zahájení kampaně. Tím se jí povedlo nejen vytvořit napětí a očekávání u svých sledujících, ale také vytvořit jasně viditelný odkaz na svém profilu. Po začátku kampaně pokračovala posilovna obdobně intenzivní komunikací na svých sociálních sítích směřující k finálnímu odpočtu do konce kampaně. Posledním příspěvkem se stala oslava úspěšné kampaně, kdy byla přejmenována na Zpátky do budoucnosti. Tato hravá forma nejen uzavřela celou myšlenku za promyšlenou komunikací, ale především ukázala na fakt, že vybrané prostředky pomůžou společnosti těžkou dobu přežít a tato má proto své místo v budoucnosti.

Výrazným mezníkem mediální komunikace bylo více než 7 minut dlouhé video, které společnost sdílela nejen v rámci kampaně, ale také na sociálních sítích. Nejednalo se ani zdaleka o tradiční formát videa na podporu crowdfundingové kampaně, ale spíše humorný skeč popisující příběh dvou aktérů, jež se se snaží dostat do zavřené posilovny Colliery a vrátit se v čase před dobu korona krize. To se stalo ústředním motivem celé kampaně a myšlenka byla hravou formou ztvárněna s odkazy na film Návrat do budoucnosti. Hlavní postavy ztvárnili herci z Ostravského divadla Mír herecké skupiny Tři tygři, které rovněž získalo během pandemie na popularitě za hranici svého města především vlastním crowdfundingovým projektem na podporu v době zavřené divadla. Celý skeč dosáhl svého virálního potenciálu a k dnešnímu dni má na portálu Youtube téměř 8 tisíc zhlédnutí. Skupina Colliery nezůstala pouze u originálního videa, ale schovala do něj navíc ještě skrytou myšlenku ve formě „easter eggu“, za jejíž nalezení nabídla výherci doživotní členství zdarma. V tomto ohledu se jedná o nástavbu odměnového crowdfundingu, který novou formou podpořil

šíření digitální komunikace a motivoval fanoušky kampaň sdílet a video sledovat. Opakované sledování videa uživateli na platformě Youtube jeho algoritmus podporuje a následně je větší pravděpodobnost, že ho nabídne jako doporučené ostatním uživatelům platformy.

Obrázek 3: Ukázka z videoklipu Back To The Colliery - OFFICIAL TRAILER



Zdroj: Youtube.com

7.2.4 Vyhodnocení

Kampani Back To The Colliery se povedlo úspěšně vybrat výrazné množství prostředků za hranici minimální cílové částky. Celkově působí kampaň velmi profesionálně a promyšlená se spoustou detailů. Hlavním charakterem celé kampaně je sebevědomí. To se promítá do všech aspektů komunikace a zvoleného jazyka.

Jako klíčový moment vidíme navázání spolupráce se známými herci z divadla Mír, kteří byli schopni celému projektu dodat virální potenciál. Samotná kampaň byla dobře promyšlená a zvolená forma odkazuje na množství investovaného času ve fázi před spuštěním kampaně. Pozitivně můžeme hodnotit také fakt, že se povedlo naplnit přesah za hranici lokálního dopadu Ostravy, která se spojila se snahou společnosti expandovat. Zde se mohlo jednat o kalkulovaný risk, který vyšel. Finálně tak působí tento krok jako dobře cílená reklama, protože se mnozí přispěvatelé mimo Ostravu rozhodli projekt podpořit s vidinou toho, že budou schopni ve svém městě navštívit jejich novou pobočku.

8 Návrh kroků kampaně

V osmé kapitole spojuji teoretický základ zjištěný v rešerši teoretické části práce a hledám souvislosti s konkrétními body analýzy kampaní z části praktické. Výsledkem je návrh kampaně vycházející ze situační analýzy, který doplňuji o doporučené kroky sloužící jako opora pro dosažení úspěšné kampaně. Je nutné připomenout, že jeden z hlavních cílů kampaně by měla být její autenticita, proto jsou níže zmíněné body spíše doporučením než závaznými kroky.

Doporučená **forma kampaně** je odměnový crowdfunding. Preferencí majitelky je, aby společnost zůstala v jejím úplném vlastnictví. Možnost nabídky podílu ve firmě formou investičního crowdfundingu proto neuvažuje. Alternativní formu skrze minibondy majitelka připouští jako zajímavou alternativu, ale přidanou hodnotu vidí především v možnosti získat o cíleném projektu povědomí v očích lokální komunity. Navíc existuje riziko, že pro úzce profilovanou skupinu investorů na platformách investičního crowdfundingu nebude zadaný projekt dostatečně atraktivní z hlediska růstového potenciálu. Tím by vznikl budoucí závazek, který může společnost finančně zatížit a z pohledu přidané hodnoty nepřináší dostatečné benefity oproti tradičnímu úvěru. Odměnový crowdfunding se navíc pro mnohé společnosti osvědčil nejen pro uvedení nového produktu nebo služby na trh, ale jak jsme zmínili již při rozboru kampaní, hraje pozitivní roli také v období, kdy společnosti procházejí krizí z pohledu snahy podporovatelů společnosti pomoci. Tím se značně liší očekávání těchto dvou komunit, kdy je více podpořena myšlenka oproti zacílení na zisk.

8.1 Příprava

V aktuální situaci se nabízí otázka správného **načasování kampaně**. Na konci pandemické situace se svět a s ním i tuzemský lid na krátkou dobu téměř vzpamatoval ze světových krizových událostí, které prakticky ihned vystřídala krize mezinárodní v podobě konfliktu na Ukrajině, která započala v únoru 2022. Platformy komunitního financování i mediální prostor sociálních sítí v tento moment zaplavují charitativní crowdfundingové kampaně, jež značně ztížili přísun nového kapitálu pro rozvojové projekty. Samotný konflikt se nyní svými dopady propisuje také na makroekonomickou vzrůstající krizi, kterou doprovází především

vysoké ceny energií a výrazná inflace. Míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen byla v srpnu 2022 stanovena na 11.7 %, pokud mluvíme o průměrné změně cenové hladiny za 12 posledních měsíců. Meziroční míra inflace vyjádřená přírůstkem cen ke stejnému měsíci předchozího roku byla stanovena na 17.2 %. I když se jedná o první meziměsíční snížení za posledních 14 měsíců, a to konkrétně o 0.3 % (v červenci 2022 činila 17.5 %), nálada panující ve společnosti je prozatím spíše pesimistická. To značí nejen obecně nedostatečné volné prostředky obyvatel k investování, ale také větší sklon k úspoře s výhledem na nejasné následující měsíce. (Český statistický úřad, 2022)

Z důvodů popsaných v předešlém odstavci se nabízí doporučení s případnou kampaní vyčkat na začátek roku 2023. Vzhledem ke končícímu létu a nadcházejícímu období se očekává, že tržby vnitřních sportovišť se budou postupně vracet k normálu. I v pesimistickém scénáři, kdy předpokládáme návrat tržeb na hladinu 65 % oproti tržbám v období před pandemií, by společnost měla být schopna přežít další období. Pozitivně působí také zjištění z teoretické části diplomové práce, že největší míru úspěšnosti kampaní lze pozorovat v prvních měsících roku.

8.1.1 Výběr platformy

Důležitým krokem přes samotným vytvořením kampaně je vybrat správnou platformu. Uvažovaný projekt má povahu ryze lokálního dopadu, není proto na místě brát v potaz zahraniční platformy jako je např. Kickstarter. Předpokládanou nutností je uvedení kampaně v češtině, abychom zamezili možné retenci potenciálních investorů, kteří by mohli čelit jazykové bariéře. Předpokládáme také, že větší část podporovatelů bude mít vazbu a zájem na rozvoji firmy ze svého okolí. Volba zahraniční platformy by tak mohla vyvolat zbytečné zmatení. Z hlediska logiky uvažujeme pouze portály soustředící se na odměnový crowdfunding. Charitativní portál bychom zvolili v případě, že bude preferencí společnosti volit komunikaci formou ryzí pomoci z krize.

Hithit Jedna z nejznámější, nejstarších a největších českých odměnových crowdfundingových platform je Hithit. Společnost působí na trhu více než 10 let a svými službami necílí na žádný konkrétní typ projektů, můžeme tak objevit velké množství projektů od hudby, přes vzdělávání, technologie, módu nebo umění, až po komunitně orientované

projekty. Platforma se navíc doposud v rámci své kampaně Antivir snaží podporovat firmy, které byly postihnuty dopadem pandemie Covid-19. Hithit slibuje průměrný organický dosah 2 tisíc uživatelů na svých sociálních sítích. V rámci podpory zadavatelům projektu nabízí zákaznický servis nejen pro projekty, ale také přispěvatele. Dále poskytuje pokročile webové analytické nástroje a spolupracují se společností Zásilkovna při distribuci odměn. (hithit.cz, 2022)

Základní provize platformy je 9 % při cílové částce do Kč 200 000. Při potřebách vyšší cílové částky nabízí portál individuální domluvu po konzultaci s moderátorem. K provizi je zapotřebí připočítat také DPH z provize a poplatky za bankovní převody, které jsou aktuálně dle obchodních podmínek stanoveny na 1.5 % + 1 Kč z každé příchozí platby. K relativně vysoké finančně administrativní zátěži musíme ještě připočítat administrativní poplatek Hithitu ve výši Kč 699. V případě neúspěšného projektu se žádné poplatky neplatí. (Hithit.cz, 2021)

V kategorii sport proběhlo k dnešnímu dni na platformě celkem 417 projektů, 233 z nich bylo neúspěšných (56 %) a 184 úspěšně vybralo minimálně cílovou částku nebo více (44%). Zajímavé je ovšem zjištění při pohledu na trend posledních 50 kampaní, kde dosáhlo své cílové částky 100 % ukončených projektů.

Donio Platforma Donio evokuje svým jménem spíše charitativní crowdfunding, ale portfolio vedených kampaní nabízí také realizaci odměnového komunitního financování pro komerční projekty. Jeho hlavním mottem a vizí při vzniku bylo zjednodušení a zpřístupnění pomoci širší veřejnosti. Velkou výhodou portálu je předání 100 % vybrané částky, čehož je společnost schopna dosáhnout za pomoci financování dobrovolných příspěvků dárců na provoz portálu. To znamená, že z hlediska možného získaného kapitálu nepůjde žádné procento jako odměna platformě za zprostředkování. Riziko neúspěchu je přitom zmírněno tzv. milníky, kdy jsou prostředky vypláceny již od dosažení 25 % cílové částky. Donio poskytuje také bezplatné poradenství, a to i pro komerční projekty. Navíc si neúčtuje žádné poplatky za bankovní převody. (Donio.cz, 2022) Nevýhodou může být standartní portfolio projektů, které jsou běžně na portálu k nahlédnutí. I přes to, že platforma nabízí možnost vybrat peníze na cokoliv, byl v době psaní diplomové práce jediným probíhajícím projektem zaměřeným na sport „Fotbalové Rokycany do Evropy“, se 17 % vybraných prostředků z cílové částky (časový horizont průběhu byl v této době naplněn z 15 %).

Startovač Platforma požaduje 5–9 % provizi za zprostředkování služby u úspěšných projektů, podobně jako na ostatních platformách jsou v případě neúspěšného projektu všechny peníze vráceny podporovatelům. Jakou výši provize bude muset zadavatel projektu odvést závisí na cílové částce. Pro projekty cílící na méně než Kč 50 000 je stanovena horní hranice 9 %, pro projekty do Kč 500 000 se snižuje na 7 % a na nejnižší částku se dostanou projekty s cílem přes Kč 0.5 milionů včetně. Startovač stejně tak avizuje absenci skrytých bankovních poplatků za transakce, v obchodních podmínkách však najdeme poplatek 2 % za příspěvek kartou a až 19,36 % při platbě podporovatele skrze SMS platbu. (Startovač.cz, 2014)

Zajímavou alternativou, kterou Startovač nabízí, je tzv. Patron představující dlouhodobou podporu jednotlivcům i společnostem. Ta může být výhodná v případě, že zakladatel projektu potřebuje pro svou existenci stálý a rovnoměrný přísun financí, nutných pro existenci společnosti. Startovač oproti Hithitu nemá samostatnou kategorii sport. Benefitem může být průměrná úspěšnost kampaní 61 %, což řadí Startovač mezi nejúspěšnější platformy pro proběhlé projekty komunitního financování.

Doporučeným návrhem platformy je Hithit. Vzhledem k trendu úspěšnosti sportovně orientovaných projektů na platformě v posledních měsících očekáváme, že portál disponuje dostatečným počtem návštěvníků s pozitivní orientací ke sportu. Také díky svému rozsahu a historii Hithit působí jako silný hráč na trhu crowdfundingu a pro podporovatele budí dojem nižšího rizika a vysoké důvěry.

Problémem mohou být vyšší poplatky, které krátí množství prostředků vybraných částku za zprostředkování. I přes vyšší poplatky se ale může investice vrátit díky mnohonásobně vyšší vybrané částce. Je však nutné s provizí počítat již při kalkulacích. Po úspěšném výběru platformy doporučuji prostudovat veškeré detaily daného portálu více do hloubky a využít všechny možnosti podpory, které nabízí. Zajímavým doplňkovým zdrojem informací může být podcast, který Hithit pravidelně vydává celé crowdfundingové komunitě. Dozvíme se v něm příběhy úspěšných projektů stejně tak jako obecné informace, kterými se snaží platforma přiblížit svým zadavatelům. Pro detailní rešerši vedoucí projektu cíleně volí projekty ze stejného odvětví, tedy ty, které sháněli prostředky na realizaci sportovních rozvojových

aktivit. Existuje také možnost spojit se se zástupci úspěšných kampaní a navázat spolupráci za účelem načerpání cenných tipů a zkušeností.

8.1.2 Předprojektová komunikace

Před samotnou tvorbou kampaně se doporučeno začít budovat **předprojektovou komunikaci** a připravovat své sledující na nastupující projekt. Vybudování zájmu skrze sdílení dosavadního příběhu je jednou z možností, jak toho dosáhnout. Je nezbytné, aby již v době začátku kampaně zadavatel v pravidelných intervalech na své sociální sítě přispíval a jeho sledující si zvykli na jistý rozsah komunikace. Gym má na sociálních sítích vzhledem ke svým poměrům poměrně velkou skupinu podporovatelů. V porovnání se zástupci úspěšného projektu Lezecké stěny Kladno ztrácí pouze s drobným poklesem. Počet sledujících uživatelů na Facebooku odpovídá 84 % a na Instagramu 91 %. Nabízí se možnost zvolit komunikaci neurčitou a postupně ji modifikovat v jasné body vedoucí ke kampani. Jak jsme mohli pozorovat v analýze projektu Colliery, jeví se jako strategické zvolit lokálně známou osobnost a získat jeho nebo její podporu. To samé platí pro možnost navázat spolupráci s dalšími místními MSP a podnikateli, kteří pomohou podpořit myšlenku a konvertovat část svých fanoušků k podpoře kampaně.

8.2 Vytvoření kampaně

Při samotném vytváření kampaně budeme potřebovat také **tým**, jehož sestavení hraje kritickou roli pro efektivní nastavení kampaně. Vybíráme lidi ze svého okolí, kteří chápou cíl kampaně a důvod, proč vzniká. Důležitá je ale také míra důvěry a možnost se na svůj tým spolehnout. Hodí se také navázat strategickou komunikaci s dalšími vlivnými osobami v okolí. Vzhledem k pozitivním vazbám majitelky na město a činitele působící v oblasti podpory pohybu a sportu se nabízí možnost domluvit se předem na podpoře. Ta by měla být uvolňována postupně s předem domluveným harmonogramem.

Pro volbu jednotlivých mezníků doporučuji věnovat dostatek času analýze správně zvolených cílů. A to nejen minimální cílové částky, ale také tzv. „strech goals“ (neboli dalších mezníků). Vzhledem k velikosti podniku a potenciálního dopadu by počet jednotlivých mezníků neměl přesáhnout 5 bodů. Avšak silně nedoporučuji stanovit pouze minimální cílovou

částku na záchranu příp. rekonstrukce Gymu na 24 hodinové fitness. V takovém případě bychom již neměli možnost kampaň škálovat a přidávat mezníky v průběhu kampaně se nedoporučuje. V poslední řadě bychom měli již ve fázi vytváření kampaně mít představu nebo přesný plán případné distribuce odměn a realizace našich závazků. Pokud je to možné, měli by tyto informace být zahrnuty již při psaní kampaně do informací pro přispěvatele.

8.2.1 Volba odměn

Pro volbu odměn se ukázala jako dobrá praxe zvolit takové, které mají využití pro účel našich potenciálních podporovatelů. V našem případě se jedná o sportovní komunitu a lidi s pozitivním přístupem ke sportu a zdraví. Příkladem takových odměn mohou být např. sportovní úbory s logem společnosti, tréninkový či stravovací plán na míru, nebo doplňky stravy. Volba užitečného předmětu, který bude jeho vlastník schopen zároveň propagovat naší společnost a vizi je dalším bodem k uvážení. Obdobně doporučuji nabídnout možnost získat předplacených vstupů do nově otevřeného prostoru nebo dokonce neomezené členství. Nejen, že si získáme dlouhodobé zákazníky, kteří mohou v průběhu času přinést další ze svého okolí, ale jedná se o relativně velikou částku, která je pro sportovní nadšence dlouhodobě ekonomicky výhodná.

Nemělo by chybět ani začlenění odměny podporující dobročinnou iniciativu. Nabízí se možnost v rámci kampaně podpořit znevýhodněné skupiny, kterým můžou přispěvatelé darovat individuální tréninky. Doporučením zůstává také zapojení odměn, které cílí na dobrý pocit přispěvatele s cílem zachránit lokální podnik, např. možnost adoptovat posilovací nářadí nebo pomoc jen tak. V takovém případě se jedná o finanční obnos, který zpravidla nemusíme kompenzovat žádným hmotným statkem. Zároveň však získáme tu část podporovatelů, kteří nechtějí nebo si nemohou dovolit přispět velkou částku, ale rádi by se na projektu podíleli.

8.2.2 Komunikační kampaň

Faktorem ovlivňující úspěšnost je dobře zvládnutá komunikace. Ve fázi tvorby kampaně je nutné si jasně určit komunikační plán a celkové téma. Vzhledem k povaze podniku se nabízí varianta zvolit odlehčenou formu s obsahem humoru.

Nutné je již dopředu stanovit harmonogram komunikace s odkazem na rámcová sdělení, které chceme v průběhu kampaně získat. Konkrétní znění se samozřejmě bude vždy odvíjet od aktuální situace, avšak může nastat situace, kdy bude kolem kampaně tolik práce, že nezbyde čas na kreativní vymýšlení dalších aktivit.

8.3 Získávání prostředků

Ve fázi získávání prostředků je kritické se svým publikem pravidelně komunikovat a celou kampaň udržovat v chodu. Zde se vracíme k doporučením správně zvoleného týmu. Ve fázi získávání prostředků je důležité držet celou kampaň v chodu. K tomu nám pomůže tým, kde má každý jasnou roli a o tu se stará. Hlavní zadavatel projektu by pak měl dohlížet na to, že vše funguje a řídit především komunikaci a angažovanost publika. Pravidelné monitorování kampaně podle předem stanoveného plánu pomůže zavčas udělat sanační kroky pro nápravu odchylek.

8.4 Po kampani

Po kampani je potřeba svému publiku i týmu poděkovat. To platí v případě úspěšného financování i při nedosažení cílové částky. Stejně tak se očekává komunikace zaměřená na časovou distribuci odměn, kterou bychom měli mít připravenou již z doby před spuštěním kampaně. Naši podporovatelé musí jasně vědět další kroky, aby neztratili důvěru. V pozitivním i negativním výsledku doporučuji zhodnotit průběh kampaně a nálezy sepsat. Mohou nám pomoci v případě potřeby do budoucna nebo jako reflexe na zvolenou strategii.

Závěr

Cílem v teoretické části bylo popsat na základě dostupných zdrojů literatury téma crowdfundingu jako logický vývoj financování rozvojových aktivit podniku. V první části jsem popsal základní termíny týkající se podnikání a sním spojeného podnikatelského rizika, definovali jsme životní fáze podniku s důrazem na fázi krize a dále vyhodnotili kritéria pro členění společností. V druhé kapitole byla obsažena problematika malých a středních firem spolu s kritérii nutnými pro klasifikaci společnosti jako MSP. Třetí kapitola obsáhla jednotlivé možnosti financování podniků od tradičních až po moderní. Jedním z moderních typů financování je metoda crowdfundingu, kterou jsem popsal ve čtvrté kapitole. Samotný crowdfunding nabízí MSP možnosti financování, které by nebyly schopny dosáhnout skrze tradiční metody. Hlavními výhodami jsou především ty nefinanční, jako ověření podnikatelského záměru nebo možnost spojení s cílenou propagací společnosti.

Cílem praktické části bylo stanovit doporučení pro konkrétní kampaň vybrané MSP. Důvody, které společnost vedli ke zvážení crowdfundingu jako metody financování byly popsány v situační analýze. Hlavním zjištěním je bod, že se společnost nachází ve fázi krize s potřebnými sanačními kroky. Společnost se rozhodla inovovat podnik modernizací a konverzí svého sportoviště na 24 hodinové fitness s volným přístupem. Jedná se o investici do inovací, na kterou však vzhledem ke své situaci nemá dostatečné finanční prostředky k realizaci vlastním kapitálem. Odměnový crowdfunding byl zvolen jako doporučená metoda financování. Pro podporu teoretických zjištění jsem kvalitativně analyzoval dvě vybrané české crowdfundingové kampaně podobného zaměření. V prvním případě se jednalo o lezeckou stěnu ze stejného města, která se ocitla v podobné situaci. Druhou kampaní je ostravské fitness, které považuji za jednu z nejúspěšnějších kampaní v kategorii sport za poslední dva roky. V obou případech jsem byl schopen identifikovat podobné charakteristické rysy, jež vedli k úspěšnému naplnění cílů kampaní. Výsledkem je návrh konkrétních bodů kampaně, které vychází z teoretického základu, situační analýzy a kvalitativní analýzy dvou zmíněných kampaní.

Domnívám se, že jsem cíl Diplomové práce splnil

Seznam použité literatury

AMSP ČR. (2021). *Vývoj malých a středních podniků v období 2010 – 2020*. Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR.

Anglin, A. H., & Pidduck, R. J. (2022). Choose your words carefully: Harnessing the language of crowdfunding for success. *Business Horizons*, 65(1), 43–58.

crowdfunding.com. (2022). *The 5 Types of Crowdfunding Models Explained*.

Cumming, D., Hornuf, L., Karami, M., & Schweizer, D. (2021). Disentangling Crowdfunding from Fraudfunding. *Journal of Business Ethics, Journal Article*. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04942-w>

Česká komora fitness. (2022). *Průzkum: V roce 2021 fitka zaznamenala 40% pokles obratu*. <https://komorafitness.cz/pruzkum-2021/>

Český statistický úřad. (2022). *Inflace, spotřebitelské ceny*. https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny

Donio.cz. (2022). *Pomáháme silným příběhům i dobrým nápadům*. <https://www.donio.cz/o-nas>

Ennico, C. R. (2016). *The crowdfunding handbook: Raise money for your small business or start-up with equity funding portals*. AMACOM.

European Commission, & Directorate-General for Internal Market, I., Entrepreneurship and SMEs. (2017a). *Crowdfunding explained: A guide for small and medium enterprises on crowdfunding and how to use it*. Publications Office. <https://doi.org/10.2873/313319>

European Commission, & Directorate-General for Internal Market, I., Entrepreneurship and SMEs. (2017b). *Vysvětlení- pojmu skupinového financování (crowdfunding)*. Publications Office. <https://doi.org/10.2873/818322>

Eurostat. (2020). *Small and medium-sized enterprises: An overview*. Eurostat. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20200514-1>

Evropská Komise. (2006). *Nová definice malých a středních podniků: Uživatelská příručka a vzor prohlášení*. Úřad pro úřední tisky Evropských společenství.

Evropská Komise. (2017). *Přístup malých a středních podniků k financování*. https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/file_import/european-semester_thematic-fact-sheet_small-medium-enterprises-access-finance_cs.pdf

Evropská Komise. (2020). *Uživatelská příručka k definici malých a středních podniků*. Publications Office. <https://doi.org/10.2873/4104>

Evropská Komise. (2022). *Možnosti financování pro malé podniky*. https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/how-apply/eligibility-who-can-get-funding/funding-opportunities-small-businesses_cs

fundlift.cz. (2022). *Fundlift—Časté dotazy*. <https://www.fundlift.cz/#/cs/stranka/caste-dotazy>

- Gavlas, P. (2022). *Crowdfunding pohledem ČNB*. fintree.cz. <https://www.cnb.cz/cs/verejnost/servis-pro-media/autorske-clanky-rozhovory-s-predstaviteli-cnb/Crowdfunding-pohledem-CNB-00001/>
- Harrod, E. (2018). *Initial Coin Offering: How You Can Make an Additional \$11,000 Income this 2018!*
- Hávová, K. (2022, duben 27). Crowdfundingy začne regulovat ČNB. Licenci musí získat do listopadu. *FORBES - BREAKING NEWS*. <https://forbes.cz/crowdfunding-bude-nove-podlehat-regulaci-cnb-ta-zacne-platit-letos-v-listopadu/>
- Hithit.cz. (2021). *OBCHODNÍ PODMÍNKY SPOLEČNOSTI HITHIT S.R.O.* <https://www.hithit.com/cs/article/terms#fees>
- hithit.cz. (2022). *Co je Hithit*. <https://www.hithit.com/cs/article/whatIsHithit>
- Howe, J. (2006). *Crowdsourcing: A Definition*. https://crowdsourcing.typepad.com/cs/2006/06/crowdsourcing_a.html
- Hrdý, M. (2019). *Dlouhodobí finanční management* (Vydání První). Wolters Kluwer. <https://go.exlibris.link/XKXxL3MI>
- Chervyakov, D., & Rocholl, J. (2019). *How to make crowdfunding work in Europe*. Bruegel Policy Contribution.
- Kleverlaan, R., Odorovic, A., Mertz, A., Kessler, B., Karaki, K., Wenzlaff, K., & Novelle Araújo, L. (2021). *Unlocking the crowdfunding potential for the European Structural and Investment Funds*. European Commission.
- Lennon, P. (2015). *The crowdfunding book: A how-to book for entrepreneurs, writers & inventors* (Second). Difference Press.
- Lezecká Stěna Kladno. (2021). *Kampaň: LEZECKÁ STĚNA Kladno—Pomozte nám proLÉZT těžkou dobou*. <https://www.hithit.com/cs/project/9642/lezecka-stena-kladno-pomozte-nam-prolezt-tezkou-dobou>
- Machač, O. (2022). *Regulace crowdfundingu: Na koho dopadne a kdo jí unikne? Kompletní přehled*. <https://fintree.cz/fintech/regulace-crowdfundingu/>
- Martinovičová, D., Konečný, M., & Vavřina, J. (2014). *Úvod do podnikové ekonomiky* (1. vyd.). Grada.
- Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. (2021). *Zpráva o vývoji podnikatelského prostředí v České republice v roce 2020*. Odbor podnikatelského prostředí a obchodního podnikání.
- Mollick, E. (2014). The dynamics of crowdfunding: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 29(1), 1–16. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.06.005>
- MPO ČR. (2021). *Strategie podpory malých a středních podniků v České republice pro období 2021-2027*.
- Mukherjee, A., Chang, H. H., & Chattopadhyay, A. (2019). Crowdfunding: Sharing the entrepreneurial journey. In *Handbook of the Sharing Economy*. Edward Elgar Publishing.
- Národní divadlo. (2022). *Národní divadlo—Historie*. <https://www.narodni-divadlo.cz/cs/sceny/narodni-divadlo/historie>

Občanský zákoník, ZÁKON 89/2012, (2012).

Pinkow, F., & Emmerich, P. (2021). Re-Examining Crowdfunding Success: How the Crowdfunding Goal Moderates the Relationship of Success Factors and Crowdfunding Performance. *Central European Business Review*, 10(3), 91–114. <https://doi.org/10.18267/j.cebr.263>

Poonwassie, D., & Poonwassie, A. (2015). *Simple crowdfunding: Learn the secrets to crowdfunding success*. Focus 2020. <https://go.exlibris.link/zsfBMGpl>

Režňáková, M. (2012). *Efektivní financování rozvoje podnikání*. Grada Publishing as.

Rouzé, V. (2019). Crowdsourcing and crowdfunding: The origins of a new system? *Cultural Crowdfunding: Platform Capitalism, Labour and Globalization*, 12, 15.

Růčková, P., & Roubíčková, M. (2012). *Finanční management* (1. vyd.). Grada. <https://go.exlibris.link/hnyTxyCJ>

Short, J. C., Wolfe, M. T., & Cooper, D. (2021). Pursuing crowdfunding success: A practical guide and checklist. In *Business Horizons*. Elsevier.

Staff, N. Y. T. E., ProQuest Ebook Central (online služba), & New York Times Company. (2020). *Crowdfunding* (First). Rosen Publishing Group. <https://go.exlibris.link/NRLMZGJZ>

Startovač.cz. (2014). *Startovač.cz—Podmínky použití*. <https://www.startovac.cz/podminky>

Straková, J. (2020). *Malé a střední podniky v ČR—současnost a vize*. Grada Publishing, as.

Synek, M. (2010). *Podniková ekonomika, 5. Přepracované a doplněné vydání*. C.H. Beck. https://books.google.cz/books?id=IZwGKxZd_1MC

Šmucr, B. (2021). *Příručka k použití definice malých a středních podniků*. Agentura pro podnikání a inovace. <https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/dotace-a-podpora-podnikani/oppik-2014-2020/spolecne-prilohy-dotacnich-programu-op-pik/2021/1/Prirucka-k-pouziti-definice-MSP.pdf>

Štofa, T., & Zoričák, M. (2016). Selected success factors of crowdfunding projects. *European Financial System*.

Taleb, N. N. (2007). Black swans and the domains of statistics. *The American Statistician*, 61(3), 198–200.

Taust Procházková, P., & Jelínková, E. (2018). *Podniková ekonomika—Klíčové oblasti* (První vydání). Grada Publishing.

Úřad vlády České republiky. (2017). *Analýza sdílené ekonomiky a digitální platformy*. Sekce pro evropské záležitosti Úřadu vlády ČR. https://www.vlada.cz/assets/urad-vlady/poskytovani-informaci/poskytnute-informace-na-zadost/Priloha_4_Material_Analyza.pdf

Veber, J., & Srpová, J. (2012). *Podnikání malé a střední firmy* (3., aktualiz. a dopl. vyd.). Grada. <https://go.exlibris.link/PwcPZYh8>

Vochozka, M. (2021). *Finance podniku: Komplexní pojetí* (První vydání). Grada Publishing. <https://go.exlibris.link/ck4fPTBQ>

Vochozka, M., & Mulač, P. (2012). *Podniková ekonomika* (1. vyd.). Grada. <https://go.exlibris.link/QFnhMlnV>

Seznam obrázků

| | |
|--|----|
| Graf 1: Životní cyklus společnosti | 8 |
| Graf 2: Zjednodušené schéma sanace | 10 |
| Obrázek 1: Ukázka z průvodního videoklipu kampaně..... | 45 |
| Obrázek 2: Infografika k finančním mezníkům kampaně | 46 |
| Obrázek 3: Ukázka z videoklipu Back To The Colliery - OFFICIAL TRAILER | 50 |

Seznam tabulek

| | |
|---|----|
| Tabulka 1: Základní charakteristiky obchodních společností | 11 |
| Tabulka 2: Rozdělení podniků dle komise EU | 12 |
| Tabulka 3: Vývoj počtu MSP v ČR podle počtu zaměstnanců..... | 18 |
| Tabulka 4: Počty jednotek v registru ekonomických subjektů | 18 |
| Tabulka 5: Známé příklady sdílené ekonomiky a digitálních platforem | 24 |

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této diplomové práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Michal Dědek

V Praze dne: 21. 09. 2022

Podpis:

| Jméno | Oddělení/ Pracoviště | Datum | Podpis |
|-------|----------------------|-------|--------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |