VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vysoká škola ekonomie a managementu
info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS
Podnikatelský záměr organizace xy / Business proposal of organization xy

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)
Červen / 2024

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA
Vendula Vrbická / PEMBC02

JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
Ing. Martin Řehoř, Ph.D., MBA

PROHLÁŠENÍ STUDENTA
Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené. Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo. Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění. Datum a místo: 22.04.2024, Praha

PODĚKOVÁNÍ
Rád/a bych tímto poděkoval/-a vedoucímu bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl/a při zpracování mé bakalářské práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Tato bakalářská práce je zaměřena na představení a tvorbu podnikatelského plánu organizace xy na základě podnikatelského záměru, prostřednictvím metody Lean Canvas a následné zhodnocení životaschopnosti podnikového záměru, za použití získaných poznatků a výsledků z vyhotovených analýz.

2. Výzkumné metody:

Bakalářská práce obsahuje několik výzkumných metod. Teoretická část práce byla vypracována na základě komparace informací získaných za použití rešerše odborných literárních zdrojů a vhodných internetových zdrojů. V praktické části této bakalářské práce jsou použité výzkumné metody, které se zaměřují na analýzu konkurence v rámci, které byla zkoumána portfolia a marketingová komunikace konkurenčních podniků, analýza rizik hodnocena na základě pravděpodobnosti a míře negativního dopadu na podnik po jeho výskytu. Cenová strategie byla navržena na základě analýzy cen nastavených konkurenčními podniky za jednotlivé nabízené hry a nastavením na cílovou cenu.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Z průběhu tvorby podnikatelského plánu metodou Lean Canvas a analýzou ziskovosti vyplynulo, že podnikatelský záměr organizace xy má předpoklad k úspěšnému vstupu a životaschopnosti na trhu únikových her. Bylo zjištěno, že organizace xy má dlouhodobý ziskový potenciál při různé obsazenosti a různých cenových strategiích, které byli nastaveny na základě cenové strategie a provedené cenové analýzy konkurence.

4. Závěry a doporučení:

Tato bakalářská práce poskytuje důležité poznatky, informace a doporučení, které se týkají přeměny podnikatelského záměru v konkrétní podnikatelský plán na základě, kterého je hodnoceno, zda má organizace xy šanci uspět během a po vstupu do konkurenčního prostředí.

Autorka na základě vypracované bakalářské práci doporučuje organizaci xy věnovat se navrhnutí a optimalizaci vhodné strategie složené z nezbytných marketingových aktivit, což zahrnuje jejich optimalizaci a diverzifikaci. Tato strategie by měla být zaměřena na dlouhodobé oslovování potenciálních zákazníků, což přispěje k udržení konkurenceschopnosti organizace xy na trhu únikových her.

Autorka dále doporučuje pravidelnou analýzu možných rizik, které mohou zásadně ovlivnit podnikatelskou činnost a navrhnout plány i opatření, jak by se měli řešit či jak jim předcházet vzniku těchto rizik.

KLÍČOVÁ SLOVA

Podnikatelský plán, únikové hry, metoda LeanCanvas, analýza konkurence

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The main objective of this final paper was to present and create a business plan for organization xy based on a business propsal, created by using the Lean Canvas method. Based on established informations is assesed and determined the viability of the organization xy to survive in´the competative market environment.

2. Research methods:

In the process of creation this bachelor thesis the author incorporated several research methods. Theoretical part of this thesis is based and created by comparison of research obtained in different and relevant literary or internet sources.

In the practical part were used multiple research methods in the form of analyses with different areas of focus, to asses various aspect of portfolios of rival companies and competitors in the market environment, or the risk analysis assessed based on probability and the extent of negative impact on the business.

3. Result of research:

Throughout the creation of the business plan for organization xy, using the Lean Canvas method and the conclusion that resolves from the profitability analysis, became evident that this business proposal holds promise to successfully enter the market and sustain it self in the long term.

It was found that organization xy possesses a long-term potential to create profits across various occupancy levels and pricing strategies, which were determined and based on the pricing strategy.

4. Conclusions and recommendation:

This bachelor thesis provides important information, and recommendations regarding the transformation of a business proposal into a specific business plan, on which is than determined, if the organization xy has a long-term potential for success in this unique market environment.

The author recommends to the organization xy to dedicate efforts to designing and optimizing a suitable marketing strategy, that is focused on engagement with potential customers, thereby contributing to maintain the competitiveness of organization xy in the escape room market.

The author further recommends create a regular analysis of potential risks that could impact business and its operations and suggests to create emergency plans to address the risks and or prevent them from accruing.

KEYWORDS

Business plan, escape rooms, Lean Canvas method, competitor analysis

JEL CLASSIFICATION

M0 General
M2 Business Economics
M3 Marketing and Advertising

Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Vendula Vrbická
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní skupina:	PEMBC02
Téma BP:	Podnikatelský záměr organizace xy
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1 Úvod 2 Teoreticko-metodologická část Podnikatelský plán, jeho funkce a účel, struktura podnikatelského plánu, rozbor podnikatelského prostředí, metodika práce 3 Praktická část Charakteristika organizace, návrh podnikatelského záměru, analýza vnějšího a vnitřního prostředí, marketingový plán, finanční plán, zhodnocení podnikatelského záměru 4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	• DLUHOŠOVÁ, D. a kol. *Finanční řízení a rozhodování podniku. Analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita, interakce*. 4. vyd. Praha: Ekopress, 2021. 262 s. ISBN 978-80-87865-71-2. • FINCH, B. *How to Write a Business Plan: Win Backing a Support for Your Ideas a Ventures*. London: Kogan Page, 2022. ISBN 9781398605657. • SRPOVÁ, J. et al. *Začínáme podnikat s případovými studiemi začínajících podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2020. 264 s. ISBN 978-80-271-1528-0. • ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, A. *Základy úspěšného podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2019. 240 s. ISBN 978-80-271-1160-2.
Harmonogram:	• Zpracování cílů a metodiky do 1. 3. 2024 • Zpracování teoretické části do 20. 3. 2024 • Zpracování výsledků do 1. 4. 2024 • Finální verze do 1. 5. 2024
Vedoucí práce:	Ing. Martin Rehor, Ph.D., MBA

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 16. 1. 2024

Prof. Ing. Milan CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká škola ekonomie a managementu, a.s., givenName=Milan, sn=Žák, serialNumber=ICA - 10393535
Datum: 2024.01.16 11:11:42 +01'00'

Obsah

1 Úvod 1
2 Teoreticko-metodologická část práce 2
2.1 Podnikání 2
2.1.1 Podnikatel 3
2.2 Právní formy podnikání 3
2.2.1 Živnost 3
2.2.2 Společnost s ručeným omezeným (s.r.o.) 4
2.3 Podnikatelský plán 5
2.3.1 Mise, vize, strategie 6
2.3.2 Struktura podnikatelského plánu 7
2.4 Podnikatelské modely 10
2.4.1 Typy Byznys Modelů 10
2.5 Model Lean Canvas 11
2.5.1 Jednotlivá pole modelu Lean Canvas 13
2.5.2 Startup 18
2.6 Business Model Canvas 18
2.7 Metodika 20
3 Praktická část 21
3.1 Model Lean Canvas 21
3.1.1 Zákazníci 22
3.1.2 Problém 23
3.1.3 Řešení 23
3.1.4 Unikátní nabídka hodnoty 23
3.1.5 Cenový model 24
3.1.6 Cesty k zákazníkům 26
3.1.7 Klíčové indikátory 29
3.1.8 Organizační plán 29
3.1.9 Struktura nákladů 31
3.1.10 Neférová výhoda 32
3.2 Ekonomické vyhodnocení 32
3.2.1 Bod Zvratu 33
3.2.2 Ziskovost 34
3.3 Rizika 35
3.4 Časový harmonogram 37

4 Závěr 39
Literatura 41
Přílohy I

Seznam zkratek

P2P – Peer to peer

BMC – Business Model Canvas

PR – Public relation, Vztahy s veřejností

NPV – Net Present Value, Čistá současná hodnota

SEO – Search Engine Optimization, Optimalizace pro vyhledávače

Seznam tabulek

Tabulka 1 Cenová strategie přímé konkurence 25
Tabulka 2 Průměrný ordhadovaný výnost únikových her 26
Tabulka 3 Měsíční mzdové náklady 29
Tabulka 4 Investiční náklady podniku 31
Tabulka 5 Odhadované fixní náklady 31
Tabulka 6 Variabilní náklady podniku 32
Tabulka 7 Předpokládaný zisk 34
Tabulka 8 Analýza rizik a opatření 35
Tabulka 9 Určení hodnoty významnosti a pravděpodobnosti rizika 36

Seznam obrázků

Obrázek 1 Model Lean Canvas 12
Obrázek 2 Vypracovaný model Lean Canvas 21

Seznam příloh

Příloha 1 Analýza portfólií konkurence 23
Příloha 2 Analýza konkurence pro marketingové účely 26

Seznam vzorců

Vzorec 1 Výpočet rentability vlastního kapitálu (Šafrová, 2019, s. 231): 15
Vzorec 2 Určený pro výpočet rentability tržeb (Šafrová, 2019, s. 231): 16

1 Úvod

Tato bakalářská práce na téma tvorby podnikatelského plánu pro startup organizaci xy, která bude podnikat v oblasti služeb, a to konkrétně na trhu únikových her v Praze. Tato práce se zaměřuje na důkladné zkoumání principu a struktury podnikatelského plánu. Tato práce je na sepsána na základě informací a znalostí, které jsou definované v teoretické části práce, přičemž sestavení podnikatelského plánu je zpracováno v části praktické. Před začátkem podnikání je naprosto kritické, aby byl sestavený plán vhodný pro konkrétní organizaci, neboť je klíčovým faktorem úspěchu podnik v konkurenčním prostředí, které se neustále mění a vyvíjí. Cílem této bakalářské práce je analyzovat, zda organizace xy má reálnou šanci uspět na trhu únikových her a zároveň vypracovat podnikatelský plán, prostřednictvím modelu Lean Canvas.

Organizace xy bude provozovat a nabízet skupinovou zábavu v podobě dvou únikových her s rozdílnou tématikou, které se budou nacházet v jedné provozovně v centru Prahy. Skupiny hráčů, které jsou tvořeny zákazníky mají za úkol v předem určeném časovém limitu uniknout z uzavřeného prostoru, který může mít podobu jedné, nebo více místností. Hráči se snaží uniknout pomocí spolupráce při řešení úkolů, hádanek, aktivace mechanismů, nebo hledání klíčů. Všechny aktivity, které musí hráči splnit, aby byli schopni uniknout jsou předem nastaveny na základě scénářů jednotlivých her.

V teoreticko-metodologické části autorka práce uvádí a vysvětluje teoretické podklady nezbytné pro stanovení vhodných doporučení v praktické části, která obsahuje rozpracovaný podnikatelský plán požitím modelu Lean Canvas. Důkladná analýza teoretických poznatků v této práci poskytuje základ pro formulaci vhodných doporučení a strategií. Na základě těchto poznatků je v praktické části rozpracovaný podnikatelský plán požitím metody Lean Canvas.

Praktická část této práce se zaměřuje na aplikaci modelu Lean Canvas při sestavení podnikatelského plánu organizace xy, který umožňuje systematické a flexibilní plánování úspěšného vstupu organizace na konkurenční trh únikových her v Praze a snaží se poskytovat ucelený pohled na potenciál a životaschopnost podnikatelského záměru. Praktická část se snaží poskytnou ucelený pohled na potenciál a životaschopnost organizace xy na trhu.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Primárním účelem teoreticko-metodologické části je vymezení a přiblížení základních pojmů, které se týkají tvorby podnikatelského plánu. Jednotlivé kapitoly se zaměřují konkrétně na pojmy, které vysvětlují podnikání, typy podnikání, podnikatelský plán a podnikatelské modely. Tato část práce zahrnuje definici, účel, strukturu i obsah podnikatelského plánu a konkrétně zkoumá jednotlivé části. Ke zpracování této části bakalářské práce autorka použila odbornou literaturu a relevantní internetové zdroje.

2.1 Podnikání

Paní Srpová (2020, s. 16) uvádí, že rozvoj podnikání hraje klíčovou roli pro společnost, neboť je jeho výsledkem vnik nových firem a živostí, přispívá k tvorbě pracovních míst a hospodářskému růstu. Na hospodářském růstu se podílejí především nové rostoucí firmy. Konkrétně pro příklad malé živnostenské podnikání snižuje nezaměstnanost. Podnikání jako takové hraje klíčovou roli v případě konkurenceschopnosti firem na trhu, utváří se zde inovační a technologické změny. Konkurenční síla ekonomiky je narůstá, pokud je vyšší efektivnost a inovace v rámci firem. Dle paní Srpové podnikání napomáhá vytvářet, vylepšovat a využívat lidský i intelektuální kapitál. Podnikání se snaží o uspokojování nenaplněných potřeb lidí. Jedná se o proces podnikání, který zajišťuje proces vyrovnávání nabídky a poptávky. Za pomoci podnikání dochází k naplňování poptávky po výrobcích, nebo službách, která by jinak zůstala nerozeznána. Svobodová (2017, s. 39) ve své knize definuje podnikatelskou příležitost jako nápad, který může autorovy vydělat peníze a existuje po něm poptávka. Poptávka je tvořena z dosud neuspokojené potřeby zákazníků. Podnikatelskou příležitostí je také označeno získávání výhody vůči konkurenci, a to za pomoci vylepšování stávajících produktů, služeb, nebo postupů.

Srpová (2020, s. 16) rozděluje přístup k podnikání na dva hlavní myšlenkové přístupy. První přístup definuje a chápe podnikání ve smyslu „podnikatelství“, něčeho inovativního, něco nového a jedinečného co může přinášet a tvořit hodnotu. Tento přístup je spojován s aktivitami jako využíváním tržních příležitostí, investory, startupy a rychlým růstem nových firem. Druhý přístup tvrdí, že podnikatelem je kdokoliv, kdo vlastní a vede podnik nebo živnost. Nebere se v potaz, zda je vytvářena snaha o růst, nebo vyvíjeno inovační úsilí. Začít s podnikáním Srpová (2020, s. 202) uvádí, že by budoucí podnikatel měl začít s představou přání, jak bude v budoucnosti podnikání této konkrétní organizace vypadat. Z této představy vychází, jaký typ podniku chce podnikatel vybudovat a jak bude vypadat.

Srpová (2020, s. 202 a 2013) ve své knize definuje pět typů podnikání: **Podnikání jako životní styl** – Do tohoto typu spadají podniky vytvořené s tím cílem, že podnikatel již nechce být zaměstnancem, a to i za cenu toho, že jeho podnik zůstanou malou firmou. Úmyslně je takový podnik udržován malým a působí na lokálním trhu bez ambicí k dosáhnutí trhu nového. **Zdrženlivé podnikání** – Tento typ podnikání obsahuje podnikatele, kteří jsou úspěšnější než ti z typu prvního. Podniky ovládají větší časti trhu a vydělávají více peněz, a i přes tato vylepšení dosah firmy je pouze v oblasti regionu, což může být zapříčiněno tím, že podnikatel nemá zkušenosti a znalosti na to vést firmu nad danou velikost. **Nadějné podnikání** – Podnikatelé, kteří vstupují na trh a mají jasnou vizi budoucnosti, takový podnikatel chce být ten nejlepší na trhu. Být nejlepší na lokálním, nebo regionálním trhu vyžaduje mnohem agresivnější podnikovou strategii, která bude cílit na získání i udržení zákazníků a spolu s tím na dlouhodobý růst a inovace. **Podnikání s potenciálem vysokého růstu** – V praxi neexistuje velké množství podnikatelů, kteří začali či začnou s tímto typem podnikání, neboť je naprosto nezbytné, aby podnikatel objevil, identifikoval a vyřešil lukrativní podnikatelskou příležitost, nebo vymyslel převratný produkt či technologii. Tento typ podnikání se odvíjí od velmi obsáhlé analýzy

vnějšího prostředí a trhu. Je klíčové, aby při tvorbě a vedení takového podniku byl management firmy složen z naprostých profesionálů a odborníků, neboť by se měli zaměřit na inovace, které vytvoří či objeví zcela nový trh, který bude v jejich monopolu. **Revoluční podnikání** – Pátý a poslední typ podnikání paní Srpová popisuje jako velmi ojedinělý a výjimečný. Podnik tohoto typu se v praxi objevuje velmi zřídka. Podnikatel, který přichází na trh s novou a jedinečnou koncepcí podnikání samotného, což vede k vyřadění konkurence ze hry.

2.1.1 Podnikatel

Jako definici podnikatele nový občanský zákoník (zákon č. 89/2012 Sb.) říká v § 420 odst. 1, že: „Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“ Paní Šafrová (2019, s. 15) ve své knize uvádí, že úspěch v podnikání je ovlivněn celou řadou faktorů jako například vlastnostmi podnikatele, zdroji, štěstím i vnějšími okolnostmi. Budování a tvorba úspěšného podniku je dlouhodobý proces, a z tohoto důvodu by trpělivost měla být klíčovou vlastností dobrých podnikatelů. Mezi další klíčové vlastnosti dobrých podnikatelů bychom zařadili cílevědomost, houževnatost a schopnost rychle, efektivně a pod stresem rozhodovat. Podnikatel by měl přijmout odpovědnost za výsledek svých rozhodnutí, a právě přímá odpovědnost je v praxi dle paní Šafrové to co odlišuje podnikatele od vrcholového manažera. Je klíčové, aby se podnikatel nenechal odradit neúspěchem, ale aby se z něj poučil a stále tvořil nové nápady, které budou podporovat jeho dlouhodobou vizi.

2.2 Právní formy podnikání

Paní Šafrová (2019, s. 191) definuje pojem právní formy podnikání, jako určitý obal, který je podnikem zvolen s cílem usnadnit jeho provoz, nebo může být právní forma zvolena s cílem chránit soukromý majetek podnikatele jeho oddělením od majetku podniku. Mezi základní kritéria během procesu výběru právní formy uvádí paní Šafrová počet společníků, druh činnosti podniku, financování, nebo forma ručení za závazky podniku.

2.2.1 Živnost

Srpová (2020, s. 165) ve své knize zdůrazňuje, že důležitý pojem, který je potřeba vysvětlit je osoba samostatně výdělečně činná se zkratkou OSVČ, neboť tento pojem se nachází v zákonech České republiky a odkazuje na fyzickou osobu jejíž příjmy jsou tvořeny podnikáním, nebo jinou samostatně výdělečnou činností.

Definici živnosti udává Srpová (2020, s. 166), jako soustavnou a samostatnou podnikatelskou činnost, která je provozována na vlastní odpovědnost pod vlastním jménem a jejím cílem je dosáhnout zisku. Paní Šafrová (2019, s. 193) poukazuje na informaci, že nejčastější forma podnikání u fyzické osoby se zakládá na základě živnostenského oprávnění, které se dělí podle činnosti, které se bude podnikání týkat na ohlašované a koncesované. Srpová (2020, s. 165) dodává, že pokud chce fyzická osoba podnikat je nutné, aby si zařídila živnostenské, nebo jiné oprávnění, které mu dovoluje provozovat vlastní podnikatelskou činnost, tak aby to bylo v souladu se zákonem. Srpová (2020, s. 177) dále konstatuje fakt, že pokud si osoba samostatně výdělečně činná, nebude plnit své závazky může se stát, že se bude muset přistoupit k exekuci osobního majetku podnikatele, aby došlo ke splacení závazků.

Ohlašovací živnosti – Paní Srpová (2020, s. 165) popisuje ohlašovací živnosti jako ty, které jsou vytvořeny a také provozovány na základě oficiálního ohlášení na obecním živnostenském úřadu centrálního registračního místa. Ohlašované živnosti se dále dělí na řemeslné, vázané a

volné. Podle knihy paní Šafrové (2019, s. 193) se ohlašovací živnosti také dále dělí na: řemeslné, u kterých je vždy podmínka vyučení s maturitou i bez, nebo diplom, který přímo souvisí s předmětem a oborem živnosti, vázané, které mají podmínku vzdělání, praxi v oboru, rekvalifikaci, nebo zkoušky a jako poslední volné živnosti, které nemají žádnou povinnost odborné způsobilosti. Srpová (2020, s. 166) doplňuje, že k tvorbě a provozování ohlašovací vázané činnosti, obsahuje podmínku odborné způsobilosti podle přílohy číslo dva živnostenského zákona. Ohlašovací živnosti volné neobsahují podmínku odborné způsobilosti, stačí, aby potenciální podnikatel splňoval podmínky živnostenského oprávnění.

Koncesované živnosti – Srpová (2020, s. 166) uvádí, že se jedná o živnosti, které se tvoří a provozují podle správního rozhodnutí. Do této kategorie jsou zařazeny obory, u kterých je vyšší riziko spojené s ohrožením veřejných zájmů, a to konkrétně bezpečnosti, zdraví, nebo majetku. Spadají sem živnosti, které působí v oborech, které jsou vypsány v příloze číslo tři živnostenského zákona, jedná se pro příklad o obory jako je výroba, prodej alkoholických nápojů, nebo cestovní kanceláře. Svobodová (2017, s. 80) doplňuje, že při tvorbě koncesované živnosti musí podnikatel čekat na vydání takzvané koncesní listiny.

Srpová (2020, s. 176) hodnotí, že při podnikání jako **právnická osoba** tak zahájení činnosti může obnášet složení základního kapitálu předem a zahájení podnikání jako takové je administrativně komplikovanější, neboť všechny typy právnických osob musí být ze zákona zapsány v obchodním rejstříku. Svobodová (2017, s. 80) uvádí, že pokud podnikatel nechce být podnikatelem individuálním, tak má právo na založení takzvané právnické osoby, která stále musí splňovat podmínky stanovované živnostenským zákonem. Při situaci, kdy sám podnikatel tyto podmínky nesplňuje, nebo nevlastní příslušné živnostenské oprávnění je nezbytné, aby si našel odpovědného zástupce.

2.2.2 Společnost s ručeným omezeným (s.r.o.)

Paní Srpová (2020, s. 177) označuje tento typ formy obchodní společnosti jako ten nejvíce používaný i oblíbený na tuzemském trhu. Všechny povinnosti a práva, která se týkají společností s ručením omezeným upravuje zákon o obchodních korporací a občanský zákoník. Tato právní forma podnikání vyhovuje velkému počtu podnikatelů zejména díky faktu, že podnik neručí za svoje závazky celým majetkem, ale pouze hodnotou nesplacených vkladů. Pokud se podnikatel rozhodne pro tuto formu podnikání je nezbytné, aby byli splněny následující požadavky: Podnikatel musí sepsat či zařídit sepsání zakladatelské listiny, nebo společenské smlouvy. Podnikatel musí stanovit a složit část základního kapitálu. Pokud se podnikatel rozhodne pro sepsání společenské smlouvy tak daná smlouva musí být ověřena notářským zápisem. Ve svém článku pan Mokrý (2019) doporučuje pro podniky ve formě startupu nastavení nadstandartní společenské smlouvy nad zákonem požadované při založení společnosti s ručeným omezeným. Pro takové nastavení je nezbytná kooperace s advokátem.

Šafrová (2019, s. 195) ve své knize konstatuje, že společnost s ručeným omezeným je forma kapitálového podnikání, které může být založeno jednou, ale i více osobami za použití minimálního základního kapitálu (zákonná výše je 1 Kč). Společnosti s touto formou ručí za závazky celým svým majetkem a společníci ručí pouze do výše nesplaceného vkladu. Srpová (2020, s. 180) uvádí specifikace, které se vztahují na společnosti s ručeným omezeným. Oficiální vytvoření této společnosti nastává v den, kdy je společnost zapsána v obchodním rejstříku. Je možné, aby tato právní forma podnikání byla založena pouze jednou osobou. Minimální výše základního kapitálu této formy podnikání je jedna koruna česká. Velmi typickým znakem společností s ručeným omezeným je pořádání valné hromady. Na téma valné hromady paní Šafrová (2019, s. 196) prezentuje, že se jedná o nejvýše postavený orgán společnosti, který je tvořen všemi společníky. Během valné hromady se rozhoduje za pomoci

hlasování členů o otázkách, které zásadně ovlivní organizaci, jako například, změny základního kapitálu, nebo rozdělení zisku. Provoz organizace s ručeným omezeným je zajišťován statutárním orgánem, který je tvořen jedním nebo více jednateli.

Březinová (2019) ve své publikaci definuje pojem **základní kapitál** a rozděluje jeho význam do dvou kategorií. Jako první je význam majetku a základního kapitálu, který vyjadřuje a popisuje majetek poskytnutý, vložený a převedený společníky do majetku společnosti, při dokončení tohoto procesu společník nemá nárok a nemůže požadovat vrácení vloženého majetku, ale je kompenzován podílem ze zisku společnosti. Jako druhá kategorie základního kapitálu se označuje jako financování a má podobu finančních zdrojů.

Výhoda založení startup jako obchodní společnosti podle pana Mokrého (2019) spočívá ve faktu, že veškeré investice, duševní vlastnictví či finanční, nebo majetkové vklady nejsou majetkem společníků, ale stávají se majetkem společnosti. Konkrétně tato výhoda vytváří a zajišťuje budoucí hodnotu startupu a organizace.

2.3 Podnikatelský plán

Šafrová (2019, s. 57) ve své knize uvádí, že pro tvorbu podnikatelského plánu neexistuje jednotná struktura, ale přístupy se od sebe liší pouze v detailech. Finální verze podnikatelského plánu by měla být jasná, stručná, přehledná a srozumitelná, tak aby i člověk, kterého podnikatel nezná přesně pochopil, co a jak chce organizace dělat. Plán by neměl obsahovat nekonkrétní informace a formulace, prázdná místa nebo texty bez přidané informační hodnoty. Šafrová dále radí, pokud se při tvorbě plánu pracuje s čísly nebo vývojem je vhodné pracovat s grafy a tabulkami. Jeden ze znaků dobře sestaveného plánu je fakt, že rozpracovává a pracuje s několika variantami budoucího vývoje, a to minimálně se třemi variantami – pesimistická, realistická, optimistická. Během zpracovávání se cyklicky vracíme k jednotlivým částem plánu, které upravujeme tak, aby všechny části navzájem korespondovali a fungovali. Mezi klíčové aktivity spadá stanovení jasného, srozumitelného cíle a rozpracování nápadů do podrobností až detailů. Je důležité, aby podnikatelský plán obsahoval informace, které se týkají činnosti podnikání, konkrétně co, proč a pro koho bude organizace dělat, jaké je konkurenční prostředí a konkurence, co a kdo je nezbytný k úspěšnosti. Všechny tyto aspekty musí být jasně rozpočtovány, měli by být zvážena rizika a perspektiva rozvoje.

Paní Svobodová (2017, s. 69) popisuje, že na nutnost tvorby podnikatelského plánu lze pohlížet z různých úhlů. Tvorba může přispět k utřídění myšlenek autora, které se týkají daného podniku a konkrétně formuluje analýzu trhu, produkt, nebo třeba návratnost vložených investic. Podnikatelský plán je ve formě písemného dokumentu, ve kterém je obsažena analýza vnitřních a vnějších okolností, které budou působit na činnosti podniku a podnik jako takový. Tento dokument je určen pro podnikatele, kteří jsou stále ve fázi před začátkem podnikání jako takového, ale i pro podnikatele, kteří řeší nějakou zásadní změnu a jejich cílem je zjistit, zda jsou jejich plány realizovatelné, popřípadě potenciálně výdělečné. Při tvorbě plánu je nutné vědět, že ve většině případu se pracuje s predikací budoucnosti a budoucího vývoje.

Práci a tvorbu podnikatelského plánu paní Šafrová (2019, s. 57) prezentuje ve třech fázích. První fáze se nazývá kreativní, během této fáze musí autor rozpracovat podnikatelský nápad a vytvořit podnikatelský záměr, u kterého je důležité, aby si autor stanovil cíle, jakých chce dosáhnout. Druhá fáze je pod názvem analytická a obsahuje zvolené metody, postupy a nástroje určené k analýze trhu. Je nezbytné, aby byl autor velmi dobře informován a provedl vybrané analýzy. Z výsledků, které obdrží po zpracování analýz je potřeba vyvodit závěry, které se týkají projektu. Jako třetí a poslední je fáze tvůrčí, která se využívá k sepsání konkrétního podnikatelského plánu.

Účel podnikatelského plánu paní Šafrová (2019, s. 60) rozděluje do čtyř různých skupin podle odlišnosti adresátů. Pokud je podnikatelský plán zpracován pouze pro potřeby autora, tak není nutné popisovat osobní motivaci podrobně. V tomto případě by se autor měl více zaměřit na stanovení cílů a na odhalení co největšího množství potenciálních rizik, které mohou nastat a svým vznikem ovlivnit podnik nebo podnikatelskou činnost. Druhou skupinou, pro kterou může být plán určen jsou investoři a banky. Motivací těchto adresátů je návratnost jejich investice, a proto je důležité se zaměřit na popis projektu, podniku, profesní údaje a důkladnou analýzu trhu. Pokud je podnikatelský plán určen k výhře v soutěži či získání grantu je kritické, aby obsahoval popis prezentace produktu či služby zákazníkům. Takový plán musí obsahovat a popisovat reálnou nenaplněnou poptávku, kterou projekt řeší originálním a unikátním způsobem. Úspěšné projekty, které spadají do této kategorie se především zabývají společenskou odpovědností, udržitelností, či ekologií. Posledními adresáty podnikatelského plánu Šafrová uvádí klíčové zaměstnance. Existují projekty, které k úspěchu vyžadují lidské zdroje s velmi specifickými znalostmi a dovednostmi, kterým nejsou schopni nabídnou benefity, nebo výši mzdy jako zavedené společnosti či konkurence. Zakládání a založení nového podniku i jeho dynamický rozvoj poskytuje nové a zajímavé profesní zkušenosti.

2.3.1 Mise, vize, strategie

Srpová (2020, s. 200) konstatuje, že by podnikatel měl důkladně zvážit jakou firmu chce vybudovat, jaký investiční model podnikání bude zvolen, jaké krize mohou nastat v průběhu růstu a jak se tyto krize budou řešit. V každém případě růst nezvratně mění charakter firmy a spolu s tím i role, které v podniku zastávají podnikatelé. Stanovení kvalitních cílů je jedním ze základních úspěchů firmy. Paní Koppová (2019) na svém webu píše, že pro správné stanovení firemních cílů a strategie firmy je kritické a zároveň nezbytné vytvoření mise a vize organizace.

Ve své knize Srpová (2020, s. 200) prezentuje, že **mise** by měla vyjadřovat poslání firmy a je určena širokému okolí firmy, nebo organizace. Mise ukazuje a popisuje to, jak by si firma přála být vnímána. Může například i odrážet etické nebo společenské hodnoty. Dle paní Srpové nadále vize vyjadřuje to, čím chce organizace být a o jakou budoucí pozici organizace usiluje. Firemní vize je sdělení, které formuluje orientaci a dlouhodobé hlavní cíle. Vize je velmi důležitá především pro vnitrofiremní využití a kulturu. Organizace usiluje o to, aby její zaměstnanci byli ztotožnění s firemní vizí, která se díky tomu může stát klíčovým motivačním faktorem v pracovním prostředí.

Koppová (2019) konstatuje, že mise by měla znázorňovat a reprezentovat účel existence organizace a jaké hodnoty tato organizace uznává a bude uznávat. Vize by měla popisovat to čím se chce organizace stát. Vize a mise by měli být jednoznačná, jasná a srozumitelná, aby jim byl každý schopen porozumět a pochopit. Mělo by se jednat o originální a snadno zapamatovatelné sdělení, kterým se organizace vymezí a odliší od konkurence.

Pro příklad mise a vize autorka práce cituje z oficiálních webových stránek společnosti Dm drogerie markt s.r.o „Zde jsem člověkem, zde nakupuji“ je motto, kterým se celá organizace řídí. V této organizaci je člověk neboli zákazník, ale i zaměstnanec nebo partner na prvním místě. Vytváří dlouhodobou snahu uspokojovat potřeby zákazníků a svým zaměstnancům poskytuje možnosti růstu a vzdělávání. Se svými partnery se snaží o budování dlouhodobých, spolehlivých a férových spoluprací. Na této organizaci jsou jasně rozpoznatelné etické a společenské hodnoty.

Paní Koppová (2019) uvádí, že pojem **strategie** pak představuje a definuje proces díky kterému bude organizace dosahovat předem stanovených cílů. Strategie zůstává dlouhodobě stejná, ale může být změněna nebo upravována v reakcích na vnitřní nebo vnější změny. Srpová (2020, s. 201) zdůrazňuje, že strategie určuje to, jak bude firma dosahovat předem stanovených

dlouhodobých cílů. Sestavení a volba strategie je naprosto klíčovým úkolem, který má značný vliv i na budoucí pozici firmy, nebo organizace na trhu. Strategie vytváří základ, od kterého se odvíjí i další plánování, rozhodování a realizaci operativních cílů. Strategické síle a plány jsou nadřazené taktickým i operativním plánům. Strategie a strategické cíle hrají klíčovou roli při finančním, obchodním, marketingovém rozhodování.

2.3.2 Struktura podnikatelského plánu

Paní Šafrová (2019, s. 57) popisuje fakt, že struktura podnikatelského plánu se může lišit v závislosti na zdroji, ale ve většině případů se liší pouze v detailech jako odlišné pořadí kapitol, neboť není dána jednotná forma podnikatelského plánu, ale existuje všemi odsouhlasená struktura. Svobodová (2017, s. 70) uvádí a upřesňuje fakt, že každý podnikatel, na základě potřeb svého podnikatelského nápadu, může strukturu podnikatelského plánu upravovat. Informace uvedené v podnikatelském plánu je vhodné aktualizovat a upravovat podle vlastních potřeb.

Titulní strana: Ve své knize Šafrová (2019, s. 58) uvádí, že titulní strana je jedna z nejdůležitějších částí podnikového plánu. Měla by obsahovat název projektu nebo podniku, jména zakladatelů a autorů, označení faktu, že se jedná o podnikatelský plán a případně i místo a datum sepsání. Vše by mělo být napsáno jedním typem písma (fontem) v jedné, nebo dvou velikostech. Vizuálně by měla vypadat profesionálně, přehledně a systematicky.

Shrnutí: Dle paní Šafrové (2019, s. 58) shrnutí neboli Executive Summary má za cíl přesvědčit čtenáře o přečtení zbytku podnikatelského plánu. Je to stručně, přehledně a objektivně napsaný krátký text maximálně na jednu stranu, který charakterizuje důležité body kompletního plánu. Přesto že je shrnutí hned na začátku podnikatelského plánu tak se ve většině případů píše až jako poslední. Koppová (2023) na svém webu popisuje, že sdělení, které chce autor plánu předat v kapitole shrnutí musí být stručně, jasně a výstižně napsané shrnutí celého podnikatelského plánu. Je důležité popsat podnikatelský záměr, přínosy podnikání a cílový stav.

Profesní a osobní údaje o vlastnících podniku: Jako třetí bod obsahu na to téma paní Šafrová (2019, s. 58) uvádí, že jako první informaci, kterou bude chtít vědět například investor, potenciální zaměstnanec, nebo analytik je poznat s kým jedná. Z toho vyplývá nutnost vlastníků, zakladatelů, nebo autorů podnikatelského plánu představit sám sebe, a to především po profesní stránce. Absence pracovních zkušeností a dlouhodobé praxe může představovat hendikep, nebo nevýhodu, které jsou vyváženy vzdělaním a krátkodobými pracovními zkušenostmi. Představení by mělo obsahovat i osobní motivaci zakladatelů. Adekvátní délka představení na jednoho člověka je jeden odstavec.

Paní Srpová (2020, s. 26) rozděluje motivaci a motivy k podnikání na dvě hlavní skupiny. První skupina se nazývá takzvaně pull motivy, kam spadá například seberealizace, vidina vysokého příjmu, nebo touha po nezávislosti, jsou to motivy, které autora projektu nějak táhnou k podnikání. Druhá skupina takzvané push motivy představují podnikání z nutnosti, kdy autor projektu začíná podnikat, protože nemá zaměstnání, má nízký plat, nebo je v zaměstnání nespokojený.

Popis podniku: Čtvrtou kategorií obsahu je podle Šafrové (2019, s. 58) popis podniku a skládá se ze tří částí, a to popis podnikatelské příležitosti, popis výrobku nebo služby, zajištění potřebných vstupů a dodavatelů. Při popisu podniku je nezbytné detailně a specificky představit problém, který je řešen projektem autorů. Dále pak informovat o tom, jak konkrétně vypadá a probíhá nabízená služba nebo produkt, které budou podnikem poskytovány. Jako poslední by mělo být představeno vše co je potřebné k provozu podniku a v začátku konkrétně materiální zdroje a prostory. Je možné do tohoto bodu zahrnout i personální zdroje a organizační plán

z kapitoly sedm. Koppová (2023) zařazuje do popisu podniku vize, mise, hodnoty a čeho chce podnik v budoucnosti dosáhnout. Paní Svobodová (2017, s. 71) zdůrazňuje charakteristiku legislativních požadavků a právní formy podniku. Tato kategorie je v knize paní Svobodové nazvána jako analýza dodavatelů a od jejího názvu se odvíjí i její obsah. Autor podnikatelského plánu do této kapitoly popisuje vstupy a přehled potřebných nákladů, ale také definuje dodavatelské zabezpečení.

Postavení firmy na trhu a konkurence/ Analýza konkurence: Šafrová (2019, s. 59) uvádí, že postavení firmy na trhu a konkurence je kapitola, která je založena na pečlivé analýze tržního prostředí a jejím cílem je prokázat informovanost a znalost trhu, na kterém bude firma aktivně působit. V žádném případě do této kategorie nepatří kritika nebo stížnosti vůči konkurenci. Paní Koppová (2023) nazývá tuto kapitolu jako příležitosti a říká, že by měla obsahovat informace o produktu či službě, pro koho jsou určeny, na jaký trh bude podnik cílit a definuje konkurenční výhody.

Svobodová (2017, s. 71) popisuje obsah této kapitoly velmi obsáhle. V první řadě je dle Svobodové naprosto nezbytné, aby autor podnikatelského plánu stanovil kritéria, která budou použita k určení přímé konkurence, ze které je vytvořen seznam konkurenčních podniků, které splňují stanovená kritéria. Druhý krok je definice nepřímé a takzvaně vedlejší konkurence či konkurence potenciální. Posledním krokem je vytvoření závěru a definice chování podniku v konkurenčním prostředí.

Marketingový plán: Ve své knize Šafrová (2019, s. 59) uvádí, že z předchozí kapitoly podnikatelského plánu pod názvem analýzy prostředí, následně vychází marketingový plán, díky kterému se podnik uplatní na trhu. V této části podnikatelského plánu je definována cílová skupina, nebo také segment zákazníků, na který bude podnik převážně cílit. Je důležité konkrétně definovat životní styl, chování, nebo preference potenciálních cílových zákazníků. Na základě zjištění je následně zpracován marketingový plán, který koresponduje s požadavky a poptávkou cílové skupiny. Od této části podnikatelského plánu lze správně a efektivně nastavit cenu, způsob distribuce a v první řadě také určit a definovat marketingové nástroje.

Srpová (2020, s. 85) konstatuje, že je vhodné vytvořit cíle, kterých chce podnik dosáhnout za použití marketingové komunikace. Pro stanovení cílů je vhodné použití metody SMART, která uvádí, že by cíle měli být specifické, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově ohraničené. Paní Svobodová (2017, s. 71) popisuje důležitost marketingových 4P, které se v tomto dokumentu skládají z cenové politiky, propagace a distribuce, do které spadá pro příklad i komunikační strategie.

Personální zdroje a organizační plán: Podle Šafrové (2019, s. 59) tato část a její zařazení do podnikového plánu je nutné, ale není určeno, kam konkrétně by se měla řadit. Jedná se o personální zdroje a organizační strukturu podniku, které určují, popisují a plánují činnosti i úkoly, a z takto určených činností a úkolů je následně přehledně a jasně možné definovat, nebo odhadnout kolik a jací pracovníci budou potřeba k úspěšné realizaci projektu. Svobodová (2017, s. 71) nazývá tuto kapitolu jako personální zabezpečení a poukazuje na potřebu analýzy a popisu celkových personálních nákladů, nebo také konkretizace organizační struktury.

Finanční plán: Paní Šafrová ve své knize (2019, s. 59) konstatuje, že finanční plán je odvozen a tvořen základě předešlých kapitol, které konkretizuje a převádí do analytických ukazatelů, čísel, grafů. Všechny položky podnikatelského plánu jsou vyčísleny v nákladech a plán příjmů se určuje podle odhadů poptávku. Finanční plán by měl například obsahovat bod zvratu, rozvahu, cash flow, nebo výkaz zisků a ztrát. Vždy by měl být sestaven ve třech verzích podle situace na trhu a to optimistické, realistické a pesimistické verzi. Koppová (2023) zdůrazňuje důležitost identifikace a plánování zdrojů, které bude podnik potřebovat k dosažení cílů. Podnik musí identifikovat zdroje aktuální, které osahují například kapitál na nákup nemovitosti,

náklady spojené s nezbytnými technologiemi, nebo provozní náklady. Druhý typ zdrojů nazývá Koppová jako potřebné zdroje, které se skládají z investic do vybavení a hmotného majetku, nebo nákladů na lidské zdroje a nákladů na jejich kvalifikaci. Posledním typem jsou zdroje budoucích příjmů, kam spadají náklady na inovace a růst podniku. Svobodová (2017) píše ve své knize, že finanční plán obsahuje informace jako je zakladatelský rozpočet, roční výkaz cash flow či výsledovka, nebo bod zvratu.

Svobodová (2017, s. 94) uvádí, že v souladu se **správným stanovení** ceny autor podnikatelského záměru dostane přesnější odhad budoucích tržeb, nebo ziskovosti záměru. Důležitý pojem, který souvisí se stanovením vhodné ceny je marže, která má hodnotu rozdílu prodejní a nákupní ceny. Hodnota marže neobsahuje fixní náklady podniku, pokud by autor cenové strategie chtěl fixní náklady zahrnout je možné použit krycí příspěvek. Pro výpočet krycího příspěvku lze použít vzorec cena dělenou variabilními náklady. Paní Šafrová (2019, s. 141) píše ve své knize, že při stanovení ceny produktu, nebo služby je vhodné vycházet z hodnoty a výše nákladů, poptávky a konkurence.

Paní Svobodová (2017, s. 94) hodnotí, že nejpoužívanější způsob na základě, kterého může být následně stanovena cena se nazývá **konkurenční způsob** a k jeho použití je nezbytné zjistit ceny, které má nástavné přímá konkurence podniku za jejich produkty, nebo služby. Na základě zjištěných cen je následně nastavena cena v souladu s použitím cenové politiky podniku. Velká nevýhoda této metody je neznalost marže, kterou si konkurence nastavila a tím pádem cena nastavena na základě konkurenčního způsobu nemusí přinést podniku požadovaný zisk. Slavík (2014, s. 23) doplňuje, že tento způsob stanovení ceny se využívá při soutěžích, které vypisuje soukromí a veřejný sektor.

Druhý způsob stanovení ceny, který Svobodová (2017, s. 94) jmenuje je **poptávkový způsob**, který se typicky používá při stanovení ceny produktu, nebo služby, které nemají na trhu přímou konkurenci, nebo přidaná hodnota vytvářena produktem, nebo službou má a poskytuje odlišnou přidanou hodnotu. Pro správné stanovení ceny tímto způsobem je nezbytné, aby byl proveden průzkum trhu a stanovena cenová elasticita poptávky, která vyjadřuje cenu, kterou zákazník očekává a kterou bude ochoten za daný produkt či službu doopravdy zaplatit. Pan Slavík (2014, s. 23) udává, že při stanovení ceny na základě intenzity poptávky se může dělit na základě času konkrétně například sezónní slevy, místa a přidané hodnoty. Stanovení ceny tímto způsobem Slavík doporučuje při modifikaci cenové strategie.

Nákladový způsob paní Svobodová (2017, s. 94) definuje jako nejsložitější, ale nejpřesněji způsob, pomocí kterého lze stanovit cenu. Slavík (2014, s. 23) udává, že stanovení finální ceny na základě této metody je vhodné pro produkty a služby, které se působí v některém z průmyslových odvětví.

Rizika projektu: Šafrová (2019, s. 60) tvrdí, že rizika projektu se stávají hrozbou až ve chvíli, kdy nejsou odhaleny a podnik není připraven na jejich řešení. Prezentací rizik a variant jejich řešení v podnikatelském plánu vychází najevo připravenost projektu a jeho vlastníků. Svobodová (2017, s. 101) ve své knize doporučuje definici a určení možných rizik před začátkem podnikání. Následně je vhodné jejich utřídění na základě podobnosti, významnosti, možné výše škod či pravděpodobnosti výskytu. Na základě vypracovaného přehledu rizik je vhodné, aby autor analýzy rizik definoval, jak je možné jednotlivým rizikům předcházet, nebo snížit jejich možný dopad.

Přílohy: V poslední kapitole Šafrová (2019, s. 60) říká, že by podnikatelský plán měl obsahovat přílohy, do kterých je zahrnuta dodatečná dokumentace ve formě nákresů, tabulek, seznamů, nebo smluv. Každá příloha by se měla vztahovat a být definována, nebo upřesněna v textu předchozích kapitol.

2.4 Podnikatelské modely

Svobodová (2017, s. 61) cituje pana Osterwaldera (2012), který říká že by podnikatelský model měl popisovat, jak konkrétní podnik tvoří, doručuje a zachycuje hodnotu. Svobodová dodává, že není pevně stanový název, v praxi se používá například i pojem byznys model. Efektivní a správně vytvořený podnikatelský model, by měl zaručit udržitelné podnikání, které má za cíl uspokojit zákazníky, zaměstnance a majitele podniku. Podstatou podnikatelského modelu je popsat koloběh hodnoty ve firmě a definovat produkt, distribuci, prodej.

Srpová (2020, s. 70) uvádí, že pro podnikatele či autora by podnikatelský model měl být úvodním zhodnocením i ověřením, zda má podnikatelský nápad potenciál uspět a udržet se na trhu v dlouhodobém hledisku. Paní Srpová zmiňuje a definuje podnikatelský model, jako paní Svobodová podle pana Osterwaldera (2012) a zaměřuje se konkrétně na tři důležité části. Jako první část paní Srpová rozepisuje vytváření hodnoty, která představuje provozní fungování organizace neboli to, co podnik dělá pro to, aby dodala produkt či poskytla službu což zahrnuje klíčové zdroje i interní procesy. Druhá část se skládá ze způsobů a nástrojů, které organizace používá pro doruční hodnoty, a to konkrétně například doručení produktu, nebo jak je služba poskytována. Tato část obsahuje informace, které se týkají logistiky a interní i externí komunikace, včetně tvorby a udržení vztahu se zákazníky. Třetí a poslední část reprezentuje zachycování hodnoty, což obsahuje finanční toky směrem z venku (vnějšího prostředí) do organizace. Tyto finanční toky představují příjmy a cenovou politiku, nebo způsoby a splatnosti platby. V praxi může dojít k označení celého modelu, podle třetí části, která se věnuje zdrojům jako pay as you go pro příklad. Je možné, aby organizace nevytvářela hodnotu díky produktu, ale inovuje doručení a zážitek, který je poskytován zákazníkům. Srpová klade důraz na to, aby měl podnikatel, který tvoří návrh nového podnikání a organizace, dostatek času na to, aby se rozhodl pro nejvhodnější variantu či varianty podnikatelského modelu.

Healy (2021) uvádí, že byznys model obsahuje specifikou metodu za pomoci, které organizace vytváří a doručuje určitou hodnotu. Tato hodnota, která je tvořena podnikem naplňuje potřeby a přání zákazníků a úspěšný podnikatel hledá možnosti, jak tato hodnota může přinést zisk. Je nezbytné zmínit, že vnímání hodnoty je subjektivní. Funkční a efektivní model by měl umožnit nalezení optimální ceny za vytvořenou hodnotu a tím tvořit podnikateli příjmy a zisk.

2.4.1 Typy Byznys Modelů

Svobodová (2017, s. 63) konstatuje, že typy modelů se rozdělují podle toho, jak podnik získává finance od svých zákazníků. S vývojem internetu stále vznikají nové metody a způsoby platby za produkty, nebo služby. Paní Srpová (2020, s. 71) dodává, že neexistuje typologie obchodních modelů, která by byla celosvětově jednotná, ale jejich znalost je nezbytná pro vhodný návrh a sestavení efektivního podnikatelského plánu.

Předplatné – Srpová (2020, s. 71) uvádí, že se jedná o model, ve kterém organizace poskytuje službu dlouhodobě a zákazník za ní pravidelně měsíčně platí pevně danou částku. Předplatné je velmi populární typ modelu u organizací, které poskytují služby v online prostoru nebo poskytují digitální obsah. Tento typ používají organizace jako například Netflix, Spotify, nebo Amazon Prime. Pan Healy (2021) definuje předplatné jako program, za který zákazníci či uživatelé platí pravidelně poplatek, který zajišťuje přístup k předem určeným benefitům. Pokud chce podnikatel dosáhnout úspěšně fungujícího byznys modelu předplatného, je nezbytné vytvořit nabídku, která poskytuje hodnotu spolehlivě, dlouhodobě a konzistentně, neboť pro fungování je potřeba vytvořit základnu předplatitelů, ke které se budou v čase přidávat noví zákazníci. V praxi je předplatné využívají organizace jako Netflix, který nabízí několik variant předplatného podle potřeb zákazníka, nebo aplikace Duolingo, která nabízí svůj produkt bez reklam a s benefity za cenu předplatného. Výhoda tohoto typu byznys modelu se odráží

především ve větší předvídatelnosti budoucích příjmů, není ovšem lehké řídit tento model, vzhledem k nezbytnosti doručování konzistentní hodnoty.

Sdílená ekonomika – Svobodová (2017, s. 64) definuje tento typ byznys modelu, jako pronájem či sdílení majetku. Tento typ obchodního modelu existuje již dlouho, ale i přesto neztrácí na popularitě. Autorka bakalářské práce dodává, že model je využíván například službou Airbnb, která poskytuje platformu majitelům bytů, domů, či zajímavých pozemků za měsíční poplatek a na jejich platformě je nabízeno krátkodobé i dlouhodobé ubytování pro koncové zákazníky.

Healy (2021) tento typ modelu nazývá jako sdílená aktiva. Aktiva jsou v tomto případě určitý majetek podniku, který je k dispozici a může jej používat větší množství zákazníků. Aby bylo možné proměnit tento model v efektivně fungující podnik je kritické, aby bylo vyvážené množství obsloužených zákazníku a jejích zkušenost, uspokojení či spokojenost. Na webu pan Healy uvádí jako konkrétní příklad sdílené ekonomiky posilovnu, která nabízí své služby a stroje za měsíční příspěvek/poplatek.

Paní Svobodová (2017, s. 64) dodává že tento typ modelu se úzce váže na trend **Peer to peer** (P2P) modelu, který operuje na principu přímého propojení osob, které si vzájemně poskytují určitou službu prostřednictvím internetu. Svobodová dále konkretizuje tento model na organizacích jako Zonky, která poskytuje službu, která umožňuje půjčky od lidí lidem. Tato organizace Zonky (2018) na svém webu jejich byznys model jako person-to-person lending, což by se dalo přeložit také jako přímé úvěrování. Organizace se definuj sama jako zprostředkovatel online platformy, jejíž uživatelé mezi sebou uzavírají platné smlouvy, které se týkají žadatelů, investorů a půjček.

Freemium – Svobodová (2017, s. 63) uvádí, že při využití tohoto typu byznys modelu podnik poskytuje své služby zdarma po určitou dobu zdarma. Bezplatné období může být definováno a omezeno také například rozsahem služeb, které může zákazník využívat. Po uplynutí doby podnik spoléhá na to že zkušenost, kterou zákazník měl po dobu využívání ho bude motivovat ke koupi a placení. Srpová (2020, s. 72) dodává a popisuje, že freemium je určitá a konkretizovaná forma předplatného, kdy registrovanému uživateli je poskytnutá služba, která má ovšem omezené funkce. Naprosto kritické pro tento model je tvorba nadměrné základny uživatelů, ze kterých je možné určitou část přesvědčit k předplacení a tím získají přístup k prémiovým funkcím, nástrojům či službám. Tento obchodní model se velmi často využívá mezi podniky, které se řadí mezi digitální startupy.

2.5 Model Lean Canvas

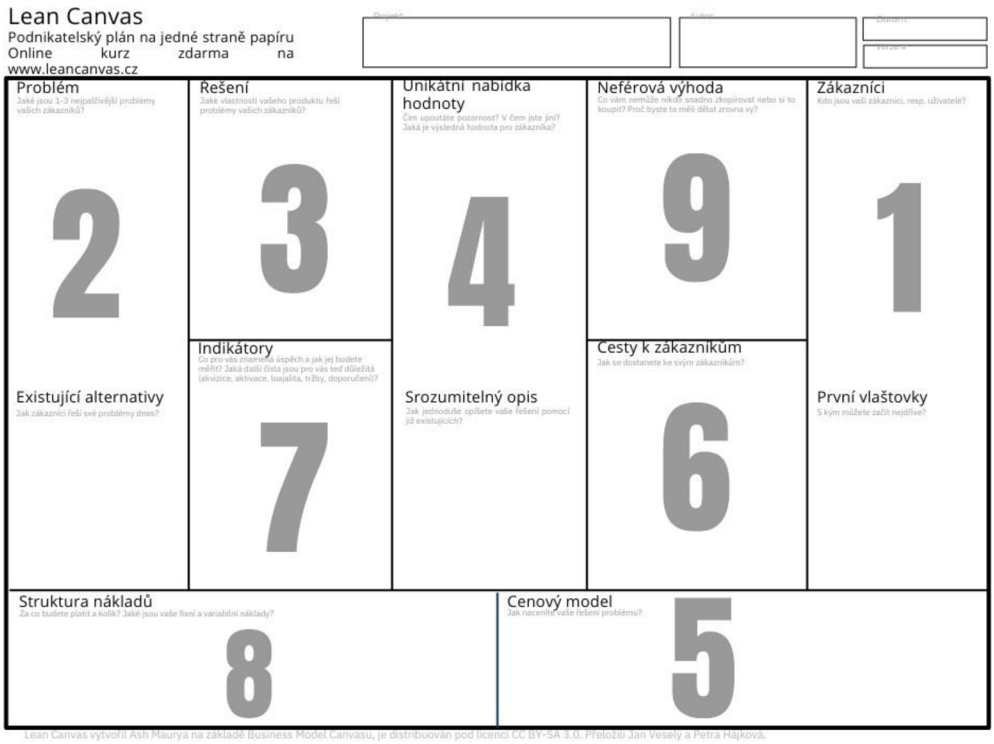
Brychtová (2019) ve svém článku říká, že k sestavení a tvorbě podnikatelského plánu velmi rychle a zároveň velmi efektivně je v poslední době velmi oblíbené používat Canvas modely, které přináší popis a zjednodušení podnikatelského nápadu autora. Jejich použití je vhodné k prvotnímu utříbení myšlenek což autorovi poskytne ucelený pohled na příležitost, a i konkrétní podobu vize. Pan Heikenwälder (n. d.) uvádí, že ke znázornění byznys modelu se používá takzvané plátno byznys modelu, které zajišťuje grafické znázornění prvků, jejich provázanost a variace.

Paní Svobodová (2017, s. 65) uvádí, že podstata modelu Lean Canvas je vztah mezi problémem a řešením, který je založený na předpokladu vyřešení dostatečného velkého problému autorem. Tento model je přizpůsoben pro začínající firmy. Lean Canvas je diagram na jednu stranu A4, který se systematicky vyplňuje a jeho prvním krokem by vždy měla být analýza potřeb, nebo problémů zákazníků a na základě této analýzy autor nalezne potenciální hodnotu, kterou bude jeho podnik přinášet viz obrázek 1. Produkt, nebo služba musí nalezený problém řešit a tím

hodnotu vytvořit. Vyplněním modelu Lean Canvas umožní autorovi promyslet a vybrat, jakou zvolí strategii a popřípadě byznys model. Model dává myšlence a projektu potřebnou strukturu. V místech, kde si autor není jistý svou odpovědí jsou s vysokou pravděpodobností slabé stránky projektu.

Šafrová (2019, s. 49) zdůrazňuje, že autorem původního modelu Lean Canvas, který je zobrazen na obrázku 1 je Alexander Osterwalder, ale velmi rychle po svém uveřejnění nabral tento model na popularitě, a to převážně mezi začínajícími podnikateli a u startupů. V dnešní době je již vytvořena velká řada modifikací modelů, ale hlavní cíl se ovšem nemění a zůstává jím jednoduše a přehledně shrnout celý podnikatelský záměr na jedné straně.

Obrázek 1 Rozložení polí modelu Lean Canvas



Zdroj: vlastní zpracování, leancanvas.cz

Paní Srpová (2020, s. 81) udává a definuje **výhody modelu Lean Canvas pro nové, nebo začínající podniky** a rozděluje je na tři důležité oblasti. V první řadě je tento model vhodný nástroj používaný k utřídění myšlenek při návrhu a definici podnikatelské příležitosti, nebo pomáhá při objevování možných variant řešení. Jako druhá výhoda modelu je jednoznačně možnost využití Lean Canvas, jako efektivního nástroje ke komunikaci členů v týmu, a to díky tomu, že je tento model schopný sjednotit a ucelit pohledy osob v týmu. Pokud chce autor požívat tento model, jako nástroj ke komunikace je vhodné, aby Lean Canvas vyplnil každý člen individuálně a následně se informace představují a sdílí ostatním členům. Tento přístup přináší variace myšlenek a zajímavých nápadů od všech členů, neboť během diskuze po vyplnění dochází k objasnění a upřesnění různých pohledů. Tento model se stává běžně využívaným při představení nově vznikajícího podniku, nebo podnikatelské příležitosti například investorům. Jako třetí a poslední výhodu, kterou zmiňuje paní Srpová je funkce tohoto modelu, jako nástroje v procesu odhalování či hodnocení rizik.

Brychtová (2019) popisuje, že vhodné použití modelu Lean canvas je u podniků, které působí v dynamickém prostředí a je nezbytné, aby se plán pravidelně upravoval a uzpůsoboval potřebám například startupu či nově vznikajícího projektu. Zaměřuje se v první řadě na aktuální

problémy, nebo inovace a hypotézy jsou zakládány na současném vývoji podniku a tržního prostředí.

2.5.1 Jednotlivá pole modelu Lean Canvas

Srpová (2020, s. 81) poukazuje na fakt, který popisuje proces, který probíhá během prvního vyplňování modelu LeanCanvas se autorovi odhalují slabiny, které obsahuje jeho podnikatelská příležitost ve formě takových polí, u kterých autor váhá nejvíce. Jedná se o takové části, které mohou potenciálně vytvářet hrozby a ohrožovat úspěšnost.

1. Zákaznické skupiny: Toto pole podle Svobodové (2017, s. 65) by mělo obsahovat specifikaci, definici, popis cílové skupiny a cílového trhu. Šafrová (2019, s. 49) uvádí, že toto pole, které označuje, jako zákazníci a jejich problémy je pole, které by mělo obsahovat popis cílových zákazníků. Je důležité, aby podnikatel odlišil a upřesnil pojmy jako je zákazník i uživatel a vztah mezi nimi. Zákazník je osoba, která platí za službu či produkt a uživatel to co koupil zákazník. Pokud organizace prodává hračky, tak jsou její zákazníci rodiče a uživateli jsou následně děti, aby byla organizace úspěšná je vhodné uspokojit všechny cílové skupiny.

První vlaštovky: Paní Šafrová (2019, s. 51) uvádí, že informace, které se týkají zákazníků, kteří jsou označováni jako první vlaštovky, je nezbytné zařadit do pole zákaznici. Tento pojem definuje konkrétní skupinu zákazníků, kteří vnímají problém jako opravdu zásadní a aktivně hledají jeho řešení. Tato část cílové supiny ochotně poskytne organizaci pravdivé informace ve formě zpětné vazby. Svobodová (2017, s. 67) konstatuje, že je nezbytné konkrétně identifikovat a popsat první zákazníky, kteří budou ochotni autorovy za službu či produkt zaplatit. Tento krok je dle Svobodové nezbytný, neboť lidé obecně nemají rádi změny a nákup nového produktu či služby je vybočení z běžného spotřebitelského chování, ke kterému dojde, pokud dojde k naplnění silné potřeby zákazníka.

2. Problémy: Paní Šafrová (2019, s. 50) říká že pole označené číslem dva obsahuje popis největšího problému, který má cílový zákazník a uživatel. K nejpřesnější definici problému je vhodné, aby autor správně definoval charakteristiky cílové skupiny, jako například kdo je konkrétně zákazník, kde bydlí a jaký má životní styl. Pokud autor definuje takové informace o to jednodušší je finální definice problému a alternativ k jeho řešení. Podle paní Svobodové (2017, s. 65) do pole označeného jako problémy autor vypíše jeden až tři problémy, které jsou odvozeny od analýzy potřeb a problémů zákazníků. Je naprosto nezbytné, aby byl text konkrétní, srozumitelný a správně popsaný. Existující alternativy: Šafrová (2019, s. 51) zmiňuje alternativní řešení jako důležité téma, které by mělo být obsaženo v poli číslo dva. Jedná se o řešení, které již je na trhu dostupné. Jedná se například o obdobné produkty, či podobné řešení problému. Ve své knize Svobodová (2017, s. 65) popisuje, že do pole problémy lze zařadit alternativy služby, nebo produktu a autor popisuje aktuálně používaná řešení problému. Toto pole je kritické pro odhalení ryzka pro podnikání a konkrétně závažnost problému, nebo zda je důležité ho řešit.

3 Řešení: Paní Šafrová (2019, s. 52) zdůrazňuje, že po vyplnění prvních dvou polí by autor měl znát cílové skupiny i jejich problémy a díky tomu je možné definovat stručně a konkrétně popsat hlavní vlastnosti produktu, nebo služby. Je nutné definovat pouze hlavní problém a jeho přímé řešení. Svobodová (2017, s. 67) poukazuje na fakt, který říká, že pokud autor najde a porozumí potřebám svých zákazníků tak je připraven nalézt jejich řešení. Toto pole má úmyslně malou velikost, neboť to autora nutí napsat pouze výstižné a srozumitelné informace o projektu.

V tomto kroku je vytvořen prototyp řešení, které přináší největší hodnotu a tím řeší největší problém.

4. Unikátní nabídka hodnoty: Šafrová (2019, s. 52) uvádí, že unikátní nabídka hodnoty je určena pro jasnou formulaci toho, jak podnik přiláká a zaujme pozornost zákazníka. Měla by být téměř totožná jako konkurenční výhoda jen na rozdíl od ní cílí na komunikaci mezi podnikem a zákazníkem. Toto pole vysvětluje, proč je podnikem vytvořené řešení lepší než řešení od konkurence. Adekvátní rozsah tohoto sdělení je jedna věta, nebo heslo, které bude výstižné, srozumitelné a zapamatovatelné. Je vhodné vytvořit nabídku hodnot pro první vlaštovky, neboť by již měli být velmi konktrétně definovány z předchozích kroků. Svobodová (2017, s. 67) poskytuje popis tohoto pole do kterého autor v pár větách vypisuje proč je jeho podnik výjimečný, nebo unikátní, čím se liší od konkurence. Autor definuje, jakou hodnotu zákazníkovy přinese. Srpová ve své knize (2020, s. 79) doporučuje, že do obsahu tohoto pole patří v podstatě marketingový popis produktu, nebo služby, které bude zkoumaná organizace poskytovat svým zákazníkům a bude se pravidelně upravovat podle rozvoje organizace.

Srozumitelný opis: Paní Šafrová (2019, s. 53) ve své knize uvádí, že toto pole spadá pod formulaci nabídky a autor v tomto kroku svůj produkt, nebo službu přirovnává k již existující nabídce na trhu. Tento krok je podstatný pro jasné a stručné vysvětlení fungování a použití, tak aby tomu porozuměl zákazník. Paní Svobodová (2017, s. 67) konstatuje, že tento krok je klíčový pro nové podniky, které zatím nejsou nijak známé. V tomto kroku musí dále autor definovat produkty, nebo služby a přirovnat je k již existujícím, aby si to následně čtenář mohl představit. Srpová (2020, s. 79) uvádí, že pole s názvem srozumitelný opis obsahuje informace, které mají potenciálního čtenáře vypracované metody Lean Canvas přesvědčit a ukázat jiný pohled na organizaci za požití přirovnání k jiné již existující organizaci.

5. Cenový model: Šafrová (2019, s. 53) popisuje, že do tohoto pole se uvádí a zapisuje výsledná cena produktu. Musí být zahrnuto, jak byla stanovena, na základě, jakých kritérií a jaké dosahuje výše. Je nutné podotknout, že zpracování modelu Lean Canvas nenahrazuje finanční plánování, které musí být detailní, ale pouze napomáhá ke zjištění rozdílu mezi novým řešením a již aktuální nabídkou trhu a konkurence. Aby bylo možné správné vyplnění tohoto pole je nezbytné mít kvalitně vypracovanou analýzu trhu, nabídky, konkurence a zákazníků. Maximální cena se může nastavovat podle částky, kterou jsou zákazníci ochotni zaplatit a výslednou cenou produktu, nebo služby by určitě měla pokrývat náklady. Toto pole dle Svobodové (2017, s. 67) obsahuje výsledky finanční analýzy a její definici. Paní Srpová (2020, s. 79) téma a pole cenového modelu upřesňuje a udává ve své knize, že by mělo obsahovat rozepsané hlavní zdroje přijmu organizace. Pokud se jedná zatím pouze o rozpracování podnikatelského nápadu tak paní Srpová doporučuje rozpracování více možností, nebo verzí, které by měli být otestovány. Cenotvorba má dvě různé možnosti zpracování, a to nákladový způsob, nebo hodnotový přístup. Použití hodnototvorného přístupu se doporučuje známým značkám a organizacím, neboť ti si mohou stanovovat cenu na základě síly své značky u začínající organizace je nezbytné věnovat pozornost konkurenci, která svou podnikatelskou činností omezuje manévrovací prostor při stanovování ceny u nových organizací na trhu.

6. Cesty k zákazníkům: Pole označené číslem šest popisuje Šafrová (2019, s. 53) jako nejrůznější nástroje a postupy, které bude podnik používat ke komunikaci se zákazníky. Jak budou zákazníci upozorněni na vznik a prodej nového řešení. Výběr vhodných cest k zákazníkům se odvíjí především od velikosti cílové skupiny, velikosti trhu, na kterém bude

podnik působit a od určených finančních prostředků. Podnikatel usiluje o to, aby zvolená cesta byla efektivní a profitabilní v oblastech ceny a výsledků. Paní Svobodová (2017, s. 67) uvádí, že v tomto poli autor popisuje situace a nástroje, které zahrnují aktivity marketingu a distribuce jeho produktu či služby. Mělo by být zřejmé, jak se o podniku potenciální zákazníci mají dozvědět.

7. Klíčové ukazatele, Indikátory: Paní Šafrová (2019, s. 54) poukazuje na fakt, že toto pole obsahuje indikátory, které se budou požívat pro identifikaci toho, jak si podnik vede a zda se mu daří či nikoliv. Je nutné, aby každý indikátor obsahoval hodnotu výchozí a cílovou. Cílová hodnota vychází z již vyplněného pole motivace a ze stanovených cílů, kterých chce organizace dosáhnout. Ve své knize Svobodová (2017, s. 67) uvádí, že toto pole je určené pro konkrétní definici měřitelných ukazatelů, které podniku budou poskytovat zpětnou vazbu. Ukazatele se s vývojem firmy mění. V začátku podnikání by se podnikatel v první řadě zaměřit na hodnotové ukazatele, jako je kvalita produktu, věrnost a spokojenost zákazníků. Pokud je podnik ve fázi rozvoje, a nikoliv začátku je vhodné se zaměřit na růstové ukazatele, jako je cash flow, růst přijmu, nebo například počet prodaných kusů.

Finanční ukazatele: Ve své knize Srpová (2020, s. 221) uvádí, že finanční ukazatele jsou naprosto klíčové, aby autor podnikatelského plánu přesvědčil čtenáře o jeho efektivnosti. Hodnocení efektivnosti probíhá za použití takzvaných poměrových ukazatelů. Šafrová (2019, s. 231) definuje základní finanční ukazatele či ukazatele výkonnosti jako nástroje, které se používají při hodnocení podnikatelského záměru. Dluhošová (2021, s. 15) zmiňuje problém, který se týká ukazatelů výkonnosti, které jsou počítány za použití zisku, který je definován na základně účetnictví a tato definice zisku jen ve velmi málo případech vyjadřuje schopnost podniku generovat hotovostní toky.

Srpová (2020, s. 221) popisuje, že **ukazatele rentability** se požívají v situacích, kdy autor podnikatelského záměru zjišťuje informace o schopnostech podniku v případě zhodnocování vloženého kapitálu či schopnosti tvořit zisk viz vzorec 2. Paní Šafrová (2019, s. 231) říká, že pro úspěšné vypočítání ukazatelů rentability musí autor znát informace a data, která se týkají zisku a zdrojů. Paní Srpová dále dodává, že čím vyšší je číslo výsledku ukazatelů rentability tím lepší situace pro podnik.

Vzorec 1 Výpočet rentability vlastního kapitálu (Šafrová, 2019, s. 231):

$$ROE = \frac{Zisk}{Vlastní\ kapitál} \tag{1}$$

Zdroj: vlastní zpracování

Paní Svobodová (2017, s. 104) udává, že výsledkem výpočtu rentability je výnosnost investice v procentech, které je možné porovnat s úrokovou mírou, alternativní investice viz. Vzorec číslo 1. Svobodová dále doporučuje výběr dvou ukazatelů, které budou použity ke zhodnocení efektivity a ziskovosti podnikatelského záměru.

Vzorec 2 Určený pro výpočet rentability tržeb (Šafrová, 2019, s. 231):

$$ROS = \frac{Zisk}{Tržby} \tag{2}$$

Zdroj: vlastní zpracování

Paní Srpová (2020, s. 221) ve své knize konstatuje, že **ukazatele likvidity** poskytují informace o krátkodobé stabilitě podniku, která se týká schopnosti podniku řádně a v čas splácet své krátkodobé závazky. Šafrová (2019, s. 232) uvádí, že ukazatele likvidity definují hodnotu a výši finančních prostředků, které podnik potřebuje, aby své závazky hradil optimálně a neměl nadbytečné množství finančních prostředků v hotovosti.

Šafrová (2019, s. 233) poukazuje na fakt, že **návratnost investice** je údaj, který by měl obsažený v každém podnikatelském záměru, který bude prezentován potenciálnímu investorovi. Jeden z velmi jednoduchých způsobu, jak je možné hodnotit návratnost investice je výpočet doby návratnosti investice v letech. Svobodová (2020, s. 103) upřesňuje, že k výpočtu doby návratnosti je možné použití statické, nebo dynamické metody. Pří výpočtu doby návratnosti výsledek přestavuje čas, za který se vložené finanční prostředky vrátí a toto číslo by mělo být vyšší, než doba životnosti podniku či projektu.

Paní Svobodová (2020, s. 103) uvádí, že použití výpočtu **čisté současné hodnoty NPV** umožňuje autorovi podnikatelského záměru odhadnout výši finančních prostředků, které přináší daná investice za dobu její životnosti. Paní Šafrová (2019, s. 233) zmiňuje také výpočet čisté současné hodnoty NPV, která je jedním ze složitějších způsobů hodnocení investice. Výsledek výpočtu NPV je dobrý a chtěný, pokud obsahuje kladnou hodnotu a čím vyšší hodnota tím lepší, neboť vyjadřuje finance, které daná investice vytvoří. Pokud je výsledná hodnota negativní jedná se o indikátor, který autora informuje, že investice je prodělečná a nevrátí se.

Ukazatele zadluženosti paní Šafrová (2019, s. 232) doporučuje v případě, že autor chce jejich výpočtem získat informace, které v dlouhodobém hledisku srovnávají podnik s jeho konkurencí na trhu. Pokud se jedná o výpočty ukazatelů zadluženosti vhodné pro začínající podniky uvádí Šafrová ukazatel celkové zadluženosti. Optimální hodnota celkové zadluženosti se odvíjí od trhu a oboru na kterém podnik působí a jak je podnik schopný splácet cizí zdroje.

8. Struktura nákladů: Šafrová (2019, s. 54) zdůrazňuje, že toto pole obsahuje informace a přehled o tom kolik finančních prostředků bude potřeba na uvedení organizace na trh a samotný provoz, ale nenahrazuje finanční plánování. Finanční náklady podniku se dělí na fixní náklady, které je nezbytné pravidelně platit jako nájem, nebo elektřina a variabilní náklady jejichž výše není stabilní, jako například cestovné, nebo spotřebovaný materiál. Svobodová (2017, s. 67) popisuje ve své knize, že struktura nákladů se rozděluje do dvou kategorií a to fixní, nebo variabilní náklady.

Šafrová (2019, s. 214) uvádí, že pod pojem náklady spadají naprosto veškeré finance, které podnik musí platit. Odvádění finančních prostředků ven z podniku je společným znakem veškerých nákladů, konkrétně se jedná o finance vynaložené například na mzdu zaměstnanců, nájem, energie, či daně.

Analýza nákladů dle paní Šafrové (2019, s. 214) je zahájena pomocí identifikace výše všech jednotlivých nákladů, se kterými lze nadále pracovat. Pokud je tvořena analýza nákladů pro potřeby začínajícího podniku v rámci plánování, je nemožné odhalit všechny problémy a autor

takové analýzy by se dle Šafrové měl zaměřit na odhalení co největšího počtu, neboť čím větší počet identifikovaných nákladů o to přesnější by měli být odhadované celkové náklady podnikatelského záměru.

Náklady jsou rozděleny do dvou skupin podle Šafrové (2019, s. 215) a to na fixní a variabilní náklady. **Fixní náklady** mají specifickou vlastnost, která zaručuje že jejich výše je neměnná a musí být podnikem zaplacena, přičemž objem produkce se může měnit. Pokud stanovujeme fixní náklady pro začínající podnik doporučuje Šafrová jejich rozdělení na jednorázové, které podnik využije před a při vstupu na trh a pravidelné fixní náklady, které je nezbytné platit pravidelně a podnik jimi financuje běžný provoz podniku. Srpová (2020, s. 156) definuje fixní náklady podniku jako náklady, které se nemění v závislosti na produkci a mají konstantní průběh. Šafrová (2019, s.215) uvádí, že druhá skupina se nazývá **variabilní náklady**, které se skládají z nákladů jejichž výše se mění na základě objemu produkce. Při sestavování ceny produktu je kritické, aby pokryla variabilní náklady, které jsou spotřebované a spojené s určitým výrobkem, nebo službou. Srpová (2020, s. 156) ve své knize konstatuje, že variabilní náklady vznikají a mění se v závislosti na objemu hodnot, které byli vyprodukovány podnikem.

Vzorec výpočtu bodu zvratu Šafrová (2019, s. 218):

$$Q_{BEP} = \frac{FC}{P - b} \tag{3}$$

kde:

Q_{BEP} je množství produkce, které podniku zaručuje přechod ze ztráty do zisku

FC jsou fixní náklady (Kč)

P je průměrná cena za kus (Kč)

b jsou variabilní náklady na kus (Kč)

Šafrová (2019, s. 217) ve své knize udává a popisuje, že **bod zvratu** identifikuje konkrétní množství produkce, které v praxi pokryje výši fixních i variabilních nákladů viz vzorec číslo 3. Paní Šafrová dále určuje konkrétní a nezbytné informace pro provedení analýzy bodu zvratu, na základě výše uvedeného vzorce 1 se jedná o informace, které se týkají celkových fixní nákladů za určité období, variabilních nákladů na jednotku produkce a prodejní ceny produktu, nebo služby. Paní Srpová (2020, s. 156) definuje bod zvratu jako konkrétní objem tržeb z provozní činnosti, který podniku zajišťuje nulový výsledek hospodaření.

Důležitý pojem, který se týká analýzy bodu zvratu jsou **investiční náklady**, ke kterým paní Šafrová (2019, s. 217) dodává, že pokud nebudou připočteny k fixním nákladům a podnik je bude pokrývat ze zisku, výsledkem bude bod zvratu z provozní činnosti. Aby mohly být investiční náklady započítány do fixních nákladů je nezbytné jejich výši vydělit počtem měsíců či let, kterých během podnik chce investiční náklady splatit.

9. Neférová výhoda: Dle knihy paní Šafrové (2019, s. 54) podniky vstupující na trh mají odlišné výhody a nedostatky ve formě zkušeností a znalostí, financí, nebo kontaktů. Pro začínající podnik, je téměř nemožné vyrovnat neférovou výhodu již existujícího podniku či silné značky, neboť jejich výhodou může být pro příklad i dlouhodobě dobrá pověst. Podle paní Svobodové (2017, s. 68) je neférová výhoda jenom jiný pojem pro konkurenční výhodu. Do této kategorie spadají například věci v podobě duševního vlastnictví jako patenty a ochranné známky, nebo člen týmu, který disponuje jedinečnými znalostmi a schopnostmi.

2.5.2 Startup

Podle knihy paní Srpové (2020, s. 18) je startup založený na základě vize a touhy zakladatelů změnit svět jejich podnikatelským projektem. Úspěšné startupy se mohou stát světovými celebritami s nepředstavitelným majetkem. Pro příklad úspěšných startupů paní Srpová vybrala firmy jako jsou Apple, Amazon, Facebook, Google, nebo třeba také Airbnb. Norris (2018) zdůrazňuje rozdíl mezi firmou, což může být cokoliv co zakladateli přinese výdělek, na rozdíl od startupu, který má vyšší potenciál dopadu, vysokou úroveň inovace a vysoký stupeň nejistoty díky, kterým má startup schopnost a možnost změnit svět. Z jeho definice vychází závěr, že „Místní firma nemůže být startup, pokud nemá ctižádost prorazit do světa. Startup nemůže být franšíza omezená konkrétními pravidly." Aby se firma stala startupem je naprosto kritické, aby došlo k inovaci. Z tohoto důvodu je většina vznikajících startupů technicky zaměřená, ale inovace se nemusí projevit pouze technologicky. Autorka poukazuje na firmy, které vybrala paní Srpová, všechny z nich jsou technicky zaměřené.

Mitchell Grant (2024) konstatuje, že pojem startup odkazuje na firmy v ranném stádiu prvních operací. Jsou běžně zakládány jedním či několika zakladateli, kteří věří že svým projektem uspokojí určitou poptávku na trhu. Takové projekty obvykle začínají s velmi vysokými náklady a velmi omezenými zisky. Běžná forma financování může zahrnovat rodinu, přátele, investory, nebo půjčky. Založení startupu obsahuje vysoká rizika neúspěchu, ale nabízí jedinečné a unikátní pracovní příležitosti a zkušenosti. Benefity práce ve startupu mohou obsahovat pro příklad: příležitosti ke vzdělávání a nabírání nových zkušeností, vysoká míra zodpovědnosti, flexibilní pracovní doba, lepší pracovní benefity a v první řadě inovace, které jsou nedílnou součástí startupů.

Pan Mokrý (2019) ve své článku uvádí, že pod pojmem startup s lze představit podnik založený jednou a více osobami v počáteční fázi podnikání. Zdůrazňuje, že právní forma podnikání a její volba je kritickou činností zejména pokud se na podnikání bude podílet více než jeden investor což bývá v praxi u startupů naprosto typické. Vhodné varianty právních forem pro startupy podle pana Mokrého je společnosti s ručeným omezeným, nebo akciové společnosti. Pan Thiel (2015) říká, že startupy fungují na takovém principu, že lidé potřebují k práci fungující kolektiv, který nesmí být příliš velký ani malý, skupina musí být tak velká, aby byla možnost ji celou nadchnout pro svou vizi odlišné budoucnosti. Silná stránka takové skupiny je neotřelé uvažování a pohotové jednání, neboť poskytuje prostor k přemýšlení.

2.6 Business Model Canvas

Svobodová (2017, s. 61) prezentuje, že autorem Business Model Canvas, neboli BMC je pan Alex Osterwalder (2005), který svým výtvorem zjednodušil zachycování a definici business modelu organizace. Pro již existující organizace může tento model usnadnit a zefektivnit inovace, které cílí na aktuální byznys model, který organizace nastavila, neboť inovace byznys modelů je klíčová činnost pro přežití firmy na trhu dle. Jedná se o dokument, který se skládá z diagramu o velikosti jedné strany, která je rozdělena na klíčové části business modelu.

Paní Brychtová (2019) uvádí a definuje fakt, že tento typ Canvas Modelu definuje celkové nastavení a postoje firmy, produktu, služby, nebo projektu v devíti oblastech. Informace se zapisují a zpracovávají do tabulky, která zabírá jednu stranu papíru A4. Business Model se zaměřuje z velké části na potřeby zákazníka a hodnotu, která je poskytována podnikem. Definuje nezbytné činnosti, zdroje a partnerství.

Brychtová (2019) uvádí, že již zmíněných devět oblastí, které obsahu Business Model Canvas je velmi podobných jako pole a oblasti u modelu Lean Canvas, ale tradiční Business Canvas

model nahrazuje pole s názvem Problém za Klíčové partnery, pole Řešení je nahrazeno Klíčovými aktivitami, pole Indikátory je nahrazeno Zdroji a Konkurenční neboli Neférová výhoda je nahrazena Vztahy se zákazníky.

Klíčoví partneři – Paní Brychtová (2019) ve svém článku konstatuje, že za pomoci klíčových partnerů je podnikateli umožněno získávání užitečných, nebo nezbytných zdrojů ve formě personální, finanční, inovační či materiálové. Určité typy partnerství pak mohou například i snižovat určitá rizika. Je dle Brychtové naprosto nezbytné znát a umět definovat klíčové partnery, či z jakých důvodů, nebo činností jsou pro podnik důležití. Pan inženýr Heikenwälder (n. d.) říká, že podniky navazují klíčová partnerství z různých důvodů, jako například optimalizace nákladů či samotné fungování byznys modelu. Za pomoci těchto partnerství může podnik získat přístup ke specifickým technologickým zdrojům partnera či snížení rizik, které se týkají dodavatelského řetězce. Partnerství mohou být trvalá, nebo také dočasná a jeho pozice v byznys modelu může být velmi podstatná, nebo naopak byznys model nemusí disponovat žádným klíčovým partnerstvím.

Dle článku pana Heikenwäldera (n. d.) je partnerství děleno na čtyři typy: Strategické partnerství či spojenectví subjektů díky kterémusi vzájemně přestávají konkurovat, Strategické partnerství konkurentů, Partnerství, které je vytvořeno za cílem tvorby nového podniku, Partnerství uzavřené mezi odběratelem a dodavatelem

Klíčové aktivity – Brychtová (2019) uvádí, že toto pole obsahuje stručný popis aktivit a činností, které musí podnik vykonat, aby pomocí kanálů byl schopen doručit hodnotu zákazníkům a udržovat s nimi vztahy. Pan Heikenwälder (n. d.) dodává, že klíčové činnosti ve většině podniků bývají spojeny s klíčovými zdroji, nebo také pomoci využití formy ousourcingu.

Zdroje – Paní Brychtová (2019) popisuje, že toto pole pomáhá zvážit a vybrat vhodné způsoby a možnosti, jak si bude moci zákazník koupit a zaplatit podniku za jejich nabídku. Autor, který tvoří Business Model Canvas musí vzít v potaz různé metody platby a segmenty zákazníků, na které chce podnik cílit a jejich preferované způsoby platby. Heikenwälder (n. d.) ve svém článku uvádí, že pole pod názvem klíčové zdroje obsahuje popsaná nezbytná aktiva, která jsou za potřebí ke správnému fungování byznys modelu. Tyto zdroje mohou mít hmotnou i nehmotnou formu a patří sem zároveň také finance, nebo znalostní kapitál.

Vztahy se zákazníky – Brychtová (2019) uvádí, že toto pole modelu obsahuje informace a definice formy komunikace podniku a jejich zákazníky. Je vhodné, aby byla odhalena a komunikována hodnota, kterou zákazník získává před, během a po poskytnutí nabídky.

Svobodová (2017, s. 61) hodnotí, že tato metoda je rychlá a v praxi může autor definovat hrubé výsledky již během dvaceti minut. Paní Svobodová dále uvádí, že tento model je vhodnější již pro existující a zavedené firmy s vidinou inovace stávajícího modelu. Pan Heikenwälder (n. d.) říká, že jednou z hlavních východ použití metody Business Model Canvas je důraz na tvorbu hodnoty s tím spojené finanční toky, a konkrétně stanovení příjmů což znamená stanovení konkrétních činností, díky kterým podnik získá příjmy. Brychtová (2019) ve svém článku uvádí, že Business Model Canvas je metoda, která je vhodná a měla by být upřednostňována již existujícími podniky, které působí ve stabilním prostředí. Vhodné je jej také využít jako podklad pro prezentaci či komunikaci s případnými investory, nebo jako nový návrh obchodního modelu a strategie.

2.7 Metodika

Metodika v této bakalářské práci odráží a přesně určuje problematiku, která je autorkou řešena. Nejprve autorka této práce vyhledala odbornou literaturu a na základě rešerše této literatury a doplňujících internetových zdrojů byla zpracována tato bakalářská práce. Autorka uvádí, že hlavním cílem bakalářské práce je volba, sestavení a přestavení podnikatelského plánu, který je sestavený pro konkrétní organizaci xy, která bude působit na trhu a v oblasti únikových her. Jako druhý cíl si autorka vytyčila představení a samotnou definici podnikatelského plánu pro potenciální podnikatelské příležitosti.

Bakalářská práce má dvě hlavní části. První část se nazývá Teoreticko-metodologická a informace, které obsahuje byly sepsány převážně za použití odborné literatury a internetových zdrojů. Tato část obsahuje teoretické pojetí podnikatelského plánu, podle různých odborníků a autorů, kteří si vzájemně oponují či se naopak doplňují, dále pak popis a definice byznys modelů, nebo také konkrétně rozpracovaná metoda Lean Canvas. Autorka zde vysvětluje základní pojmy, metody, analýzy a nástroje, které jsou nezbytné k sestavení podnikatelského plánu, jako například struktura podnikatelského plánu.

Podnikatelský záměr organizace xy je v praktické části zpracován na základě informací, které jsou rozepsány a zobrazeny v jednotlivých polí modelu Lean Canvas. Důraz je kladen na segmentaci zákazníků, rozdělení budoucích nákladů podniku a možná rizika či kritické situace. Praktická část obsahuje navrhovaný cenový model nastavením na cílovou cenu nastavenou pod průměrnou cenu konkurence, která byla definována na základě analýzy konkurenčních podniku a jejich portfolií nabídky únikových her. Podklady na základě, kterých byla sestavena tato analýza byli získány z webových stránek zkoumaných podniků. Odhad budoucí ziskovosti podniku je proveden na základě informací získaných výpočtem hranice bodu zvratu a odhadované návštěvnosti a obsazenosti obou únikových her. Analýza konkurence pro marketingové účely definuje chování, aktivitu a sdílený obsah vybraných podniků na jejich sociálních sítích, které byli analyzovány pro potřeby práce.

3 Praktická část

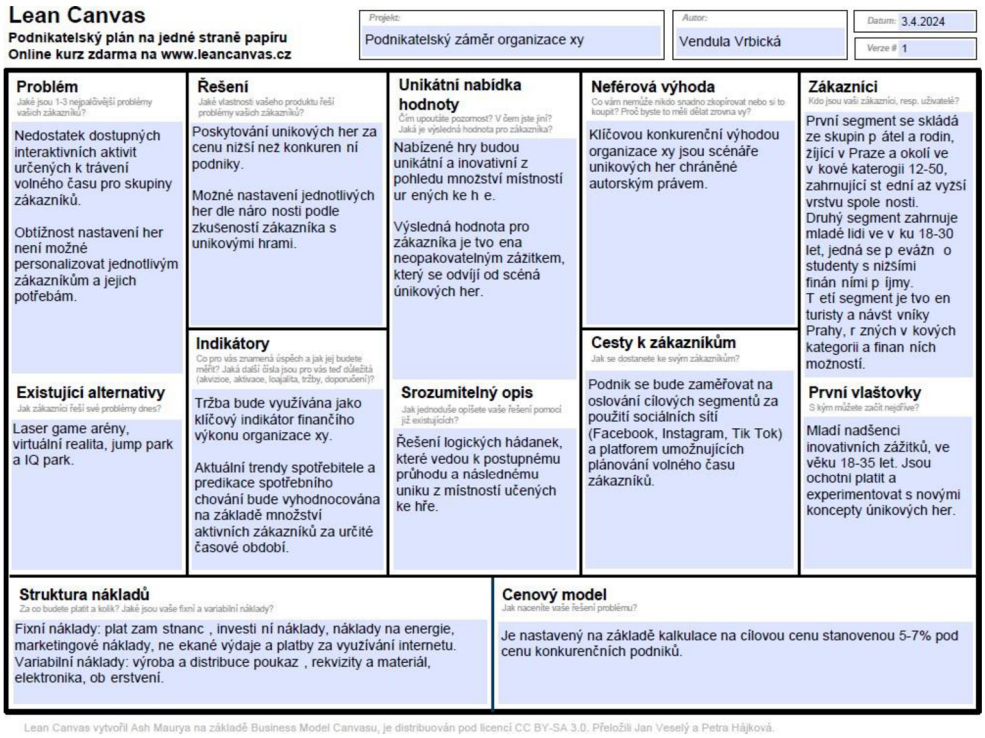
Praktická část této bakalářské práce se zaměřuje na vytvoření podnikatelského plánu pro organizaci xy, která bude podnikat na trhu únikových her, za použití modelu Lean Canvas. V této části práce je zahrnuta analýza konkurence, která byla vypracována na základě dostupných informací.

Podnikatelský plán pojednává o založení organizace xy, která bude poskytovat zákazníkům dvě únikové hry v centru Prahy. Únikové hry jsou pojem, který vychází z anglického escape game a jedná se o logickou týmovou zábavu, během které hráči plní řadu úkolů v jedné místnosti, nebo při postupu místnostmi jednotlivých únikových her v časovém limitu.

3.1 Model Lean Canvas

Na základě teoretických informací zpracovaných v první části bakalářské práce se autorka práce rozhodla pro zpracování podnikatelského plánu použitím modelu Lean Canvas vyobrazeného na obrázku 2, který poskytuje zjednodušenou verzi podnikatelského plánu. Tato kapitola aplikuje teoretické poznatky do praxe a obsah jednotlivých polí modelu je vytvořen pro potřeby podnikatelského záměru organizace xy.

Obrázek 2 Vypracovaný model Lean Canvas



Zdroj: vlastní zpracování

Metoda zpracování podnikatelského plánu požitím modelu Lean Canvas je autorkou práce vybrána na základě získaných informací a doporučení odborníků, neboť tato metoda je vhodná pro zpracování podnikatelského záměru začínajících podniků či startup, před vstupem na trh.

3.1.1 Zákazníci

Autorka bakalářské práce se rozhodla definovat cílové skupiny zákazníků do následujících čtyř různých segmentů na základě podobností zákazníků. Cílová skupina zákazníků bude tvořena týmy, které budou složené z lidí, kteří se mezi sebou znají. Segmentace zákazníků je provedena na základě klíčových kritérií, které umožňují lepší pochopení preferencí a potřeb potenciálních zákazníků. Jako první kritéria, která jsou obsažena v popisu jednotlivých segmentů jsou věková kategorie zákazníků, životní styl a zájmy jednotlivých segmentů. Mezi další kritéria se řadí socioekonomické postavení zákazníků, od kterého se odvíjí preference aktivit pro trávení volného času a finanční možnosti. Organizace xy bude mít svou provozovnu v centru Prahy a demografické údaje o cílových skupinách, které definují bydliště, nebo preference pro volbu místa určeného k trávení volného času jsou nezbytné, aby bylo možné vhodné zvolení cílových segmentů. Únikové hry, které budou poskytovány organizací xy nejsou vhodné pro děti mladší 12 let a zároveň se děti řadí mezi uživatele služby nikoliv mezi zákazníky, kterými jsou jejich rodiče či osoba co za hru zaplatila.

První segment zákazníků je složen z dynamických skupin přátel, nebo rodin, které jsou aktivní a vyhledávají zábavné, interaktivní a týmové aktivity, jak strávit kvalitně volný čas a zároveň prožít a získat zážitky. Tento segment je tvořen lidmi v podobě zákazníků i uživatelů ve věkové kategorii od 12 do 50 let, kteří žijí v Praze či v jejím okolí a zákazníci se platově řadí do střední až vyšší vrstvy společnosti. Skupiny přátel a rodiny vyhledávají různorodé aktivity a formy zábavy, jako jsou týmové hry, adrenalinové aktivity, nebo také kulturní akce. Tyto formy zábavy aktivně vykonávají společně se skupinou, ve které mezi sebou aktivně sdílí své zážitky.

Druhý segment je tvořen cílovou skupinou, která obsahuje studenty a mladé lidi. Jedná se o aktivní jednice a potenciální zákazníky ve věku od 18 do 30 let, kteří svůj volný čas tráví převážně v Praze a jsou otevřeni novým zážitkům, popřípadě vyhledávají neobvyklé aktivity k vyplnění volného času. Vyhledávají aktivity, které podporují různorodé zájmy a společenské vztahy, nebo budují silnější pouta uvnitř skupiny. Jedinci v tomto segmentu nedisponují vysokými finančními příjmy a preferují cenově dostupnou zábavu či aktivity, které i přes nízkou finanční náročnost poskytnou kvalitní zážitek. Zájmy osob, které se nachází v tomto segmentu se velmi různorodé, ale mohou osahovat zájem o umění, hudební koncerty, sportovní aktivity, nebo alternativní formy zábavy jako laser game či únikové hry.

Třetí segment se skládá z turistů a návštěvníků města Prahy. Turisté mohou pocházet z jiných zemí, nebo jimi mohou být obyvatelé České republiky, kteří nežijí v Praze. Tento segment obsahuje heterogenní skupinu jedinců složenou jak z uživatelů, tak zákazníků ve věkové kategorii od 12 do 60 let, kteří navštěvují Prahu za účelem poznání města, objevování historických a kulturních památek a jsou motivováni touhou získat unikátní zážitky a nezapomenutelné vzpomínky. Finanční podmínky zákazníků toho segmentu se zařazují do střední až po vyšší vrstvy společnosti. Mezi zájmy turistů a návštěvníků prahy můžeme zařadit návštěvu muzeí, galerií a památek s cílem poznání města, ochutnávka místní kuchyně, nebo také účast na festivalech a kulturních akcích.

První vlaštovky jsou specifickou cílovou skupinou zákazníků, kteří jsou nadšení z nových, inovativních a kvalitních zážitků a aktivit pro volný čas. Jedná se převážně o mladé jedince ve věku 18 do 35 let. Tito zákazníci jsou ochotni zaplatit a experimentovat s novými koncepty či technologiemi. Z finančního hlediska se řadí a nachází ve střední, nebo vyšší socioekonomické vrstvě. První reakce, zpětná vazba, nebo také recenze prvních vlaštovek jsou velmi důležité informace od zákazníků pro adaptaci a vhodné nastavení organizace či jejich procesů.

3.1.2 Problém

Nedostatek dostupných a alternativních možností pro skupiny a rodiny, které hledají nové a interaktivní aktivity pro trávení společného času bude primární problém, který bude organizace xy řešit svým vstupem na trh a provozováním dvou únikových her v centru prahy. Cílem organizace bude nabídnutí a poskytnutí řešení jedincům i skupinám, kteří touží po unikátním a adrenalinovém zážitku, během kterého se posilují společenské vztahy, komunikace a koordinace skupiny za dostupnější cenu. Zkoumaná organizace se bude zaměřovat na rozšíření nabídky únikových her, různorodými tématy a obtížnostmi, aby oslovila širokou škálu potenciálních zákazníků. Poskytováním únikových her za nižší cenu, než konkurence umožní organizaci xy vytvořit atraktivní nabídku.

Existující alternativy k únikovým hrám by se dali zařadit laser game arény, virtuální realita či IQ parky. Jedná se o organizace, které působí v kulturním audiovizuálním průmyslu, kam spadá kromě videoher také například film a video, knihy a tisk, hudba, nebo rozhlas a televize.

3.1.3 Řešení

Autorka bakalářské práce na základě získaných znalostí doporučuje organizaci xy vytvoření kvalitních a příběhově zajímavých únikových her za dostupné ceny, které se budou pravidelně obměňovat, nebo aktualizovat, aby udrželi zájem zákazníků a umožnili opakované návštěvy. Na základě analýzy možných problému zákazníků je vhodné, aby organizace xy personalizovala obtížnosti jednotlivých her. Aktivně sledovat trendy v oblasti zábavního průmyslu umožní organizaci xy udržet své hry relevantními a atraktivními pro zákazníky. Problém nízkého povědomí o skupinové zábavě ve formě únikových her bude organizace řešit prostřednictvím cílených marketingových kampaní a propagace únikových her.

3.1.4 Unikátní nabídka hodnoty

Organizace xy se od konkurenčních podniků liší zejména v originalitě herního konceptu, který zahrnuje a vyžaduje více místností vyhrazených, jako herní prostor. Oba herní scénáře vlastněné majiteli mají tuto podobu herního konceptu, což umožňuje plnou kontrolu nad obsahem a průběhem hry. Tato konkurenční výhoda bude poskytovat unikátní zážitek zákazníkům a zajišťovat odlišení nabídky únikových her organizace xy od nabídky konkurenčních podniků.

Organizace xy a prostory provozovny budou vytvářet mysteriózní atmosféru, ve které se zákazníci mohou ponořit do příběhu a dobrodružství dosud neviděných her, které budou posilovat vzájemná pouta mezi účastníky a přináší nezapomenutelné zážitky. Je nezbytné uvést, že scénáře dvou únikových her, které bude organizace poskytovat jsou nové, dosud nepoužité jinou organizací a obsahují více než dvě místnosti jako herní pole.

Obě únikové hry budou poskytovat zákazníkům možnost vyluštění hádanek za použití logického myšlení, spolupráce a kreativity. Podnik bude nabízet možnost personalizovaného zážitku během průchodu několika místnostmi během hry což bude tvořit druhou přidanou hodnotu podniku. První hra je vytvořena na téma zabránění teroristickému útoku a druhá hra je volné pokračování příběhu na téma ďáblova bible. Obě hry jsou inovativní a odlišné od her zatím dostupných, neboť obsahují více než dvě různých místností, kterými budou muset hráči projít, aby hru dokončili.

Příloha 1 obsahuje informace, která vychází z analýzy portfolií konkurenčních podniku organizace xy a zobrazuje únikové hry nabízené konkurencí z hlediska délky jedné hry, počtu hráčů, dostupných jazykových variant. Tato příloha obsahuje i informace, které se týkají dalších nabízených produktů a služeb v podobě dárkových poukazů, triček, teambuildingových aktivit, nebo dárků pro zákazníky k nákupu, které byli poskytnuty partnery podniku.

Výsledkem porovnání všech podniků na základě délky trvání jednotlivých poskytovaných her odhalili fakt, že z jedenácti zkoumaných konkurenčních podniků devět z nich provozuje hry, které trvají přesně 60 minut. Pět podniků provozuje 60minutové hry a zároveň i minimálně jednu hru, která trvá déle.

Podnik ThePadlock uvedený v příloze 1 provozuje tři hry, které mají velmi specifické časy trvání hry v délce 66 minut, 77 minut a 99 minut, přičemž 99 minut je vůbec nejdelší čas hry z celé analýzy portfolia a poskytuje podniku zatím unikátní konkurenční výhodu. Zároveň tento konkurenční podnik provozuje jedinou únikovou hru s názvem „Trezor“, která je vytvořena a provozována ve spolupráci s whiskey značky Jack Daniel' s. Toto partnerství umožňuje podniku poskytovat dárek zdarma k nákupu dárkového poukazu, v podobě originálních ponožek s motivy a logem značky whiskey.

Konkurenční podnik a organizace s ručeným omezeným **Endorfin world** disponuje provozem dvou her s unikátním herním scénářem určeným pro jednoho hráče v délce 30 minut. Výhoda provozu dvou her takto krátkého maximálního času trvání, spočívá ve dvojí možnosti marketingové propagace těchto her. První možnost, kterou podnik využívá k propagaci těchto dvou her spočívá na základě výzvy potenciálních zákazníků k souboji mezi jednotlivci ve skupině o nejlepší a nejkratší čas úniku. Druhá forma propagace tohoto herního konceptu klade důraz na schopnosti jednotlivce spolehnout se sám na sebe a uniknout z herní místnosti.

Portfolio podniku **Code room** zahrnuje možnost nákupu herního zážitku pod názvem „Teambuilding Smíchov“, který poskytuje firmám možnost uspřádání skupinové aktivity pro své zaměstnance, během které budou hrát dvě únikové hry po sobě. Cena této nabídky zahrnuje občerstvení, nápoje, dárek a osvědčení o dokončení únikových her v podobě certifikátu.

Na základě přílohy 1 je očividné, že podnik **Mazement**, jako jediný provozuje dvě únikové hry z celkových pěti, které mohou být hrány pouze česky mluvícími zákazníky.

Dva konkurenční podniky nabízí únikové hry přenosné, nebo dostupné online. Podnik **Chess Key Room** nabízí hru pro jednoho až sedm hráčů, v délce 150 minut, která je dostupná online a k jejímu hrání je nezbytné kvalitní internetové připojení, Skype, sluchátka, mikrofon a reproduktor. Úniková hra Time crimes provozovaná podnikem **Mind maze** je přenosná a nabízena pro potřeby večírků, konferencí, nebo narozeninových oslav. V ceně této hry je zahrnuta doprava na předem zvolené místo, příprava hry, obsluha hry a fotografie z průběhu akce. Pro odehrání hry je nezbytné, aby měl zákazník k dispozici místnost, elektrické zásuvky a dva stoly. Příprava této hry tak, aby byla připravena pro zákazníka trvá 45 minut. Podnik MindMaze nabízí také venkovní variantu jejich přenosné hry.

Na základě analýzy portfolia autorka bakalářské práce konstatuje, že nabídka dvou her, které trvají 60 minut je zvolená vhodně, neboť hry této délky provozuje devět zkoumaných konkurenčních podniků, což naznačuje silnou poptávku po tomto typu hry. Dále je vhodné zvážit partnerství s dalšími firmami, které by přineslo nové výhody a zajímavé nabídky pro zákazníky. Externí partneři mohou přispět k rozšíření nabídky organizace xy.

3.1.5 Cenový model

Autorka navrhuje nastavení cenového modelu na za služby, které bude poskytovat organizace xy svým zákazníkům, na základě kalkulace na cílovou cenu 5-7 % nižší než průměrná cena nabízená přímou konkurencí podniku v Praze. Toto doporučení se snaží zajišťovat konkurenceschopnost na trhu, získání konkurenční výhody a zároveň pro zákazníka řeší problém nedostatku finančně dostupných únikových her. Tato strategie je zpracována na základě odhalených problémů zákazníků. Následující cenový model zobrazený v tabulce 1 byl

navržen specificky pro potřeby organizace xy tak, aby reflektoval potřeby zákazníků a zároveň přinášel podniku zisk.

Tabulka 1 Cenová strategie přímé konkurence

Podnik	Množství her	Dva hráči	Skupina
Mazement	5	1 599 Kč	1 999 Kč
ChessKeyRooms	9	1 110 Kč	1 450 Kč
TrapCatch	4	1 299 Kč	1 699 Kč
EscapeMaster	2	1 500 Kč	1 500 Kč
		Po-Pá	So, Ne
The Chamber	4	1 699Kč	1 290 Kč
Code room	1	1 300 Kč	1 400 Kč
		Po-Čt	Pá-Ne
Questerland	5	1 510 Kč	1 870 Kč
		Do 18:00	Od 18:00
MindMaze	5	2 000 Kč	2 250 Kč
		Do 16:00	Od 16:00
Endorfin world	4	1 450 Kč	1 650 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě informací zobrazených v tabulce 1 byla stanovena průměrná cena hry pro dva hráče, které trvají 60 minut sečtením průměrných cen konkurence za hru zobrazené ve třetím sloupci tabulky ve výši 13 467 Kč, které byli vyděleny číslem 9, které vyjadřuje počet zkoumaných konkurenčních podniků. Výsledná průměrná cena konkurenčních podniků za jednu únikovou hru pro dva hráče je vyčíslena na 1 495 Kč. Skupinová cena je vyčíslena stejným postupem jako cena pro dva hráče na základě průměrných cen konkurence v posledním sloupci tabulky. Výše průměrné ceny konkurence za jednu únikovou hru pro skupinu dosahuje hodnoty 1 530 Kč. Finanční rozdíl mezi cenou pro dva hráče a cenou pro skupinu je 35 Kč. Autorka bakalářské práce na základě výsledků a konzultace s majiteli je finální cena obou únikových her je stanovena jednotně na základě průměrné ceny konkurence za hru pro dva hráče, která je ve výši 1495 Kč.

Cenová strategie v podobě nastavení finální ceny 5-7 % pod cenu konkurence byla zvolena na základě teoretické části a výsledků z definovaných problémů zákazníků. Průměrná ceny hry nastavená zkoumanou přímou konkurencí, která poskytuje hry, které trvají 60 minut. Zkoumané podniky jsou v tabulce 1 seřazeny na základě shodné cenové politiky zvolené podnikem. První čtyři podniky v tabulce mají nastavenou cenovou politiku podle počtu hráčů v podobě rozdílné ceny za hru pro dva hráče a skupinu, další tři podniky zvolili rozdílné nastavení ceny za únikové hry na základě dnů v týdnu, během kterých jsou podniky otevřeny a poslední dva konkurenční podniky mají finální cenu nastavenou na základě otvírací doby a času během dne.

Následující tabulka 2 zobrazuje předpokládané měsíční výnosy podniku stanovené na základě zvolené cenové strategie v podobě určení konečné ceny za hru, která je nastavena 5-7 % pod vypočítanou průměrnou cenu za jednu hru.

Tabulka 2 Průměrný odhadovaný výnos únikových her

Cena hry nastavena	Průměrná cena hry	Obsazenost obou únikových her a počet her za měsíc				
		100 %	80 %	60 %	40 %	20 %
Počet her za měsíc		480 her	384 her	288 her	192 her	96 her
5 % pod konkurenci	1 420 Kč	681 600 Kč	545 280 Kč	408 960 Kč	272 640 Kč	136 320 Kč
6 % pod konkurenci	1 405 Kč	674 400 Kč	539 520 Kč	404 640 Kč	267 760 Kč	134 880 Kč
7 % pod konkurenci	1 390 Kč	667 200 Kč	533 760 Kč	400 320 Kč	266 880 Kč	133 440 Kč

Zdroj: vlastní zpracovaní

Obsazenost 80 % obou her pro potřeby bakalářské práce představuje pozitivní scénář vývoje výnosů, obsazenost 60 % představuje realistický scénář a 40 % obsazenost her podniku představuje scénář negativní. Z tabulky lze vyčíst celkové odhadované výnosy na základě nastavené ceny a obsazení únikových her.

3.1.6 Cesty k zákazníkům

Na základě prvního kroku a prvního pole definice zákazníků, modelu LeanCanvas autorka definovala tři základní segmenty zákazníků, na které by měl podnik cílit propagaci svých únikových her a doplňkových produktů jako budou poukázky, promo kódy, nebo slevy, které bude možné uplatnit na webových stránkách podniku, tak i na místě.

První segment zákazníků, jak již bylo definováno se skládá z rodin a skupin přátel. Pro vhodné cílení marketingových aktivit na tento segment autorka doporučuje podniku využití vhodných platforem, které umožňují plánování volnočasových aktivit jako Tripadvisor a.s., Slevomat, nebo portál Kudy z nudy. Tyto kanály umožní podniku oslovit cílovou skupinu a popřípadě umožní informovat zákazníky o speciálních akcích, slevách či eventech. Pro adekvátní cílení na tento segment zákazníků je vhodné využívání sociálních sítí, neboť tyto platformy poskytují zákazníkům prostor vhodný pro sdílení zážitků a tipů, což usnadňuje budování komunity a posiluje vazby mezi podnikem a tímto segmentem.

Druhý segment je tvořen mladými lidmi a studenty, kteří tráví významnou část svého času online na sociálních sítích a internetu, kde mohou být efektivně osloveni. Podnik by se měl zaměřit na aktivní využívání a správu sociálních sítí, jako například Instagram, Facebook, Tik Tok, nebo Snapchat, aby oslovili co největší množství lidí této cílové skupiny. Autorka doporučuje využívání spolupráce s vhodnými influencery, kteří díky své osobnosti, dosahu a aktivitě na sociálních sítích dokážou efektivně oslovit cílovou skupinu složenou z jeho sledujících a předat jim sdělení efektivně a autenticky. Pro

třetí segment zákazníků, který je tvořený turisty či návštěvníky Prahy je vhodné využití různorodých marketingových kanálů a nástrojů, které cílovou skupinu osloví. Tripadvisor a.s. je organizace poskytující platformu podnikům, kterým umožňuje propagaci a zákazníkům umožňuje vybírat a následně hodnotit navštívené podniky. Autorka poukazuje na důležitost vhodně nastavené optimalizace vyhledávače SEO a tím zvýšit online viditelnost podniku.

Na základě tabulky zobrazené, jako **Příloha 2**, která se zaměřuje na analýzu konkurence pro marketingové potřeby a obsahuje informace o webových stránkách a sociálních sítích, autorka odvodila následující informace. Sledované sociální sítě konkurenčních podniků jsou konkrétně

Instagram a Facebook. Tabulka poskytuje přehled o tom, jak konkurenční podniky využívají a spravují svůj web i sociální sítě. Cílem této analýzy je určit vhodné komunikační kanály a vhodný obsah. V rámci práce autorka analyzovala deset podniků, které tvoří přímou konkurenci organizaci xy.

Mazement – Tento podnik disponuje velmi kvalitně naformátovanými, přehlednými webovými stránkami. Webové stránky poskytují dostatečné množství užitečných informací pro zákazníky. Design stránek je esteticky vhodně zvolen. Jako součást marketingové strategie využívají profil podniku na sociální síti Facebook, který byl vytvořený v roce 2023 a aktuálně má 43 tisíc sledujících. Množství příspěvků, které byli přidané od datumu vzniku profiluje přesně 8 příspěvků. Počet komentářů pod příspěvky je maximálně jeden a počet to se mi líbí jsou maximálně dva na příspěvku. Profil na sociální síti Instagram existuje, ale není využívaný.

The Chamber – Webové stránky tohoto podniku jsou založeny na jednoduchosti, snadné navigaci a velkého množství snadno dostupných informací. Profil The Chamber na sociální síti Facebook obsahuje 33 tisíc sledujících a přidávané příspěvky mají průměrně 14 reakcí to se mi líbí a dva komentáře. Obsahová stránka příspěvků zahrnuje vtipné obrázky s tématikou únikových her, nebo reklamní sdělení. 1296 recenzí tohoto podniku jsou dostupné na Facebookovém profilu a zákazníci podnik hodnotí 4,9 hvězdičkami z 5 možných. Instagramový profil této organizace osahuje totožný obsah jako profil na síti Facebook, avšak počet sledujících je 5 311 sledujících a průměrně příspěvky přidávané třikrát do týdne dosahují 45 reakcí to se mi líbí a 0 komentářů.

Trap Catch – Webové stránky používané tímto podnikem mají podobu jedné velké stránky a vybrané barevné schéma je zastaralé, jednoduché, nezajímavé a nevypadá profesionálně. Stránky tohoto podniku obsahují záložku brigáda s nabídkou pracovní pozice. Na Facebook podnik zpětně sdílí fotografie zákazníků a hráčů, kteří odehráli jejich únikové hry. Všechny příspěvky, které byli přidány v roce 2024 dosahují nulového počtu reakcí to se mi líbí i komentářů což vyznačuje neaktivní komunitu. Instagramový profil existuje a jeho komunita je tvořena 99 sledujícími, ale není aktivní od posledního příspěvku z roku 2022.

ThePadlock – Design a grafické zpracování webových stránek je podnikem zvoleno vhodně, a tak aby vyzdvihovalo hlavní konkurenční výhodu tohoto podniku, kterou je podle autorky práce oficiální spolupráce na únikové hře se společností Jack Daniel's. Webové stránky v české verzi neobsahují záložku často kladené dotazy, která v anglické verzi stránky obsahuje informaci o faktu, že na únikovou hru pod názvem „Trezor“ není umožněn přístup osobám mladším 18 let. Profil podniku ThePadlock na sociální síti Facebook má vytvořenou komunitu ve výši přibližně 1100 sledujících. Sdílené příspěvky obsahují fotografie hráčů a zákazníků podniku, nebo reklamní sdělení, které zahrnují slevy a upozornění na pořádané akce. Zapojení komunity pod příspěvky dosahuje maximální výše pěti reakcí to se mi líbí a jednoho komentáře. Instagramový profil má podnik vytvořený, ale není používán.

EscapeMaster – Webové stránky působí nedodělaně a velmi jednoduše. Informace, které obsahuje česká verze uvádí, že doporučený věk hráčů je 10 let a verze anglická webových stránek uvádí jako doporučený věk hráčů 15 let. Obsah sociální sítě Facebook je tvořen pouze fotografiemi hráčů, přičemž tento obsah dosahuje nízké či nulové interakce uživatelů na publikovaný obsah. Instagramový profil není založen.

MindMaze – Podnik má webové stránky, které mají vhodný design a dostatečné množství informací k jednotlivým nabízeným únikovým hrám. Profil na sociální síti Facebook obsahuje fotografie týmů, které se nezobrazují na úvodní straně profilu, která je tvořena reklamními sděleními v podobě upozornění na probíhané akce a slevy. Videa, která profil sdílí jsou krátká, výstižná a kreativní. Interakce komunity a 4 300 sledujících se sdíleným obsahem dosahuje maximálního počtu 10 reakcí to se mi líbí na příspěvek a 0 komentářů. Komunita uživatelů

vytvořená na Instagramovém profilu je ve výši 2 530 sledujících a průměrně příspěvky dosahují 14 reakcí to se mi líbí a 1 komentář. Příspěvky jsou přidávány pravidelně, ale obsah není dostatečné atraktivní.

Chess Key Room – Webové stránky provozované tímto podnikem jsou kvalitní, přehledné a obsáhlé s odpovídajícím designem. Obsah sdílený profilem podniku na platformě Facebook je složený výhradně z fotografií hráčů. Instagram není využívaná platforma.

Questerland – Této podnik disponuje nově vytvořenými webovými stránkami s atraktivní grafikou a přehlednou nabídkou pořádaných akcí a únikových her. Snadná navigace a zvolené uspořádání přispívá k celkové kvalitě uživatelského zážitku. Příspěvky sdílené na platformách Facebook a Instagram jsou totožné. Obsah příspěvků je složen z vtipných obrázků, hádanek a recenzí zákazníků. Sdílený obsah na Instagramu podniku dosahuje průměrně 3 reakce a 0 komentářů.

CodeRoom – Této podnik je reprezentován přehlednými webovými stránkami s dobře organizovaným obsahem, informacemi a záložkami. Problém, který obsahují webové stránky je neshoda vyobrazené ceny na úvodní straně webových stránek a v rezervační aplikaci využívané podnikem. Cena se liší o 100 Kč u některých únikových her. Instagramové a Facebookové profily nejsou podnikem Coderoom aktivně rozvíjeny či využívány.

Endorfin world s.r.o. – Tento podnik se zaměřuje na nabídku pronájmu prostor sálu pro pořádání akcí, včetně baru a pěti únikových her. Webové stránky jsou kvalitně zpracované a vhodně uzpůsobené potřebám podniku. Profil podniku na platformě Facebook je převážně vytvářen za použití fotografií hráčů, nebo profesionálních fotografií určených k propagaci pronájmu celých prostor. Obsah příspěvků na platformě Instagram je tvořen výhradně již zmíněnými profesionálními fotografiemi.

Z analýzy vyplývá, že konkurenční podniky mají velké množství sledujících na sociální síti Facebook, avšak přesto, že disponují velmi četnou komunitou uživatelů, příspěvky ukazují minimální zapojení a zájem těchto komunit. Nečinnost podniků na sociálních sítí představuje nevyužité marketingové nástroje a ztrátu potenciálních příležitostí k oslovení nových zákazníků a budování komunity.

Je zjevné, že konkurenční podniky, které využívají profil na sociální síti Facebook pouze jako platformu určenou ke sdílení fotografií hráčů, tvoří neefektivní obsah, který zapojuje komunity profilů velmi minimálně, nebo vůbec. Tento přístup neposkytuje žádnou hodnotu pro sledující a nemá potenciál vytvářet či zvyšovat interakce uživatelů s příspěvky. Autorka tento přístup k marketingu na sociálních sítích organizaci xy nedoporučuje a navrhuje sdílení různorodého a hodnotného obsahu, který může být v podobě informací o soutěžích, novinkách, tipů a triků s tématikou únikových her, pohledy do provozu podniku, či spolupráce s influencry, Příspěvky by měli být přidávány na sociální sítě pravidelně a strategicky.

Autorka nedoporučuje sdílení stejného obsahu na všechny sociální sítě podniku. Sociální sítě, které by organizace měla využívat jsou Instagram, TikTok a v poslední řadě i Facebook. Každá sociální síť je jedinečná, s rozdílnými trendy, odlišným vhodným obsahem a je nezbytné vytvořit odlišné strategie pro každou z nich.

Doplňkové produkty budou distribuovány ve třech různých variantách. První varianta distribuce bude využívat externí doručovací službu zprostředkovanou podnikem Česká Pošta s.p. a při výběru této varianty zákazník zaplatí 50 Kč za dopravu spolu s cenou vybrané únikové hry a 50 Kč za tištěnou verzi dárkového poukazu. Druhá varianta umožňuje osobní odběr tištěného poukazu a zákazník zaplatí pouze 50 Kč. Třetí a pro podnik nejméně náročná varianta spočívá v distribuci dárkových poukazů v elektronické podobě, který po zaplacení zákazník obdrží na zadaný email.

3.1.7 Klíčové indikátory

Sledování a analýza následujících klíčových indikátorů, poskytne organizaci xy kritické informace pro přijeti vhodných opatření a jejich optimalizaci vedoucí k maximalizaci úspěchu podnikání ve sledovaných oblastech. Zvolené indikátory umožní organizaci lepé porozumět oblastem, kterých se získané informace týkají, na základě, nichž je možné adekvátně měnit a adaptovat strategii podniku.

Klíčový indikátor určený ke sledování finančního výkonu organizace se týká sledování tržeb. Tržeb představují jeden ze základních finančních ukazatelů úspěchu a stability podnikatelské činnosti. Rostoucí tržby mohou představovat zvýšenou poptávku po únikových hrách, nebo také úspěšnost marketingových aktivit. Pokud se hodnota tržeb organizace xy, sledovaných v čase bude systematicky zvyšovat, bude vyplývat ze získaných a analyzovaných informací úspěšnost a životaschopnost podnikatelského záměru či organizace jako takové.

Počet zákazníků organizace by měl být sledován a vyhodnocován, neboť tento indikátor poskytuje údaje nezbytné k identifikaci aktuálních trendů, či předvídání budoucího spotřebního chování. Měření spokojenosti zákazníků prostřednictvím recenzí a zpětné vazby je indikátor, který umožní organizaci získat informace od zákazníků. Pravidelné vyhodnocování získaných informací poskytne podniku podklady pro identifikaci silných a slabých stránek, což může vést ke zvýšení celkového podnikatelského výkonu.

Autorka doporučuje organizaci xy, aby mezi klíčové indikátory byl zařazen konverzní poměr, který vyjadřuje určité procento zákazníků, kteří navštívili webové stránky podniku a provedli určitou akci, jako například nákup či odběr newsletteru, ze všech potenciálních zákazníků, kteří pouze navštívili web. Tento ukazatel poskytne organizaci zpětnou vazbu, která se týká efektivity webového prostředí a schopnosti návštěvníky přeměnit na zákazníky.

3.1.8 Organizační plán

Model Lean Canvas nevyžaduje popis organizační struktury podniku, ale autorka zahrnuje organizační plán organizace xy, aby poskytla komplexnější pohled o fungování podniku a interních procesech. Organizační plán umožňuje konkrétně definovat pracovní pozici majitelů i budoucích zaměstnanců pro vhodnou koordinaci úkolů a činností. Sestavení organizačního plánu napomáhá k identifikaci potřebných zdrojů a stanovení cílů, které budou zvyšovat schopnost adaptace podniku vůči změnám vnějšího prostředí.

Tabulka 3 Měsíční mzdové náklady

Zaměstnanec	Mzda	Sociální pojištění	Zdravotní pojištění
Brigádník 1	10 500 Kč	0 Kč	0 Kč
Brigádník 2	10 500 Kč	0 Kč	0 Kč
Brigádník 3	10 500 Kč	0 Kč	0 Kč
Celkem	31 500 Kč	0 Kč	0 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Podnik plánuje spolupracovat převážně se studenty, a tedy zaměstnanci podniku budou tvořeni zejména studenty, kteří budou pracovat na základě dohody o provedení práce s limitem 300 hodin jako brigádníci. Mzdové náklady na zaměstnance za jeden měsíc fungování podniku jsou zobrazeny v tabulce 3. Mzda brigádníků je pevně stanovena na 10 500 Kč měsíčně, neboť podnik bude vyžadovat pracovníky jen na jedné DPP smlouvě. Tito pracovníci budou pracovat na plný úvazek až do naplnění stanoveného limitu. Popis práce brigádníka obsahuje přípravu a

obsluhu obou únikových her, úklid a obsluhu zákazníků. Pro plynulý chod podniku je nezbytné najmout alespoň tři brigádníky.

Vzhledem k faktu, že organizace xy je startup a bude založena dvěma zakladateli a zároveň investory tak právní forma podnikání bude zvolena na základě doporučení pana Mokrého (2019) společnost s ručeným omezením v oboru výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Sídlo společnosti bude umístěno na stejném místě jako provozovna organizace a tato nemovitost je ve vlastnictví jednoho ze zakladatelů. Základní kapitál a také finanční vklad při založení společnosti s ručeným omezeným má minimální hodnotu 1 Kč a v případě organizace xy bude v hodnotě 1 700 000 Kč. Po složení vkladu na nově otevřený účet u zvolené banky musí být vystavené potvrzení o vložení vkladů, které je nezbytné k založení společnosti s ručeným omezeným.

V organizaci xy budou majitelé zodpovědní za výběr i nábor kvalitních a vhodných zaměstnanců a jejich následné zaškolení. Ke vhodnému výběru zaměstnanců je klíčové, aby byli identifikovány požadavky na pracovní pozice ve formě popisu nezbytných pracovních pozic. Majitelé budou zastávat pozici manažerů podniku a budou zodpovídat za alokaci zdrojů, sledování rozpočtu, vedení účetnictví. Tato role by měla vylepšovat a optimalizovat procesy, které probíhají uvnitř organizace, ale také odpovídat a starat se o komunikaci se zainteresovanými stranami, mezi které spadají zákazníci, dodavatelé, nebo také zaměstnanci a řešení případných problémů. Pracovní pozice, kterou budou vykonávat všichni tři budoucí zaměstnanci podniku má naprosto klíčovou roli v každodenním provozu únikových her. V první řadě zaměstnanec zajišťuje plynulý provoz od příchodu zákazníků až po jejich opuštění podniku. Náplň práce obsahuje přijetí zákazníků do prostor provozovny a následně zajišťuje případné platby a fakturace. Jako druhý krok vysvětlí zákazníkům bezpečnostní předpisy i pravidla a poskytne nezbytné dokumenty, které musí být podepsány před zahájením únikové hry. Po podepsání nezbytných dokumentů jsou zákazníci vyzváni k odložení osobních věcí do zamykatelných skřínek. Zaměstnanec odpovídá za připravenost a stav potřebných pomůcek.

Během hry je zaměstnaná osoba k dispozici hráčům ke zodpovězení otázek, dohlíží na postup hráčů a jejich bezpečnost. V případě výskytu technických problémů či nežádoucího stavu je klíčové, aby zaměstnanec začal jednat rychle a kontaktoval alespoň jednoho majitele podniku. Po skončení únikové hry je vhodné pro dlouhodobý úspěch podniku, aby byla zajištěna zpětná vazba od zákazníků a jejich motivace k zanechání recenze. Po vyvedení zákazníků je nezbytná příprava místností pro další skupiny hráčů, kontrola stavu u herních prvků a zapsání výsledků předchozího týmu.

3.1.9 Struktura nákladů

Autorka rozděluje celkové budoucí náklady organizace xy na náklady fixní a variabilní. Podnik bude financován z vlastních zdrojů majitelů což zaručuje určitou finanční stabilitu. Následující tabulka 4 přestavuje odhadované nezbytné investiční náklady a položky, na které budou dané finance vynaloženy.

Tabulka 4 Investiční náklady podniku

Položka	Náklady
Herní licence	500 000 Kč
Stavební úpravy	350 000 Kč
Herní elektronika	70 000 Kč
Finanční rezerva	475 000 Kč
Založení podniku	95 000 Kč
Vybavení provozovny	200 000 Kč
Celkem	**1 700 000 Kč**

Zdroj: vlastní zpracování

Investiční náklady jsou strukturovány s ohledem na budoucí potřeby podniku. Předpokládaná výše investičních nákladů potřebných k uvedení organizace xy na trh je stanovena ve výši 1 700 000 Kč na základě nákladů zobrazených v tabulce 4. Majitelé požadují získat své investované finance zpět v časovém horizontu pěti let podnikání ve formě položky investice, která je započítána do měsíčních fixních nákladů podniku ve výši 28 335 Kč. Prostory provozovny jsou ve vlastnictví jednoho z majitelů podniku z čehož vyplívá druhá konkurenční výhoda podniku v podobě ušetřených nákladů za pronájem. Investiční náklad na založení podniku je ve výši 95 000 Kč a vyjadřuje nezbytný zakladatelský rozpočet, který se skládá z nákladů na tvorbu webových stránek, návrh loga, výrobu nápojových lístku a nákladů nezbytných pro založení společnosti s ručením omezeným.

Fixní náklady zobrazené v tabulce 5 zahrnují pevně stanovené nákladové položky, jako mzdu brigádníků, marketingové a nečekané výdaje, energie, internet a investice, které představují požadovanou návratnost investice stanovenou majiteli. Stanovení struktury nákladů umožňuje plánování a řízení finančních zdrojů tak, aby organizace xy dosahovala zisku a tím dlouhodobé udržitelnosti na trhu.

Tabulka 5 Odhadované fixní náklady

Fixní náklady	Měsíční náklady	Roční náklady
Zaměstnanci plat	31 500 Kč	378 000 Kč
Investice	28 335 Kč	340 020 Kč
Energie	15 000 Kč	180 000 Kč
Marketing	50 000 Kč	600 000 Kč
Nečekané výdaje	50 000 Kč	600 000 Kč
Internet	4 000 Kč	48 000Kč
Celkem	**178 835 Kč**	**2 146 020 Kč**

Zdroj: vlastní zpracování

Fixní náklady představují finanční závazky, které musí být zaplaceny organizací xy každý měsíc bez ohledu na obsazenost únikových her. Celkový výše fixních nákladů je autorkou bakalářské práce odhadována na 178 835 Kč za jeden měsíc provozu, což ročně představuje částku 2 146 020 Kč.

Mzda brigádníků bude představovat významnou položku fixních nákladů ve výši 31 500 Kč a představuje měsíční plat tří brigádníků, které bude podnik zaměstnávat pro zajištění každodenních provozních činností. Náklady na mzdu zaměstnanců jsou definovány a uvedeny v tabulce 3.

Marketingové náklady jsou odhadovány v hodnotě 50 000 Kč, které představují finanční investici do reklamních kampaní, které mají za cíl zvyšovat povědomí o organizaci a oslovovat potenciální zákazníky.

Odhadované variabilní náklady, které jsou zobrazeny v následující tabulce číslo 6 závisí na měsíčním počtu odehraných her. Variabilní náklady na jednu hru činí 196 Kč při maximální vytíženosti provozovny organizace xy, tedy obsazenosti 480 her.

Tabulka 6 Variabilní náklady podniku

Variabilní náklady	Měsíční náklady
Výroba a distribuce poukazů	2 000 Kč
Rekvizity a materiál	20 000 Kč
Elektronika	32 000 Kč
Nákup občerstvení	40 000 Kč
Celkem	**94 000 Kč**

Zdroj: vlastní zpracování

Všechny náklady předměty potřebné ke hře, dekorace a materiály využívané v průběhu hry jsou vyčísleny v hodnotě 20 000 Kč. Náklady na elektroniku jsou spojeny s opravou a náhradou technologických prvků únikových her, jako jsou zámky, senzory, zvukové efekty. Položka variabilních nákladů v hodnotě 40 000 Kč, je vyhrazena na nákup nápojů a občerstvení, které bude nabízeny a poskytovány zákazníkům na baru v provozovně organizace xy, ke zvýšení komfortu během herního zážitku.

3.1.10 Neférová výhoda

Zkoumaný podnik xy bude disponovat jednou klíčovou konkurenční výhodou, kterou jsou únikové hry, které obsahují více než jednu místnost hracích prostor. Obě únikové hry se budou skládat z více než pěti různých místností, kterými budou zákazníci postupně procházet spolu s průběhem her. Tato strategie poskytne zákazníkům hlubší a dynamičtější zážitek, který poskytuje nové možnosti interakcí a zapojení zákazníku do hry. Na základě informací z analýzy portfolií konkurenčních podniků lze konstatovat, že žádný jiný podnik nenabízí únikové hry složené z více než dvou místností, z čehož vyplívá unikátnost neférové výhody organizace xy.

3.2 Ekonomické vyhodnocení

Tato kapitola bakalářské práce slouží autorce k vyhodnocení, zda podnikatelský záměr organizace xy lze realizovat na základě zjištěných informací. Kapitola obsahuje analýzu bodu zvratu a předpokládanou ziskovost, které poskytují klíčové údaje pro zhodnocení výnosnosti a životaschopnosti organizace na trhu.

Bod zvratu je hranice, která určuje kdy se výnosy rovnají nákladům. Tento indikátor je počítán z průměrné ceny za hru nastavenou na základě cenové strategie a zohledňuje odhadované fixní a variabilní náklady. Analýza bodu zvratu definuje, kolik her musí být měsíčně obsazeno, aby podnik generoval zisk svým majitelům. Tato analýza poskytuje podkladky pro strategické rozhodování a optimalizaci provozu organizace xy.

3.2.1 Bod Zvratu

Analýza bodu zvratu je sestavena z průměrné ceny za únikovou hru konkurence ve výši 1495 Kč. Při ceně stanovené 5 % pod cenu konkurenci je cena hry vyčíslena na 1 420 Kč, pokud je konečná cena za hru nižší o 6 % vůči průměrné ceny konkurence bude hodnota hry vyjádřena cenou ve výši 1 405 Kč. Cena nastavena 7 % pod konkurenci je cena hry ve výši 1 390 Kč. Hodnota fixních nákladů, která neobsahuje investiční náklady dosahuje výše 150 500 Kč za měsíc. Výše měsíčních variabilních nákladů na kus je vypočítána podělením odhadovaných variabilních nákladů podniku v celkové výši 94 000 Kč a celkového počtu her, které mohou být odehrány za jeden měsíc, konkrétně 480 her.

Výpočet bodu zvratu

$$Q_{BEP} = \frac{FC}{P - b} = \frac{150\,500}{1\,420 - 196} = 122{,}9 \rightarrow 122\ her \tag{4}$$

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků vyplývá, že pro fungování podniku na hraně bodu zvratu při průměrné ceně stanovené 5 % pod konkurenci, pokud nejsou započteny investiční náklady je nezbytné, aby bylo měsíčně odehráno 122 her. Výsledek analýzy bodu zvratu odpovídá obsazenosti obou her na 26 % z maximální 100% obsazenosti, která představuje 480 her měsíčně.

Vzorec pro výpočet bodu zvratu se započítáním investičních nákladů

$$Q_{BEP} = \frac{FC + I}{P - b} = \frac{178\,835}{1\,420 - 196} = 146{,}1 \rightarrow 146\ her \tag{5}$$

Zdroj: vlastní zpracování

Při započtení investičních nákladů zobrazené ve vzorci 5, které jsou rozpočítány na pět let podnikání a představují investiční náklady, hranice bodu zvratu je posunuta a k jejímu dosažení musí podnik obsadit 146 her za měsíc.

Při průměrné ceně stanovené 6 % pod cenu konkurence je hodnota hry, a tedy průměrná cena za hru dosahuje výše 1 405 Kč. Výpočet bodu zvratu bez investičních nákladů definuje množství odehraných her tak, aby podnik tvořil zisk musí být obsazeno více, než 124 her měsíčně. Při započtení investičních nákladů je hranice bodu zvratu dosažena při odehrání 147 her za měsíc.

Pokud je průměrná cena stanovena 7 % pod konkurenci tak dosahuje hodnoty 1 390 Kč za jednu hru tak k dosažení hranice bodu zvratu bez investičních nákladů musí být obsazeno 126 her. Při přičtení investičních nákladů k hodnotě fixních nákladu hranice bodu zvratu je dosažena odehráním 150 her za měsíc.

Na základě porovnání výsledků analýzy bodu zvratu s investičními náklady a analýzy bodu zvratu bez započítání investičních nákladů vyšlo najevo, že v případě konečné ceny stanovené 5 % pod konkurenci je ziskový rozdíl mezi body zvratu ve výši 34 080 Kč. Pokud je cena únikových her nastavena 6 % pod průměrnou cenu konkurence dosahuje ziskový rozdíl hodnoty 32 315 Kč. Ziskový rozdíl poslední varianty konečné ceny produktu je 33 360 Kč.

I za předpokladu negativní obsazenosti obou únikových her podniku xy, která je vyjádřena 40% obsazeností, bude organizace xy dosahovat stabilního zisku což naznačuje schopnost podniku

přizpůsobit se proměnlivým podmínkám trhu. Za předpokladu negativního scénáře a při započítání investičních nákladů, je pro dosažení hranice bodu zvratu nezbytné, aby podnik obsloužil alespoň pět skupin zákazníků denně.

3.2.2 Ziskovost

Tato kapitola se zaměřuje na stanovení předpokládaného budoucího zisku organizace xy ve třech variantách na základě obsazenosti obou provozovaných únikových her. Kritickým ukazatelem pro správné stanovení budoucího zisku je zpracování analýzy bodu zvratu s investičními náklady. Získané informace poskytují odhad budoucí ekonomické výkonnosti podniku a umožní jeho strategické plánování.

Následující uvedená tabulka zobrazuje autorkou předpokládány zisk organizace xy, v závislosti na nastavené ceně za hru, hranici bodu zvratu a obsazenosti obou únikových her. Bod zvratu, který je vyjádřený v tabulce obsahuje i investiční náklady. Tabulka číslo 7 poskytuje přehled o tom, jak se mění ziskovost podniku na základě obsazenosti a ceny za nabízené únikové hry.

Tabulka 7 Předpokládaný zisk

Cena nastavena	Cena hry	Hranice bodu zvratu	Obsazenost únikových her		
			80 %	60 %	40 %
Počet her za měsíc			384 her	288 her	192 her
5 % pod konkurenci	1 420 Kč	146 her	337 960 Kč	201 640 Kč	64 320 Kč
6 % pod konkurenci	1 405 Kč	147 her	332 985 Kč	198 105 Kč	61 225 Kč
7 % pod konkurenci	1 390 Kč	150 her	325 260 Kč	191 820 Kč	58 380 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Z této tabulky 7 vyplývá, že i 40% obsazenost únikových her, která je dle autorky bakalářské práce definována, jako negativní předpoklad návštěvnosti únikových her a tím také obsazenosti obou her, bude přinášet organizaci výnos, a to i při ceně stanovené 7 % pod konkurenci. Roční výnos při nejnižší nastavené ceně za hru a nejnižší návštěvnosti podniku dosahuje finanční výše 700 560 Kč. Organizace xy bude schopna dosahovat stabilního zisku, což vykazuje životaschopnost podniku na trhu.

3.3 Rizika

Tabulka 8 s názvem analýza rizik obsahuje různá potenciální nebezpečí a rizika, která mohou ovlivnit podnikání organizace xy. Možná rizika, jsou posuzovány a hodnoceny v první řadě na základě významnosti, která zahrnuje míru dopadu rizika na podnikání samotné a na základě pravděpodobnosti výskytu rizika. Autorka práce s zaměřuje na identifikaci a hodnocení rizik, která mohou vzniknout na základě nezájmu zákazníků o nabízené únikové hry, nevhodně zvolené ceny podnikem, nebo problémů založených na konkurenčním tlaku.

Tabulka 8 Analýza rizik a opatření

Možná rizika	Významnost	Pravděpodobnost výskytu	Opatření
Nezájem zákazníků	Vysoká	Střední	Investice do marketingu, podpora prodeje, průzkum trhu
Nedostatek poptávky	Vysoká	Střední	Diverzifikace nabízených služeb, marketing
Špatně určená cena	Vysoká	Střední	Průzkum trhu, analýza tržních trendů, úprava cenové strategie
Selhání majitele (např. nemoc)	Střední	Nízká	Plánování a zaškolení náhradního vedení
Problémy s kvalitou služeb	Vysoká	Střední	Zaškolení personálu, zlepšení kontrolních procesů
Negativní veřejné mínění o podniku	Střední	Střední	Investice do PR kampaní, zlepšení komunikace se zákazníky
Konkurenční tlak	Vysoká	Vysoká	Inovace produktů/služeb, Investice do marketingu
Technické problémy herních zařízení	Vysoká	Nízká	Údržba a servis herních zařízení a mechanizmů

Zdroj: vlastní zpracování

Rizika s označením vysoké významnosti a vysokou pravděpodobností výskytu by měli být považovány za nejnaléhavější a měla by být sledována. Sloupec s názvem opatření obsahuje konkrétní kroky, které jsou zvoleny tak, aby byly minimalizovány potenciální škody či negativní důsledky rizik. Významnost a pravděpodobnost výskytu rizika zobrazené v následující tabulce 8 jsou určena na základě finančního dopadu, strategického významu a dopadu na reputaci podniku. Autorka bakalářské práce zpracovala určení a hodnocení rizika na základě kombinace možného dopadu a pravděpodobnosti výskytu rizika. V návaznosti na hodnocení rizik jsou navržena opatření ke snížení pravděpodobnosti vzniku, nebo minimalizaci dopadu těchto rizik. Definovaná rizika jsou detailně popsána a hodnocena na základě jejich přímého dopadu na podnikání organizace xy.

Riziko spojené s nezájmem zákazníků o služby nabízené podnikem může ovlivnit výši tržeb, nebo konkurenční postaveni podniku na trhu. Kritické situace, které mohou nastat v důsledku nezájmu zákazníků je například nedostatečná návštěvnost či nízké hodnocení podniku zákazníky. Vhodná opatření k minimalizaci pravděpodobnosti vzniku či omezení rozsahu dopadu rizika autorka doporučuje aktivní marketingové kampaně za použití sociálních sítí, cíleného marketingu a reklamy, či inovace únikových her. Riziko pod názvem „Nezájem zákazníků“ je hodnoceno z hlediska významnosti jako vysoké, neboť při výskytu konkrétně tohoto rizika můžou být zásadně ovlivněny podnikové cíle a strategie, konkurenční postavení, a především tržby podniku. Pravděpodobnost výskytu rizika je vyhodnocena jako střední, která naznačuje, že toto riziko není zcela nevyhnutelné.

Druhé riziko se týká nedostatku poptávky po službách podniku, které může taktéž zapříčinit pokles tržeb. Situace, které spadají pod toto riziko zahrnují například snížení množství rezervací vedoucí k nižší návštěvnosti, aby byl podnik schopný předejít takovým situacím je vhodné, aby průběžně sledoval a reagoval na změny v preferencích a nákupním chování zákazníků. Toto riziko zahrnuje také změny spotřebního chování zákazníků v důsledku vnějších faktorů, jako jsou ekonomické podmínky trhu, nebo změny veřejného zájmu.

Nevhodně zvolená cena či cenová politika může být naprosto kritickým problémem, který v první řadě ovlivňuje výnosnost podnikání, nebo také množství zákazníků. Ke snížení pravděpodobnosti výskytu tohoto typu rizika a s ním spojených kritických situací je vhodné pravidelně provádět cenové analýzy, sledovat ceny konkurence a vhodně upravovat cenovou politiku na základě výsledků analýz. Změna, nebo upravení cenové politiky podniku může být klíčovým krokem pro zajištění úspěchu organizace xy v tržním prostředí a může posilovat konkurenceschopnost či dlouhodobou udržitelnost podniku na trhu.

Kritické situace, které vznikají kvůli selháni majitele mohou nastat ve chvíli, kdy není schopen plnit své povinnosti. Dopady, které mohou být následkem tohoto rizika mohou významně narušit provoz podniku a tím ohrozit důvěru zákazníků. K eliminaci negativních dopadů tohoto rizika je vhodné mít vytvořený krizový plán pro případnou nepřítomnost majitele a zaškolený personál na který je možné delegovat důležité aktivity.

Problémy a rizika, která se týkají kvality poskytovaných služeb zahrnují situace jako stížnosti zákazníků na nedostatečnou kvalitu či chování zaměstnanců a služeb. Opatření, která by měla být zavedena podnikem, aby mohl co nejlépe předejít problémům s kvalitou poskytované služby, by mělo být důkladné profesionální proškolení personálu, nadále také zavedení kontrolní postupů a procesů, které podpoří stabilitu provozu a minimalizují negativní dopady na zákaznickou zkušenost. Tyto opatření přispějí k posílení důvěryhodnosti podniku a o zajištění dlouhodobého úspěchu na trhu.

Informace v tabulce číslo 9 definují oblasti, které mohou být zasaženy, pokud se riziko uskuteční a nastane.

Tabulka 9 Určení hodnoty významnosti a pravděpodobnosti rizika

Riziko	Konkrétní ovlivněné oblasti
Nezájem zákazníků	Tržby, konkurenční postavení, spokojenost zákazníků
Nedostatek poptávky	Tržby, ziskovost, konkurenční postavení nedostatečné využití kapacity podniku
Špatně určená cena	Tržby, ziskovost, hodnota služby
Selhání majitele	Provozní ziskovost a tržby, důvěryhodnost
Problémy s kvalitou služeb	Tržby, reputace, spokojenost zákazníků, opakované návštěvy
Negativní veřejné mínění	Reputace, důvěryhodnost a vztah s veřejností, konkurenční postavení
Konkurenční tlak	Tržby, podíl na trhu, inovace konkurenční výhoda
Technické problémy	Provoz, důvěryhodnost/spolehlivost podniku, kvalita zážitku zákazníka

Zdroj: vlastní zpracování

Negativní veřejné mínění je typ rizika, které může ohrozit reputaci podniku a zajistit ztrátu důvěryhodnosti. Pokud se toto riziko vyskytne je možné, aby vedlo ke ztrátě zákazníků či snížení tržeb. Je zásadní, aby byli navrhnuty a vytvořeny interní procesy, které budou umožňovat transparentní komunikaci podniku a efektivní řešení stížností, což povede k minimalizaci dopadu negativní zkušenosti na pověst podniku. Kritické situace mohou vzniknout v důsledků neadekvátního zpracování reklamací, nebo v důsledku nevhodné či netransparentní komunikace s veřejností. Pokud chce podnik zmírnit následky kritických

situací, které vznikají zapříčiněním tohoto typu rizika je vhodné investovat finance do PR kampaní, které se zaměřují na vztahy s veřejností a k obnově dobrého jména podniku, aby podnik předešel opakovanému vzniku těchto situací autorka doporučuje zlepšit komunikaci se zákazníky. Je nezbytné, aby organizace xy sledovala veřejné mínění prostřednictvím monitorování sociálních sítí a recenzí zákazníků, které umožní podniku identifikovat vniklé, nebo potenciální problémy a případné kritické situace.

Konkurenční tlak je riziko a faktor, který ovlivňuje strategii a vývoj podniku. Tlak ze strany konkurence na trhu únikových her může zapříčinit ztrátu zákazníků, nebo ohrozit ziskovost podniku. Opatření, která mohou být využita, aby podnik předešel negativním následkům konkurenčního tlaku vyžadují, aby podnik zavedl pravidelné inovace herních konceptů a mechanizmů, modernizaci vybavení provozovny, nebo rozšíření nabídky služeb. Vyvíjený konkurenční tlak vyžaduje konstantní adaptaci a reakci na změny vnějšího prostředí podniku. Pravidelné plánování aktivit podniku je klíčové pro udržení konkurenční výhody a ziskovosti podniku. Pro posílení pozice organizace xy na trhu a snížení rizika ztráty zákazníků, je vhodné pravidelně investovat do marketingových aktivit určených k oslovení širší cílové skupiny a tím zvyšovat povědomí o nabízených únikových hrách.

Problémy technického typu mohou nastat z důsledku opotřebení, poruchy, nebo špatné údržby a je vhodné na ně adekvátně a rychle reagovat, neboť mohou vést k přerušení provozu. Zajištění prevence výskytu technických problémů je klíčovou činností, která zajišťuje efektivní a nepřerušený provoz podniku. Organizace xy by se měla zaměřit na tvorbu plánu, který bude poskytovat před o pravidelných údržbách a kontrol herních zařízení. Tento plán minimalizuje pravděpodobnost potřeby přerušení provozu, což zajistí dostupnost nabídky pro zákazníka a přispívá k dobrému jménu organizace xy.

Na základě zjištění autorka bakalářské práce doporučuje organizaci xy tvorbu a implementaci komplexního plánu řízení rizik, který zahrnuje pravidelnou aktualizaci, monitoring a řešení rizik, popřípadě vzniklých kritických situací. Plán řízení rizik by měl být implementován systematicky a průběžně, což umožní organizaci xy efektivně a včas reagovat na nově vznikající rizika a tím si udrželi konkurenceschopnost a stabilitu na trhu.

3.4 Časový harmonogram

Sestavení a plánování časového harmonogramu i adekvátních časových rezerv jsou klíčové aktivity nezbytné pro úspěšné řízení, provoz a fungování organizace xy. Vhodně nastavený harmonogram činností umožňuje efektivní využívání dostupných zdrojů a minimalizaci vzniku kritických situací, které mohou nastat v případě zpoždění.

Přípravná fáze zahrnuje analýzu trhu a konkurenčních podniků, jejichž tvorbu autorka práce odhaduje na 80 hodin a zahrnují nezbytné informace k sestavení podnikatelského plánu. Je možné zpracovávat analýzu trhu a konkurence, během tvorby podnikatelského plánu. Předpokládané trvání přípravné fáze je 130 hodin.

Realizační fáze je složena z činností a aktivit nezbytných k transformaci podnikatelského záměru na organizaci xy a její založení. První krok této fáze se týká založení organizace xy, jako společnosti s ručeným omezeným a vyžaduje splnění právních formalit, jejichž trvání je odhadováno na 35 hodin. Tento krok nelze přeskočit, neboť představuje zajištění právního rámce a legality podnikání.

Odhad 90 hodin představuje trvání činností nezbytných k vybavení provozovny a představují **druhý krok** realizační fáze. Tento krok zahrnuje výběr nábytku, vybavení a elektroniky, a to jak prostřednictvím internetu, tak v kamenných prodejnách, spolu s časem nezbytným pro montáž, která připraví prostory provozovny pro potřeby vstupu na trh a začátku podnikání.

Třetí krok realizační fáze se skládá z aktivit, které jsou zaměřeny na tvorbu korporátní identity organizace xy, jako například design a tvorba loga, webových stránek, sociálních sítí a marketingových kampaní s celkovým odhadovaným trváním 125 hodin. V průběhu této fáze je kritické zajištění konzistentního vizuálního stylu a sdělení, které by měli reflektovat hodnoty, poslání i korporátní identitu organizace xy.

Posledním krokem je příprava provozovny k zahájení podnikatelské činnosti, která obsahuje aktivity spojené s náborem a zaškolením zaměstnanců či přípravu a testování únikových her s odhadovaným časem 85 hodin k realizace. Tento krok zajišťuje, aby zaměstnanci pracující v organizaci xy disponovali nezbytnými dovednostmi a znalostmi k poskytování kvalitních služeb zákazníkům a provozu únikových her.

Celková odhadovaná doba potřebná k uvedení organizace xy na trh únikových her činní 465 hodin. Za předpokladu osmi hodinové pracovní doby je zapotřebí 59 pracovních dní, tedy necelé tři měsíce. Tato odhadovaná doba je klíčovým faktorem pro tvorbu harmonogramu a plánování nezbytných finančních zdrojů

4 Závěr

Hlavní náplní této bakalářské práce byla tvorba podnikatelského plánu, pro potřeby uvedení organizace xy na trh únikových her v centru prahy a zjištění, zda je podnikatelský záměr realizovatelný. Kvalitně zpracovaný podnikatelský plán je nezbytným prvkem, který umožňuje posouzení, zda zkoumaný podnikatelský záměr může být úspěšný. Tento dokument může sloužit jako nástroj pro posouzení proveditelnosti a životaschopnosti podniku, nebo může poskytnout kritické informace potenciálním investorům. Odborná literatura a adekvátní internetové zdroje byli využity v průběhu definice klíčových pojmů, informací a postupů v teoreticko-metodologické části. V průběhu celé bakalářské práce je zkoumáno, zda po vytvoření a provoz organizace xy reálný potenciál uspět na trhu únikových her. Součástí praktické části je také provedena a rozpracována organizační struktura, analýza konkurence a analýza rizik.

Praktická část této bakalářské práce pojednává o sestavení podnikatelského plánu použitím modelu Lean Canvas. Podnikatelský záměr zkoumané organizace je představen za použití diagramu přizpůsobeného pro nově vnikající podniky Lean Canvas, který analyzuje devět klíčových oblastí v tabulce o velikosti jedné strany A4, která je rozdělena na devět různých polí. Každá část modelu Lean Canvas byla vypracována s ohledem na reálná data a informace, za účelem eliminace nepřesných interpretací. Jednotlivá pole modelu poskytují možnost identifikace klíčových faktorů a rizik, které jsou spojené s provozem organizace xy.

V praktické části práce se autorka věnuje vyplnění jednotlivých polí modelu, které zahrnují analýzu a segmentaci zákazníků, identifikaci problémů zákazníků, definici řešení identifikovaných problémů, popis unikátní nabídky hodnoty, určení cenového modelu, nástroje vhodné pro komunikaci se zákazníky. Všechny vypracované analýzy jsou založeny na reálných datech a informacích. Autorka práce definovala čtyři cílové segmenty zákazníků a jejich problémy což umožnilo navrhnutí vhodných řešení odhalených problému. Tato segmentace cílových skupin zákazníků umožňuje lépe porozumět preferencím a potřebám zákazníků organizace xy, což umožňuje optimalizaci personalizovaného herního zážitku, nebo také nastavení vhodné cílené marketingové kampaně, které se zaměřují na oslovování a získávání nových zákazníků.

Unikátní nabídka hodnoty organizace xy vychází ze specifického a inovativního herního konceptu obou únikových her, které bude nabízet organizace xy svým zákazníkům. Tento herní koncept vyžaduje více místností herního prostoru a umožňuje poskytovat personalizovaný zážitek. Druhá konkurenční výhoda, kterou disponuje zkoumaná organizace je ve formě nulových nákladů na prostory provozovny, které vlastní jeden z majitelů. Vlastnictví prostor umožňuje majitelům flexibilitu prostorového uspořádání a designu. Tato výhoda snižuje fixní náklady podniku a umožňuje kompletní kontrolu nad přizpůsobením provozovny, pro potřeby únikových her a zákazníků.

Analýza sociálních sítí a webů konkurenčních podniků odhalila nedostatky konkurence v oblasti marketingu, na základě, kterých autorka navrhuje strategie a doporučení určené k optimalizaci marketingových aktivit či zvýšení zájmu komunity, která bude vytvořena na sociálních sítích organizace xy. Analýza konkurenčních podniků pro marketingové účely je zaměřena konkrétně na oblasti využití a obsahu sociálních sítí, zejména byly zkoumány profily konkurence vytvořené na sítích Facebook a Instagram. Analýza se skládá z detailního popisu využívaných strategií jednotlivých podniků a jejich použití při propagaci nabízených únikových her. Autorka doporučuje diversifikaci obsahu, který je přidáván na jednotlivé sociální sítě a strategického sdílení jednotlivých příspěvků. Navržená strategie zahrnuje využití Instagramu, TikToku a Facebooku, přičemž každá sociální síť vyžaduje individuální strategii a obsah.

Organizace xy by měla vytvářet hodnotný obsah, který bude aktivně zapojovat vybudovanou komunitu profilů.

Analýza a definice rizik, které mohou ohrozit podnikání organizace xy je založena na základě významnosti a pravděpodobnosti výskytu těchto rizik, a zároveň jejich možného dopadu na finanční stabilitu, strategické cíle a reputaci podniku. Mezi identifikovaná rizika spadá například procesu založení nového podniku, kdy se podnikatel potýká s velkým množstvím potenciálních rizik, které bakalářská práce definuje, konkretizuje a přináší návrhy jejich řešení, či postupy, jak jednotlivým rizikům předejít. Analytická část identifikace a definice potenciálních rizik se zakládá na komplexním zhodnocení možných dopadů na klíčové oblasti podnikání, jako je strategie, provoz, nebo pověst organizace xy. Jednotlivá rizika byla systematicky analyzována s cílem předpovědět jejich možný vliv na fungování podniku a navrhnutí adekvátních opatření.

Odhadované trvaní a koordinace aktivit, které jsou nezbytné k uvedení organizace xy na trh, představují jasný rámec pro efektivní plánování a strategické rozhodování. Harmonogram činností je rozdělen na fázi přípravnou a realizační. Celkové trvání přípravné fáze, která se skládá ze tří klíčových aktivit je autorkou bakalářské práce odhadováno na 130 hodin. Fáze realizační je strukturována na čtyři hlavní po sobě jdoucí kroky s celkovou odhadovanou dobou trvání 335 hodin. Jasně definované časové rámce umožňují minimalizaci rizik spojených se zpožděním či neplánovanými komplikacemi, které mohou nastat během procesu uvádění organizace xy na trh.

Na základě výsledků analýzy bodu zvratu a odhadu předpokládaného zisku je možné konstatovat, že podnikatelský záměr organizace xy je realizovatelný a má předpoklad dosahovat stabilního zisku při různé obsazenosti a různých cenových strategií. Nejvyšší možná finální jednotková cena nastavena 5 % pod vypočítanou průměrnou cenu nabízených konkurenčních her dosahuje finanční výše 1 420 Kč. Za předpokladu pozitivní obsazenosti 80 % obou únikových her, což odpovídá 284 odehraným hrám a odečtení hranice bodu zvratu se započítanými investičními náklady, organizace xy bude generovat nejvyšší předpokládaný zisk ve výši 337 960 Kč. Implementace navrhovaných opatření obsažených v praktické části této bakalářské práce by mělo zajistit udržení ziskovosti podniku a posílení konkurenceschopnosti.

Literatura

Odborné knihy a časopisy

JANÁČEK, K. et al. Czech Economy: Struggling for Survival. Prague: Economic Papers, 2022. s. 99-144. ISSN 1210-0455.

SRPOVÁ, J. *Začínáme podnikat: s případovými studiemi začínajících podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, 2020. 260 s. ISBN 978-80-271-2253-0.

ŠAFROVÁ, A. *Základy úspěšného podnikání.* Praha: Grada Publishing, 2019. 248 s. ISBN 978-80-271-1160-2

THIEL, P. *Od nuly k jedničce: Úvahy o startupech aneb jak tvořit budoucnost*. Online. 2015 Jan Melvil Publishing [online]. 2015. 192 s.ISBN 978-80-87270-72-1. Dostupné z: https://www.google.cz/books/edition/Od_nuly_k_jedni%C4%8Dce/okshCgAAQBAJ?hl=cs&gbpv=1&dq=start+up+kniha&printsec=frontcover. [cit. 2024-02-12].

NORRIS, D. *Startup za 7 dní: dokud to nespustíte, nic se nedozvíte*. Online. 2018. Praha: Blue Vision [online], 2018. 136 s. ISBN 978-80-87672-66-2. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=zCKFDwAAQBAJ&pg=PT30&hl=cs&source=gbs_selected_pages&cad=1#v=onepage&q&f=false. [cit. 2024-02-12].

SVOBODOVÁ, I. ANDERA, M. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada, 2017. 232 s. ISBN 978-80-271-0407-9.

SLAVÍK, J. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznicky orientované veřejné služby*. Manažer. Praha: Grada, 2014. 192 s. ISBN 978-80-247-4819-1.

DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita, interakce*. Čtvrté vydání. Osnice: Ekopress, 2021. 262 s. ISBN 978-80-87865-71-2.

Internetové zdroje

KOPPOVÁ, R. *Mise a vize jako základ podnikání*. [online]. 2019. Dostupné z: https://www.radanakoppova.cz/l/mise-a-vize/. [cit. 2024-01-26].

DM DROGERIE MARKT S.R.O. *O nás: dm filozofie*. [online]. n.d. Dostupné z: https://www.dm.cz/o-spolecnosti/o-spolecnosti/zasady. [cit. 2024-01-26].

GRANT, M. *What a Startup Is and What's Involved in Getting One Off the Ground*. [online]. 2024. Dostupné z: https://www.investopedia.com/terms/s/startup.asp. [cit. 2024-02-12].

HEALY, P. *8 TYPES OF BUSINESS MODELS & THE VALUE THEY DELIVER*. [online]. 2016, aktualizováno 19.2.2021. Dostupné z: https://online.hbs.edu/blog/post/types-of-business-models. [cit. 2024-02-24].

AIR BANK A.S. - ZONKY. *Slovník: P2P půjčky*. [online]. 2018. Dostupné z: https://www.zonky.cz/novinky/p2p-pujcky/. [cit. 2024-03-04].

BRYCHTOVÁ, L. *Srovnání účelu a způsobu užití Lean Canvas a Business Model Canvas*. [online]. 2019. Dostupné z: https://medium.com/design-kisk/srovn%C3%A1n%C3%AD-%C3%BA%C4%8Delu-a-zp%C5%AFsobu-u%C5%BEit%C3%AD-lean-canvas-a-business-model-canvas-fb82565d0a2f. [cit. 2024-03-06].

HEIKENWÄLDER, J. *Business Model Canvas*. [online]. n.d. Dostupné z: https://dobra-strategie.webnode.cz/teorie/business-model-canvas/. [cit. 2024-03-06].

BŘEZINOVÁ, H. *Vlastní kapitál*. [online]. 2019. Dostupné z: https://www.daneprolidi.cz/clanek/vlastni-kapital.htm. [cit. 2024-03-06].

MOKRÝ, L. *Právní stránky založení startupu*. [online]. 2019. Dostupné z: https://www.pravniprostor.cz/clanky/obchodni-pravo/pravni-stranky-zalozeni-startupu. [cit. 2024-04-08].

Přílohy

Příloha 1 Analýza portfolií konkurence

Podnik	Počet hráčů na hru	Čas hry	Jazyk her	Názvy her	Další produkty a služby
Mazement	2 hráči, 3-5 hráčů	60 minut	CZ	Kriminál, výkupný,	Dárkový poukaz v hodnotě 1999 Kč s platností 1 rok, ale je možno prodloužit.
	2 hráči, 3-6 hráčů	60 minut	CZ/ENG	Psychopatův komplex, Dědictví, Inferno	
The Chamber	2-6 hráčů (doporučeno 2-4 hráči)	60 minut	CZ/ENG	Wonderland, Opus magnum, Dům duchů 1 a 2	Mají 2 typy Dárkových poukazů: Standart (2590 Kč) a Platinum (3590 Kč) pro 2-6 hráčů.
	2-6 hráčů (doporučeno 4-5 hráči)	60 minut	CZ/ENG	Zodiac Patres	
TrapCatch	2-6 hráčů	60 minut	CZ/ENG	Strýček v ohrožení	Je možné zakoupit dárkový poukaz na každou z nabídky her za 1222 Kč na Slevomatu po slevě 935 Kč.
	2-5 hráčů	60 minut	CZ/ENG	Doupě revoluce	
	2-4 hráči	60 minut	CZ/ENG	Magický orloj, Tajný experiment	
ThePadlock	2-6 hráčů	99 minut	CZ/ENG	Mise #53	Je možné zakoupit dárkový poukaz na hry a jako dárek k nákupu zákazní obdrží dárek dle výběru od firmy Jack Daniel' s.
	2-5 hráčů	77 minut	CZ/ENG	Hřbitov	
	1-4 hráči	66 minut	CZ/ENG	Trezor	
Escape master	2-5 hráčů	60 minut	CZ/ENG	Pacient č. 27 - šílenec, Příběh podivného řezníka	Poskytují možnost zakoupení dárkových poukazů.
	2-5 hráčů	65 minut	CZ/ENG	Pokoj č. 606 - posedlá	
Mind maze	2-6 hráčů	60 minut	CZ/ENG	Galactic Pioneers, Nautilus, Zrcadla magie	Poskytují dárkové poukazy a trička se skrytou hádankou na potisku. Poskytují možnost team buildingu a přenosnou hru.
	2-5 hráčů	60 minut	CZ/ENG	Enigma, Alchymistova komnata	
	8-25 hráčů ONLINE	90 minut	CZ/ENG	Time crimes	
Chess Key Room	2-6 hráčů	60 minut	CZ/ENG	Jungle, Zlobr, Maphia	Velká konkurenční výhoda je úniková hra dostupná online. Poskytují dárkové poukazy a teambuilding akce.
	2-6 hráčů	70 minut	CZ/ENG	Gulliverova cesta, Al Capone	
	2-5 hráčů	60 minut	CZ/ENG	Upíří hrobka, Budhova stopa	
	2-5 hráčů	70 minut	CZ/ENG	Agent 007, Kryštof Kolumbus	
	2-4 hráči	60 minut	CZ/ENG	Doupě neřesti	
	1-7 hráčů	90 minut	CZ/ENG	Šance žít	
Questerland	2-6 hráčů	60 minut	CZ/ENG	Kouzelnická škola 2, Hvězdný element	Provozují eventy ve formě školní a firemní akce, nebo narozeninové oslavy. Nabízí dárkové poukazy a balíčky na témata her.
	2-5 hráčů	60 minut	CZ/ENG	Kouzelnická škola 1, Moriartiho Fantom, Apokalypsa	
Code room	2-5 hráčů	60 minut	CZ/ENG	Ordinace doktora Shipmana	Nabízejí pouze teambuilding a tematické voucher balíčky.
	2-5 hráčů	75 minut	CZ/ENG	Ztracené korunovační klenoty, Fallout – Tajemná laboratoř	
	6-10 hráčů	75 minut	CZ/ENG	Teambuilding Smíchov	
Endorfin world s.r.o.	3-5 hráčů	60 minut	CZ/ENG	SAW	Nabízejí velké množství firemních a společenských akcí i s programem, nebo moderátorem. Prostory k pronájmu jsou i bez eventu.
	2-4 hráči	60 minut	CZ/ENG	Titanic, Freddy Kruger, Star Wars	
	1 hráč	30 minut	CZ/ENG	Márnice 1 a 2	

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 2 Analýza konkurence pro marketingové účely

Podnik	Webové stránky	Facebook	Instagram
Mazement	Webové stránky jsou velmi dobře naformátované, obsáhlé, přehledné a design líbivý.	Nově vytvořený aktivní profil, nabídka slev, fotografie z proběhlých akcí, lze zapracovat na grafice a množství příspěvků.	Instagram je vytvořen, ale nepoužívaný, bez jakékoliv fanouškovské základny.
The Chamber	Web je velmi jednoduchý k navigaci, obsahuje hodně možná až informací, často	Dlouhodobě aktivní 33 tisíc sledujících, ale engagement u příspěvků max 20 reakcí to se mi líbí a 4 komentáře.	Stejné příspěvky jako na FB, fotky nemají efekt, videa fungují (max. 125 to se mi líbí).
TrapCatch	Jejich web není nejnovější, nemá vhodně zvolené barvy, ale obsahuje také kategorii Brigáda, obsah informací je vyhovující, popis her je strohý, popis pracovní pozice hezký.	Organizace ho používá především pro sdílení fotografií skupin	Profil je vytvořený, ale neaktivní.
ThePadlock	V české verzi oproti té anglické chybí FAQ, jinak je web udělaný velmi dobře.	Slouží ke sdílení fotografií skupin, které je navštívili, nebo promo akcí.	Je vytvořený, ale není používaný.
Escape master	Webové stránky jsou velmi jednoduché a zastaralé, obsahuje jiné údaje v české a anglické verzi. Podnik je doporučován na Tripadvisor.	Pouze fotografie zákazníků.	Instagram není založen.
MindMaze	Webové stránky jsou kvalitní a dobře poskládané s jednou otravnou funkci, a to pokaždé kdy se uživatel vrátí o stránku zpět, stránka se přesune na platbu.	Příspěvky jsou dobře zpracované, ale interakce uživatelů s obsahem nefunguje.	Není zajímavý, příspěvky přidávají, ale nezajímavý obsah.
Chess KEY Room	Web je kvalitní s dobře zpracovanou grafikou a dostatečně velkým obsahem informací pro uživatele.	Je vytvořený přidávají pouze fotografie zákazníků, uživatelé neaktivní.	Je vytvořen, ale neaktivní poslední příspěvek je 9 měsíců starý.
Questerland	Web disponuje kvalitní grafikou a obsahuje dostatečné množství informací, aby uspokojil potřeby uživatelů. Kromě toho je navržen tak, aby poskytoval snadnou navigaci a přehledné uspořádání, což přispívá k celkovému uživatelskému zážitku.	Jejich profil přidává fotografie a příspěvky, které jsou vtipné a zároveň se týkají tématu únikových her, a i přes to obdrželi negativní zpětnou vazbu od sledujících.	Stejný obsah jako na Facebooku.
Code room	Webové stránky jsou přehledně zpracovány, ale nesedí jim ceny s rezervační aplikací.	Špatná kvalita fotografií a obsahu.	Existuje, ale je neaktivní.
Endorfin world s.r.o.	Stránka disponuje adekvátní grafikou a obsahuje dostatečné množství informací, aby uspokojila potřeby uživatelů. Kromě toho je navržena tak, aby poskytovala jednoduchou navigaci a srozumitelné uspořádání, což přispívá k celkovému uživatelskému dojmu.	Profesionální fotografie mají příjemný umělecký podtext ale nejsou určené zákazníkům únikových her.	Poslední příspěvek v Lednu 2022

Zdroj: vlastní zpracování

VŠEM VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Podnikatelský záměr organizace xy

Vendula Vrbická, PEMBC02

Řešená problematika

úvod

Tématem bakalářské práce byla tvorba podnikatelského plánu za použití metody Lean Canvas pro nově vznikající organizaci xy k úspěšnému vstupu na trh únikových her.

problém

Identifikace a zhodnocení klíčových faktorů a rizik, které mohou ovlivnit podnikatelskou činnost.

přístup

Primárním cílem bylo vytvoření konkrétního konkurenceschopného podnikatelského plánu a vytvoření specifických doporučení.

Pro výzkum byla zvolena anonymní organizace xy, která bude vstupovat na trh.

Postup řešení

zdroj

Během zpracování teoretické části bakalářské práce byli využity sekundární zdroje, v podobě odborné literatury a relevantních internetových zdrojů.

získávání

Výsledná doporučení byla sestaven na základě dat z vypracovaných analýz.

zpracování

Na základě teoretických poznatků a vypracovaných analýz autorka stanovuje základní doporučení pro úspěšní vstup organizace xy na trh.

Výsledky práce

Z výsledků práce vyplynulo, že organizace xy po vstupu na trh bude schopna dlouhodobě dosahovat stabilního zisku.

→**Z dat lze vyčíst fakta:**

→Na základě vypracovaného časového harmonogramu vyplívá, že k uvedení organizace xy na trh je zapotřebí tří měsíců.

→Odhadovaná výše maximálního možného dosahovaného zisku, při maximální obsazenosti obou únikových her je ve výši 337 960 Kč za jeden měsíc provozu.

→Unikátní nabídka hodnoty, kterou disponuje organizace xy spočívá v originalitě scénářů únikových her.

Ziskovost podniku

Cena nastavena	Cena hry	Hranice bodu zvratu	Obsazenost únikových her		
			80 %	60 %	40 %
Počet her za měsíc			384 her	288 her	192 her
5 % pod konkurenci	1 420 Kč	146 her	337 960 Kč	201 640 Kč	64 320 Kč
6 % pod konkurenci	1 405 Kč	147 her	332 985 Kč	198 105 Kč	61 225 Kč
7 % pod konkurenci	1 390 Kč	150 her	325 260 Kč	191 820 Kč	58 380 Kč

Odhadovaná měsíční ziskovost organizace xy pro tři různé ceny únikových her.

Doporučení

Na základě výsledků lze doporučit…..

1. **Stanovení jednotné finální ceny na základě analýzy konkurence.**

2. **Marketingová strategie by měla zahrnovat tvorbu kvalitního a hodnotného obsahu na různých platformách, které budou oslovovat nové potenciální zákazníky.**

3. **Vytvoření a pravidelná aktualizace komplexního plánu řízení rizik.**

Závěr

Práce přinesla konkrétní podnikatelský plán určený pro vstup organizace xy na trh únikových her v centru Prahy.

Řešením je stanovení vhodných doporučení a konkrétních postupů, které přispívají k udržení konkurenceschopnosti organizace.

Problematika byla posunuta díky aplikaci nových teoretických poznatků získaných z odborné literatury a internetových zdrojů.

VŠEM
VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU
DĚKUJI ZA POZORNOST