



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

JSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**STRATEGICKÝ ROZVOJ PODNIKATELSKÉHO
MODELU V KONTEXTU PRÁVNÍ REGULACE**

STRATEGIC DEVELOPMENT OF BUSINESS MODEL IN THE CONTEXT OF LEGAL ASPECTS

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Karolína Ondrišová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.

BRNO 2021

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	Bc. Karolína Ondrišová
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
Akademický rok:	2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Strategický rozvoj podnikatelského modelu v kontextu právní regulace

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem této práce je zajistit konformitu business modelu s právní regulací, která nejpodstatněji zasahuje a ovlivňuje činnost podniku. Dílčím cílem této práce je prognóza pravděpodobného vývoje legislativy zejména v oblasti zpracování osobních údajů, jelikož je úzce spjata s hlavním zdrojem příjmů tohoto modelu.

Základní literární prameny:

LEHMANN-ORTEGA, L. Strategor: 7e édition. Toute la stratégie d'entreprise. Paris: Dunod, 2016. ISBN 978-2100745319.

MAURYA, A. Lean podnikání: přejděte od plánu A k plánu, který funguje. V Brně: BizBooks, 2016. ISBN 978-80-265-0506-8.

OSTERWALDER, A. a Y. PIGNEUR. Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev. V Brně: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0025-4.

TOMÁŠEK, M. a kolektiv. Právo Evropské unie. 2. aktualizované vydání. Praha: Leges, 2017. ISBN 978-80-7502-184-7.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato diplomová práce se zaměřuje na problematiku dopadu právní regulace na business model při jeho formulaci a implementaci. V rámci práce jsou nejprve nastíněna teoretická východiska, ve kterých jsou přiblíženy klíčové pojmy práce, a to strategické řízení a strategie, pojetí strategie firmy a business strategie a inovativní přístup v podobě business modelu Canvas. Dále je nastíněna základní charakteristika úrovně a metody právní regulace. V analytické části je představen konkrétní business model, na jehož příkladě budou odhaleny klíčové oblasti podléhající právní regulaci, které budou následně srovnány s řešením nejúspěšnějších společností v dané oblasti. Na základě těchto poznatků je v návrhové části zpracován návrh formulace a implementace business modelu tak, aby byl legislativně konformní jak na národní, tak na nadnárodní úrovni, a to s ekonomickým dopadem vybraného způsobu řešení podle stupně náročnosti a rizika.

Abstract

This diploma thesis focuses on the issue of the impact of legal regulation on the business model during its formulation and implementation. This work outlines the theoretical background in which are described the key concepts of work, strategic management and strategy, the insured strategy of corporate and business strategy and innovative approach as a business model Canvas. Furthermore, the basic characteristics of the level and method of legal regulation are outlined. The analytical part presents a specific business model, which will be used to reveal key areas subjected to legislation, which will then be compared with the solutions of the most successful companies in the given area. Based on these findings, the design part deals with the formulation and implementation of the business model so that it is legally compliant at both national and supranational levels, with the economic impact of the selected solution according to the degree of complexity and risk.

Klíčová slova

strategie, strategické řízení, právní regulace, business model, Canvas

Key words

Strategy, strategic management, legal regulation, business model, Canvas

Bibliografická citace

ONDRIŠOVÁ, Karolína. *Strategický rozvoj podnikatelského modelu v kontextu právní regulace*. Brno, 2021. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135394>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Robert Zich.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 16. května 2021

.....

Bc. et Bc. Karolína Ondrišová

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat své rodině, zejména mamince, díky níž jsem měla možnost tuto práci vytvořit. Díky patří také všem blízkým, kteří měli pochopení a pevné nervy a byli mi neuvěřitelnou podporou, zejména Barboře Vítové a Tomáši Mračkovi. V neposlední řadě velké díky patří vedoucímu této diplomové práce, doc. Ing. Robertu Zichovi, Ph. D, za jeho cenné rady a drahocenný čas.

Úvod	11
1 Vymezení problému a cíle práce	13
1.1 Vymezení problému a stanovení cíle práce	13
1.2 Postup řešení a metodika	14
2 Teoretická východiska práce	17
2.1 Podnik, strategie a strategické řízení.....	17
2.1.1 Struktura strategického řízení	20
2.1.2 Strategie firmy a obchodní strategie.....	21
2.1.3 Metoda Lean startup	22
2.1.4 Životní cyklus podniku.....	23
2.2 Tvorba business modelu	24
2.2.1 Klasické pojetí podnikatelského plánu	25
2.2.2 Business model Canvas	25
2.2.3 Business model Lean Canvas.....	30
2.2.4 Business model Strategické skici	31
2.2.5 Srovnání přístupů k metodám tvorby strategie firmy	34
2.3 Právní regulace a její dopad na Business model	37
2.3.1 Právní regulace jako vnější faktor business modelu	38
2.3.2 Úroveň právní regulace a prameny práva	38
2.3.3 Metoda právní regulace a právní odvětví	40
2.3.4 Regulace v jednotlivých fázích životního cyklu podniku.....	41
2.4 Závěr teoretické části.....	43
3 Analytická část	45
3.1 Charakteristika business modelu.....	45
3.2 Dopad právní regulace na oblasti business modelu	47
3.3 Problematika typická pro podnikání	48

3.3.1	Problém.....	48
3.3.2	Neférová výhoda	48
3.3.3	Řešení	49
3.3.4	Kanály.....	51
3.3.5	Zdroje příjmů a Struktura nákladů	54
3.3.6	Klíčové metriky.....	55
3.3.7	Hodnotová nabídka a Zákaznické segmenty.....	55
3.4	Problematika specifická pro sledovaný business model	56
3.4.1	Charakteristika srovnávaných společností.....	57
3.4.2	Ochrana osobních údajů a udělení souhlasu mladistvým	59
3.4.3	Zpracování osobních údajů a informační povinnost	61
3.4.4	Právo duševního vlastnictví k obsahu	63
3.4.5	Právo duševního vlastnictví k obsahu uživatele.....	65
3.4.6	Právo duševního vlastnictví k obsahu třetích subjektů.....	67
3.5	Závěr analytické části.....	70
4	Vlastní návrhy řešení	72
4.1	Východiska návrhové části	72
4.2	Řešení klíčových otázek právní regulace typických pro podnikání.....	73
4.2.1	Problematika založení a vzniku společnosti – oblast Kanály	73
4.2.2	Problematika ochranných známek – oblast Kanály	76
4.2.3	Problematika vzniku autorskoprávní ochrany – oblast Řešení	76
4.2.4	Problematika uzavírání smluv – oblast Řešení	77
4.2.5	Problematika získávání informací – oblast Problém.....	77
4.3	Řešení klíčových otázek právní regulace specifických pro business model	78
4.3.1	Problematika ochrany osobních údajů – oblast Zákaznické segmenty	

4.3.2	Problematika ochrany práva duševního vlastnictví – oblasti Neférové výhody a Zákaznických segmentů.....	79
4.3.3	Problematika ochrany práva duševního vlastnictví třetích subjektů – oblast Hodnotové nabídky	80
4.4	Zhodnocení nákladů s ohledem na možné riziko sankce	81
4.5	Implementace návrhů	82
4.5.1	Implementace návrhů před zahájením činnosti.....	82
4.5.2	Implementace po zahájení činnosti a spuštění projektu	83
4.5.3	Optimalizace a kontrola.....	83
4.6	Předpokládaný vývoj právní úpravy	84
	Závěr	87
	Seznam použité literatury	89
	Seznam tabulek, obrázků a diagramů	97

ÚVOD

Právo a ekonomie jsou oblasti, které spolu úzce souvisí od samotného vzniku právního státu. Rozvoj lidstva a jeho společenství je úzce spjat s obchodem a ekonomikou, jen tak je zaručena jeho prosperita a růst, vždyť již jeden z nejstarších právních textů, Chamurappiho zákoník, se mimo jiné zabýval závazkovým právem dopadajícím na obchodování v akkadské společnosti. Napříč historií lidstva se dopad státní moci do oblasti ekonomie měnil, v blízké minulosti lze vysledovat dva protichůdné přístupy, na kterých byly založeny politické systémy tehdejších dvou vládnoucích politických ideologií, a to centrálně řízená ekonomika komunistického bloku, kdy ekonomie státu zcela podléhala zásahům a dohledu státní moci, a na druhé straně liberalistický přístup západních zemí, kde po vzoru Keynesiánských myšlenek převládala snaha o volný trh bez přílišné ingerence státního monopolu moci. Oba tyto hraniční extrémy se v posledních desetiletích ukázaly jako neideální a postupně docházelo k nastolení rovnováhy mezi těmito přístupy, která se v různých státech projevila jinak.

V Českém ekonomickém prostředí se snaha o přechod k volnému trhu projevila liberalizací, privatizací a snahou o omezení státního vlivu v oblasti svobodného podnikání. Postupně ovšem opět dochází k přehodnocení těchto principů, v některých oblastech je možné sledovat jak zvětšování pole volnosti, na druhé straně dochází i k návratu zásahů státní moci, příkladem budiž stále silnější snaha o ochranu spotřebitele, vedená z velké části i legislativou Evropské unie. Je to právě vstup České republiky do Evropské unie, který přinesl řadu omezení v oblasti pravomoci zasahovat a regulovat hospodářské prostředí ve prospěch orgánů Evropské unie. Ta si vyhradila pravomoc regulovat jednotný vnitřní trh všech členských států, a to ve většině případů formou nařízení (které se dají zjednodušeně označit za „unijní zákony“). Bohužel, ani zákonodárce na této nadnárodní úrovni není zákonodárcem ideálním. **Právo se nachází v období krize, kdy absolutně nezvládá adekvátně, v reálném čase reagovat na realitu hospodářského prostředí, a to zejména ve vztahu k rozvoji digitálních technologií.**

Rozvoj digitálních technologií představuje revoluci napříč celou společností. Technologie se stala neodmyslitelnou součástí každodenního života, zajišťuje a zjednodušuje fungování jedinců, podnikatelů i státu, šetří čas a zdroje a podporuje

efektivnější alokaci zdrojů. Pro podnikatele se jedná o nové příležitosti rozvoje inovativních služeb, které naprosto překopávají dosavadní vnímání a fungování tržního prostředí. **Na tento extrémně rychlý vývoj ovšem právo nestíhá reagovat a dochází k rozporu mezi realitou a právní regulací snažící se tuto realitu postihnout.** Jako krásný příklad tohoto nesouladu možno uvést návrh dvou nařízení z roku 2021 regulující digitální trh: Digital Services Act („DSA“) a Digital Markets Act („DMA“). Tato nařízení reagují na změny v digitálním tržním prostředí 20 let poté, co byla přijata tzv. e-commerce směrnice, přičemž za posledních 20 let došlo v této oblasti k tak zásadním změnám, že se velká část digitálního trhu stala neúmyslně neregulovanou.

Tento rozpor znamená **zásadní zvýšení podnikatelského rizika v oblasti digitálního trhu**, jelikož často vede k situaci, kdy se právní úprava stala natolik komplikovanou a nesrozumitelnou, že podnikatel sám není schopen, a ni to po něm nelze rozumně požadovat, učinit informovaná rozhodnutí bez spolupráce s odborníkem v dané oblasti. Dochází ke ztrátě právní jistoty, jednoho ze stěžejních a základních principů moderního právního státu. Podnikatel se ocitá v situaci, kdy na jedné straně platí zásada *ignorantia juris non excusat* (neznalost zákona neomlouvá), na druhé straně čelí nedokonalé, nepředvídatelné právní úpravě oblasti podnikání, která se potencionálně stane nejdůležitější součástí národních ekonomik západní civilizace.

Ne každý ze začínajících podnikatelů má dostatek zdrojů k tomu, aby mohl v začátcích část kapitálu investovat do komplexních právních služeb. Na druhou stranu je třeba najít vhodnou hranici, kdy takovouto investicí dojde ke snížení rizika následného státního postihu natolik, že se stane výhodným. Právě z tohoto důvodu se diplomová práce zaměřuje **na vliv právního dopadu na vybraný business model**, který byl sestaven mladými a aspirujícími studenty Fakulty podnikatelské VUT v Brně a klade si mimo jiné za cíl ukázat, jak velký vliv má právo, jakožto externí faktor, na celý podnikatelský záměr v této specifické oblasti.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

V této části práce bude představena základní problematika práce, včetně cílů, kterých se snaží dosáhnout a metod, které k tomu byly použity.

1.1 Vymezení problému a stanovení cíle práce

Tato diplomová práce se zabývá problematikou právních souvislostí, ovlivňujících formulaci a implementaci business modelu, a to jak na národní, tak na nadnárodní úrovni právní regulace. Business model je vždy vytvářen v konkrétním prostředí a čase, a musí proto splňovat podmínku legislativní konformity tak, aby mohl vykonávat zamýšlenou podnikatelskou činnost bez obav z postihu ze strany státní moci, případně jiných následků vadného právního jednání či porušení povinností v oblasti práva soukromého. Business model, jakožto základní jednotka strategického plánu podniku, se realizuje prostřednictvím organizačních struktur, procesů a systémů. Velká část těchto základních elementů je právem regulována, a požadavky jí kladené je nutné splnit jak pro úroveň specifických prvků, tak na úrovni fungování modelu jakožto celku.

Součástí strategického řízení je i předvídaní nejpravděpodobnějšího možného vývoje prostředí, v tomto případě právní regulace, přičemž tato prognóza společnosti umožňuje pružně reagovat na změny. Reakce spočívají nejen v postupu *ex post*, ale zejména *ex ante*, kdy je podnik schopen pomocí strategie předvídat, připravit se a následně také reagovat a využít všech možností, které se objeví v externím, ale i interním prostředí podniku.

Předmětem této práce je vymezení oblastí business modelu začínajícího startup podniku, specializujícího se na vytvoření on-line sociální platformy pro sdružování hráčů on-line video her, na které dopadají zásadním způsobem prvky jak typické, tak specifické právní regulace. Jelikož stěžejní ekonomickou aktivitou, kterou projekt sleduje, je umožnění zájemcům oslovit konkrétní segment uživatelů platformy s nabídkou produktů a služeb pomocí cíleného marketingu v globálním měřítku, je práce orientována na právní regulaci nejen na národní, ale i nadnárodní úrovni. Je to dáno i tím, že internet nezná hranic a při poskytování služeb on-line dochází k překonání teritoriálních, národních omezení. Při poskytování těchto služeb se podnik setkává s nedokonalou, komplikovanou právní úpravou, která může ve finále značným způsobem omezit poskytování těchto služeb, zejména s ohledem na regulaci autorského

práva a ochrany osobních údajů. Z tohoto důvodu je hlavním cílem této práce je zajistit konformitu business modelu s touto specifickou právní regulací, která nejpodstatněji zasahuje a ovlivňuje činnost podniku při tvorbě zisku a zároveň tím minimalizovat riziko možných sankcí v podobě pokut.

Dílním cílem této práce je prognóza pravděpodobného vývoje legislativy zejména v oblasti zpracování osobních údajů, jelikož je úzce spjata s hlavním zdrojem příjmů tohoto modelu. Nadto nedokonalá úprava této části podnikatelských aktivit, s ohledem na rozvoj digitálního trhu a technologií, bude muset projít zásadními změnami tak, aby byla schopna regulovat tuto realitu. V neposlední řadě je dílním cílem identifikovat a navrhnout řešení dalších, pro podnikání typických problémů začínajících podnikatelů, jelikož i tato právní úprava může pro laika být velmi nepřehledná a komplikovaná. Tato řešení ve výsledku, s ohledem na omezené finanční zdroje strat up business modelu, sníží podnikatelské riziko případných sankcí se strany postihu státních orgánů adekvátně k disponibilním zdrojům.

1.2 Postup řešení a metodika

Tato práce je založena na systematickém přístupu ke strategickému managementu v návaznosti na konkrétní business model a dopadu právní regulace na jeho formulaci a implementaci.

V první části práce jsou představeny základní teoretické pojmy strategického řízení, které se konkrétně projevují v jednotlivých přístupech formulování strategie firmy. Prezentován je kromě klasického pojetí podnikatelského plánu inovativní přístup ke tvorbě podnikové strategie, kterým je business model Canvas a jeho modifikované verze Lean Canvas a model Strategické skici. Následně se práce věnuje vymezení vnějšího prostředí, obklopujícího tento model, a to zejména oblasti právní regulace. Ta je prezentována ve třech základních úrovních, podle úrovně regulace, podle metody právní regulace a dále také pomocí jednotlivých právních odvětví, které na daný business model dopadají.

Z těchto teoretických přístupů ke strategii, strategickému řízení a tvorbě business modelu budou dále **vyhodnoceny a využity nejvhodnější a nejdůležitější teoretické přístupy pro sledovaný business model**. Představení systematiky právní regulace má za cíl **seznámit čtenáře ve zjednodušené formě s principy a fungováním právní regulace** jako takové, jelikož ta se projevuje různě jak s ohledem na úroveň regulace (národní vs nadnárodní), metodu (soukromoprávní vs veřejnoprávní) a jednotlivá

odvětví (autonomie vůle stran, smluvní volnost, spravedlnost, rovnost, ochrana slabší strany a další), jelikož i ty zásadním přístupem ovlivňují pohled na jednotlivé problematiky a možnost jejich řešení. Jako zdroj dat slouží publikovaná národní i mezinárodní literatura, mimo jiné strategie chápána z pohledu francouzských, amerických a anglických autorů. Canvas model a jeho odvozené podoby jsou představeny na základě publikací jejich původních autorů. Pro oblast práva jsou to publikace předních, zejména českých, právních teoretiků.

V analytické části této práce je nejprve představen konkrétní business model pomocí metody Lean Canvas, na který právní regulace dopadá v několika oblastech. Při postupu analýzy právního dopadu jsou jednotlivé **problematiky sledovány v souladu s životním cyklem podniku** tak, jak se s nimi autoři business modelu budou postupně setkávat. Následně jsou všechny tyto problematiky znázorněny ve vnější, „vše obklopující vrstvě“, která znázorňuje zásah do jednotlivých oblastí sledovaného business modelu. V této části budou následně jednotlivé právní dopady rozděleny do dvou skupin – ty, které jsou **typické pro podnikání obecně**, a ty, které jsou **specifické pro sledovaný business model**. U problematiky právní úpravy typické pro podnikání budou představeny možné postupy jejich řešení, přičemž u problematiky specifické pro tento business model dojde ke srovnání s nejúspěšnějšími společnostmi regulovanými shodnou právní úpravou.

Problematika typická pro podnikání je oblast, se kterou se setká prakticky každý podnikatel a způsob jejího řešení je (případně se o to alespoň snaží) přizpůsoben tak, aby jej byl na základní úrovni schopen vyřešit i běžný člověk bez speciálního vzdělání. Přesto je vhodné na tuto problematiku upozornit, jelikož **pro začínajícího podnikatele může znamenat i tato oblast na první pohled nepřehlednou změť požadavků, ve které je velmi jednoduché se ztratit**. Při opomenutí některé z povinností, případně při nedokonalém provedení některých právních jednání (jako je například uzavírání smluv) mohou nastoupit finanční i časově náročné sankce.

Pro tyto problematiky byla vybrána právní úprava, která se zabývá regulací dané oblasti a **pod kterou lze chování společnosti podřadit (subsumpce) po naplnění hypotéz** (vymezení okruhu chování, na které regulace dopadá) **jednotlivých právních norem** (pravidel tohoto chování). Právní normy jakožto obecná pravidla chování jsou čerpána z normativních právních aktů, konkrétně z jejich **formálních pramenů** v podobě zákonů, podzákoných předpisů ale i nařízení, směrnic a mezinárodních smluv. Jako zdroj těchto formálních pramenů práva sloužily při zpracování této práce

zejména **právní informační systémy**, konkrétně Beck-online od společnosti Beck a ASPI od společnosti Wolters Kluwer, jelikož umožňují na jednom místě hledat podle klíčových oblastí včetně judikatury, doprovodné odborné literatury, článků a komentářů.

Jelikož s velkou částí specifických dopadů právní regulace v oblasti digitálního podnikání se musely vypořádat i velké, nadnárodní společnosti poskytující služby na globální úrovni, budou tyto vedoucí společnosti podrobeny **analýze jejich přístupu k dané problematice na základě přístupu *best practice* metodou banchmarkingu**, jelikož z jejich přístupu a postupu lze vysledovat pravidla, která jsou v souladu s nadnárodní právní úpravou. Jedná se zejména o společnosti působící v oblasti sociálních platforem, pracující s autorskými právy třetích osob i uživatelů a dále platformy zaměřené na konkrétní cílovou skupinu zákazníků jakožto hráčů on-line videoher.

Zdrojem dat pro tuto část práce jsou jednak poznatky samotných autorů projektu s ohledem na jejich cíle a možnosti, které jsou následně konfrontovány s aktuální situací, právní úpravou a běžným postupem řešení na území České republiky. V části srovnávající vedoucí podniky regulované obdobnou právní úpravou jsou informace získávány z veřejně dostupných internetových zdrojů v konfrontaci s platnou a účinnou právní úpravou této oblasti, přičemž je nutno splnit nejvyšší kladené požadavky, které odpovídají zejména právní regulaci Evropské unie.

V návrhové části práce je předložen návrh řešení a způsobu, **jak v konkrétních oblastech business modelu dosáhnout konformity se současným stavem právní úpravy**, přičemž je věnována jak pozornost jak **typické právní úpravě** související s prvotní fází životního cyklu společnosti, protože i tato oblast se z důvodu různorodosti i kvantity pravidel může stát velmi nepřehlednou a náročnou. Pro **specifickou právní regulaci business modelu** jsou představeny závěry získané jak na základě platných a účinných norem, tak zejména **výběrem nejvhodnějších řešení velkých společností**, poskytujících služby za obdobných podmínek na principu metody *best practice*.

Bohužel ani vyčerpávajícím splněním všech těchto pravidel není zajištěna jistota, **podnik musí být připraven na legislativní změny**, značně omezující způsob zpracování osobních údajů, stejně tak jako ochranu práva duševního vlastnictví třetích osob, přičemž musí zvažovat, zda při splnění těchto přísnějších podmínek bude model stále rentabilní, či zda změnit způsob generování zisku, případně podnikání ukončit.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části práce jsou nejprve představeny klíčové pojmy, kterými jsou strategické řízení společnosti a strategie, jakožto výchozí koncept pro vytvoření podnikové strategie s pomocí business modelu. Podniková strategie je prezentována pomocí dvou základních přístupů k jejich tvorbě, kterými jsou klasický model podnikatelského plánu, a jeho inovativní podoba, kterou je business model založený na metodě Canvas (z anglického „plátno“) a dalších od něj odvozených modelů. V poslední části je věnována pozornost prostředí, ve kterém se business model vyvíjí, a to konkrétně jeho vztahu a způsobu, jakým je ovlivňován právní regulací.

2.1 Podnik, strategie a strategické řízení

Slovo strategie pochází z řeckého *stratégos* znamenající lest, které se postupně vyvinulo v *stratégia* ve smyslu vojenského vedení, odkud se do angličtiny dostalo jako *strategy*, v moderním chápání používané od konce 19 století.¹

Cambridge Dictionary definuje strategii jako detailní plán pro dosažení úspěchu v situacích jako je válka, politika, business, průmysl nebo sport; nebo jako schopnost připravit se na takovou situaci. V obchodní angličtině je pojem definován jako způsob, kterým je podnik, vláda nebo jiná organizace pečlivě plánuje své kroky za určitý časový úsek za účelem zlepšení své pozice a dosažení svého cíle.²

Dříve byla strategie úzce spjata s vojenstvím a vojenskou taktikou. Jedna z nejznámějších knih pojednávající o strategii je *Umění války* od čínského spisovatele Sun-C', stará více než dva a půl tisíce let, která dodnes inspiruje autory v oblasti ekonomie. Její nadčasovost a úzké spojení s ekonomikou ve svém díle *Umění války: Využití válečných strategií v byznysu* vyjádřil například i český autor Vít Vojta.³

V současnosti je strategie v podnikání nejčastěji chápána jako soubor rozhodnutí zaměřený na dlouhodobé cíle, způsoby jednání a alokaci zdrojů, které mají zajistit

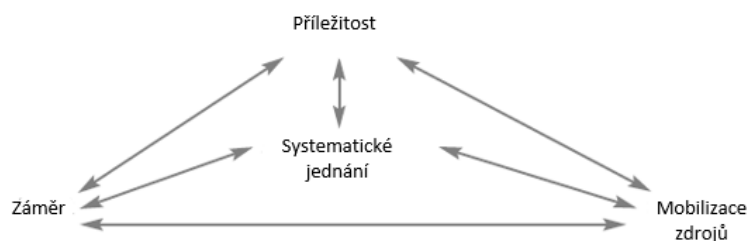
¹ Strategos. *Livius* [online]. Livius.org, © 1995–2021 [cit. 2021-01-30]. Dostupné z: <https://www.livius.org/articles/concept/strategos/>.

² Strategy. *Cambridge dictionary* [online]. Cambridge University Press © 2021 [cit. 2021-01-30]. Dostupné z: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/strategy>.

³ Pro srovnání VOJTA, V. *Umění války: využití válečných strategií v byznysu*. Brno: BizBooks, 2014. ISBN 978-80-265-0296-8.

výkonnost a udržitelnost podnikání společnosti.⁴ Jednodušší koncepci strategie uvádí White, který ji definuje jako spojnicí mezi myšlenkou a akcí. Detailněji ji potom rozvádí a charakterizuje jako kombinaci formulace cílů a organizace činnosti osob za účelem dosažení těchto cílů. Strategie může (ale nemusí) odrážet plně uvědomělý, uvážený a systematický přístup ke stanovování cílů a jejich dosažení, které vyžaduje detailní plánování. Na druhou stranu to může být i implicitní a neuvědomělá aktivita.⁵

Stanovení cílů zahrnuje i identifikaci příležitostí. Stanovení strategie je procesem, kterým se přetváří vnímané příležitosti na úspěšné výstupy pomocí účelně orientovaného, dlouhodobého jednání. Minimálně musí existovat jasný záměr, převoditelný na konkrétní cíl, a některé definované a účinné prostředky k dosažení těchto cílů, a to pomocí záměrného jednání zahrnujícího zejména využití zdrojů, ke kterým má společnost přístup⁶, viz obrázek níže:



Obrázek 1: Proces tvorby strategie⁷

Strategické řízení je poté uskutečňováno prostřednictvím realizace jednotlivých strategií. V dnešním ekonomickém prostředí je strategické řízení chápáno jako tvorba a následné uskutečnění dlouhodobých záměrů společnosti. Jedná se o takové záměry, které představují pro společnost stěžejní význam, a vedou k dosažení požadovaného výsledku, kterým je konkurenceschopnost, růst, prestiž nebo zisk. Se strategickým řízením je úzce spjata analýza, a to jak vnitřní, tak vnější. Aby podnik mohl dosahovat svých cílů, musí mít jasnou představu o tom, v jakém stavu se nachází on a zároveň i

⁴ BRULHART, F., C. FAVOREU a S. GHERRA. *Stratégie*. Paris: Dunod, 2015, s. 12. ISBN 978-2-10-072530-4.

⁵ White, C. *Strategic management*. Basingstoke, Hampshire New York: Palgrave Macmillan, 2004, s. 41. ISBN 1-4039-0400-6.

⁶ Tamtéž, s. 42.

⁷ Tamtéž, s. 42.

jeho konkurence, zároveň je třeba analyzovat i prostředí, ve kterém se aktivity společnosti uskutečňují. Veškeré tyto procesy probíhají na konkrétním místě a v konkrétním čase, a to zároveň v rámci omezených zdrojů.⁸

Právě dlouhodobá orientace strategického řízení přináší výzvy v podobě nejistoty. Oproti klasickému operativnímu řízení je strategické řízení flexibilnější a adaptivnější, což je v dnešním globalizovaném, rychle se měnícím prostředí nespornou výhodou. Zaměřuje na zcela nové cíle, které nemusí nutně vyvěrat z hierarchie cílů vytvořených společnostmi na všech úrovních řízení. Tyto nové cíle, které mají celopodnikový význam, se mohou zprvu jevit sporné, jelikož nemusí vycházet a rozvíjet čistě pouze zkušenosti minulého vývoje společnosti. Dalším charakteristickým rysem, který strategické řízení odlišuje od operativního, je zaměření na dlouhodobé cíle. Dosažení takovýchto cílů je tudíž možné hodnotit až s odstupem delšího času, oproti řízení operativnímu, kde je splnění cílů vyhodnoceno prakticky okamžitě. Na druhou stranu může být právě orientace na cíle ve velmi dlouhém období slabinou strategického řízení, jelikož v rychle se měnícím prostředí není jednoduché plánovat ve velkém časovém horizontu. Strategické řízení se proto musí pokusit tyto změny předvídat tak, aby pomocí kompatibilních strategií bylo možno z každé změny vytěžit maximum ve svůj prospěch.⁹

Každá společnost je specifická, podniká na jiném trhu a za jiných podmínek. Z tohoto důvodu neexistuje jediný přístup ke strategickému řízení, ale vyvinuly se jednoduché, ale i komplexnější způsoby tvorby podnikové strategie. Jako příklad můžeme uvést *Hierarchické pojetí strategie*, kdy se jedná o klasický, jednoduchý a přesný model podnikové strategie založený na hierarchickém uspořádání jednotlivých prvků, sestávajícího z mise, cíle, strategie a taktiky podniku. Toto stupňovité chápání strategického řízení s sebou přináší problém rigidnosti, kdy podnik při plnění jednotlivých bodů nemusí dostatečně rychle a flexibilně reagovat na případné změny prostředí. Jako další můžeme uvést přístup založený na *Nutnosti neustálé změny*. Tento přístup je založen na potřebě rychle reagovat na změny v turbulentním, neustále rychleji se měnícím konkurenčním prostředí. Jádrem tohoto modelu je předpověď situací, které mohou nastat, a zároveň vytvoření plánu adekvátní reakce. Výsledný strategický plán je tudíž velmi flexibilní, nicméně dochází k vyššímu stupni vágnosti plánu jakožto celku,

⁸ LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. Ostrava: Repronis, 2006, s. 8. ISBN 80-7329-131-2.

⁹ Tamtéž, s. 9–10.

tudíž se může stát hůře prosaditelným. Jako poslední příklad je uveden *Porterův model konkurenčního prostředí*, jelikož se jedná o jeden z nejnámějších nástrojů analýzy konkurenčního prostředí, který se dá velmi dobře využít i jako základ kvalitní podnikové strategie, protože v sobě sdružuje klíčové informace o odvětví, ve kterém společnost vykonává ekonomickou aktivitu.¹⁰

2.1.1 Struktura strategického řízení

Strategické řízení, stejně jako většina ostatních činností podniku, funguje na všech jeho úrovních. Předpokladem správného a účelného strategického řízení je existence na sebe navazujících strategií, které jsou hierarchicky uspořádány od obecnějších k těm více konkrétním (viz diagram níže). Nejvíce obsáhlou a obecnou strategií je strategie firmy, která vyjadřuje základní podnikatelské rozhodnutí. Na tuto strategii navazují jednotlivé obchodní strategie, které jsou úzce spjaty s vymezením jednotlivých obchodních jednotek (SBU, z angl. *Strategic Business Units*). Ty jsou dále rozpracovány na nižších úrovních podniku na jednotlivé funkční strategie, specifické pro každou oblast (marketing, výzkum a vývoj, finance, výroba). Při tvorbě struktury strategického řízení by mělo být postupováno nejen shora dolů, tj. postupně rozvíjet, dotvářet a konkretizovat strategie vyšší úrovně, ale zároveň by mělo docházet k reakci a zpětné vazbě, a to ve směru zdola nahoru tak, aby obecnější strategie vyšších úrovní byly aktuální a odpovídaly potřebám a prostředí podniku.¹¹

¹⁰ LHOTSKÝ, J. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. Česko: J. Lhotský, 2010, s. 37. ISBN 978-80-251-3295-1.

¹¹ KEŘKOVSKÝ, M. a O.VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, s. 25-27. ISBN 80-7179-453-8.

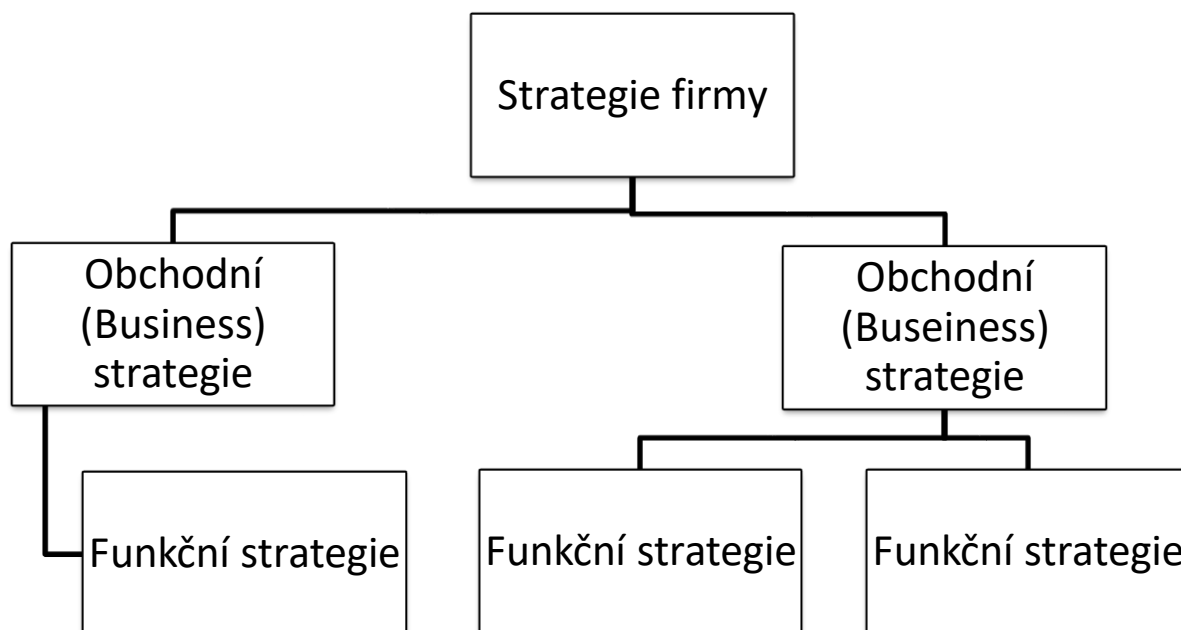


Diagram 1: Hierarchické uspořádání strategie firmy¹²

2.1.2 Strategie firmy a obchodní strategie

Strategie firmy není pouhým dokumentem, který vytvoří vedoucí pracovníci společnosti. Obecně lze konstatovat, že tvorba strategie není tou nejčastější pracovní náplní manažerů – jejich práce spočívá častěji v řešení problémů jako jsou konflikty v oblasti lidských vztahů nebo politické a právní změny v okolí společnosti. Hlavní pracovní náplní managementu totiž není pouhá tvorba strategie jako takové, ale spíše její integrace do komplexního společenského kontextu podniku, to je tou hlavní náplní strategického řízení.¹³

Účelem každé společnosti je vytvářet hodnotu tak, aby byla zajištěna její udržitelnost v rámci hyperkonkurenčního, globalizovaného prostředí. Strategický management podniku musí tento účel přetavit v misi, která bude vyjádřením dlouhodobého podnikatelského cíle. Mise podniku není pouhé generování zisku a soustavný rozvoj, mise podniku by měla být tím, proč její zaměstnanci s radostí chodí do práce a jsou své společnosti loajální. Mise společnosti je tím, co ji činí stabilní a

¹² Zpracováno dle KEŘKOVSKÝ, M. a O.VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, s. 26. ISBN 80-7179-453-8.

¹³ LEHMANN-ORTEGA, L. *Strategor: 7e édition. Toute la stratégie d'entreprise*. Paris: Dunod, 2016, s. 4-5. ISBN 978-2100745319.

zajišťuje pocit začlenění jednotlivých pracovníků.¹⁴

Obchodní (business) strategie je specifické rozpracování strategie firmy pro konkrétní obchodní jednotku operující na konkrétním trhu. Tato strategie by měla specifikovat prvky rozšířeného marketingového mixu, tzv. 7P, který obsahuje *product* (výrobky a služby nabízené danou obchodní jednotkou), *price* (cenu v širším pojetí), *place* (trh), *promotion* (distribuce), *people* (lidské zdroje), *process* (procesy nezbytné k uspokojení potřeb zákazníka a *planning* (plánování včetně ostatních manažerských činností podniku). Pro obchodní strategii by měly být taktéž vymezeny strategické cíle, které bude obchodní jednotka plnit v určitém čase.¹⁵

2.1.3 Metoda Lean startup

Námi sledovaný projekt, jak již bylo naznačeno, je začínající startup společností. Pro tento typ podnikání je klíčový soubor praktik, které pomáhají podnikatelům zvýšit pravděpodobnost úspěšného startupu, přičemž startup je chápán jakožto lidská instituce určená k vytvoření nového produktu nebo služby v podmínkách extrémní nejistoty. Právě tato extrémní nejistota vyžaduje jiné přístupy k tvorbě hodnoty pro zákazníka, narozdíl od založení pouhé kopie již existující společnosti, včetně všech podnikatelských aspektů, které jsou závislé pouze na provedení takového kopírovaného modelu podnikání.¹⁶

Právě toto neprozkoumané prostředí, generující extrémní nejistotu, je klíčovým definujícím prvkem startup podniku. Může se jednat jak o jediný projekt začínajícího mikropodniku o několika lidech, stejně tak ale i o inovativní projekt zavedené, globálně působící společnosti s vysokým obratem. Velikost společnosti v tomto případě nehraje roli, jak by se mohlo jevit z důvodu chybné popularizace tohoto termínu, například častým spojováním se slovem „garáž“ a podobně.

V kombinaci s přístupem Lean filozofie řízení podniku, která je založena na principu neustálého zlepšování a odbourání zbytečných nákladů v podobě ztrát a snahou

¹⁴ LEHMANN-ORTEGA, L. *Strategor: 7e édition. Toute la stratégie d'entreprise*. Paris: Dunod, 2016, s. 4-5. ISBN 978-2100745319.

¹⁵ KEŘKOVSKÝ, M. a O.VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, s. 30-31. ISBN 80-7179-453-8.

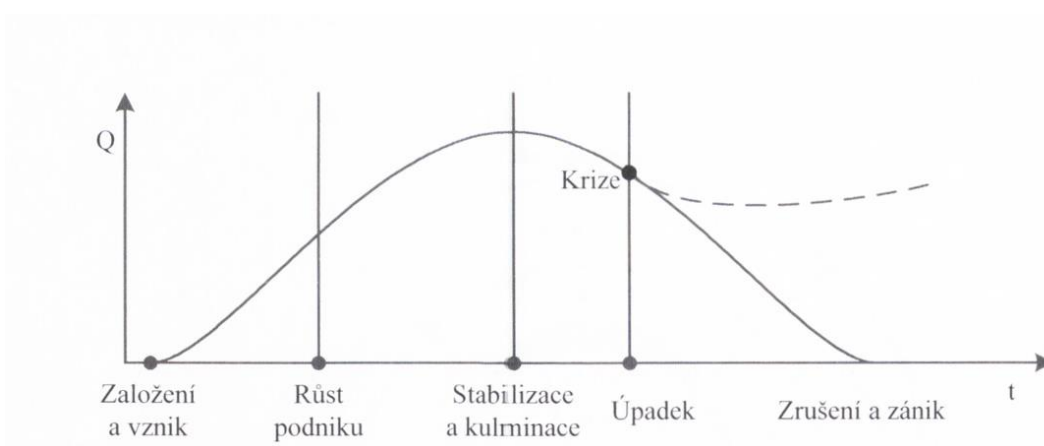
¹⁶ RIES, E. *Startup jako princip podnikání: jak dosáhnout dlouhodobého růstu v moderní firmě*. Praha: Management Press, 2019, s. 41-44. ISBN 978-80-7261-573-5.

o co nejvyšší možné uspokojení zákazníka všemi myslitelnými způsoby,¹⁷ vznikla metoda řízení Lean startupu, založena na principu neustálé změny pomocí zpětnovazební smyčky *Build-Measure-Learn* (z angl., Vytvoř-Poměř-Pouč se). Tato metoda místo vytváření složitých plánů založených na mnoha komplikovaných předpokladech jasně sleduje svůj cíl, kterého se pomocí strategie a business modelu snaží dosáhnout, přičemž se v případě ztráty směru díky zpětnovazební smyčce a pružnosti vždy úspěšně vrátí na vytyčenou prosperující cestu.¹⁸

2.1.4 Životní cyklus podniku

Životní cyklus podniku představuje vývoj podniku v jeho jednotlivých fázích v rámci času, a lze jej definovat pomocí pěti na sebe navazujících fází: založení a vznik, růst podniku, stabilizace, krize a případný úpadek a zrušení a zánik (viz obrázek níže, kde osa t představuje čas a osa Q objemový faktor).

Tyto jednotlivé fáze na sebe bezprostředně navazují, pro každý podnik mohou představovat jinak dlouhé časové období, případně některými podnik vůbec nemusí projít, pokud se mu podaří adekvátně reagovat na rychle se měnící prostředí.¹⁹



Obrázek 2: Fáze životního cyklu podniku²⁰

¹⁷ Lean přístup. *Management Mania* [online]. Copyright © 2011-2016 [cit. 2021-04-21]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/lean>

¹⁸ RIES, E. *Startup jako princip podnikání: jak dosáhnout dlouhodobého růstu v moderní firmě*. Praha: Management Press, 2019, s. 21-22. ISBN 978-80-7261-573-5.

¹⁹ KAŠÍK, J. *Základy podnikové ekonomiky*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2013, s. 21-24. ISBN 978-80-248-3163-3.

²⁰ KAŠÍK, J. *Základy podnikové ekonomiky*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2013, s. 24. ISBN 978-80-248-3163-3.

2.2 Tvorba business modelu

Koncept business modelu postrádá jednotné teoretické základy napříč vědními obory, ať už se jedná o ekonomii nebo business studie. Chybějící jednotná definice v oblasti ekonomie umožňuje na tento pojem hledět z více perspektiv, obecně lze však konstatovat, že business model poskytuje společnosti logicky navazující data a další poznatky získané na základě analýz, které ukazují, jak podnik vytváří a přináší hodnotu zákazníkům. Rovněž nastiňuje strukturu výnosů, nákladů a zisků spojených s tvorbou těchto hodnot. Business model definuje, jak podnik vytváří a dodává hodnotu zákazníkům, získává z těchto převodů příjmy a ty následně, po odečtení nákladů, převádí na vlastní zisk. Vypracování efektivního business modelu v dnešním konkurenčním prostředí nepostačuje. Aby pro podnik představoval konkurenční výhodu, musí se jednat o model těžko napodobitelný a inovativní.²¹

Jak již bylo nastíněno výše, tento pojem je možno chápat v širším a užším smyslu, zároveň představuje obecnější problematiku než klasická obchodní strategie. V širším smyslu tvorba business modelu představuje obecné postupy a metody tvorby a formulace základní strategie firmy, a to nejčastěji pomocí plánu strategie firmy, která se má naplnit prostřednictvím organizačních struktur, procesů a systémů. V užším smyslu je možné tvorbu business modelu vnímat jakožto konkrétní postup, kterým bude společnost vytvářet, předávat a získávat hodnoty, a to snahou přiblížit se konkrétnímu typu business modelu. Jako příklad konkrétních způsobů tvorby business modelů v užším pojetí lze uvést model založený na principu předplatného (předem zaplatím za produkt a službu, která bude následně opakována poskytována v určitém delším časovém období), freemium model (základní produkt nebo služba je poskytnuta zdarma, jejich rozšíření nebo nadstavba jsou poté zpoplatněny), nebo žiletkový model (zakoupení si hlavního produktu za poměrně nízkou cenu, přičemž součásti nutné k jeho správnému fungování jsou dokupovány za cenu vyšší).²²

Pro účely této práce bude pojem tvorby business model chápán v jeho širším smyslu, tedy jakožto základní plán strategie firmy a postup jeho tvorby. Jak již bylo

²¹ TEECE, D. J. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long range planning* [online]. Elsevier, 2010, 43(2), s. 172-175 [cit. 2021-02-09]. ISSN 0024-6301. Dostupné z: doi:10.1016/j.lrp.2009.07.003.

²² KRISS, R. What Is a Business Model? The Different Types of Business Models Explained. *JustBusiness* [online]. JustBusiness.com, ©2020 [cit. 2021-02-28]. Dostupné z: <https://www.justbusiness.com/operations/what-is-a-business-model>.

nastíněno, základní plán strategie firmy je možné vytvořit pomocí klasického modelu podnikatelského plánu, nebo pomocí moderních, jednoduchých a praktických přístupů k jejich tvorbě. Jedním z těchto přístupů je i business model Canvas a jeho modifikované verze v podobě Lean Canvas modelu a modelu Strategické skici.

2.2.1 Klasické pojetí podnikatelského plánu

Podnikatelský plán je sestavován nejčastěji jakožto základní dokument, kterými jsou prezentovány podstatné vnitřní i vnější prvky související s podnikatelským záměrem společnosti. Jeho obsah není závazně stanoven, konkrétní struktura a obsah jsou závislé na účelu, pro který je podnikatelský plán zpracováván. Po formální stránce bude jinak vypadat podnikatelský plán pro představení základní strategie společnosti pro interní účely, jinou podobu bude mít podnikatelský plán předkládaný finanční instituci za účelem získání kapitálu či potencionálním investorům. Kromě tohoto formálního pojetí podnikatelského plánu lze také definovat jeho materiální hledisko, kterým je samotný obsah a informace v něm obsažené. Nejčastěji jsou v podnikatelském plánu zahrnuty části věnující se popisu podnikatelské příležitosti, kde je představen samotný produkt, společně s jeho konkurenčními výhodami a užitkem, který představuje pro zákazníka. Dále jsou zde rozvedeny cíle společnosti a jejich vlastníků, včetně organizační struktury společnosti. Cíle by měly být dostatečně specifické, měřitelné, dosažitelné a časově ohraničené, jinými slovy založeny na principu SMART. Chybět by neměla ani základní analýza vnitřního a vnějšího prostředí, zejména analýza potenciálních cílových trhů a konkurence. Na tyto části poté navazuje konkrétní marketingová a obchodní strategie a plán realizace podnikatelského záměru. Součástí je i finanční plán, ve kterém jsou představeny zejména plán nákladů a výdajů a plán výnosů a příjmů. a případná analýza úspěšnosti a rizik projektu, nejčastěji pomocí souborné SWOT analýzy.²³

2.2.2 Business model Canvas

Autorem tohoto inovativního přístupu je Alexander Osterwalder. Business model Canvas byl poprvé uceleně představen v roce 2010 v jeho knize *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers* (z angl., Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev, v Česku byl překlad vydán v roce 2012).

²³ SRPOVÁ, J. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011, s. 14-31. ISBN 978-80-247-4103-1.

Tento model je založen na principu jasného a stručného sepsání všech zásadních informací na jedno „plátno“ (angl. *canvas*, odtud také název tohoto modelu). Informace jsou rozděleny do devíti hlavních oblastí, kterými jsou zákaznické segmenty, hodnotová nabídka, kanály, vztahy se zákazníky, zdroje příjmů, klíčové zdroje, klíčové činnosti, klíčová partnerství a struktura nákladů. Tyto oblasti jsou následně zobrazeny na jednom plátně ve formě diagramu, do kterého se zaznamenávají klíčové informace (viz obrázek číslo 2 níže).

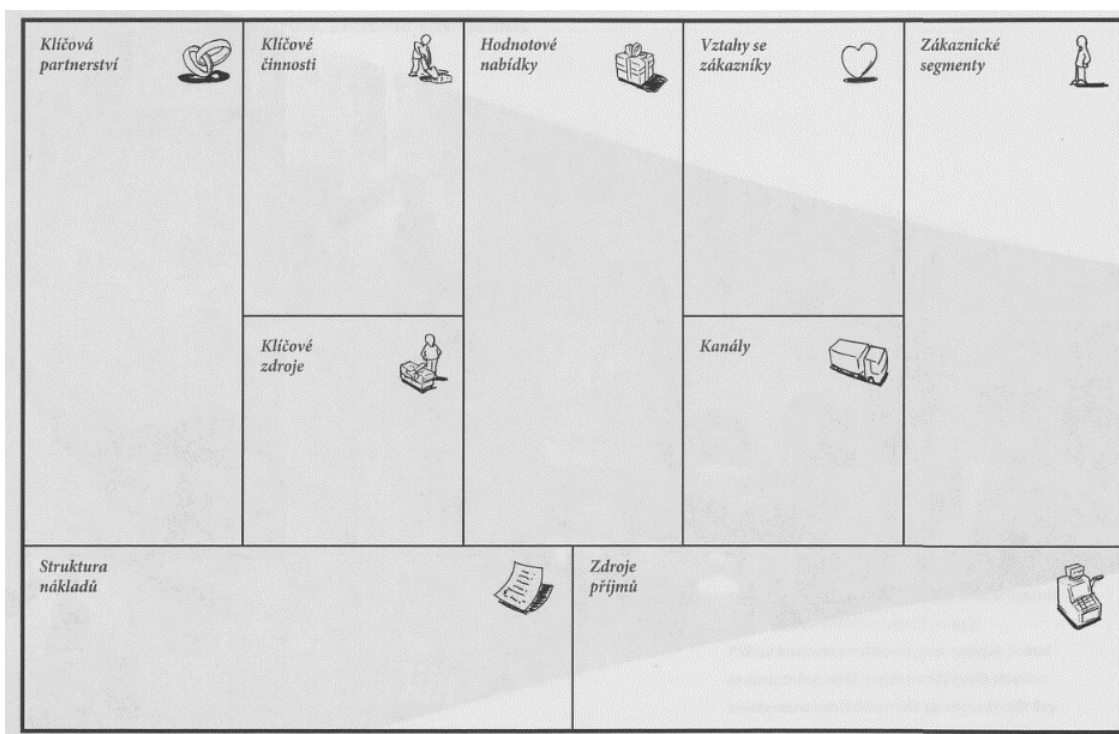
Co se týče jednotlivých oblastí, Osterwalder je charakterizuje následovně:

- *Zákaznické segmenty* představují jádro každého business model, jelikož bez zákazníků by podnik nebyl schopen generovat zisk, jelikož právě pro ně je vytvářena samotná hodnota. Při určování zákaznických segmentů se podnik musí rozhodnout, na základě jakých atributů bude zákazníky seskupovat do jednotlivých segmentů (různé potřeby zákazníků, přístup z různých kanálů, odlišná ziskovost), a na které konkrétní segmenty se poté zaměří (masový trh, kdy se společnost snaží zasáhnout co největší skupinu zákazníků, nikový trh, kdy se společnost specializuje na velmi úzkou skupinu zákazníků nebo diverzifikace, kdy je model zaměřen na dva a více nesourodých segmentů s odlišnými potřebami).
- *Hodnotové nabídky* představují důvod, proč si zákazníci vybírají produkty a služby konkrétní společnosti. Jedná se o řešení problémů a uspokojování potřeb zákazníků prostřednictvím produktů a služeb, které zákazníkovi poskytují výhodu oproti konkurenční nabídce. Hodnoty mohou být jak kvantitativní (například nižší cena za zboží nebo službu stejné kvality, poskytnutí služby rychleji než konkurence, vyšší výkon produktu), tak kvalitativní (inovativní a moderní design, prestiž značky, dostupnost produktu a využitelnost a pohodlnost užívání).
- *Kanály* představují cesty, kterými společnost předává hodnotovou nabídku svým zákazníkům, a to jak distribučních a prodejních, tak i pomocí kanálů komunikačních, které zvyšují povědomí od daných výrobcích a službách. Kanály mohou být přímé (osobní prodej, prodej prostřednictvím vlastní kamenné prodejny nebo e-shopu) nebo nepřímé (prodej ve velkoobchodu anebo partnerských prodejnách).
- *Vztahy se zákazníky* umožňují společnosti získávat a udržovat zákazníky jednotlivých zákaznických segmentů. Tyto vztahy mohou být velmi úzké (individualizovaná osobní asistence, kdy se zástupce společnosti osobně věnuje

potřebám a problémům konkrétního zákazníka) až po neosobní, automatizované služby. V dnešní době je kladen důraz na personalizaci nabídky, proto je vhodné uvažovat i možnost spolupráce hodnotové nabídky se samotným zákazníkem. Na důležitosti taktéž nabývá tvorba uživatelských komunit, zejména na sociálních platformách, kdy si samotní uživatelé mohou vyměňovat zkušenosti a znalosti, nebo si poskytnout pomoc při řešení problémů.

- *Zdroje příjmů* představují protihodnotu za poskytnuté produkty a služby. Příjmy je nutno odlišit od zisku, který je získán až po odečtení nákladů, poplatků a daní. Příjmy mohou být získávány buď jednorázově, transakčně (prodej konkrétního produktu nebo služby, poplatek za užití) anebo opakovaně (udržovací licence, opakovaně placené poplatky za využití služby). Každý zákaznický segment může vyžadovat jiný přístup k cenotvorbě, jelikož zákazníci jsou jinak citliví na cenu. Základními přístupy k cenotvorbě jsou fixní a dynamická cenotvorba, kdy první z nich představuje stanovení ceny předem na základě konkrétních podmínek (ceníky, cena odvislá od množství), u druhého případu se jedná o cenu, která není předem známá a je závislá na konkrétních tržních podmínkách (aukce, dražba nebo vyjednávání).
- *Klíčové zdroje* představují ty zdroje, které společnosti umožní vytvořit a následně poskytnou hodnotovou nabídku zákazníkovi. Zahrnují nejen materiální a finanční zdroje, ale i ty lidské nebo duševní. Pro společnost může být v některých případech výhodnější klíčové zdroje pronajmout (například využití agenturního zaměstnávání).
- *Klíčové činnosti* představují stěžejní aktivity potřebné ke správnému fungování business modelu. Jedná se o veškeré činnosti, nejen návrh a výroba produktů a služeb, ale i hledání nových řešení problémů zákazníka. Podobně jako u klíčových zdrojů je v některých případech vhodnější některé z činností outsourcovat.
- *Klíčová partnerství* představují spojení případně spolupráci mezi jednotlivými subjekty, působícími na daném trhu. Může se jednat jak o subjekty v konkurenčním postavení, tak o subjekty, které si nekonkurují. Tato partnerství mohou být motivována různě, například možnostmi optimalizace a využití úspor z rozsahu při navázání úzké spolupráce mezi dodavatelem a odběratelem. Partnerství stejně tak snižuje úroveň nejistoty a rizika, stejně tak umožňují získávání a předávání nových znalostí a zkušeností.

- *Struktura nákladů* představuje hlavní náklady, které společnosti vznikají v rámci uskutečňování business modelu. Společným pro všechny modely je snaha o minimalizaci nákladů. Není tím myšleno snižování nákladů za každou cenu, například na úkor kvality, ale spíše využití úspor z rozsahu nebo úspor ze sortimentu. Samotnou strukturu nákladů je možno vyčíslit na základě definovaných oblastí klíčových zdrojů, činností a partnerství. Nejzákladnější vlastností nákladů je jejich závislost na objemu výroby, zde rozdělujeme na náklady fixní, které jsou na objemu výroby nezávislé a variabilní, které jsou úměrné množství výroby.²⁴



Obrázek 3: Grafické zobrazení Business modelu Canvas²⁵

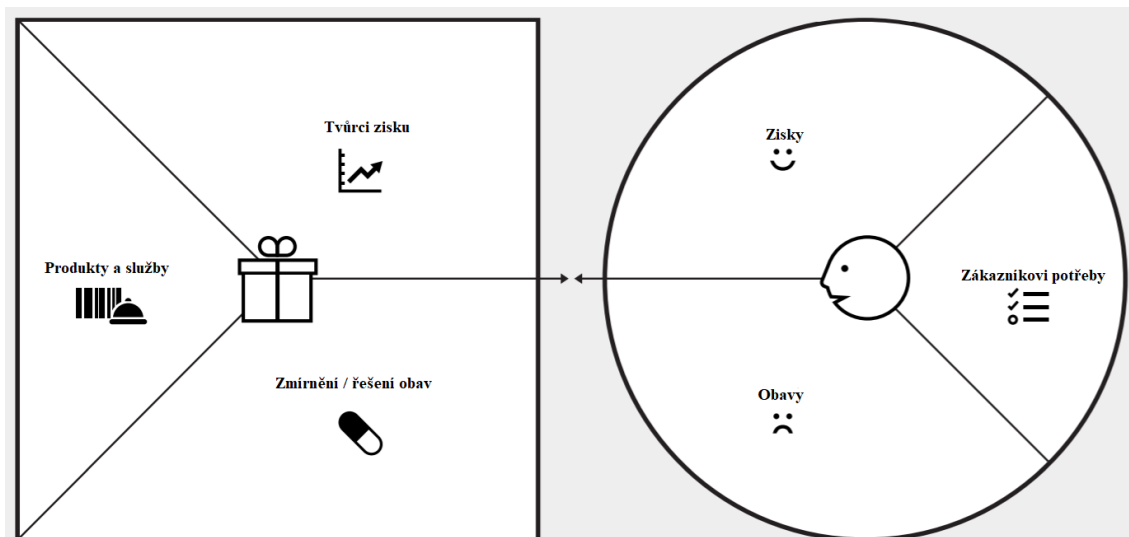
K **Hodnotovým nabídkám** byl dále vytvořen samostatný sofistikovaný nástroj, Canvas hodnotové nabídky (angl. *The Value Proposition Canvas*), zobrazený na obrázku níže. Jeho pravá strana je zaměřena na oblast Zákaznické segmenty Business modelu Canvas a odpovídá na otázku *kdo? případně komu?* je daná hodnotová nabídka určena. Skládá se ze tří částí: **Zákaznických potřeb** (angl. *Customer jobs*), který se zaměřuje na naplnění a vyřešení základních přání, problémů a požadavků zákazníka vybraného segmentu; **Obavy** (angl. *Pains*), které představují zákaznickovy problémy, obavy a

²⁴ OSTERWALDER, A. a Y. PIGNEUR. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. V Brně: BizBooks, 2012, s. 10–49. ISBN 978-80-265-0025-4.

²⁵ Tamtéž, s. 44.

veškeré negativní pocity a **Zisky** (angl. *Gains*), které jsou opakem obav a představují přání a očekávání cílového zákazníka vzhledem k nabízené hodnotě.

Levá strana tohoto plátna poté zobrazuje samotnou hodnotovou nabídku – produkt, službu anebo aktivitu, které mají za úkol vyřešit problémy zákazníka a splnit jeho přání. Skládá se taktéž ze tří částí, které jsou zrcadlovým odrazem pravé strany a odpovídají na otázku *proč?* a *jak?* je daná hodnotová nabídka vhodná pro daný zákaznický segment. Těmito částmi jsou **Produkty a služby** (angl. *Product and Service*), které zobrazují nabídku určenou zákazníkovi; **Zmírnění/řešení obav** (angl. *Pain Relievers*), je způsob, kterým nabízená služba, produkt anebo aktivita pomáhají zmírnit, případně vyřešit v první části definované Obavy zákazníka a **Tvůrci zisku** (angl. *Gain Creators*), které jsou odrazem oblasti Zisku zákazníka, jak na ně reagují a jakým způsobem jich dosahují.²⁶



Obrázek 4: Model Canvas hodnotové nabídky²⁷

Postup vypracování tohoto plátna je takový, že se používají samolepící bločky, kdy jedna myšlenka je vždy zobrazena na jednom bločku. Jako první dochází k rozpracování oblasti Zákaznickovi potřeby, jsou zde uvedeny všechny stěžejní přání, problémy a požadavky, se kterými chce společnost zákazníkovi pomoci. Následně je vyplněna oblast Obav, ve které jsou uvedeny obavy zákazníka, které zažil před, během nebo po

²⁶MOCEK, T. Value Proposition Canvas jako skvělý pomocník při plánování marketingové strategie. *Digichief* [online]. Taste, a.s. © 2018 [cit. 2021-04-21]. Dostupné z: <https://digichief.cz/value-proposition-canvas-jako-skvely-pomocnik-pri-planovani-marketingove-strategie>

²⁷Value Proposition Canvas. *Strategyzer* [online]. Strategyzer AG, © 2020 [cit. 2021-04-21]. Dostupné z: https://www.strategyzer.com/vpc_thank_you?submissionGuid=cbe2b20c-8126-464e-b9b9-5ca50dcb535d

dokončení řešení jeho problému (naplnění přání). Stejně tak dochází k vyplnění oblasti Zisku, kde jsou vedeny výhody, které zákazník od Hodnotové nabídky očekává, po které touží, případně kterou by mohl být příjemně překvapen.

Následně jsou v oblasti Produkty a služby uvedeny ty, na kterých je založena Hodnotová nabídka společnosti. Jako další jsou následně rozpracovány poslední dvě oblasti plátna, které reagují na konkrétní Zisky a Obavy zákazníka ve vztahu k nabízenému produktu anebo službě.²⁸

2.2.3 Business model Lean Canvas

Za touto modifikací klasického modelu Canvas stojí indický podnikatel Ash Maurya, který tento svůj koncept publikovat v knize *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works* (z angl., Lean podnikání: Přejděte od plánu A k plánu, který funguje) v roce 2010. Tento model se snaží být více akceschopný, přičemž se zároveň stále zaměřuje i na podnikatele. Zejména pro startup podniky, které se pohybují ve velmi nejistém prostředí, byly vymezeny a následně nahrazeny čtyři z devíti původních oblastí Canvas modelu²⁹. Tento model zdůrazňuje navíc i potřebu ověřování, jak kvalitativního, tak kvantitativního, za účelem neustálého zdokonalování a změny pomocí zpětnovazební smyčky. Příznačné pro tento model je, že předpokládá opakované upravování jednotlivých oblastí vzhledem k hlubšímu poznání okolností.³⁰

Tento model je založen na přístupu „zákazník-problém-řešení“ jakožto klíčové oblasti pro následnou podnikovou strategii, od které se vše odvíjí. Pro vybraný zákaznický segment jsou definovány tři nejdůležitější *problémy*, které potřebují řešení. Další oblast, kterou se tento model odlišuje od původní verze, je *řešení*. Tato oblast má odpovědět na původní otázku problému. *Klíčové metriky* představují klíčová čísla, kterými lze měřit, jak dobře si podnik vede, například měření pokroku, nebo identifikace významných míst v životním cyklu zákazníka. *Neférová výhoda* je potom konkurenční výhoda odlišující podnik od konkurentů na daném trhu. Jedná se o výhody,

²⁸<https://www.strategyzer.com/hubfs/Assets%20-%20Downloads/the-value-proposition-canvas-instruction-manual.pdf>

²⁹ MAURYA, Ash. Why Lean Canvas vs Business Model Canvas? *Love the Problem* [online]. Love the Problem © 2021, 27. 2. 2012 [cit. 2021-01-30]. Dostupné z: <https://blog.leanstack.com/why-lean-canvas-vs-business-model-canvas/>.

³⁰ MAURYA, A. *Lean podnikání: přejděte od plánu A k plánu, který funguje*. V Brně: BizBooks, 2016, s. 17-19. ISBN 978-80-265-0506-8.

u kterých je možné předpokládat snahu konkurence je následně napodobit.³¹

Stěžejními oblastmi tohoto modelu jsou, jak již bylo zmíněno výše, oblast zákazníka a problému. Z tohoto důvodu je možné v modelu rozšířit tyto oblasti o existující *alternativy* v případě problému, kdy je nastíněno, k jakému řešení přistupují dosavadní zákazníci. V případě zákaznických segmentů je oblast doplněna o *první inovátory*, což je skupina zákazníků, kteří nabízené řešení vyzkouší jako první. Podoba tohoto modelu se poté rozšíří v oblastech problému a zákaznických segmentů o dvě podoblasti³², viz obrázek níže:

Problém	Řešení	Hodnotové nabídky	Neférová výhoda	Zákaznické segmenty
	Klíčové metriky		Kanály	
Alternativy				První inovátoři
Struktura nákladů			Zdroje příjmů	

Obrázek 5: Vzor Lean Canvas modelu³³

2.2.4 Business model Strategické skici

Jedná se o další z transformací klasického business modelu Canvas, jehož autorem je

³¹ MAURYA, A. *Lean podnikání: přejděte od plánu A k plánu, který funguje*. V Brně: BizBooks, 2016, s. 27-42. ISBN 978-80-265-0506-8.

³² More entrepreneurs choose Lean Canvas. *LEANSTACK* [online]. LEANSTACK ©2021 [cit. 2021-02-28]. Dostupné z: <https://leanstack.com/business-model-canvas-alternative>.

³³ Tamtéž.

Jeroen Kraaijenbrink. Tento model je nejmladší, poprvé byl publikován v roce 2015 v jeho knize *The Strategy Handbook, Part 1: Strategy Generation* (z angl., Příručka o strategii, část 1: Tvorba Strategie). Jeho pojetí business modelu je širší a zahrnuje i celkovou strategii podniku. Strategická skica nabízí praktický nástroj ke konkrétnímu přemýšlení a diskutování o celkové strategii společnosti. Autor prvky původního Canvas modelu přeskupuje a doplňuje o další, celkem jich tento model obsahuje deset.

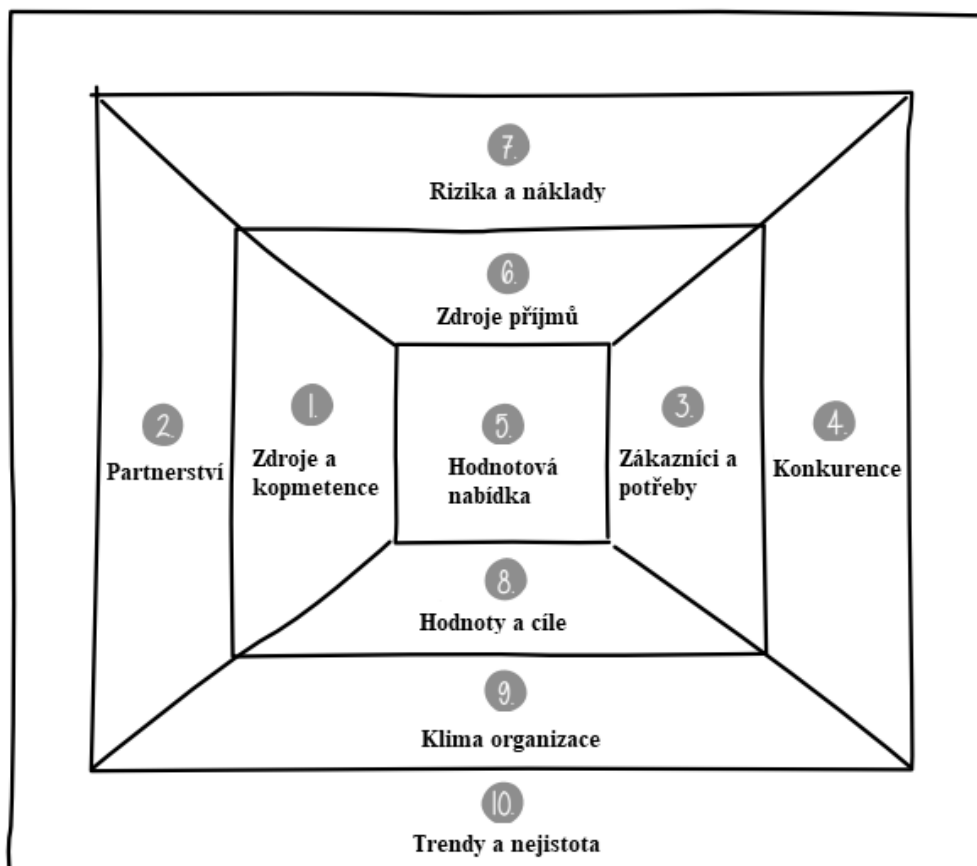
- Jsou jimi *zdroje a kompetence*, které zahrnují jedinečné prostředky, které společnost vlastní a čeho je schopna, jedná se zejména o dovednosti, schopnosti a procesy, ve kterých vyniká. Na základě této oblasti je možno určit produkty a služby, které společnost může nabídnout. V klasickém modelu Canvas tato oblast odpovídá klíčovým zdrojům a klíčovým činnostem).
- Další oblastí je *partnerství*, které zahrnuje společnosti důležité pro podporu nabízených hodnot. Zahrnují zejména dodavatele, logistiku nebo partnery v oblasti výzkumu a vývoje. V Canvas modelu odpovídá oblastí klíčových partnerství.
- V pořadí třetí je oblast *zákazníků a potřeb*, kdy dochází nejen vymezení klíčového trhu, ale do úvah jsou zahrnuty i specifické potřeby konkrétních skupin zákazníků. V Canvas modelu je tato oblast definována stejně jako zákaznické segmenty.
- Další oblastí je *konkurence*, pod kterou autor zahrnuje subjekty, se kterými na trhu konkuruje, a kteří vytvářejí podobnou hodnotu. V klasickém modelu Canvas se tato oblast nevyskytuje, nicméně je srovnatelná s oblastí neférové výhody u modelu Lean Canvas.
- Další oblastí je *hodnotová nabídka*, která je vymezena širěji než v modelu Canvas. Zahrnuje tři základní prvky, kterými jsou nabízené produkty a služby, kanály, kterými se k zákazníkům dostávají a hodnotu, kterou pro zákazníka představují. V Canvas modelu tato oblast odpovídá hodnotové nabídce, vztahům se zákazníky a kanálům.
- Další oblast zahrnuje *zdroje příjmů*, a je shodná s modelem Canvas.
- Následuje oblast *rizik a nákladů*, která náklady definuje jako předvídatelné a kontrolovatelné, naopak rizika jako těžce předvídatelné a kontrolovatelné. Tato oblast je rozšířenou oblastí struktury nákladů Canvas modelu.
- Jako další je obsažena oblast *hodnot a cílů*, kterou je do modelu zakomponován

princip strategického řízení. Obsahuje důležité a žádoucí hodnot a cílů společnosti, přičemž k jejich určení využívá formulaci vize, mise, klíčových hodnot a cílů. Tato oblast není obsažena v modelu Canvas, jedná se o jeho rozšíření do oblasti celkového strategického řízení.

- Předposlední oblastí je *klima organizace*, která představuje další důležitou součást identity společnosti. Zahrnuje strukturu společnosti a firemní kulturu. Jedná se také o nadstavbový prvek Canvas modelu.
- Jako poslední je uvedena oblast *trendů a nejistoty*, které představují prvky vnějšího vlivu působící na organizaci. Tento prvek také není zahrnut v základním modelu Canvas diagramu.

Oblasti modelu lze rozdělit do specifických částí podle zaměření. Prvních pět oblastí charakterizuje, jakým způsobem společnost vytváří hodnotu, a v diagramu jsou znázorněny na horizontále okolo středu diagramu. Další specifickou částí je získávání protihodnot, reprezentována je oblastí získávání zdrojů a rizik a nákladů, na diagramu představuje horní vertikálu. Další dvě oblasti zahrnují identitu společnosti a jsou jimi oblasti hodnot a cílů a klima organizace, v diagramu jsou zobrazeny na pozici spodní vertikály. Poslední je oblast okolí podniku, která je na diagramu zobrazena jako poslední vrstva obklopující model³⁴, viz obrázek níže:

³⁴ KRAAIJENBRINK, J. *The Strategy Handbook (A Practical and Refreshing Guide for Making Strategy Work)*. Effectual Strategy Press, 2015, s. 20-24. ISBN 978-9082344301.



Obrázek 6: Vzor diagramu strategická skica³⁵

2.2.5 Srovnání přístupů k metodám tvorby strategie firmy

U jednotlivých přístupů je možné sledovat několik zásadních odlišností. Jako první zmíníme formu, kterou jsou zpracovány. Klasický podnikatelský plán má formu dokumentu, který je více formální a poměrně rozsáhlý, někdy dosahuje počtu desítek stran. Inovativní modely Canvas jsou založeny na více interaktivním a zjednodušeném pojetí, kdy na jedno plátno obsahující diagram s klíčovými oblastmi autor doplňuje své myšlenky. Jedná se o kreativní přístup, který zejména při práci ve skupině podněcuje diskusi a analýzu jednotlivých myšlenek. Ovšem pro formálnější potřeby se tento přístup může zdát nevhodný.

Další z odlišností je definice oblastí, které jsou zpracovány. V případě klasického pojetí podnikatelského plánu nejsou striktně vymezeny oblasti, které musí obsahovat. Autorovi jsou poskytnuta pouze obecná témata, která jsou běžně zpracovávána, nicméně jednotná forma definována není. Podnikatelský plán zahrnuje širší popis

³⁵ Tamtéž, s. 24.

podnikatelského záměru než business model Canvas v ucelené, na sebe navazující podobě. Naopak u business modelu Canvas a jeho obdob je přesně definováno devět (případně více) klíčových oblastí, které je potřeba naplnit a rozpracovat. U modelu Strategické skici dochází opět k rozšiřování oblasti záběru modelu na další, zejména strategicky významné prvky, jedná se ovšem stále o metodu s přesně definovanou oblastí zájmu. Tato zjednodušení umožňují zaměřit veškerou pozornost autora na klíčové oblasti, na druhou stranu může být značně omezující a nedostatečné pro další potřeby autorů modelu, například pokud má model sloužit jakožto podklad pro komplexní prezentaci, určenou finančním institucím, případně konkrétním investorům. Ve většině případů proto pro více formální potřeby musí být business model Canvas následně doplněn pomocí klasických přístupů k podnikatelskému plánování, přičemž se stane pouze jednou z jeho součástí. Z tohoto důvodu se jeví využití business modelu Canvas vhodné pro menší, začínající podniky, které s jeho pomocí dokážou přehledně zobrazit podnikatelský záměr. Pokud dojde k rozšíření, větší komplexnosti podnikatelského záměru, i s ohledem na přesvědčivé získání potenciálních investorů, je vhodné tento model doplnit o další formální požadavky klasického podnikatelského plánu.

Rozdíl mezi klasickým Canvas business modelem a Lean Canvas modelem je v přístupu k definování podnikatelského záměru jako takového. Klasický model Canvas se zaměřuje na vymezení zákaznického segmentu, kterému je poskytována hodnotová nabídka, která je zákazníkům předávána prostřednictvím jednotlivých kanálů, přičemž se společnost snaží vytvořit a udržet vztahy se zákazníky při využití klíčových zdrojů prostřednictvím klíčových činností, případně pomocí klíčových partnerství. Tento model je postupně rozvíjen v těchto jednotlivých fázích, přičemž Lean Canvas se jako první snaží identifikovat problém, který se snaží segment zákazníků vyřešit a reagovat na něj tímto řešením. Oblast vztahů se zákazníky je nahrazena neférovou výhodou, která představuje konkurenční výhodu nad ostatními v dané oblasti trhu, a která by se mohla stát oblastí, kterou se ostatní budou snažit napodobit za účelem získání a udržení zákazníků. Oba modely jsou využitelné prakticky pro kteroukoliv oblast podnikání, bez ohledu na velikost, nabízený produkt či službu anebo lokalitu. Lean Canvas ovšem oproti původnímu modelu míří na podnikatelské záměry, které se uskutečňují ve velmi nejistém a nestabilním prostředí, jelikož předpokládá neustálou změnu a vývoj jednotlivých oblastí. Oproti tomu zásah a přepracování některé z původních oblastí verze Canvas business modelu je náročnější, jelikož jednotlivé oblasti jsou specificky a

detailněji plánovány a provázány. Z tohoto důvodu se Lean Canvas model jeví jako vhodnější pro začínající podnik v podobě Start upu, a to s ohledem na jeho pružnost, přizpůsobivost i jednoduchou výstižnost.

U business modelu Canvas jsou problém, řešení a hodnotová nabídka reprezentovány jednou oblastí tak, aby zde vznikl prostor pro další prvky, důležité zejména pro udržitelný rozvoj (klíčová partnerství, klíčové aktivity a klíčové zdroje). U business modelu Lean Canvas je naopak nabídce hodnoty poskytnut mnohem větší prostor, každý z těchto klíčových prvků reprezentuje samostatnou oblast. Oblasti problém, řešení a hodnotová nabídka představují, zejména pro startup projekty, možnost formulovat a otestovat jednotlivé domněnky samostatně, pro každý problém zvlášť. Díky větší orientaci na přístup pomocí problém-řešení se mohou autoři projektu snadněji vyhnout případu, kdy se zaměří na špatnou problematiku, kterou budou následně komplikovaně rozvíjet bez následného praktického využití v rámci samotné obchodní činnosti.³⁶

Co se týče posledního z transponovaných modelů Canvas, dochází opět k rozšiřování oblastí za hranici striktně produktově-zákaznické orientace modelů. Doplněny jsou oblasti vnitřní identifikace společnosti, zahrnuty jsou rovnou i prvky vnějšího prostředí ovlivňující model. Jedná se o podobu Canvas modelu komplexnější, více orientovanou na celkovou strategii společnosti, přičemž na druhou stranu ustupuje prvek jednoduchosti a srozumitelnosti předchozích dvou modelů Canvas.

Přestože klasický přístup ke tvorbě podnikové strategie pomocí sestavení podnikatelského plánu je stále jednou z nejrozšířenějších metod tvorby a prezentace strategie firmy, inovativní přístup business modelu Canvas a jeho modifikací představuje ideální nástroj pro tvorbu a následnou implementaci obchodní strategie podniku. Výhody spočívající v jeho jednoduchosti, přehlednosti a zobrazení klíčových oblastí budou využity pro další zpracování této práce. Sledovaný business model bude představen pomocí upravené metody Canvas, kterou je Lean Canvas, jelikož se jedná o model vhodný pro začínající podniky v oblasti služeb bez ohledu na velikost společnosti nebo projektu, vhodný pro startup podniky. Rozdělení oblastí Lean Canvas modelu umožňuje efektivně zobrazit dopad právní úpravy v rámci jeho tvorby, implementace

³⁶ BORSEMAN, M. a kol. Lost in the canvases: Managing uncertainty in lean global startups. *ISPIM Innovation Symposium* [online]. 2016, s. 5 [cit. 2021-02-09]. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1816008931/>

tohoto modelu umožňuje sledovat dopady právní regulace i v těchto jednotlivých fázích vývoje společnosti.

2.3 Právní regulace a její dopad na Business model

Veškerá podnikatelská činnost je uskutečňována v určitém čase, za určitých podmínek a v určitém prostředí. Nelze ji tudíž vytrhnout z kontextu prostředí, ve kterém se nachází. U jednotlivých přístupů můžeme sledovat odlišnosti v chápání a přístupu k analýze prostředí podniku.

Pro klasický podnikatelský plán je charakteristické využití obecných, na sobě zpravidla nezávislých analytických metod, rozdělených do dvou základních oblastí, kterými jsou vnitřní prostředí a vnější prostředí. Příznačnou pro analýzu právní regulace je SLEPT analýza, která se zaměřuje na vnější okolí podniku a jednou z jejích složek je právě legislativa. V některých případech se můžeme setkat s analýzou trhu a konkurence jakožto samostatnou třetí oblastí, stojící na pomezí předchozích dvou. Nejčastěji bývají získané poznatky shrnuty a vyhodnoceny ve formě SWOT analýzy, která souborně reflektuje výsledky jednotlivých analýz a seskupuje je na základě dvou kritérií, kterými jsou interní/externí pozitivní/negativní vlastnost jednotlivých výsledných faktorů.

Pro business model Canvas je příznačné vymezení čtyř hlavních komponentů prostředí, kterými jsou tržní síly a jim odpovídající analýza trhu, sektorové síly a jim odpovídající analýza konkurence, hlavní trendy a jim odpovídající prognózy a makroekonomické síly.³⁷ Všechny tyto komponenty prostředí působí na model jako celek, každý z hlavních komponentů může potenciálně ovlivnit kteroukoliv z devíti oblastí modelu Canvas. Vnitřní analýza je založena na hodnocení jednotlivých oblastí, které mohou být pozitivní, či negativní.³⁸ Stejně jako v předchozím případě jsou výsledky souborně prezentovány pomocí SWOT analýzy.³⁹ V Strategickém modelu skici jsou prvky vnějšího prostředí zahrnuty již v samotném modelu, obklopují jej a jsou uvažovány již při sestavování modelu jako takového.

³⁷ OSTERWALDER, A. a Y. PIGNEUR. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. V Brně: BizBooks, 2012, s. 200-209. ISBN 978-80-265-0025-4.

³⁸ OSTERWALDER, A. a Y. PIGNEUR. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. V Brně: BizBooks, 2012, s. 212-215. ISBN 978-80-265-0025-4.

³⁹ Tamtéž, s. 216.

2.3.1 Právní regulace jako vnější faktor business modelu

Oblast právní regulace je možné u business modelu sledovat hned v několika úrovních – v oblasti makroekonomie se jedná zejména o regulaci hlavních makroekonomických oblastí, kterými jsou platební bilance a inflace regulované zejména finančním právem, nezaměstnanost, která podléhá regulaci pracovního práva ve sféře soukromé i veřejné, stejně tak jako hrubý domácí produkt, který je ovlivňován monetární a fiskální politikou prostřednictvím nařízení a směrnic výkonných orgánů.

V rámci hlavních trendů dochází k pojmenování jak současných regulačních opatření dopadajících na business model, tak i předpokládaný vývoj a prognóza dalšího vývoje. V této oblasti mohou na business model dopadat kterékoliv normy jak z oblasti práva soukromého, zejména občanského, obchodního a pracovního, tak z oblasti práva veřejného, kterým bude nejčastěji právo finanční, daňové nebo spotřebitelské. V rámci analýzy *best practice* mohou být srovnána řešení, která těmto modelům přinesla úspěch bez vyvolání postihu ze strany ostatních subjektů. V oblasti tržní síly se nejvíce projevuje právo na ochranu hospodářské soutěže.

2.3.2 Úroveň právní regulace a prameny práva

Samotná státní moc je rozdělena do tří základních složek, kterými jsou legislativa, exekutiva a justice. Každá z těchto tří složek státní moci je schopna ovlivnit prostředí, ve kterém se podnik nachází. První z nich, legislativa, je pravomoc státu vydávat obecně závazné normativní právní akty, kterými jsou nejčastěji zákony. Exekutiva, jakožto moc výkonná, je taktéž zmocněna k úpravě práv a povinností předem nedefinovaného počtu subjektů vydáváním podzákonných normativních aktů, kterými jsou nejčastěji nařízení a vyhlášky. V této činnosti je ovšem limitována zákony, které ji k tomu musí výslovně zmocnit (s výjimkou generálního zmocnění vlády, vycházejícího z čl. 78 Ústavy). Jako poslední je uvedena justice, která má za úkol vydávat individuální právní akty, které jsou adresované a upravují práva a povinnosti konkrétních subjektů. I přesto, že právní systém České republiky je systémem kontinentálním, z důvodu právní jistoty jsou soudy povinny přihlídnout k ustálené judikatuře. Soudy tímto způsobem dovytvářejí a konkretizují abstraktní normy, a to zejména judikaturou nejvyšších soudů. Speciální postavení v našem právním systému zaujímá Ústavní soud, který má postavení takzvaného negativního normotvůrce, jelikož jeho nálezy jsou způsobilé zrušit akty,

které jsou v rozporu s ústavním pořádkem.⁴⁰

Dalším, neméně důležitým aspektem právní regulace, jsou primární a sekundární legislativní akty Evropské unie. Primární akty, kterými jsou zakladatelské smlouvy (Smlouva o Evropské unii a Smlouva o fungování Evropské unie), jsou mezinárodní smlouvy s přímým účinkem, jejichž prostřednictvím Česká republika, jakožto subjekt mezinárodního práva veřejného, přenesla část své pravomoci výlučně na orgány Evropské unie, přičemž v dalších oblastech je na základě smluv upravena úzká spolupráce a možnost spolurozhodování národních a evropských orgánů. Těmito oblastmi jsou z velké části otázky týkající se jednotného vnitřního trhu. Co se týče sekundárních aktů, nejdůležitějšími jsou nařízení, která mají taktéž přímý účinek, a směrnice, které slouží k harmonizaci právní úpravy napříč členskými státy. Směrnice nemají přímý účinek, tudíž nezavazují jednotlivé osoby přímo. K jejich účinku je třeba, aby je stát do svého národního právního řádu transponoval, případně pouze implementovat.⁴¹

Nejvyšší úroveň právní regulace představují vyhlášené mezinárodní smlouvy, které byly ratifikovány parlamentem České republiky a staly se součástí národního právního řádu. I v tomto případě rozlišujeme mezi smlouvami, které mají přímý účinek, jako například Úmluva OSN o smlouvách o mezinárodní koupi zboží, jejíž znění přímo upravuje práva a povinnosti jednotlivých osob, a smlouvami bez přímého účinku, kterými je například Dohoda o zřízení Světové obchodní organizace, jejíž znění je závazné pouze pro stát jako celek (této dohody se nemůže přímo dovolávat jedinec, jakožto subjekt soukromého práva). Nutno podotknout, že na základě přenesení části státní pravomoci na Evropskou unii může ona, pokud problematika spadá do její výlučné kompetence, uzavírat mezinárodní smlouvy jménem všech členských států unie, včetně České republiky.

Jednotlivé úrovně regulace nemají stejnou aplikační sílu. V případě kolize zákona a mezinárodní smlouvy se aplikuje přímé ustanovení mezinárodní smlouvy, dle znění čl. 10 Ústavy. V případě kolize aktu Evropské unie se zákonem se předně aplikuje přímé ustanovení aktu Evropské unie, jak vyplývá z ustálené judikatury Soudního dvora Evropské unie.

⁴⁰ HOLLÄNDER, P. *Základy všeobecné státovědy*. 3. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2012, s. 391-400. ISBN 978-80-7380-395-7.

⁴¹ TOMÁŠEK, M., et al. *Právo Evropské unie*. 2. aktualizované vydání. Praha: Leges, 2017, s. 73-77. ISBN 978-80-7502-184-7.

2.3.3 Metoda právní regulace a právní odpovědi

Metoda právní regulace rozlišuje, zda normy spadají do oblasti práva soukromého nebo veřejného. V právní teorii je v současnosti nejčastěji uplatňována organická teorie rozlišování metody právní regulace, která spočívá v definici veřejného práva jakožto těch právních vztahů, ve kterých alespoň jeden ze subjektů vystupuje v pozici nadřazenosti a nadán pravomocně a autoritativně rozhodovat o právech povinnostech subjektů jiných. Pokud tento subjekt v právním vztahu nevystupuje, jedná se o právo soukromé. Příkladem může být pozice policisty, jakožto orgánu moci veřejné, který v rámci výkonu služby vystupuje jakožto subjekt nadřazený, v osobních záležitostech naopak vystupuje jako klasická soukromá osoba.

Důležitost tohoto rozlišování spočívá zejména ve způsobu, jakým jsou právní vztahy mezi subjekty realizovány. Pro soukromoprávní vztahy je příznačná dispozitivita, rovnost subjektů a autonomie vůle. Specifičnost soukromoprávních vztahů může být vyjádřena také prostřednictvím čl. 2 odst. 4 Ústavy, který zní „*Každý občan může činit, co není zákonem zakázáno, a nikdo nesmí být nucen činit, co zákon neukládá*“. Oproti tomu veřejnoprávní vztahy jsou charakteristické vymezením konkrétních oblastí, ve kterých se nadřazenost subjektů může projevit. Vyjádřena je v čl. 2 odst. 3 Ústavy, kde je stanoveno že státní moc lze „...*uplatňovat jen v případech, v mezích a způsoby, které stanoví zákon*“.⁴²

V návaznosti na toto vymezení je nutné zdůraznit, že u norem spadajících do soukromoprávní metody regulace bude jejich dispozitivita, jinými slovy možnost odchýlit se od znění zákona například smluvní úpravou, značně častější. Obecně pro soukromé právo platí, že normy jsou považovány za dispoziční, pokud není výslovně stanovena jejich kogentnost (nemožnost odchýlit se od znění normy, a to ani smluvně). Naopak pro metodu veřejnoprávní regulace jsou příznačnější právě kogentní normy, které ukládají subjektům práva a povinnosti s možností odchýlit se pouze v případě, že je zde tak výslovně uvedeno. Speciální skupinu norem nalezneme poté například v oblasti práva pracovního, kde platí zásada takzvané relativní kogentnosti (jedná se o velmi nepřesné označení, výstižnější by byla definice relativní dispozitivity). Ta v určitých případech umožňuje odchýlit se od pravidla obsaženého v normě pouze ve prospěch chráněné strany, kterou je v tomto případě zaměstnanec.

⁴² GERLOCH, A. *Teorie práva*. 7. aktualizované vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2017, s. 126-128. ISBN 978-80-7380-652-1.

U odvětví se jedná se o charakteristiku práva dle toho, která oblast společenských vztahů je danými normami upravena. Podle předmětu právní regulace rozlišujeme zejména právo ústavní, trestní, správní a občanské. Z těchto základních oblastí jsou následně derivovány konkrétní právní odvětví, specifikované objektem právní regulace. Toto dělení není jednotné, mezi odborníky panuje neshoda o naplnění odvětvotvorných znaků některých konkrétních oblastí. Stěžejní pro tuto práci jsou zejména občanské právo a jeho deriváty, kde rozlišujeme kromě obecného práva občanského i právo obchodní, pracovní právo, mezinárodní právo soukromé nebo právo duševního vlastnictví. Správní právo je možné dále rozvést na odvětví práva finančního a práva sociálního zabezpečení.

Dalším důležitým aspektem právních odvětví je právo hmotné a procesní. Hmotné právo reguluje konkrétní práva a povinnosti subjektů, procesní právo se zaměřuje na úpravu postupu při řízení před orgánem státní moci. Příkladem procesních norem může být jak občanský soudní řád nebo také trestní řád, jejich hmotněprávními protějšky poté občanský zákoník a trestní zákoník.⁴³

Z výše uvedených informací vyplývá, že právo v současnosti reguluje stěžejní oblast lidského i společenského života, podnikání nevyjímaje. Pro tuto práci jsou významné zejména odvětví práva občanského a správního, a to stěžejně jejich hmotněprávní úprava, která upravuje konkrétní práva a povinnosti subjektů. Jelikož podnik poskytuje služby na globálním trhu, dalším významným odvětvím je mezinárodní právo soukromé, které upravuje pomocí kolizních norem výběr rozhodného práva a sudiště, a to v případech, kdy se v právním vztahu objevuje významný mezinárodní prvek. Ten bude nejčastěji obsažen v subjektu, jelikož poskytovatel a příjemce nebudou mít bydliště ve stejném státu.

2.3.4 Regulace v jednotlivých fázích životního cyklu podniku

Fáze *založení a vzniku* podniku představuje v oblasti práva zejména rozhodnutí autorů o tom, jakou formou se rozhodnou své podnikání uskutečnit. Odpověď na tuto otázku slině ovlivní další vývoj společnosti, v našem případě i samotného business modelu. Jako první dochází k vymezení cíle a předmětu podnikání. Na tuto konkrétní činnost v různé míře dopadá specifická právní regulace, a to v rámci všech oblastí i

⁴³ GERLOCH, A. *Teorie práva*. 7. aktualizované vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2017, s. 128-129. ISBN 978-80-7380-652-1.

aktivit. Poté, co autoři projektu vymezí základní cíle podnikání, předmětu činnosti a sestaví business model pomocí kterého jich bude dosaženo, musí následně v rámci právních vztahů vystupovat jako entita, která má právní subjektivitu. Rozhodnutí o formě podnikání ovlivňuje jak oblast administrativní, tak oblast finanční, jelikož má vliv na následný přístup k financování podniku. Pro samotné autory může představovat další důležitý faktor míra rizika plynoucí z jednotlivých forem podnikání. Nejtypičtější formou podnikání pro tento typ projektu je založení a vznik obchodní korporace, které s sebou přináší jak finanční, tak časové a administrativní náklady. Dále nutno podotknout, že založení a vznik společnosti jsou dvě rozdílné

Další z fází, *růst podniku*, představuje růst objemu prodeje zboží nebo poskytovaných služeb. Tato fáze s sebou přináší rozšiřování aktivit podniku, a s tím spojenou zvýšenou míru rizika z těchto aktivit plynoucí. V této fázi se podnik musí vypořádat s problematikou dopadu specifické právní regulace na jím vykonávané aktivity.

Fáze stabilizace představuje zejména zajištění a udržení si silné pozice na daném trhu. V oblasti právního dopadu tato fáze představuje zejména udržení si konkurenční výhody, a to zejména ochranou svých práv k duševnímu vlastnictví podniku.

Pokud si společnost nezvládne udržet silnou tržní pozici, následuje *fáze krize a případného úpadku*. Pokud společnost prochází krizí, která může nastat z nejrůznějších příčin (ať už z důvodu pochybení na straně managementu, vnější ekonomickou strukturou či případně ekonomickým prostředím podniku), je možné vývoj zvrátit tak, aby nenastal úpadek společnosti. K řešení krize slouží společnosti různá opatření, z nich nejčastěji dochází k využití možnosti sanace (ozdravení a obnova finanční výkonnosti a prosperity společnosti ze strany vedení podniku), konsolidace (zásadní, komplexní řešení vzniklého problému úzce závislé na faktoru času), transformace (přeměna na jinou formu podnikání), fúze (sloučení nebo splynutí společností), prodeje nebo dobrovolného ukončení činnosti. Každé z těchto opatření je regulováno specifickou právní úpravou, která je závislá také na formě a předmětu podnikání. V některých případech bude nutno brát v potaz i veřejnoprávní regulaci hospodářské soutěže, která se snaží zejména zabránit společnostem v získání monopolního postavení na konkrétním trhu.

Poslední fází života podniku je jeho *zrušení a zánik*. Může k nim dojít jak dobrovolně, tak na základě donucení státní moci, a to prostřednictvím rozhodnutí soudu, případně prohlášením konkursu. Ve většině případů musí zániku společnosti předcházet

její likvidace, ve které se vypořádává její majetek ve prospěch věřitelů a následně společníků. K zániku společnosti dochází až výmezem společnosti s příslušného veřejného rejstříku (zde nejčastěji obchodní rejstřík).⁴⁴

2.4 Závěr teoretické části

Na základě uvedených teoretických poznatků bude dále v této práci využity nastíněné poznatky, metody a postupy, nejvhodněji aplikovatelné na sledovaný business model. Na otázku strategie a strategického řízení lze hledat odpověď v nespočetném množství zdrojů, publikací a jiné odborné literatury. Pro námi sledovaný business model je stěžejní mít stanovenou strategii společnosti společně s cíli, kterých je třeba dosáhnout ve shodě s účelem a misí podniku. Pro tento podnik není třeba složitých, sofistikovaných struktur, na druhou stranu by společnost měla mít vždy tuto problematiku vyjasněnou a vyjádřenou.

V otázce business modelu už na druhou stranu jednotná definice tohoto pojmu chybí. Obecně lze říci, že business model je úzce spojen právě se strategií společnosti a postupem její tvorby. Jelikož sledovaný podnik je startupem, pohybujícím se ve vysoce nejistém prostředí, ve kterém je třeba být velmi flexibilní s možností reagovat na vnější i vnitřní změny a dále s ohledem na povahu podnikání se jako nejvhodnější z představených business modelů jeví business model Lean Canvas, který těmto podmínkám nejlépe odpovídá, jelikož je založen na přístupu „zákazník-problém-řešení“. Ze všech představených modelů je nejvíce akceschopný, jeho struktura je sestavena tak, aby mohl co nejrychleji a nejefektivněji ověřovat získané poznatky, poučit se z nich a adekvátně reagovat, a to zejména s pomocí zpětnovazební smyčky *Build-Measure-Learn* (z angl., Vytvoř-Poměř-Pouč se). Pro znázornění vnějšího vlivu právní regulace je tento model doplněn od další, „vše obklopující oblast“, která znázorňuje dopady konkrétních problematik na jednotlivé oblasti modelu.

Pro tyto problematiky je nutno se stručně seznámit s oblastmi teorie práva, které zásadním způsobem ovlivňují samotnou regulaci. V této oblasti je třeba čerpat nejen ze znění zákona, ale respektovat i doktrínu zavedenou předními právníky v této oblasti.

Jako první je nutno si uvědomit, že jednak Česká republika neexistuje v právním vakuu a je vázána i jinými než svými právními předpisy, které musí aplikovat (a které v některých případech není z větší části svou legislativní činností schopna ovlivnit).

⁴⁴ KAŠÍK, J. *Základy podnikové ekonomiky*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2013, s. 23-35. ISBN 978-80-248-3163-3.

Důležitá je tato problematika i z pohledu kanálu, kterým je hodnota zákazníkovi předávána, jelikož internet nezná teritoriálních hranic a často se koncovým uživatelem stane osoba podléhající jinému právnímu řádu, který společnost musí na základě principu personalitě respektovat.

Stejně tak právní regulaci specificky ovlivňuje i metoda právní regulace, jinak se pravidla chovají v oblasti práva veřejného (kde je možné jednostranně subjektu ukládat sankce za porušení pravidel), jinak poté v oblasti práva soukromého, s respektem s autonomií vůle stran, smluvní volnosti a rovnosti subjektů. To se dále odráží i v jednotlivých odvětvích práva, kde se zpravidla uplatňuje jedna z výše uvedených metod, a které tvoří systematickou úpravu jednotlivých oblastí společenského života.

V neposlední řadě je nutno tyto poznatky propojit a najít jejich průnik pro business model, a to s ohledem na životní cyklus podniku. Relevantní jsou pro tuto práci dvě zásadní oblasti – problematika typická pro podnikání, s ohledem na současnou životní fázi sledovaného business modelu (z důvodu prevenčního, jelikož i tato poměrně jednoduchá problematika se svým množstvím může stát nesmírně nepřehlednou a komplikovanou) a dále problematika specifická pro sledovaný business model, na kterou bude hledáno řešení pomocí srovnání předních hráčů trhu pomocí vysledování jejich *best practice* řešení.

3 ANALYTICKÁ ČÁST

V této části práce budou nastíněny základní údaje charakterizující vybraný business model formulovaný na základě metody Canvas, následně bude provedena analýza právní regulace dopadající na jednotlivé oblasti tohoto modelu. V poslední části budou představeny *best practice* nejúspěšnějších společností, u kterých bude provedena analýza řešení dopadů právní regulace ve srovnatelných oblastech. Každá problematika bude posuzována z pohledu její náročnosti a rizikovosti, následně bude její významnost provedena násobením prvních dvou faktorů váhou třetího.

3.1 Charakteristika business modelu

Business model, na kterém bude analýza provedena, je vytvořen pro projekt Avatar, jehož jedním z autorů je Tomáš Vrabc. Jedná se o all-in-one sociální platformu, zaměřenou na hráče online videoher, zejména MOBA videoher, kterou je například League of Legends od společnosti Riot.

Avatar je aplikace, kterou si hráči mohou nainstalovat na svůj počítač. Tato aplikace umožňuje automatické zaznamenání nejlepších herních výkonů uživatele, objevování herního obsahu, předávání aktuálních informací a novinek z herního prostředí, sledování profilů přátel a dalších hráčů a přehrávání vybraných herních záznamů na profilu uživatele.⁴⁵ Samotný Lean Canvas business model projektu tak, jak ho představili autoři projektu, je nastíněn níže uvedeném obrázku.

Tento projekt se zaměřuje, jak již bylo výše zmíněno, na hráče online videoher bez ohledu na jejich národnost nebo na místě, kde uživatel službu čerpá, jedná se o poskytování služeb v globálním měřítku s ohledem na povahu poskytovaných Hodnot. Hodnota, která je těmto zákazníkům předávána, je možnost komunikovat a sdružovat se na all-in-one sociálně platformě, vytvořené speciálně pro tyto hráče. Hodnotová nabídka odpovídá na problém neexistence takto specifické sociální platformy, která by představovala netoxické prostředí a podpořila jejich socializaci i nad rámec herní reality a tím přispěla k jejich zdravému životnímu stylu.

Klíčovou metrikou tohoto modelu jsou samotní uživatelé, a to nejen absolutní hodnota počtu registrovaných hráčů, ale i jejich denní aktivita a čas strávený na této

⁴⁵ VRABEC, T. *Business model projektu Avatar* [e-mailová komunikace]. 2021 [cit. 2021-01-30].

sociální platformě, přičemž zisk je sledován právě v poměru na jednoho aktivního uživatele. Kanálem, kterým je hodnotová nabídka předávána jsou sociální média, reference a přímý dosah mezi hráči a přáteli. Neférovou výhodou je v tomto případě zaměření se na velmi specifickou skupinu zákazníků, rychlost, nepřekonatelný hráčský zážitek stejně jako síťový efekt.

Náklady tohoto modelu jsou především náklady spojené s hostingem sociální sítě, marketingem tohoto projektu a odměnami hráčů. Zdroje příjmů tohoto modelu jsou předplatné, vlastní virtuální měna a v první fázi nejdůležitější reklama na tuto specifickou skupinu zákazníků.

Problém <i>Nedostatek sociálních platform pro hráče videoher Toxické prostředí Podhodnocení - hráči nejsou oceněni za jejich dovednosti Nezdravý životní styl</i>	Řešení <i>All-in-one sociální platforma Zdravá komunita Sdružování hráčů (online, LAN turnamenty) Motivace pro rozvoj zdravého životního stylu</i>	Hodnotové nabídky <i>Vytvořeno speciálně pro hráče Odměna za aktivitu Snadná infrastruktura pro tvorbu obsahu All-in-one</i>	Neférová výhoda <i>Zaměření na specifickou skupinu Rychlost Životní hráčský zážitek Síťový efekt</i>	Zákaznické segmenty <i>Hráči videoher Konzolový hráči VR/AR hráči</i>
	Klíčové metriky <i>Počet registrovaných uživatelů Denně aktivní uživatelé Strávený čas Zisk na aktivního uživatele</i>		Kanály <i>Sociální média Reference Přímý dosah Přátelé</i>	
Alternativy <i>Reddit, Twitch, Discord, Youtube, Facebook, Steam</i>		První inovátoři <i>Milovníci videoher</i>		
Struktura nákladů <i>Hosting Odměny Marketing</i>		Zdroje příjmů <i>Reklama Předplatné Vlastní virtuální měna</i>		

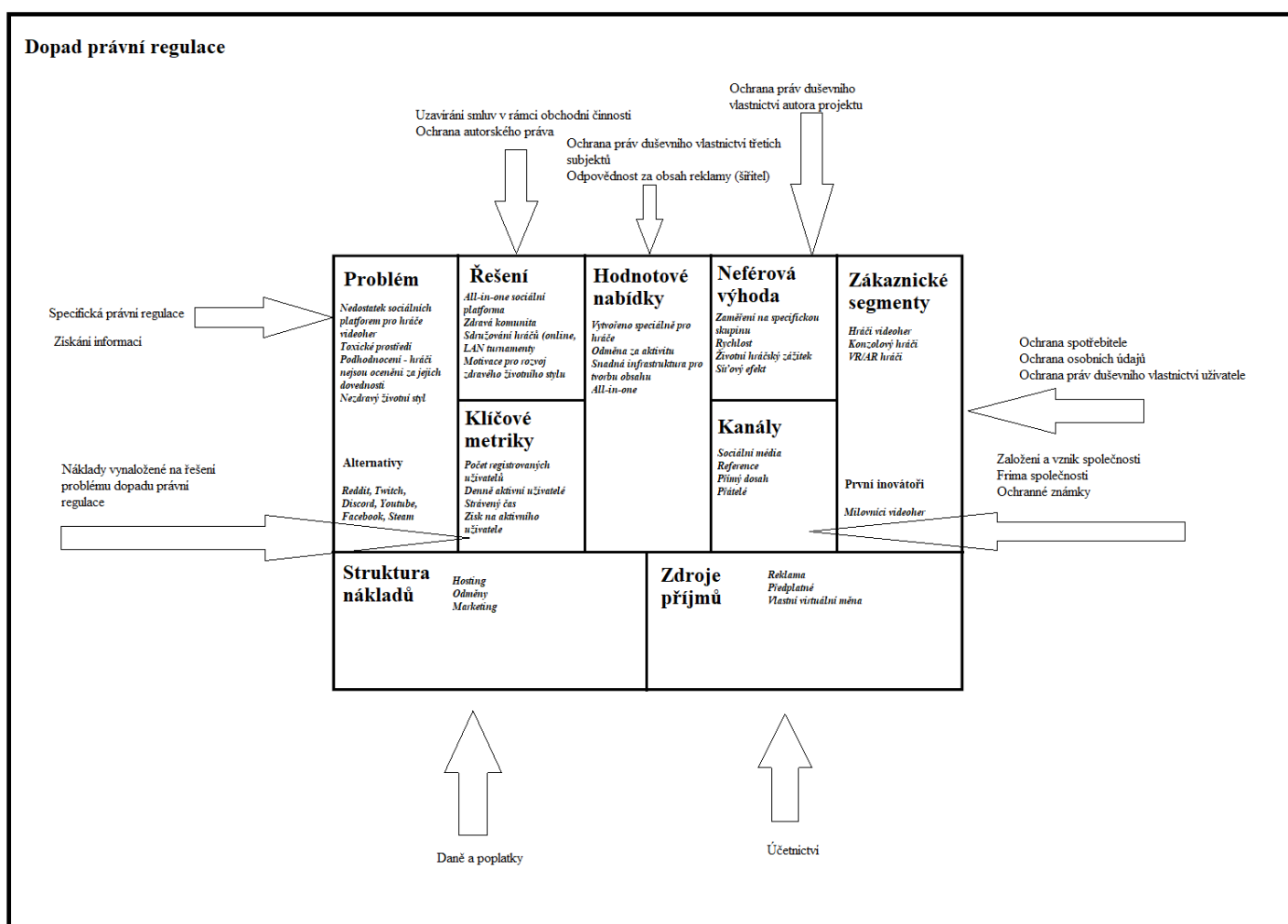
Obrázek 7: Lean Canvas model projektu Avatar⁴⁶

Z nastíněných oblastí je zřejmé, že některé aspekty budou pro právní úpravu relevantnější než jiné. Momentálně se projekt nachází ve fázi založení a vzniku projektu, pro autory bude klíčové rozhodnout o otázce formy podnikání a následně zvážit specifické dopady na předmět jejich podnikání, který je reprezentován nastíněným business modelem.

⁴⁶ VRABEC, T. *Business model projektu Avatar* [e-mailová komunikace]. 2021 [cit. 2021-01-30].

3.2 Dopad právní regulace na oblasti business modelu

Samotný dopad právní regulace na sledovaný business model bude sledován ve fázi založení a vzniku společnosti, přičemž v této fázi bude právní regulace zasahovat různé oblasti modelu. K těmto problematikám bude představena klíčová legislativa, společně s hodnocením jejího dopadu. Dopad je graficky znázorněn na obrázku níže, kde je ke sledovanému business modelu projektu Avatar, představeného pomocí Lean Canvas



modelu, doplněna vnější „vše obklopující vrstva“ vnějšího prostředí právní regulace.

Obrázek 8: Business model Avatar a dopad právní regulace⁴⁷

Jednotlivé problematiky jsou dále blíže rozpracovány s ohledem na jejich typickou podobu, přičemž problematika specifická pro sledovaný business model je blíže

⁴⁷ Vlastní zpracování na základě VRABEC, T. *Business model projektu Avatar* [e-mailová komunikace]. 2021 [cit. 2021-01-30].

rozpracována v části *best practice* na základě srovnání s předními společnostmi.

3.3 Problematika typická pro podnikání

V této části jsou jednotlivé problematiky představeny s ohledem na jejich dopad na jednotlivé oblasti business modelu, přičemž problematice specifické pro tento model je blíže věnována pozornost v následující části této práce.

3.3.1 Problém

Jak již bylo zmíněno výše, v rámci přípravy projektu je klíčové získávání informací a představa základní myšlenky, přičemž zde se zaměříme na **získávání klíčových informací** o dopadu právní regulace na sledovaný business model. Informace musejí být získávány pouze z ověřených, dostupných zdrojů. V rámci komunikace s úřady a ověřování si poznatků může autor projektu využít práva na informace, které je regulované zákonem č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím. Tento pramen upravuje pravidla pro poskytování informací a dále upravuje podmínky práva svobodného přístupu k těmto informacím, přičemž definuje i subjekty povinné informace poskytnout. Jsou jimi nejen státní orgány, územní samosprávné celky a jejich orgány a veřejné instituce, ale i ty subjekty, kterým zákon svěřil rozhodování o právech, právem chráněných zájmech nebo povinnostech fyzických nebo právnických osob v oblasti veřejné správy, a to pouze v rozsahu této jejich rozhodovací činnosti. Jedná se o možnou alternativu k právní pomoci, která je časově náročnější a ve výsledku se tento způsob může stát dražším než porada o konkrétním problému s právníkem, případně odborníkem na danou oblast.

Jelikož jsou pro projekt některé informace ohledně právní úpravy klíčové, možnost jejich získání z veřejně dostupných zdrojů, případně využití možnosti požadovat informace formální cestou od veřejných subjektů, může být **náročná a časově velmi neefektivní**, přičemž je zde **vysoké riziko důsledného nepochopení úpravy a následných sankcí**. Z tohoto důvodu jsou informace ohledně právní úpravy náročným prvkem, který představuje střední riziko pro společnost s významným dopadem na projekt.

3.3.2 Neférová výhoda

Nejpodstatněji tuto oblast zasahuje **autorské právo, které chrání autorská díla** nejen autorů projektu, ale i ostatních osob. Jelikož se v tomto případě jedná o počítačový

program, použije se úprava dle § 65 a násl. AZ. Ten definuje ochranu počítačového programu jako díla literárního, včetně přípravných a koncepčních materiálů. Chráněno je ovšem pouze samotné vyjádření programu (například text jeho zdrojového kódu), nikoliv myšlenky a principy, na nichž je založen, na druhou stranu je autorskoprávní ochrana poskytována i designu uživatelského prostředí programu, pokud vykazuje prvky uměleckého díla. Tato ochrana vzniká neformálně, tudíž od samotného okamžiku možnosti dílo vnímat, originalita je nahrazena prvkem původnosti a autorem v tomto případě je fyzická osoba, která dílo vytvořila. Pokud by došlo k zásahu do těchto práv, například únikem informací skrze jiný subjekt, může se autor domáhat ochrany podle tohoto zákona, zejména určení svého autorství, zákazu neoprávněného zásahu do svého práva, odstranění následků takového zásahu a poskytnutí přiměřeného zadostiučinění za způsobenou nemajetkovou újmu, a to i v penězích.

Ochrana projektu autorským právem je velmi významným prvkem, zasahuje prakticky do většiny oblastí business modelu a jedná se o **samotnou ideu celého projektu**, tudíž je hodnocena jako významná. Riziko plynoucí z této oblasti je taktéž vysoké, protože **pokud autor nebude aktivně postupovat k ochraně těchto práv, dojde k jejich zneužití konkurencí a ztrátě neférové výhody**. Co se týče zvládnutí problematiky, u počítačových programů je složité vymezit, kde jeho ochrana začíná a kde končí. Stejně tak případně uplatňované nároky musejí být charakterizovány tak, aby v případě sporu došlo k efektivní ochraně (například využití možnosti předběžného opatření a podobně).

3.3.3 Řešení

Oproti tomu samotný **vznik ochrany jako takový je neformální**, automaticky poskytovaný už samotným vyjádřením díla a autora chrání bez dalšího ze samotného znění zákona. Z tohoto důvodu je problematika vzniku autorského práva k projektu charakterizována jako **nenáročná, s nízkým rizikem a s běžným významem pro autora**, jelikož je nutné, aby o dané problematice věděl, nicméně se jí nemusí detailněji zabírat.

Co se týče samotného fungování projektu, bude společnost **vstupovat do právních vztahů s jinými subjekty**, a to jak se zákazníky, tak obchodními partnery. V oblasti obchodních vztahů se jedná zejména o **závazkové vztahy mezi podnikateli, které jsou upraveny smluvně**. Tyto smlouvy mohou být pojmenované i nepojmenované, obligatorně se v nich budou vyskytovat subjekty, tj. smluvní strany,

objekty, kterými jsou předmět smlouvy a obsah, který definuje jednotlivá práva a povinnosti smluvních stran. Nejčastěji se v rámci obchodní činnosti jedná o smlouvy dvoustranné, jejich předmětem je určité plnění ať už v podobě zboží či služeb, ze kterého vyplývají práva a povinnosti oběma stranám (synallagmatický závazek). Pozornost je třeba věnovat zejména podmínkám smlouvy, které mohou obsahovat speciální ujednání, která se aktivují v případě porušení závazku. Jedná se nejčastěji o instituty zajištění a utvrzení závazku. Při podpisu takovýchto smluv je nutno brát pozor na tato **ujednání upravující nejčastěji nejružnější druhy smluvních pokut a úroků**. Společnost by měla dbát na to, aby z její strany došlo k **zajištění a utvrzení v nejméně stejném rozsahu**, jako protistrany. Jedná se o problematiku upravenou v občanském zákoníku zejména v jeho části IV, hlavě II. Tato problematika závisí na předmětu smlouvy, s jeho zvyšující se hodnotou roste riziko, význam i náročnost úpravy. Obecně lze říci, že běžně uzavírané smlouvy v rámci běžné obchodní činnosti respektují obecné zákonnosti podnikatelských zvyklostí, jejich úprava a uzavírání představuje pro společnost nízké riziko, jsou běžné významnosti a zpravidla nenáročné na znalost právní problematiky.

U smluv, ve kterých se objevuje **významný mezinárodní prvek**, dochází k vyšší míře nejistoty, jelikož až při vzniku konkrétního problému dochází k hledání právního řádu rozhodného pro smlouvu, stejně tak místa sudiště, kde bude spor řešen, a to pomocí speciálních kolizních norem. Obecně se kupní vztahy mezi podnikateli řídí Úmluvou OSN o smlouvách o mezinárodní koupi zboží, která obsahuje přímo aplikovatelná ustanovení upravující práva a povinnosti smluvních stran. Tato Úmluva inspirovala i tvůrce našeho občanského zákoníku, není zde tudíž tolik odlišností. Aplikovatelnost této úmluvy mohou ovšem strany smluvně vyloučit, a rozhodné právo bude následně určeno klasicky pomocí kolizních norem. V Evropské unii je tato problematika upravena stěžejně ve třech nařízeních, kterými jsou Nařízení EP a Rady (EU) č. 1215/2012, o příslušnosti a uznávání a výkonu soudních rozhodnutí v občanských a obchodních věcech (kolizní norma pro výběr sudiště, dále také jen „Brusel I bis“), nařízení EP a Rady (ES) č. 593/2008, o právu rozhodném pro smluvní závazkové vztahy (dále také jen „Řím I“) a nařízení EP a Rady (ES) č. 864/2007, o právu rozhodném pro mimosmluvní závazkové vztahy (dále také „Řím II“). Pokud tato nařízení některou otázku neupravují (například určení právního řádu rozhodného pro posouzení svéprávnosti osoby), použije se subsidiárně (podpůrně) zákon č. 91/2012 Sb., o mezinárodním právu soukromém. Tato problematika je obdobná smluvním závazkům

bez mezinárodního prvku, jen je náročnější kvůli potřebě o nalezení shody mezi subjekty, které nemusí komunikovat stejným jazykem a pohybovat se ve stejných zvyklostech, nejistota vyplývající i z případného řešení sporu zvyšuje i rizikovost těchto smluv. Řešením tohoto problému může být zejména **zakomponování takzvaných doložek do textu smlouvy, přičemž je takto možné nezávisle na sobě upravit rozhodné právo, kterým se smlouva řídí, ale i sudiště, u kterého jsou smluvní strany oprávněny domáhat se ochrany svého práva.** Další alternativou je zakomponování **rozhodčí doložky**, která pravomoc rozhodnout spor přenáší na mimosoudní orgány, specificky rozhodce.

3.3.4 Kanály

Tato oblast s sebou přináší také **vstupování projektu do právních vztahů realizujících se na trhu**, a ve specifických případech regulovaných veřejnou mocí. Jako první je třeba projekt realizovat **prostřednictvím entity, které právo přiznává právní osobnost** (vlastnosti být subjektem práv a povinností) a právní subjektivitu (možnost vlastním jednáním vstupovat do práv a povinností a sebe tímto zavazovat). Te je v nejobecnější rovině poskytována osobám, a to jak právníckým, tak fyzickým. Ve spojení s provozováním ekonomické aktivity se jedná obecně o osobu podnikatele. Ten je definován v občanském zákoníku jako osoba, která samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku. Podmínkou je získání podnikatelského oprávnění, které je upraveno v zákoně č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (dále také jen „živnostenský zákon“). V rámci námi sledovaného projektu se jedná o živnost volnou, jejímž předmětem podnikání je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, tudíž stačí splnit ohlašovací povinnost na místně příslušném živnostenském úřadu, případně podat žádost elektronicky nebo poštou, a zaplatit poplatek, který činí 1 000 Kč dle ustanovení živnostenského zákona.

Forma podnikání je klíčovou pro sledovaný projekt, jelikož dopadá na další aspekty, kterými je zejména oblast finanční, konkrétně daňová. V tomto případě je vhodné zvolit jako formu podnikání obchodní korporaci, jelikož dojde k založení vlastní entity, která bude do právních vztahů vstupovat sama za sebe a autoři nebudou muset svá vzájemná práva a povinnosti vzájemně upravovat komplikovaně jednotlivými smlouvami. Obchodní korporace může mít jak osobnostní, tak kapitálovou povahu.

Osobnostní je vhodná v případech, kdy je předmět podnikání úzce spojen s konkrétní osobou a jejími specifickými dovednostmi. Kapitálová slouží ke kumulaci kapitálu, jehož prostřednictvím dochází k provozování podnikatelské činnosti. V zákoně č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (dále také jen „ZOK“) jsou upraveny dvě kapitálové obchodní korporace, a to společnost s ručením omezeným a akciová společnost. V případě tohoto začínajícího podniku, je vhodnější formou **společnosti s ručením omezeným, jelikož má nižší požadavky na základní kapitál** (požadována je 1 Kč na společníka), **příčemž vazba na osoby investorů a jejich možnost ovlivňovat řízení a chod podniku je zde vyšší než u akciové společnosti**, která je čistou kapitálovou korporací sdružující hodnoty bez předpokladu osobní účasti a zainteresovanosti investorů na samotném obchodním vedení.

Založení společnosti s ručením omezeným probíhá sepsáním **zakladatelského právního jednání**, kterým je v tomto případě zakladatelská smlouva. Ta musí dle příslušných ustanovení ZOK obsahovat firmu společnosti (problematika firmy a její následné ochrany je představena, vzhledem k rozsahu a důležitosti problematiky, upravena samostatně v části níže), adresu sídla (k té je nutno dokázat právní důvod užívání nemovitosti, tedy například nájemní smlouvu nebo souhlas majitele nemovitosti s užíváním), určení společníků, předmět podnikání dle živnostenského zákona, výši základního kapitálu (který musí být minimálně 1 Kč na společníka) včetně lhůty splacení vkladu (případně ujednání o vnesení věcí movitých), identifikace prvních jednatelů společnosti (kteří v tomto případě budou shodní s osobami společníků) včetně způsobu, jakým budou za společnost jednat (zda se jedná o kolektivní orgán, nebo zda společnost zastupuje každý z jednatelů sám, případně zda se aplikuje pravidlo čtyř očí, kdy je potřeba souhlasu alespoň dvou jednatelů), určení správce vkladu a stanovení výše rezervního fondu a způsob jeho vytvoření. Tato listina musí mít obligatorně formu veřejné listiny, tudíž je nutné její ověření notářem. Sepsání této listiny u notáře stojí dle vyhlášky č. 196/2001 Sb., o odměnách a náhradách notářů, správců pozůstalosti a Notářské komory České republiky (dále také jen „notářský tarif“) v průměru 4 000 Kč.

Od založení společnosti s ručením omezeným je nutno odlišit její **vznik**, který podléhá principu **konstitučního zápisu do příslušného rejstříku**, kterým je v tomto případě obchodní rejstřík. Zápis je nutné provést do 90 dnů od založení, a je možné jej **provést přímo u notáře**, po předložení všech potřebných dokumentů (společenská smlouva, živnostenské oprávnění, dokumenty k identifikaci společníků včetně výpisu z trestního rejstříku, dokumenty k prokázání právního důvodu užívání nemovitosti jako

sídla společnosti a výpis banky osvědčující splnění předepsané minimální vkladové povinnosti), kdy notář provede přímý zápis do obchodního rejstříku za poplatek, který činní u malých společností okolo 2 700 Kč (dle velikosti základního kapitálu, kterému odpovídá příslušný tarif notářského řádu), případně vyplněním příslušných formulářů a jejich následné odeslání místně příslušnému rejstříkovému soudu (krajský soud, v jehož obvodu se nachází okresní soud dle sídla společnosti), přičemž tento postup je jak riskantnější (může dojít k chybnému vyplnění, opomenutí listiny a podobně) a také dražší (cena zápisu přes rejstříkový soud se pohybuje okolo 6 000 Kč dle zákona o soudních poplatcích) než zápis provedený u notáře. Založení, stejně tak jako vznik společnosti s ručením omezeným jsou poměrně zvládnutelné problémy, které pro projekt nepředstavují zásadní riziko, jelikož je možné podnikat i bez nich. Co se týče významu této problematiky, představuje střední stupeň významnosti pro společnost, kterou lze naplnit až po opadnutí prioritních problémů.

Co se týče výše zmíněné **problematiky úpravy obchodní firmy**, je obsažena v občanském zákoníku v ustanovení § 423 a násl., který firmu společnosti definuje jako jméno, pod kterým je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku. Požadavky kladené na firmu společnosti jsou dva – nesmí být klamavá a nesmí být zaměnitelná s jinou obchodní firmou. Tyto požadavky doplňuje ZOK v ustanoveních o společnosti s ručením omezeným, a to konkrétně v § 132 odst. 2 který uvádí, že firma společnosti s ručením omezeným musí obsahovat označení „společnost s ručením omezeným“, které může být nahrazeno zkratkou „spol. s r.o.“ nebo „s.r.o.“. Pokud by firma společnosti měla obsahovat slovo „Avatar“ jako příznačný prvek, je nutné zjistit její nezaměnitelnost. V obchodním rejstříku je k dnešnímu dni registrováno 16 společností obsahujících ve své firmě toto slovo, jsou jimi například⁴⁸:

AVATÁR, s.r.o.	AVATARSTAV s.r.o.	AVATAR INVEST s.r.o.
AVATAR PRAHA, spol. s r.o.	AVATARA s.r.o.	AVATAR CZ s.r.o.
AVATAR GLOBAL s.r.o.	Avatar group s.r.o.	Avatar 3000 z.s.
AVATAR HOLDING a.s.	AVATARKA s.r.o.	AVATAR production s.r.o.

⁴⁸ Veřejný rejstřík a Sbirka listin. *EJustice* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, © 2012-2015 [cit. 2021-02-28]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-sfirma?jenPlatne=PLATNE&nazev=avatar&polozek=50&typHledani=STARTS_WITH.

Aby došlo k naplnění podmínky nezaměnitelnosti, je třeba ke kmenovému pojmu AVATAR **přidat další rozlišující prvek**, případně využít možnost zvolit si **libovolnou jinou firmu** splňující tyto podmínky a označení „Avatar“ používat v rámci komunikace se zákazníkem **pouze jako obchodní známku**. Jedná se o problematiku, která je z hlediska práva nenáročná a běžná, vzhledem k možnostem grafického vyjádření. Společnost musí ovšem tuto problematiku vzít v potaz před samotným začátkem užívání, aby se nedostala do situace porušení práva vlastníka známky, kterému svědčí prioritou. Následný rebranding by představoval nejen značný ekonomický zásah, může negativně ovlivnit i komunikaci se zákazníkem. Pokud budou naplněny základní dvě podmínky tvorby firmy, jedná se o problematiku bezrizikovou.

Ve fázi založení a vzniku společnosti dochází i k vytvoření prvků, které budou specifické pro daný projekt při komunikaci se zákazníky. Jedná se zejména o **loga a názvy**, které umožní na první pohled identifikovat původce hodnoty. Pokud tato zobrazení naplní požadavky stanovené zákonem č. 441/2003 Sb., o ochranných známkách, může jim být na základě registrace a zaplacení poplatků poskytnuta ochrana, a to nejen v rámci národní cesty, ale i nadnárodní ochrana díky Madridské dohodě o mezinárodním zápisu obchodních známek. V rámci registrace je v České republice příslušný Úřad pro ochranu průmyslového vlastnictví, který poskytuje i potřebné formuláře a informace. Ochranným známkám je poskytnuta **časově neomezená ochrana, je ovšem nutno ji pravidelně obnovovat (každých 10 let) a platit příslušné poplatky**. I v tomto případě je na ochrannou známku kladen požadavek jedinečnosti a nezaměnitelnosti, které je ovšem, zejména v případě obrazové ochranné známky, snadněji naplnitelná. Jedná se o problematiku zvládnutelnou, běžně významnou pro projekt, jelikož ochrana je možná i v případě neregistrované ochranné známky cestou narušení autorských práv, navíc ke zneužití ochranných známek tohoto významu nedochází tak často a jedná se o nízkorizikovou oblast.

3.3.5 Zdroje příjmů a Struktura nákladů

Tato oblast je chápána z interního pohledu, kde v případě společnosti se bude jednat o příjmy plynoucí z nabízených služeb subjektům v oblasti marketingu. Náklady společnosti se skládají primárně z provozních nákladů (na hosting, odměny uživatelům, náklady spojené s energiemi a majetkem), dále náklady spojené s lidskými zdroji. Co se týče služeb, které společnosti generují zisk, je povaha tohoto plnění legálně úplatná

s ohledem na legislativní omezení popsaná níže.

Tato oblast je jedna z mála, jejíž regulaci je věnována patřičná pozornost a v rámci které nejčastěji. Vedení účetnictví společnosti, jakožto právnické osobě je náročnější než vedení účetnictví osobě fyzické. Z důvodu opatrnosti a poměřování nákladů s možným rizikem, dochází často k outsourcingu na externí účetní společnosti.

3.3.6 Klíčové metriky

Do této oblasti byla zařazena problematika **nákladů spojených s řešením dopadů právní regulace**. Tyto náklady by neměly nikdy přesáhnou hodnotu snížení rizika (ať už v podobě sankcí vyplývajících z porušení smlouvy nebo pokut za nedodržení pravidel stanovených veřejnoprávní regulací). Vždy je nutno zvažovat, jakým způsobem řešení přispěje (a to nejen finančně, ale také třeba i časově nebo čistě jen prakticky) s ohledem na alokaci zdrojů, případně jak moc je řešení v souladu s principy metody Lean startup řízení podniku.

3.3.7 Hodnotová nabídka a Zákaznické segmenty

Specifikem v rámci uzavírání smluv jsou **smlouvy uzavřené se spotřebitelem, jakožto slabší a právem chráněnou stranou**. Definici spotřebitele obsahuje občanský zákoník v § 419, který jej definuje jako člověka (fyzickou osobu), který mimo rámec své podnikatelské činnosti nebo mimo rámec samostatného výkonu svého povolání uzavírá smlouvu s podnikatelem nebo s ním jinak jedná. Občanský zákoník také obsahuje speciální úpravu závazků ze smluv uzavíraných se spotřebitelem, a to v ustanovení § 1810 a násl. OZ. Jsou zde kladeny vyšší nároky na podnikatele, který v rámci těchto smluv musí splnit **velké množství informačních povinností**, je zde i **speciální úprava smluv uzavíraných na dálku** (tedy například prostřednictvím internetu), který například rozšiřuje možnosti spotřebitele odstoupit od smlouvy. Pro řešení této problematiky je třeba **důsledně nastudovat a naplnit informační povinnost při uzavírání smlouvy**, tyto informace bývají součástí podmínek použití, případně mohou tvořit samostatnou skupinu informací dostupných uživateli při registraci.

Úzkou spojitost se spotřebitelem má i **regulace reklamy**, přičemž jelikož se jedná o jeden z hlavních zdrojů příjmů modelu, a přičemž společnost vystupuje jakožto šířitel reklamy, musí respektovat právní úpravu týkající se její regulace, která je obsažena zejména v zákoně č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy (dále také jen „ZRR“). V tomto zákoně jsou upraveny speciální pravidla pro tabákové výrobky, elektronické cigarety,

alkoholické nápoje, hazardní hry nebo léčivé přípravky. **Přestupky**, kterých se **právníká osoba jakožto šířitel** může dopustit, jsou vyjmenovány § 8a odst. 1 ZZR (jelikož se původem jedná o předpis z oblasti veřejného práva, jedná se o výčet taxativní), zároveň ZRR obsahuje i odpovídající **výši pokut za tyto přestupky, které se pohybují v rozmezí od 5 000 000 do 5 000 000 000 Kč**. Jelikož v této oblasti je velmi aktivní i (lidská) společnost sama, dochází často k **podnětům ze strany veřejnosti** na závadnost obsahu. Z tohoto důvodu, a s ohledem na výši pokut, na druhou stranu postih může jít přes zpracovatele až na samotného zadavatele reklamy, přičemž tyto osoby mají samy zájem na tom, aby jejich reklama nebyla v rozporu se zákonem. Z tohoto důvodu je problematika vyhodnocena jako středně riziková, běžné významnosti a pro společnost nenáročná na zvládnutí povědomí o právní úpravě.

Další specifická problematika, týkající se **zejména ochrany osobních údajů a práv duševního vlastnictví k obsahu** je nastíněna podrobně v následující části práce, věnující se analýze best practice nejúspěšnějších společností v dané oblasti. Tento přístup byl zvolen zejména z toho důvodu, že tato problematika je upravena v **právních dokumentech těchto společností**, a to **Podmínkách použití (angl. *Terms of use*) a Zásadách ochrany osobních údajů (angl. *Privacy policy*)**. Tyto dokumenty nejsou autorským dílem, proto pro tento projekt představují zdroj informací a inspiraci, kterou může následně využít při tvorbě vlastních legislativních dokumentů zabývajících se touto problematikou.

3.4 Problematika specifická pro sledovaný business model

Svět online videoher nabírá na popularitě, a to nejen z důvodu sociálního distancování a omezení fyzického kontaktu z důvodu šíření Coronaviru. Od roku 2014 počet aktivních hráčů videoher vzrostl z 1,5 miliardy na 2,5 miliardy v roce 2015.⁴⁹ Pro rok 2020 je toto číslo odhadováno na 2,7 miliardy hráčů. Co se týče rozložení ve světě, nejvíce hráčů je zastoupeno v asijsko-pacifickém regionu, kde je toto číslo odhadováno až na téměř 1,5 miliardy hráčů. Následuje Evropa s téměř 0,4 miliardy hráči, srovnatelně s blízkým východem a Afrikou, kteří čítají 0,38 miliardy hráčů. Latinská Amerika sdružuje 0,27 miliardy hráčů, jako poslední je uvedena Severní Amerika s 0,21 miliardy hráčů.⁵⁰ Pro

⁴⁹ A billion new players are set to transform the gaming industry. *Wired* [online]. Condé Nast Britain, ©2021 [cit. 2021-02-28]. Dostupné z: <https://www.wired.co.uk/article/uber-supreme-court-future-lawsuits>.

⁵⁰ Number of video gamers worldwide in 2020, by region. *Statista* [online]. Statista Inc., ©2021 [cit.

srovnání statistika z roku 2020 ukazuje, že více než 4,5 miliardy lidí nyní používá internet, přičemž uživatelé sociálních médií překročili hranici 3,8 miliardy.⁵¹ Z této statistiky vyplývá, že 7 z 10 uživatelů sociálních sítí jsou zároveň hráči videoher. Sektor MOBA her je pouhou částí videoherního průmyslu, pro ilustraci jsou MOBA videohry zastoupeny zejména společností RiotGames a jejich hrou League of Legends s celkem 115 miliony hráčů pro rok 2020⁵².

Zejména pro týmové MOBA hry jsou sociální platformy významnou součástí herního zážitku, jelikož umožňují nejen komunikaci se spoluhráči, ale také možnost tvorby komunity, hledání nových spoluhráčů, sdílení zážitků, rad a triků. Jelikož se jedná o významný trh, snaží se v této oblasti získat dominantní postavení nejen klasické sociální platformy jako *Facebook* nebo *YouTube*, ale i platformy více specializované na hráče videoher, kterými jsou zejména *Discord*, *Steam* nebo *Twitch*. Klíčové pro tyto platformy, stejně tak jako pro námi sledovaný business model, jsou dvě základní oblasti, na které dopadá právní regulace: **ochrana osobních údajů a právo duševního vlastnictví**. V následující části práce budou představeny klíčové faktory ovlivňující nabízení hodnotové nabídky zákaznickému segmentu v těchto právně regulovaných oblastech, včetně nejvýznamnějších normativních pramenů této právní regulace.

3.4.1 Charakteristika srovnávaných společností

Pro srovnání bylo vybráno výše zmíněných pět nejvýznamnějších společností podléhajících obdobné právní regulaci. **Facebook** jakožto prototyp jedné z nejúspěšnějších sociálních platform, **YouTube** zejména z důvodu rozsáhlé úpravy oblasti autorských práv. Mezi společnostmi s bližší hodnotou, zaměřující se na podobný segment uživatelů, byly vybrány platformy **Discord**, **Steam** a **Twitch**. Jelikož dokumenty, upravující právní aspekty, případně smluvní podmínky nejsou autorským dílem a nepodléhají ochraně, jsou cenným zdrojem inspirace pro začínající podnik.

2021-02-28]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/293304/number-video-gamers/>.

⁵¹ DIGITAL 2020: 3.8 BILLION PEOPLE USE SOCIAL MEDIA. *We Are Social* [online]. We Are Social Ltd., © 2008–2021 [cit. 2021-02-28]. Dostupné z: <https://wearesocial.com/blog/2020/01/digital-2020-3-8-billion-people-use-social-media>.

⁵² TRIPATHI, Y. How Many People Play League Of Legends? List Of Top 5 Countries Playing LoL. *R.republicworld.com* [online]. Republic., © 2021 [cit. 2021-02-28]. Dostupné z: <https://www.republicworld.com/technology-news/gaming/how-many-people-play-league-of-legends-list-of-top-5-countries-playing-lol.html>.

Facebook je sociální síť, která umožňuje lidem vzájemně se spojovat, sdílet, objevovat a komunikovat na mobilních zařízeních a osobních počítačích. Existuje řada různých způsobů, jak komunikovat s lidmi na Facebooku a budovat komunitu.⁵³ Facebook vykázal téměř 2,8 miliardy aktivních uživatelů za prosinec 2020, a jedná se o největší sociální síť.⁵⁴ Jelikož se jedná o velmi významný subjekt zpracování osobních dat, je přísně sledován a kontrolován jak veřejnými, tak soukromými orgány po celém světě. Jeho úprava této oblasti by měla být z tohoto důvodu důsledná, propracovaná a kvalitní. Facebook taktéž umožňuje uživatelům sdílet nejrůznější obsah, který může spadat pod ochranu práv vyplývajících z duševního vlastnictví jak samotných uživatelů, tak třetích osob.

YouTube je sociální platforma pro sdílení videí, která se v roce 2006 stala dceřinou společností Googlu.⁵⁵ Tato platforma je jednou z nejznámějších a nejpoužívanějších v oblasti sdílení videí. Často se stává terčem kritiky v oblasti porušování autorských práv. Z tohoto důvodu bude zejména její regulace autorskoprávní ochrany jednou z nejpropracovanějších v této oblasti.

Discord je platforma, umožňující komunikaci pomocí jednotlivých uživatelských serverů. Tyto servery jsou jak veřejné, tak soukromé, a umožňují všechny typy komunikace. V tuto chvíli má více než 100 milionů aktivních uživatelů měsíčně. Discord umožňuje uživatelům volný přístup k API (rozhraní pro programování aplikací).⁵⁶ Tato platforma slouží nejčastěji jakožto místo sdružování a prostředek komunikace uživatelů. Je zde možnost propojení s jinými aplikacemi uživatele, jako například Facebookový účet, nebo právě hrané videohry na daném zařízení. Slouží jako místo pro budování a rozvíjení herní komunity.

Steam je platforma vlastněná společností Valve, určená pro hraní, diskusi a vytváření her. Je zaměřena cíleně na hráče videoher, slouží zároveň jako knihovna zakoupených her, zároveň je zde široká herní komunita včetně možnosti streamování a

⁵³ WEHNER, D. *ANNUAL REPORT PURSUANT TO SECTION 13 OR 15(d) OF THE SECURITIES EXCHANGE ACT OF 1934 For the fiscal year ended December 31, 2020: Facebook, Inc.* Washington, D.C., 2021, s. 7. Dostupné z: <http://d18rn0p25nwr6d.cloudfront.net/CIK-0001326801/4dd7fa7f-1a51-4ed9-b9df-7f42cc3321eb.pdf>.

⁵⁴ Tamtéž, s. 55.

⁵⁵ <https://www.nbcnews.com/id/wbna15196982>

⁵⁶ O Discordu. *Discord* [online]. 2021 [cit. 2021-02-28]. Dostupné z: <https://discord.com/company>.

komunikace s ostatními hráči.⁵⁷

V neposlední řadě bude představen **Twitch**, u nějž se jedná se o sociální platformu zaměřenou primárně na možnost streamování videoher. Hráčské komunitě nabízí mimo to i možnost komunikace.⁵⁸

Poslední tři uvedené společnosti se svou nabídkou služeb nejvíce podobají nabídce námi sledovaného business modelu. Všechny tyto platformy navíc **fungují v globálním měřítku**, taktéž tedy podléhají i **specifickým právním regulacím jednotlivých států**. Jelikož se jedná o nejvyužívanější platformy v oblasti hráčské komunity, jejich právní úprava je cenným zdrojem pro vytvoření kvalitního, a hlavně konformního systému ochrany osobních údajů a práv duševního vlastnictví, a to na principu nadnárodní ochrany v těchto oblastech.

3.4.2 Ochrana osobních údajů a udělení souhlasu mladistvým

Co se týče ochrany osobních údajů, všechny sledované sociální platformy poskytují na svých webových stránkách informace o ochraně soukromí. Všechny tyto platformy obsahují sdělení, v kterém se odkazují buď přímo na splnění speciálních požadavků Evropské unie⁵⁹, případně přímo na konformitu s Nařízením Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 2016/679 ze dne 27. dubna 2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů a o zrušení směrnice 95/46/ES (obecné nařízení o ochraně osobních údajů), dále jen „GDPR“, nebo úpravu specifikují vymezením konkrétních subjektů, kdy odkazují na obyvatele zemí Evropského hospodářského prostoru a dalších oblastí, kde je ochrana osobních údajů upravena přísněji. Například Discord obsahuje speciální úpravu pro jednotlivce z Kalifornie, zemí Evropského hospodářského prostoru, Kanady a Kostariky⁶⁰. Steam pak upravuje a výslovně zmiňuje konformitu s právní úpravou Kanady (*California*

⁵⁷ About Steam. *Steam* [online]. Valve Corporation, © 2021 [cit. 2021-02-28]. Dostupné z: <https://store.steampowered.com/about/>.

⁵⁸ About Twitch. *Twitch* [online]. Twitch Interactive, Inc., © 2021 [cit. 2021-02-28]. Dostupné z: <https://www.twitch.tv/p/en/about/>.

⁵⁹ Privacy policy: Legal bases. *Facebook* [online]. Facebook, © 2021 [cit. 2021-02-28]. Dostupné z: https://www.facebook.com/about/privacy/legal_bases. Srov. také s Ochrana soukromí a smluvní podmínky: Zásady ochrany osobních údajů. *Google* [online]. Google, © 2021 [cit. 2021-02-28]. Dostupné z: <https://policies.google.com/privacy?hl=cs#enforcement>.

⁶⁰ ZÁSADY SPOLEČNOSTI DISCORD TÝKAJÍCÍ SE OCHRANY OSOBNÍCH ÚDAJŮ. *Discord* [online]. Discord, © 2021 [cit. 2021-02-28]. Dostupné z: <https://discord.com/privacy>.

Consumer Privacy Act, Kalifornský zákon o ochraně osobních údajů spotřebitelů, dále také jen „CCOPA“) a Evropské unie (nařízení GDPR)⁶¹. Twitch vymezuje tuto speciální skupinu jakožto obyvatele zemí Evropského hospodářského prostoru a Brazílie⁶².

S ohledem na uvedenou úpravu ochrany osobních údajů konkurenty v oblasti sociálních platforem je zřejmé, že pro splnění požadavků ochrany osobních údajů v globálním měřítku je nutno naplnit nejpřísnější požadavky, které jsou stanoveny právními předpisy Evropské unie (nařízení GDPR), Kanady (CCOPA), Brazílie (*General Personal Data Protection Law n. 13.709/2018*, Obecný zákon o ochraně osobních údajů č. 13.709/2018) a Kostariky (*Law No. 7975, the Undisclosed Information Law*, Zákon č. 7975, o nezveřejňovaných informacích a *Law No. 8968, Protection in the Handling of the Personal Data of Individuals*, Zákon č. 8968, o ochraně při nakládání s osobními údaji fyzických osob).

Další specifickou oblastí regulace je zpracování osobních údajů nezletilých. Zde je velmi komplikovanou otázkou udělení zákonného souhlasu se zpracováním osobních údajů, jelikož nařízení GDPR ve čl. 4 odst. 1 stanovuje obecnou věkovou hranici na 16 let. Pokud věk osoby nesplňuje tuto hranici, je nutný souhlas jeho zákonného zástupce, učiněný vhodnou formou. Zároveň je členským státům umožněno tuto věkovou hranici snížit vnitrostátním předpisem, ovšem ne na méně než 13 let. Tato nejednotnost má za následek nastavení různých věkových hranic pro udělení zákonného souhlasu, například v České republice byla tato hranice snížena, dle § 10 zákona č. 110/2019 Sb., o zpracování osobních údajů, na 15 let. Co se týče úpravy této problematiky v sousedním Slovensku, byla dle § 15 zákona č. 18/2018 Z. z., o ochrane osobných údajov a o zmene a doplnení niektorých zákonov hranice ponechána na 16 letech.

Přístup k problematice zákonného souhlasu nezletilých se u jednotlivých konkurentů liší. Facebook a Youtube zvolili přístup upravení poskytovaných produktů pro osoby, které nedosáhly zákonné věkové hranice konkrétního státu. Discord, Twitch a Steam neumožňují založení účtu osobám mladším 13 let. Splnění této podmínky je kontrolováno dvěma způsoby při registraci uživatele – Steam požaduje zaškrtnutí políčka s prohlášením, že uživatel je starší 13 let. Discord a Twitch požadují zadání data narození, přičemž pokud je uživatel mladší 13 let, registrace mu není umožněna. Twitch

⁶¹ Privacy Policy Agreement. *Steam* [online]. Valve Corporation, © 2021 [cit. 2021-02-28]. Dostupné z: https://store.steampowered.com/privacy_agreement/.

⁶² Privacy Notice. *Twitch.tv* [online]. Twitch.tv, © 2021 [cit. 2021-02-28]. Dostupné z: <https://www.twitch.tv/p/en/legal/privacy-notice/>.

a Discord jdou v úpravě problematiky ještě dále, a ve svých podmínkách ochrany soukromí uvádějí, že v případech, kdy je nutný souhlas osoby, jejíž data jsou zpracovány, a tato osoba nenaplnila zákonnou podmínku věkové hranice dle národní úpravy, zastaví takovéto zpracování jejích dat a podniknou přiměřené kroky k okamžitému odstranění příslušných informací z jejich záznamů.

Závěr

Z uvedeného vyplývá, že nejefektivnější úpravu mají sociální platformy Discord a Twitch, které jednak **splňují požadavky GDPR**, a dále **kontrolují splnění věkové hranice aktivním zadáním data narození uživatele při registraci, a následně se zavazují že v případech, kdy dojde k registraci uživatele nesplňujícího zákonnou věkovou hranici, zastaví zpracování dat a již získaná data odstraní**. Jedná se zde o právní úpravu velmi náročnou, jelikož není stále zcela jednoznačná, velmi rizikovou i vzhledem k možným pokutám, které jsou za případné porušení povinností zpracovateli uvaleny a v neposlední řadě klíčovou, jelikož se jedná o primární zdroj příjmů sledovaného business modelu.

3.4.3 Zpracování osobních údajů a informační povinnost

Další problematickou oblast, kterou do zpracování osobních údajů přineslo nařízení GDPR, je povinnost uvádět informace o účelu a právním základu zpracování osobních údajů dle čl. 13 odst. 1 písm. c) pro zpracování osobních údajů získaných od subjektu údajů. Zákonnost takovéhoto zpracování je vymezena v čl. 6 nařízení a zahrnuje souhlas subjektu údajů se zpracováním osobních údajů pro jeden či více konkrétních účelů, přičemž zpracování musí být zároveň nezbytné pro splnění smlouvy, jejíž smluvní stranou je subjekt údajů, nebo pro účely oprávněných zájmů příslušného správce či třetí strany. Tyto oprávněné zájmy jsou konkurenty definovány různě, Facebook uvádí mezi legitimními zájmy *„Poskytování, přizpůsobování a zlepšování Facebook produktů... poskytování měření, analýzy a dalších služeb pro firmy, u kterých zpracováváme údaje jako správci.... Propagace produktů společností Facebooku a používání přímého marketingu...“*⁶³. Youtube poskytuje demonstrativní výčet oprávněných zájmů takto: *„Poskytování, údržba a zdokonalování našich služeb, aby splňovaly potřeby našich*

⁶³ Privacy policy: Legal bases. *Facebook* [online]. Facebook, © 2021 [cit. 2021-02-28]. Dostupné z: https://www.facebook.com/about/privacy/legal_bases.

uživatelů. Vývoj nových produktů a funkcí, které našim uživatelům budou užitečné. Pochopení, jak lidé naše služby používají, abychom je mohli zajišťovat a zdokonalovat. Přizpůsobení služeb za účelem zajišťování lepšího uživatelského dojmu. Marketingová činnost, kterou uživatele informujeme o našich službách. Poskytování reklam, díky kterým může být mnoho našich služeb zdarma (v případě personalizovaných reklam vás požádáme o souhlas). Zjišťování, zabraňování a jiná řešení proti podvodu, zneužití a bezpečnostním či technickým problémům s našimi službami. Ochrana před poškozením práv, majetku nebo bezpečnosti společnosti Google, našich uživatelů nebo veřejnosti tak, jak to vyžadují nebo povolují právní předpisy, včetně zveřejňování informací orgánům státní správy. Provádění výzkumu, kterým vylepšujeme služby pro uživatele a k prospěchu veřejnosti. Plnění závazků k našim partnerům, jako jsou vývojáři a držitelé práv. Uplatňování právních nároků, včetně prošetřování potenciálních porušení příslušných smluvních podmínek.“⁶⁴. Discord taktéž ve svých podmínkách vyjmenovává oprávněné důvody zpracování dat, mezi které spadají: Služby zákazníkům, Marketing, např. zasílání e-mailů nebo jiné komunikace, abychom vás informovali o nových funkcích; Ochrana našich uživatelů, personálu a majetku; Analýza a zlepšení našeho podnikání, např. shromažďování informací o tom, jak používáte naše služby k optimalizaci designu a umístění určitých funkcí; Zpracování žádostí o zaměstnání; Správa právních záležitostí.⁶⁵ Twitch a Steam jsou v této definici stroží a uvádí pouze sousloví oprávněné zájmy.⁶⁶

Závěr

Nejvhodnější kombinací pro naplnění **informační povinnosti** dle čl. 13 odst. 1 písm. c) GDPR se jeví **uvést jak obecnou definici**, kterou je *zpracování osobních údajů na základě oprávněných zájmů správce dat a třetích osob*, **tak také demonstrativní výčet nejdůležitějších z těchto zájmů, který by neměl být příliš konkrétní, aby do něj**

⁶⁴ Ochrana soukromí a smluvní podmínky: Zásady ochrany osobních údajů. *Google* [online]. Google, © 2021 [cit. 2021-02-28]. Dostupné z: <https://policies.google.com/privacy?hl=cs#enforcement>.

⁶⁵ ZÁSADY SPOLEČNOSTI DISCORD TÝKAJÍCÍ SE OCHRANY OSOBNÍCH ÚDAJŮ. *Discord* [online]. Discord, © 2021 [cit. 2021-02-28]. Dostupné z: <https://discord.com/privacy>.

⁶⁶ Privacy Notice. *Twitch.tv* [online]. Twitch.tv, © 2021 [cit. 2021-02-28]. Dostupné z: <https://www.twitch.tv/p/en/legal/privacy-notice/>. Srov. také s Privacy Policy Agreement. *Steam* [online]. Valve Corporation, © 2021 [cit. 2021-02-28]. Dostupné z: https://store.steampowered.com/privacy_agreement/.

bylo možné zahrnout co nejširší množství situací a aktivit. Tato problematika je obdobně jako ochrana osobních údajů obecně náročná, velmi riziková vzhledem k nejasnostem výkladu a pro sledovaný business model klíčová jakožto jeden z hlavních zdrojů příjmů.

3.4.4 Právo duševního vlastnictví k obsahu

Problematiku práva duševního vlastnictví je nutno posuzovat z dvou úhlů pohledu – prvním z nich je právo duševního vlastnictví vlastníka sociální platformy k jeho duševnímu vlastnictví, druhým je ochrana práva duševního vlastnictví ostatních osob, a to jak samotného uživatele, tak původního vlastníka předmětu ochrany, se kterým uživatel nakládá.

Nejvýznamnější úpravu v oblasti ochrany obsahu poskytuje autorské právo (angl. *copyright*), které je specifické tím, že vzniká neformálně, není závislé na hmotném substrátu, na kterém je dílo zachyceno, a skládá se ze dvou složek – majetkové a osobnostní. Osobnostní práva autora k jeho dílu jsou nepřevoditelná a autor se jich nemůže vzdát, zanikají až smrtí autora, jak vyplývá z § 11 odst. 4 zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, dále jen „AZ“. Nepřevoditelnost majetkových práv je vyjádřena v § 26 odst. 1 AZ, který taktéž uvádí nemožnost vzdání se majetkových práv autorských. Jiné chápání autorských práv je uplatňováno ve Spojených státech amerických, kde se uplatňuje jak neformální ochrana vzniku autorského práva na základě Bernské úmluvy o ochraně literárních a uměleckých děl, tak specifická ochrana založená na registračním principu dle národní úpravy, kterou je *Copyright Act of 1976* (Zákon o autorských právech z roku 1976). Základním rozdílem je to, že autorem v rámci národní americké úpravy může být i osoba právnická, a práva jsou převoditelná translativně. Kromě této výjimky jsou autorská práva majetková převoditelná pouze konstitutivně, a to nejčastěji na základě licencí. V tomto případě autor svá majetková práva nabyvateli licence pouze propůjčuje, aniž by o ně sám přišel. Dle autorského práva jsou chráněny veškeré jedinečné výsledky tvůrčí činnosti autora vyjádřené ve vnímatelné podobě, dle § 2 odst. 2 se tato definice vztahuje i na počítačový program, jehož zdrojový kód je chráněn jakožto dílo literární. Pro grafické rozhraní aplikací a ostatní grafické prvky je taktéž možno požadovat autorskopravní ochrany, pokud naplní znaky autorského díla.

Konkrétní využití ochrany a jejich kombinace se u jednotlivých konkurentů liší. Facebook limituje použití chráněného obsahu pouze na případy výslovného povolení k používání ochranné známky, případně na nutnost předchozího písemného souhlasu.

Písenné povolení je obligatorně vyžadováno pro úpravu, vytváření odvozených děl, dekompilaci nebo jiné pokusy o extrakci zdrojového kódu.⁶⁷ Discord taktéž vymezuje podmínky udělení licence, která je omezená, odvolatelná, nevýhradní, nepřenositelná a nesublicencovatelná. Limity licence jsou vymezeny negativně, uživatel se v rámci podmínek použití zavazuje k tomu, že se nebude pokoušet používat služby k jinému účelu, než je výslovně upraven v podmínkách použití, nebude kopírovat, upravovat, vytvářet odvozená díla, distribuovat, licencovat, prodávat, přenášet, veřejně zobrazovat, veřejně provádět, přenášet, streamovat, vysílat, pokoušet se objevit jakýkoli zdrojový kód, zpětně analyzovat, dekompileovat, demontovat nebo jinak využívat poskytované služby nebo jejich části, s výjimkou případů výslovně povolených v podmínkách použití (co není výslovně povoleno, je zakázáno).⁶⁸ YouTube poskytuje specifické pomníky použití uživatelům ze zemí Evropského hospodářského prostoru a Švýcarska. S ohledem na poskytované služby se problematikou práva duševního vlastnictví zabývá velmi podrobně, nicméně konkrétně upravuje pouze licence k použití jejich software.⁶⁹ Twitch se vydává cestou ochranných známek, které poskytují ochranu jakémukoliv označení, zejména slovům, včetně osobních jmen, barev, kreseb písmen, číslic a dalších, pokud jsou způsobilé odlišit výrobky nebo služby jedné osoby od výrobků nebo služeb jiné osoby a mohou být vyjádřeny v rejstříku ochranných známek způsobem, který příslušným orgánům a veřejnosti umožňuje jasně a přesně určit předmět ochrany poskytnuté vlastníkovvi ochranné známky.⁷⁰ Steam vyjmenovává jednotlivé prvky, ke kterým mu náleží výhradní vlastnické právo, jedná se zejména o slovní spojení označující jeho produkty, včetně známkoprávní ochrany log.⁷¹

Závěr

Přesto že je oblast autorského práva ve značné míře harmonizována zejména Bernskou

⁶⁷ Terms of Service. *Facebook* [online]. Facebook, © 2021 [cit. 2021-02-28]. Dostupné z: https://www.facebook.com/legal/terms/plain_text_terms.

⁶⁸ Podmínky využívání služeb společnosti Discord. *Discord* [online]. Discord, © 2021 [cit. 2021-02-28]. Dostupné z: <https://discord.com/terms>.

⁶⁹ Podmínky poskytování služeb. *YouTube* [online]. Google LLC, © 2021 [cit. 2021-02-28]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/t/terms>.

⁷⁰ Terms of Service. *Twitch.tv* [online]. Twitch Interactive, Inc., © 2021 [cit. 2021-02-28]. Dostupné z: <https://www.twitch.tv/p/en/legal/terms-of-service/>.

⁷¹ LEGAL INFO. *Steam* [online]. Valve Corporation, © 2021 [cit. 2021-02-28]. Dostupné z: https://store.steampowered.com/legal/?snr=1_44_44_.

úmluvou o ochraně literárních a uměleckých děl, **jednotlivé státy mohou některá práva a povinnosti upravit odlišně**. Z tohoto důvodu se jako nejvhodnější jeví uvést v podmínkách použití produktu **specifikaci poskytované licence**, jak činí například Discord. Jelikož se jedná o poskytování služeb v rámci online prostředí, bez hmatatelného obsahu, je ochrana tohoto duševního vlastnictví stěžejní, jelikož je to hlavní hodnota poskytovaná v rámci sledovaného business modelu. Jedná se zároveň o oblast vysoce rizikovou a významnou, protože při ztrátě nebo při špatném způsobu ochrany společnost ztratí většinu svých konkurenčních výhod.

3.4.5 Právo duševního vlastnictví k obsahu uživatele

Práva k uživatelskému obsahu upravují konkurenti explicitně, a to ve svých podmínkách použití. Nejčastěji se uživatel souhlasem s podmínkami použití zároveň zavazuje poskytovateli poskytnout licenci na základě autorského práva k jemu vytvořenému a vloženému obsahu. Facebook tuto licenci upravuje jako nevýhradní, přenosnou, sublicencovatelnou, bezplatnou a celosvětovou licenci k hostování, používání, distribuci, úpravě, běhu, kopírování, veřejnému provádění nebo zobrazování, překladu a vytváření odvozených děl vloženého obsahu uživatele. Zároveň zde uživatele informuje, že i poté, co obsah odstraní a ten přestane být viditelný pro ostatní uživatele, může však nadále existovat v systémech společnosti, a to po dobu nezbytně nutnou. Tato licence poté zaniká až úplným odstraněním obsahu ze systému společnosti. Uživatel zároveň uděluje společnosti povolení k použití jeho jména, profilového obrázku a informací o provedených akcích na Facebooku nebo ve spojení s ním prostřednictvím reklam, nabídek a jiného sponzorovaného obsahu bez nároku na jakoukoliv kompenzaci.⁷²

Podobně problematiku ve svých podmínkách použití upravuje i YouTube, který taktéž od uživatele vyžaduje udělení licence, která je nevýhradní, bezplatná, přenositelná s možností poskytování podlicencí, která taktéž trvá až do odstranění obsahu.⁷³ Obdobně opět také postupuje Discord, který od uživatele požaduje trvalou, nevýlučnou a přenosnou licenci s celosvětovou platností na použití a tvorbu odvozených děl v souvislosti s provozováním a poskytováním služeb. Tato licence nepodléhá

⁷² Terms of Service. *Facebook* [online]. Facebook, © 2021 [cit. 2021-02-28]. Dostupné z: https://www.facebook.com/legal/terms/plain_text_terms.

⁷³ Podmínky poskytování služeb. *YouTube* [online]. Google LLC, © 2021 [cit. 2021-02-28]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/t/terms>.

autorským poplatkům a je taktéž sublicencovatelná.⁷⁴ Twitch k těmto požadavkům navíc připojuje neodvolatelnost udělené licence, včetně její trvalosti, pokud to je to v souladu s příslušnou právní úpravou uživatele. I zde licence zaniká odstraněním obsahu.⁷⁵ Velmi podobnou úpravu této oblasti obsahují podmínky použití Steamu, který se zaměřuje na uživatelem vytvořený obsah, který poté co je nahrán taktéž podléhá poskytnuté licenci, která je celosvětová, nevýhradní, s možností upravit a dále použít daný obsah. Nad to Steam v těchto podmínkách upravuje i skutečnost, že poskytnutí takovéto licence může být ukončeno, pokud společnost poruší licenční podmínky a toto pochybení nezhojí do 14 dnů, nicméně toto ukončení neovlivňuje práva na základě jakýchkoliv poskytnutých sublicencí.⁷⁶

Závěr

Z uvedené analýzy vyplývá, že **obsah poskytnutý uživatelem je stále ve výlučném vlastnictví uživatele** (autorské právo ani neumožňuje pravý převod těchto práv), nicméně zveřejněním, uložením případně souhlasem s podmínkami užití **uživatel poskytovateli poskytuje licenci**, která je **nevýhradní, bezplatná, trvalá, celosvětová, přenositelná s možností poskytování podlicencí a s možností upravit a dále použít daný obsah bez nároku na kompenzaci na straně uživatele a to i v případě, že je obsah využíván ke komerčním účelům**. Není od věci uvést i problematiku porušení práv a povinností plynoucích z licence na straně poskytovatele služeb, zejména fakt, že toto porušení a případné ukončení nemá vliv na poskytnuté sublicence. Problematika poskytování licencí, jejich správná charakteristika, vymezení a platnost vzhledem k odlišnostem zejména právní úpravy ve Spojených státech amerických činí tuto oblast náročnou na zpracování, stejně tak se jedná o jeden z klíčových a velmi významných způsobů získávání příjmů projektu, které je velmi rizikové s ohledem na možnou diskreditaci společnosti a sankcí.

⁷⁴ Podmínky využívání služeb společnosti Discord. *Discord* [online]. Discord, © 2021 [cit. 2021-02-28]. Dostupné z: <https://discord.com/terms>.

⁷⁵ Terms of Service. *Twitch.tv* [online]. Twitch Interactive, Inc., © 2021 [cit. 2021-02-28]. Dostupné z: <https://www.twitch.tv/p/en/legal/terms-of-service/>.

⁷⁶ Steam Subscriber Agreement. *Steam* [online]. Valve Corporation, © 2021 [cit. 2021-02-28]. Dostupné z: https://store.steampowered.com/subscriber_agreement/.

3.4.6 Právo duševního vlastnictví k obsahu třetích subjektů

Nejen sociální sítě slouží jakožto platformy, kde uživatel může sdílet obsah, který podléhá právům duševního vlastnictví třetího subjektu. Mezi běžnými uživateli, ale bohužel často i poskytovateli služeb panuje mylná domněnka, že poskytovatel internetové platformy je pouze neutrálním, nezúčastněným distributorem obsahu, který nad ním nemá kontrolu a veškerá odpovědnost leží na uživateli, který obsah vložil. Tato problematika je ovšem složitější a v některých aspektech se významně liší úprava ve Spojených státech amerických a Evropě. Odpovědnosti se poskytovatel platformy nezabývá ani začleněním exkulpační klauzule, jak je tomu u většiny sledovaných společností v jejich podmínkách použití.

Pro tuto oblast jsou stěžejní dva prameny práva – pro Spojené státy americké je jím Digital Millennium Copyright Act (z angl., dále také jen „DMCA“), který je účinný již více než 20 let. Stěžejní je jeho Hlava II zabývající se omezení odpovědnosti porušení autorských práv online. Pro oblast Evropy poté směrnice Směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) 2019/790, o autorském právu a právech s ním souvisejících na jednotném digitálním trhu, která nabude účinnosti 7. června 2021, přičemž podstatným je hojně diskutovaný a medializovaný čl. 17, který se zabývá problematikou užití chráněného obsahu poskytovateli služeb pro sdílení obsahu online.

Co se týče konkurence, tuto problematiku upravuje Facebook tak, že ve svých podmínkách použití zavazuje uživatele k tomu, že je vlastníkem práv duševního vlastnictví k jakémukoliv obsahu, který vytvoří nebo sdílí. Zároveň uživatele zavazuje k tomu, že nebude sdílet obsah, který by porušoval nebo narušoval práva duševního vlastnictví třetích osob s výhradou možnosti tento obsah odstranit nebo zablokovat, přičemž si vyhrazuje právo pozastavit nebo deaktivovat účet uživatele, který opakovaně porušuje práva duševního vlastnictví třetích osob.⁷⁷ Steam taktéž ve svých podmínkách užití zavazuje uživatele, že je vlastníkem veškerých práv k jím vytvořenému obsahu, přičemž dále zavazuje uživatele, odesláním tohoto obsahu a vaše udělení práv k tomuto obsahu neporušuje žádnou příslušnou smlouvu, zákon nebo nařízení. V reakci na zmíněnou novelu právní úpravy na území Evropské unie zároveň vylučuje platnost části o omezení odpovědnosti pro uživatele z Evropské unie.⁷⁸

⁷⁷ Terms of Service. *Facebook* [online]. Facebook, © 2021 [cit. 2021-02-28]. Dostupné z: https://www.facebook.com/legal/terms/plain_text_terms.

⁷⁸ Steam Subscriber Agreement. *Steam* [online]. Valve Corporation, © 2021 [cit. 2021-02-28]. Dostupné z: https://store.steampowered.com/subscriber_agreement/.

Discord se věnuje spíše americké právní úpravě a umožňuje osobám, které se domnívají, že jejich autorská práva byla porušena, podat stížnost podle příslušných ustanovení DMCA. Ani zde nechybí exkulpační ustanovení, kde uživatele upozorňuje, že není povinna sledovat obsah sdílený prostřednictvím komunikačních kanálů (i když tak může činit) a zároveň že žádný obsah společnost neschvaluje ani neřídí. Dále zde demonstrativně vyjmenovává případy, ve kterých se uživatel zavazuje nevyužívat služby mimo jiné pro účely porušování smluvního, osobního nebo duševního vlastnictví či dalších práv třetích osob. Společnost si taktéž vyhrazuje možnost závadný obsah odstranit.⁷⁹ Exkulpační klauzuli nalezneme i v podmínkách použití Twitchu, který výslovně stanoví, že poskytovatel neodpovídá za žádná prohlášení nebo prohlášení obsažená v uživatelském obsahu a výslovně odmítá jakoukoli odpovědnost v souvislosti s uživatelským obsahem. Společnost si taktéž vyhrazuje právo kdykoli a bez předchozího upozornění odstranit, zkontrolovat nebo upravit jakýkoli zveřejněný nebo uložený uživatelský obsah, a to v případě, že takový uživatelský obsah porušuje podmínky použití nebo příslušné zákony. Zároveň v podmínkách použití uživatel souhlasí s tím, že neporušuje žádný zákon, smlouvu, duševní vlastnictví ani jiná práva třetích osob a nedopustí se deliktu a že za své chování během využívání služeb společnosti nese výhradní odpovědnost. Stejně jako Discord umožňuje osobám, které se domnívají, že došlo k neoprávněnému zásahu do jejich autorských práv, podat společnosti oznámení v souladu s DMCA.⁸⁰

Vzhledem k zaměření obsahuje nejrozsáhlejší úpravu této oblasti společnost YouTube. V podmínkách použití tato společnost umožňuje uživatelům, domnívajících se, že jejich autorské právo bylo porušeno, zaslat upozornění. Ty jsou poté řešeny dle speciální úpravy v centru autorských práv YouTube, kde jsou obsaženy konkrétnější informace včetně případných sankcí za porušení autorských práv.⁸¹ Toto centrum obsahuje dvě subkapitoly, první věnující se podpoře a odstraňování problémů v oblasti autorského práva a druhá zaměřená na informace o autorských právech. Jedná se zejména o postup v rámci podání žádosti o zastavení šíření z důvodu porušení

⁷⁹ Podmínky využívání služeb společnosti Discord. *Discord* [online]. Discord, © 2021 [cit. 2021-02-28]. Dostupné z: <https://discord.com/terms>.

⁸⁰ Terms of Service. *Twitch.tv* [online]. Twitch Interactive, Inc., © 2021 [cit. 2021-02-28]. Dostupné z: <https://www.twitch.tv/p/en/legal/terms-of-service/>.

⁸¹ Podmínky poskytování služeb. *YouTube* [online]. Google LLC, © 2021 [cit. 2021-02-28]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/t/terms>.

autorských práv v souladu s úpravou dle DMCA, včetně možnosti stáhnout tuto stížnost či případně podat protioznámení. Co se týče sankcí za porušení autorských práv, uživatel je nejprve třikrát upozorněn, následně je přistoupeno k ukončení poskytování služeb a odstranění obsahu v souvislosti s daným účtem a souvisejícími kanály, videa nahraná v souvislosti s daným účtem jsou odstraněna uživateli není dále umožněno vytvářet nové kanály.⁸² Kapitola věnující se informacím o autorských právech má edukačně informativní charakter, je zde stručně vysvětlena základní problematika práv duševního vlastnictví včetně možnosti poskytnout k obsahu licence a podobně.⁸³

Závěr

Z uvedeného vyplývá, že většina společností zatím **nereagovala na výše zmíněnou směrnici Evropské unie upravující problematiku ochrany autorských práv, s výjimkou Steamu**. Stále zde platí **princip exkulpace**, kdy je veškerá odpovědnost za obsah přenesena na samotného uživatele a společnosti svou odpovědnost těmito klauzulemi omezují. Všichni konkurenti umožňují v souladu s právní úpravou USA podat **podnět dle DMCA na porušení autorského práva**. Poté, co dojde k implementaci výše zmíněné směrnice, nebudou pro uživatele ze zemí Evropské unie tyto exkulpační klauzule dostačující pro omezení odpovědnosti poskytovatele služeb. Na druhou stranu vzhledem k momentální situaci ve světě, s ohledem na právě probíhající pandemii je možné, že **implementace směrnice bude odložena, případně může stále ještě dojít k její změně před tím, že bude promítnuta do jednotlivých právních řádů**. S ohledem na tuto skutečnost se jako nejlepší možné řešení jeví postupovat jako většina představených společností, a to **zahrnout do podmínek užití exkulpační klauzuli s přenesením odpovědnosti za obsah na uživatele**, přičemž je nutno umožnit řešit případná porušení v souladu s DMCA možností podat stížnost a následného zablokování, případně odstranění závadného obsahu s tím, že společnost může přistoupit až k tomu, že uživateli bude smazán a zablokován uživatelský účet s tím, že společnost není povinna vytvářet záložní kopie a případná škoda, vzniklá odstraněním nezálohovaného obsahu, jde plně k tíži uživatele, který porušil autorské

⁸² Autorská práva na YouTube: Podpora a odstraňování problémů. *YouTube* [online]. Google LLC, © 2021 [cit. 2021-02-28]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/intl/cs/about/copyright/#support-and-troubleshooting>.

⁸³ Autorská práva na YouTube: Informace o autorských právech. *YouTube* [online]. Google LLC, © 2021 [cit. 2021-02-28]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/intl/cs/about/copyright/#learn-about-copyright>.

právo třetích osob.

Vzhledem k nejistotě dané úpravy se jedná o oblast velmi vysoce náročnou a rizikovou, zejména v otázce podvolení se právní úpravě výše zmíněné a již platné, nikoliv však účinné směrnice Evropské unie. Zároveň se opět jedná o jednu ze stěžejních služeb, která je v námi sledovaném business modelu zákazníkovi poskytována jako hodnota, tudíž se jedná o oblast stěžejní pro fungování celého projektu.

3.5 Závěr analytické části

Sledovaný business model projektu Avatar, jakožto start up projektu je výjimečný specifickým způsobem nabízených hodnot, které jsou silně regulovány právní úpravou na národní i nadnárodní úrovni. Pro daný business model jsou specifické problematiky právní úpravy zasahující oblast práva duševního vlastnictví a ochrany osobních údajů.

Pro oblast ochrany osobních údajů je klíčové postihnout úpravu nejen na národní úrovni, ale s ohledem na rozhas poskytovaných hodnot v globálním měřítku i přísnou úpravu Evropské unie jakožto nejpřísnější regulaci. Právě tato oblast umožňuje modelu generovat příjmy pomocí zpracování osobních údajů uživatelů a jejich následné využití při marketingu. Jelikož s postupným nárůstem využívání technologií rostou i požadavky na zpracovávání a ochranu osobních údajů, představuje tato klíčová oblast pro společnost riziko jak na straně postihu v podobě vysokých pokut, tak na straně možného dalšího zpřísnování právní regulace, na kterou bude model muset reagovat.

Pro oblast práva duševního vlastnictví je typické, že předmětem jsou nehmotné statky, které se vyznačují svou nesužitelností, nezničitelností a ubikvitou. Proto je velmi zásadní přijmout základní pravidlo pro nakládání s těmito statky, kterými je oproti běžným hmotným předmětům využívání systému licencí, jelikož tato práva jsou zpravidla (pokud nedojde k jejich zápisu do veřejného rejstříku) ze své povahy nepřevoditelná. Z tohoto důvodu je třeba licencemi upravit nejen vlastní práva duševního vlastnictví, ale obdobně postupovat v případě nakládání s obsahem třetích osob, ať už se jedná o samotné uživatele, případně při využití obsahu chráněného autorským právem jiného subjektu (například při zpracování obsahu obsahujícího prvky videoher). Tato oblast taktéž představuje pro společnost vysoké riziko – v případě, že nebude dostatečně chránit vlastní obsah, může být využit konkurentem a snížit tím profitabilitu modelu. Pokud společnost poruší právo k obsahu třetí osoby jakožto uživatele, vystavuje se nebezpečí ztráty důvěry zákazníků a právního postihu, stejně tak

v případě neoprávněného využití obsahu třetích osob jakožto vlastníků práv k obsahu videoher.

Pro oblast typickou pro podnikání se jedná o oblasti společné prakticky všem podnikatelům, jedná se zejména o úpravu společnosti jakožto korporace, s tím souvisejících označení, vstupování do právních vztahů a prakticky běžné fungování modelu v rámci podnikatelského prostředí. I přesto, že tato problematika není tak náročná a dnes a denně ji zvládají tisíce podnikatelů nejen u nás, ale po celém světě, může pro začínajícího nezkušeného podnikatele představovat spíše riziko přehlédnutí některé z povinností kladených veřejnou správou, případně nedostatečného upravení smluv ve svůj prospěch. Z tohoto důvodu je i tato problematika nastíněna tak, aby začínajícím podnikatelům, autorům projektu, umožnila ucelený pohled na základní právní požadavky spojené s podnikáním.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této části práce dojde k představení řešení problematiky sledovaného business modelu v rámci dopadu právní regulace do jednotlivých oblastí modelu Lean Canvas. Sledované řešení předmětné problematiky je zaměřeno na prvotní fáze životního cyklu společnosti, jelikož právě v této části se sledovaný model nachází. Řešení je vypracováno s respektem k výsledkům analytické části práce, která danou problematiku rozdělila do tří skupin náročnosti. Závěrem řešené problematiky je také zhodnocení nákladů dopadu řešení s ohledem na snížení možného rizika.

Klíčové otázky právní úpravy *de lege ferenda* (jaká by právní úprava měla ideálně být) jsou představeny v další části této kapitoly, která se věnuje předpokládanému budoucímu vývoji jednak společnosti, stejně tak jako vývoji právní úpravy a předpovídaným změnám legislativy v oblastech klíčově dopadajících na podnik.

4.1 Východiska návrhové části

V rámci **problematiky dopadu právní regulace** lze obecně vysledovat tři možné úrovně náročnosti – společnost se pokusí problematiku **vyřešit sama** s vyšším rizikem možné následné sankce, nebo naváže spolupráci se specializovanou advokátní kanceláří a **nejkomplikovanější částí dané problematiky nechá vyřešit odborníkem a zbytek vyřeší sama**, jako poslední je možné navázat velmi úzkou spolupráci s advokátní kanceláří a **přesunout na ni celou oblast právní problematiky** za cenu zvýšených nákladů.

V rámci **problematiky typické pro podnikání** obecně se jedná soubor povinností, které musí společnost splnit, aby bylo zajištěno její fungování. V otázce splnění nároků veřejného práva, získávání informací a vyhodnocení nákladů spojených s řešením problematik se jedná o náročnost spadající do první skupiny (společnost je schopna si jejich řešení zajistit sama). V oblasti soukromoprávní, zejména v rámci uzavírání smluv je třeba zvážit, zda rizika plynoucí z konkrétního závazku nejsou natolik vysoká, že se vyplatí kontaktovat odborníka a zbytek řešení si zajistit sama.

V rámci **problematiky specifické pro sledovaný business model** je možné se inspirovat úpravou předních společností působících v dané oblasti, nicméně riziko možného přehlédnutí některé komplikované povinnosti je natolik rizikové, s ohledem na možné sankce, že je jednoznačně doporučeno společnosti tuto problematiku v celém

rozsahu outsourcovat na odborníka v dané oblasti.

Ve sledovaném business modelu lze upozornit, že problematika nejvíce klíčová, vyžadující odborné zpracování, se týká oblastí nejdůležitějších pro kterýkoliv business model, a to samotné **Hodnotové nabídky, Neférové výhody a Zákaznických segmentů**. Jsou to právě tyto oblasti, které jsou srdcem celého modelu a **nejzásadnějším způsobem jej zároveň odlišují od jiných modelů**.

4.2 Řešení klíčových otázek právní regulace typických pro podnikání

Problematika právní regulace dopadající na sledovaný business model byla představena v analytické části práce. Zde, s ohledem na teoretická východiska právní regulace, bude představeno možné řešení jednotlivých právních dopadů tak, aby podnik primárně své zdroje a čas alokoval na problematiku kritickou, přinášející nejvyšší míru možného rizika a zároveň měl jasný a ucelený přehled, jakýsi „*plán legislativní strategie*“ ve fázi založení a vzniku společnosti.

4.2.1 Problematika založení a vzniku společnosti – oblast Kanály

První řešenou problematikou je založení a vznik obchodní korporace. Doporučená forma korporace je **společnost s ručením omezeným**, a to hlavně z následujících důvodů: prvním z nich je **prakticky nulový požadavek základního kapitálu společnosti**, dalším poté **omezení podnikatelského rizika vzhledem k autorům projektu**. Vytvořením samostatné entity, která bude vystupovat v právních vztazích jako samostatný subjekt, a jejíž majetek je oddělen od majetku jejích společníků, představuje nesporně minimalizaci podnikatelského rizika.

Jako další možno uvést, že jelikož autorem projektu není jediná osoba, je možné prostřednictvím korporace a jednatelské činnosti, včetně nastavení velikosti podílů, **zohlednit účast jednotlivých autorů na projektu**. V oblasti řízení je praktické, vzhledem k počtu zakládajících členů, využít **metodu kontroly čtyř očí**. Jedná se o případ, kdy **za korporaci rozhodují minimálně dva jednatelé zároveň**. Tímto způsobem lze **předejít neshodám nebo excesům jednoho ze společníků vyšší mírou podílu na řízení jednotlivých činností**. Z praktického hlediska tímto způsobem bude zajištěno také to, že rozhodování proběhne v rámci většiny (dva ze tří). Tato skutečnost musí být uvedena v zakladatelském právním jednání a následně i v obchodním rejstříku. Pokud by poté jeden z jednatelů jednal na „vlastní pěst“, mohou se ostatní dovolávat

neplatnosti takového jednání. Jako dalším bonusovým kritériem je možnost zohlednit ve velikosti jednotlivých podílů účast autorů na projektu a následně tuto účast promítnou i do velikosti zisku (případně ale také do velikosti ztráty).

Jak již bylo nastíněno výše, založení obchodní korporace s sebou nese často **náročnou administrativní činnost**. V základní fázi projektu je možné využít dispozitivního nastavení, které pro společnost s ručením omezeným určuje zákon o obchodních korporacích. Pokud by se autoři projektu rozhodli pro založení takovéto společnosti, je nutno vybrat pro společnost vhodnou firmu a tu následně zkontrolovat s jinými, již zapsanými firmami v obchodním rejstříku. Název by neměl být klamavý ani zavádějící, zároveň je kladen důraz na nezaměnitelnost s jinou, již dříve zapsanou, obchodní firmou. Stejně tak je třeba založení bankovního účtu, na který budou provedeny vklady základního kapitálu. V současné době poskytují některé z tuzemských bank vedení podnikatelského účtu zdarma (např. ČSOB), proto není tento krok spojen s finančními náklady, kromě minimálního vkladu k prokázání složení základního kapitálu, jehož výše musí být alespoň 1 Kč na zakladatele.

Další dokumenty, které jsou třeba k založení a následně vzniku společnosti jsou výpis z rejstříku trestů (100 Kč za každou osobu, možno provést na kontaktním místě veřejné správy – Czech POINTu), čestné prohlášení obsahující souhlas s ustanovením do funkce statutárního orgánu a se zápisem do obchodního rejstříku (možno provést až při soupisu zakladatelského právního jednání u notáře) a dokument prokazující právní důvod užívání nemovitosti jakožto sídla společnosti. Zde se může jednat jak o nájemní smlouvu, tak o prohlášení souhlasu vlastníka nemovitosti (nutno doložit výpisem z katastru nemovitostí, kdy cena za jednu stranu listu vlastnictví stojí 50 Kč, přičemž běžně tento dokument sestává z cca 5 stran, tudíž cena výpisu bude okolo 250 Kč a je možné ji provést online prostřednictvím webových stránek katastru nemovitostí), výpis z živnostenského rejstříku (k získání živnostenského oprávnění viz níže).

Samotné založení a vznik je možné provést dvěma způsoby, přičemž jako jednodušší se rozhodně jeví **zápis notářem**. Ten úředně potvrdí jak zakladatelské právní jednání (společenskou smlouvu), tak má následně možnost provést přímý zápis společnosti do obchodního rejstříku. Finanční náklady spojené s tímto zápisem jsou mnohem nižší než náklady zápisu přes rejstříkový soud. Výhodou je také to, že notář, jakožto osoba znalá, zakladatelům pomůže a poradí s náročnou administrativou na rozdíl od zápisu přes rejstříkový soud, kde jsou zakladatelé povinni předložit bezvadné dokumenty a soud následně jen vyzývá k odstranění vad podání, což může být časově a

následně i finančně několikanásobně nákladnější.

Jako další je nutné **získat příslušné živnostenské oprávnění**, které v tomto případě bude spadat pod živnost volnou, která se pouze ohlašuje. Tato živnost musí být udělena přímo právnické osobě, tedy korporaci. Ohlášení probíhá buď osobně u živnostenského úřadu, případně prostřednictvím kontaktního místa veřejné správy (Czech POINTu). Ohlašovatel zde předloží vyplněný „Jednotný registrační formulář pro právnické osoby“, dále doklad o založení právnické osoby (zakladatelské právní jednání, kterou je v tomto případě společenská smlouva), prokázání právního důvodu pro užívání prostor sídla (například nájemní smlouva, prohlášení souhlasu majitele nemovitosti) a doklad o zaplacení správního poplatku, který činí při vstupu do živnostenského podnikání 1 000 Kč, vyplývající taktéž z ustanovení tohoto zákona.

Souhrnně jsou jednotlivé činnosti včetně potřebných dokumentů, vedoucí ke vzniku společnosti uvedeny v tabulce níže:

Tabulka 1: Postup založení a vzniku společnosti⁸⁴

Č.	Dokument	Činnost	Náklady	Prerekvizita
1	Výpis z rejstříku trestů	Okamžitě na kontaktním místě veřejné správy	300 Kč	Průkaz totožnosti
2	Výpis z katastru nemovitostí	Elektronicky přes webové stránky katastru nemovitostí	250 Kč	-
3	Právní důvod sídla	Čestné prohlášení pronajímatele/majitele nemovitosti	0	-
4	Výpis z bankovního účtu	Založení účtu a výpis pro prokázání složení základního kapitálu	200 Kč	-
5	Čestné prohlášení jednatelů	Soupis u notáře při zakladatelském právním jednání	0	-
6	Společenská smlouva	Soupis zakladatelského právního jednání u notáře	4 000 Kč	1 a 5

⁸⁴ Vlastní zpracování na základě analytické části této práce.

7	Živnostenské oprávnění	Ohlášení živnostenskému úřadu na kontaktním místě veřejné správy a následný výpis z rejstříku	1 050 Kč	1 a 6
8	Zápis společnosti do OR	Přímý zápis provedený notářem a vznik společnosti	2 700 Kč	Všechny předchozí
Náklady celkem			8 500 Kč	

4.2.2 Problematika ochranných známek – oblast Kanály

Známkoprávní ochrana se svou povahou odlišuje od té autorskoprávní zejména uvedením ve veřejném seznamu, kterým je rejstřík ochranných známek. Tato ochrana umožňuje lépe nakládat s ochrannou známkou a zároveň kromě licencí umožňuje i její translativní převod. I zde je možnost vydat se cestou využití služeb společností, které se na registraci ochranných známek specializují, nebo podat žádost o registraci k Úřadu průmyslového vlastnictví samostatně. První z možností, tj. využití externích služeb, stojí v průměru 10 000 Kč⁸⁵ (např. společnost Tetrapat nebo AK elegal). Samotná přihláška, pokud se autoři rozhodnou podat ji sami, stojí 5 000 Kč (správní poplatek za zápis individuální ochranné známky do tří tříd výrobků nebo služeb dle ZOZ). Jelikož na zápis ochranné známky je kladeno vysoké množství formálních požadavků, a i za předpokladu jejich splnění může dojít k námitkovému řízení ze strany jiných subjektů, jako nejvhodnější se jeví využít služeb specializované společnosti s tím, že za dvojnásobnou cenu předejdou autoři rizikům spojeným se špatnou nebo chybnou registrací.

4.2.3 Problematika vzniku autorskoprávní ochrany – oblast Řešení

Druhou skupinu problémů představuje **vznik autorskoprávní ochrany samotného díla**, kterým je sledovaný business model není třeba žádného dalšího aktu. Nutno pouze podotknout, že vzhledem k povaze díla není možné vzdát se autorského práva translativním převodem a nakládat s ním je možné **pouze pomocí licencí**. S touto problematikou nejsou spojeny žádné náklady.

⁸⁵ Přibližná cena těchto služeb je odvozena z cen, které jsou běžně účtovány advokátními kancelářemi na základě konzultace s odborníky.

4.2.4 Problematika uzavírání smluv – oblast Řešení

Co se týče otázky uzavírání smluv v rámci obchodní činnosti je nutno specifikovat, že zde dochází k uzavírání **vysokého počtu smluv s různým typem obsahu**. Co se týče postavení společnosti jakožto kontrahenta, v rámci své podnikatelské činnosti vystupuje jako profesionál a neuplatní se na něj, z běžného osobního života možná pro autory projektu zažitá, ochrana spotřebitele. Naopak, ve vztazích s jednotlivými uživateli dochází ke **vzniku smluvního vztahu B2C**, ve kterém uživatel vystupuje jakožto slabší strana – spotřebitel. S těmi bude nejčastěji smlouva uzavíraná na dálku, při zahájení využívání služeb nabízených business modelem. O konkrétní podobě těchto podmínek užití bude pojednáno níže.

Kromě těchto opakovaných, předem definovaných adhezních smluv společnost v rámci podnikatelské činnosti vstupuje i do dalších smluvních vztahů. Pokud zde přidáme navíc mezinárodní prvek, jedná se o další zvýšení rizika v případě porušení práv či povinností některou ze stran. Jelikož cena za zpracování běžné kupní smlouvy se pohybuje okolo 5 000 Kč⁸⁶ v závislosti na její složitost, je třeba **u každého konkrétního smluvního závazku zvážit možná rizika a následně zvážit její sestavení po konzultaci s odborníkem**. U běžných, méně složitých a rizikových smluv by měla společnost klást důraz na utvrzení dluhu. Pro utvrzení běžné smlouvy je možné využít institutu smluvní pokuty, pokud nebude plněno dobrovolně tak s ohledem na promlčení a případné dokazování i utvrzení dluhu. Stejně tak je vhodná **u smluv v režimu B2B prorogace, tj. označení soudu, který bude případný spor rozhodovat**. U smluv B2B s mezinárodním prvkem poté **vyločit užití Úmluvy OSN o smlouvách o mezinárodní koupi zboží a určit jako rozhodné právo české a místo sudiště v České republice**. Společnost tak bude mít jistotu, že případné spory budou projednány u českého soudu podle českého práva, bez nutnosti překladů, jazykových bariér a případného právního zastoupení v zahraničí.

4.2.5 Problematika získávání informací – oblast Problém

Jako poslední je nutno vyřešit otázku získávání informací ohledně dopadu právní regulace. Jak vyplývá obecně z této práce, právo reguluje podnikání prakticky na všech jeho úrovních. S ohledem na římskoprávní zásadu *ignorantia juris non excusa* (z lat.

⁸⁶ Přibližná cena těchto služeb je odvozena z cen, které jsou běžně účtovány advokátními kancelářemi na základě konzultace s odborníky.

neznalost práva neomlouvá), je nutné, aby autoři projektu **věděli o případných zásadních změnách právní regulace s dostatečným předstihem**. Reakce nemusí nutně spočívat ve vyřešení problému svépomocí, nicméně aby byl problém řešen, musí se o něm v první řadě vědět. **Nejzásadnější plošné změny legislativy jsou běžně komunikovány skrze massmédia** (např. ne tak dávné zavedení EET, které bylo hojně diskutováno napříč všemi druhy médií nebo s business modelem úžeji spjatá směrnice GDPR). U změn, které jsou specifické pro konkrétní oblast podnikání, nemusí ovšem vždy dojít ke komunikaci skrze média. Zde je stěžejní **sledovat zejména oficiální informace podávané příslušnými správními orgány**, kterými jsou Úřad pro ochranu hospodářské soutěže, případně Ministerstvo průmyslu a obchodu. Obě tyto instituce na svých webových stránkách pravidelně uvádějí aktuální informace o změnách v rámci jejich agendy. Jelikož tyto specifické změny neprobíhají tak často, postačí kontrola těchto informací v měsíčních, maximálně však čtvrtletních intervalech. Pokud by se přesto chtěla společnost zbavit zcela rizika případného přehlédnutí některé klíčové změny se značným sankčním dopadem, je možné v rámci užší spolupráce požádat o sledování změn legislativního procesu některou ze specializovaných advokátních kanceláří, nicméně cena takovéto služby by zejména v začátcích podnikání pro business model představovala značně zbytečnou finanční zátěž.

Řešení problematiky této skupiny je pro přehlednost nastíněno v tabulce číslo 3 uvedené níže:

4.3 Řešení klíčových otázek právní regulace specifických pro business model

Jako poslední je představena problematika nejsložitější, u které je předem doporučena spolupráce se specificky zaměřenou společností, nejlépe advokátní kanceláří specializující se na právo duševního vlastnictví a ochranu osobních údajů (tato témata spolu v rámci advokacie úzce souvisí a je více než pravděpodobné, že advokátní kanceláře budou mít specializaci zároveň v obou těchto oblastech). Jedná se o velmi komplikovanou oblast, která podléhá dohledu správních orgánů pod hroznou vysokých sankcí za nedodržení pravidel stanovených veřejnoprávními předpisy, přičemž je tato oblast regulována velkou mírou na nadnárodní úrovni s ohledem na globální dosah poskytovaných služeb.

4.3.1 Problematika ochrany osobních údajů – oblast Zákaznické segmenty

Co se týče **ochrany osobních údajů společně s udělením zákonného souhlasu mladistvými**, společnost by se měla ve svých zásadách ochrany osobních údajů inspirovat nejlepší možnou praxí společností působících v obdobné oblasti. V případě splnění informační povinnosti po vzoru všech sledovaných společností se jeví jako nejvhodnější **uvést ustanovení**: „...*zpracování osobních údajů je prováděno na základě oprávněného zájmu společnosti, mezi které spadá mimo jiné provádění výzkumu, kterým vylepšujeme služby pro uživatele a k prospěchu veřejnosti, plnění závazků k našim partnerům, jako jsou vývojáři a držitelé práv, uplatňování právních nároků, včetně prošetřování potenciálních porušení příslušných smluvních podmínek správce dat a třetích osob, a dále také propagace produktů společnosti a používání přímého marketingu...*“.

V oblasti **udělování souhlasu mladistvými** je nejlépe využít mechanismu, který je zvolený společnostmi Discord a Twitch. Ty kontrolují **splnění věkové hranice nově se registrujícího uživatele zadáním přesného data narození**. V tomto případě je nutno sledovat, **jak jsou hranice nastaveny pro jednotlivé státy a dle toho upravit přípustnost uděleného souhlasu**. V podmínkách užití je vhodné uvést: „...*společnost se zavazuje, že v případech, kdy dojde k registraci uživatele nesplňujícího zákonnou věkovou hranici, zastaví zpracování jeho dat a již získaná data odstraní...*“. Tím společnost zabrání porušení dané povinnosti a předejde udělení pokuty za přestupek.

4.3.2 Problematika ochrany práva duševního vlastnictví – oblasti Neférové výhody a Zákaznických segmentů

Co se týče **ochrany práva duševního vlastnictví** je nutno si uvědomit, že v oblasti autorského práva je možné **udělit pouze licenci** a s těmito licencemi pracovat.

V podmínkách užití je nutno vymezit licence dvě: první z nich je **licence poskytovaná uživateli k obsahu**, druhou poté **licence, kterou se uživatel zavazuje poskytnout společnosti**. Z logiky věci jsou tyto licence dvě strany téže mince, jelikož svým obsahem jsou protipóly. Licence, kterou poskytuje společnost uživateli je velmi omezená, naopak licence vyžadovaná od uživatele má velmi široký obsah. Tento kontrast je znázorněn v tabulce níže:

Tabulka 2: Obsah licence⁸⁷

⁸⁷ Zpracováno na základě analytické části této práce.

	Licence poskytovaná uživateli k obsahu společnosti	Licence poskytovaná uživatelem k jeho obsahu
Omezení	Omezená	Neomezená
Výhradnost	Nevýhradní	Nevýhradní (dispozitivní nastavení)
Sublicence	Nesublicencovatelná	Sublicencovatelná
Odvolatelnost	Odvolatelná	Neodvolatelná
Přenositelnost	Nepřenositelná	Přenositelná
Úplatnost	Bezplatná i zpoplatněná	Bezplatná
Možnost úpravy	Nelze	Lze
Veřejné provádění	Nelze	Lze
Vytváření odvozených děl	Nelze	Lze

4.3.3 Problematika ochrany práva duševního vlastnictví třetích subjektů – oblast Hodnotové nabídky

V poslední z oblastí ochrany jsou **práva duševního vlastnictví k obsahu třetích osob**. Zde dochází k předvídanému legislativnímu posunu, na který ovšem prozatím ostatní společností nereagovaly. Zpřísnění podmínek platné, ale ještě neúčinné právní normy Evropské unie může přinést další povinnosti a omezení napříč touto oblastí. Otázkou je, zda se při zahájení činnosti **podvolit předvídané přísnější regulaci a tím ušetřit náklady spojené se změnou procesů, nebo neriskovat zhoršení konkurenceschopnosti a danou problematiku prozatím do podmínek užití nezahrnout**. Jelikož postup klíčových společností je **prozatímní setrvání u účinné úpravy, navíc s ohledem na možné odložení a další změny implementace nových pravidel, společnost by měla sledovat uvedený trend taktéž**. V tuto chvíli je využito **pravidlo exkulpace**, kdy je odpovědnost za zveřejněný obsah přenesena na samotného uživatele. Společnost si vyhrazuje pravidlo obsah porušující práva třetích osob **odstranit bez nároku na kompenzaci**. Stejně tak umožňuje proces **nahlášení porušení práva třetího subjektu**, který si vyhrazuje přezkoumat a případně taktéž závadný obsah odstranit. V podmínkách užití je poté vhodné uvést: „...*společnost není odpovědná za uživatelský obsah, ani za pomlouvačné, urážlivé nebo nezákonné chování uživatele a riziko újmy nebo škody z výše uvedeného spočívá zcela na uživateli*...“. Tímto postupem by měla být společnost minimálně lepší pozici při prokazování své exkulpace.

4.4 Zhodnocení nákladů s ohledem na možné riziko sankce

Ekonomické zhodnocení právní regulace představuje mírně atypický pohled na ziskovost podnikatelské činnosti. Společnost podniká za účelem dosažení zisku, v oblasti právní regulace je ovšem přístup jiný. Právo stanoví pomocí právních norem **obecně závazná pravidla chování, která jsou státní mocí vynutitelná**. V některých případech k utvrzení dané povinnosti používá navíc **sankce v podobě pokut**. Z tohoto důvodu je na danou problematiku třeba nazírat z pohledu ušetření nákladů na případné hrazení pokut, což není úplně běžné.

Výše uvedená řešení nejsou zásadně uskutečňována za účelem dosažení zisku, ale naopak **za účelem odvrácení nepříznivého dopadu nedodržení obecně závazného pravidla chování stanoveného právní normou**, které je označeno jako přestupek, **v podobě sankce**. Jedná se tedy o jakousi **prevenci proti ztrátě**, nikoliv činnosti směřující ke zvýšení zisku. Peněžní sankce ovšem nejsou jedinou možnou sankcí, prostředkem *ultima ratio* je **zákaz výkonu činnosti, a to i na neomezeně dlouhou dobu**.

V námi sledovaných oblastech se jedná o sankce poměrně vysoké, jelikož jsou chápány jako pro fungování společnosti významné. Jednotlivé příklady mluví sami za sebe, přestupky právnických osob **podle živnostenského zákona** jsou uvedeny v § 62. Zde jsou hranice udělovaných pokut **od 10 000 Kč až do výše 1 000 000 Kč**, v závislosti na druhu spáchaného přestupku. Za neoznámení volné živnosti lze například udělit pokutu až do výše **500 000 Kč**.

Podstatně přísněji jsou pak sankcionovány přestupky v oblasti **zpracování osobních údajů**. Zde zákon umožňuje za přestupky uložit pokuty v maximální výši až **1 000 000 Kč, v některých případech až 10 000 000 Kč** dle ustanovení ZOÚ. Přestupku se právnická osoba může dopustit například tím, že nestanoví účel zpracování osobních údajů nebo stanoveným účelem zpracování osobních údajů poruší povinnost nebo překročí oprávnění vyplývající z jiného zákona. V takovémto případě může Úřad pro ochranu osobních údajů uložit pokutu až do maximální výše 10 000 000 Kč na základě příslušných ustanovení ZOÚ.

V případě **porušení autorského práva** nedochází k přestupku vymáhaného správními orgány, ale k protiprávnímu jednání, které přímo poškozuje jiný soukromoprávní subjekt. Ten může dle § 40 autorského zákona požadovat **náhradu ušlého zisku ve výši odměny, která by byla obvyklá za získání licence**

k předmětnému dílu v době neoprávněného nakládání s ním. Stejně tak může být požadováno i **vydání bezdůvodného obohacení**, které se rovná **dvojnásobku takovéto odměny**. Tento způsob výpočtu byl zvolen z důvodu, že zjišťování skutečné škody a výše bezdůvodného obohacení by bylo příliš nákladné a v některých případech i nemožné.

Pokud srovnáme riziko uložení sankce ve výši stovek tisíc až milionů Kč, a prostředky k zajištění právní konformity, které byly pro sledovaný projekt v kritických oblastech nepřesahují pár desítek tisíc korun, jednoznačně vyplývá, že **k minimalizaci tohoto rizika se jeví jako nejlepší možné řešení vynaložit náklady spojené s podřízením se pravidlům právních norem a tím předejít sankci, která by pro podnik a sledovaný projekt byla devastující.**

4.5 Implementace návrhů

V rámci implementace navrhovaných řešení je možné ji rozdělit na několik zásadních částí – před spuštěním projektu, po spuštění projektu a následná optimalizace a kontrola.

4.5.1 Implementace návrhů před zahájením činnosti

V první části, před samotným zahájením činnosti projektu je nutné připravit dokonalou úpravu **podmínek užití a systém ochrany osobních údajů včetně dokumentu pravidel ochrany osobních údajů**. Bez zvládnutí této problematiky nemůže projekt vykonávat činnost bez rizika nevhodné úpravy a následného postihu ze strany správních orgánů případně osob, kterým nevhodným nastavením licencí vznikne škoda. V části věnující se řešení klíčových otázek právní regulace specifické pro tento projekt byly nastíněny stěžejní ustanovení, které by tyto dokumenty měly obsahovat. Přesto je vhodné se v tomto případě obrátit na specializovanou advokátní kancelář, která zajistí nejvyšší možnou míru konformity. Doporučit lze velmi úspěšnou Brněnskou advokátní kancelář SEDLAKOVA LEGAL s.r.o., která se specializuje na oblast práva duševního vlastnictví i ochranu osobních údajů. Komplexní vytvoření těchto dokumentů může trvat od **několika týdnů až po měsíc**, proto je třeba navázat spolupráci s dostatečným časovým předstihem.

V této části implementace musí autoři projektu taktéž zvolit vhodný způsob komunikace se zákazníkem, a to jak pomocí budoucí **firmy** společnosti, tak pomocí registrace log prostřednictvím **ochranných známek**. Zde je třeba se ujistit nahlédnutím do veřejných rejstříků o dostupnosti zvolených komunikačních prostředků a následně,

v rámci spolupráce s vybranou advokátní kanceláří zajistit zápis této ochranné známky.

Poslední v této části implementace bude **založení obchodní korporace**, a to způsobem nastíněním v části věnující se založení a vzniku společnosti. Tuto problematiku je možné řešit souběžně s problematikou uvedenou výše, běžně tato činnost zabere **dva týdny až měsíc** s ohledem na rychlejší způsob zápisu společnosti do obchodního rejstříku prostřednictvím notáře.

4.5.2 Implementace po zahájení činnosti a spuštění projektu

V této části se společnost nachází po zahájení své podnikatelské činnosti a spuštění projektu. Bude třeba **uzavírat smlouvy s uživateli**, které probíhá prostřednictvím online platformy a je předem nastavená v rámci předchozí části implementace zejména **prostřednictvím podmínek užití**, tak dále se **zákazníky** poptávajícími prostřednictvím této platformy oslovit potenciální zákazníky (cílený marketing). S těmito subjekty jsou uzavírány smlouvy typu B2B a je třeba věnovat **pozornost zajišťovacím a utvrzovacím ustanovením**, stejně tak **prorogaci** (místo, kde dojde k řešení sporu) tak **volbě rozhodného práva** (v případě spolupráce se společností, která není subjektem českého práva). U náročných a pro projekt rizikových smluv je třeba opět doporučit **konzultaci s advokátní kanceláří**, přičemž revize takovéto smlouvy **trvá několik dnů až týdnů**.

Stejně tak je třeba připravit **smlouvy s dodavateli**, zde je třeba opět dbát na výše uvedené a před uzavřením takovéto smlouvy se **důkladně seznámit se všemi přidruženými dokumenty** (všeobecné obchodní podmínky dodavatele, dodatky se smlouvě, odkazy na ceníky apod.). Revize takovéto smlouvy by neměla zabrat více než **několik dnů** samotnému autorovi projektu.

4.5.3 Optimalizace a kontrola

Poslední částí implementace je pravidelná kontrola změn relevantní právní úpravy tak, jak byla nastíněna v části věnující se získávání informací. Společnost by měla zvolit **osobu odpovědnou za sledování těchto změn**, v případě výskytu problematiky, která přesahuje schopnost změny a implementace společníků, se neprodleně obrátit na odborníka, nejlépe **na advokátní kancelář, se kterou se společnost rozhodne navázat dlouhodobou spolupráci** (usnadní to komunikaci a dojde ke snížení nákladů z hlediska časové náročnosti – advokátní kancelář se nebude muset pokaždé seznamovat se všemi detaily podniku).

V rámci kontroly je třeba zavést **interní systém**, ve kterém bude možno sledovat nejčastější problémy, které se vyskytují v oblasti uzavírání smluv, stížností třetích osob ohledně porušování práva duševního vlastnictví a všech dalších problémů spojených s právní regulací. **Odpovědná osoba** bude pravidelně **jednou ročně vyhodnocovat účinnost řešení** a bude-li to nezbytné či vhodné, přijme jakákoli alternativní nebo dodatečná opatření (ve složitých případech po konzultaci s advokátní kanceláří), dále bude **analyzovat problémy** za účelem včasného zjištění a řešení jakýchkoli rizik a posuzovat, **zda tyto příčiny mohou ovlivnit i jiné procesy** či produkty včetně těch, kterých se problém přímo netýká a v opodstatněných případech provede jejich nápravu, přičemž o tomto svém postupu **informuje vedení společnosti**.

4.6 Předpokládaný vývoj právní úpravy

S ohledem na momentální situaci nejen v České republice, ale i ve světě, se dá předpokládat, že uvolňování tržního prostředí bude pozvolné a lidé budou nuceni ještě nějakou dobu strávit v izolaci z důvodu pandemie koronaviru. Tyto, pro mnohá odvětví devastující podmínky se v případě sledovaného business modelu nejeví jako zásadní překážka. Jelikož je obsah poskytován prostřednictvím internetu a počítačové aplikace, nedá se předpokládat, že vládní omezení budou mít zásadní vliv na využívání těchto služeb. Naopak lze předpokládat, že čas strávený v izolaci si budou chtít mnozí zpříjemnit mimo jiné i hraním počítačových her.

Naopak co se týče **legislativního vývoje v jedné ze stěžejních oblastí ochrany osobních údajů**, dají se do budoucna sledovat tendence k **přehodnocení momentálního konsenzuálního principu**. I přesto, že **zpracovatel osobních údajů má poměrně širokou informační povinnost, neznamená to nutně, že souhlas udělený subjektem údajů bude informovaný**. Jelikož není žádným tajemstvím, že podmínky užití a zásady ochrany osobních údajů při registraci téměř žádný z uživatelů nečte, začínají se nejen napříč Evropou zvedat pro ochranné tendence k odlišnému způsobu regulace.

Bez informovaného souhlasu není možné brát souhlas za validní. Na jedné straně je sice každému poskytnuta možnost se s obsahem seznámit, reálně je to ovšem nereálné. Každá jedna služba, kterou běžný člověk denně využívá, s sebou přináší vlastní podmínky užití a zásady ochrany osobních údajů. Ze studie provedené Aleecí McDonald a Lorrií Faith Cranor s názvem „Cena za čtení podmínek ochrany osobních údajů“ vyplynulo, že průměrný Američan by musel měsíčně přečíst asi 59 různých

dokumentů podle počtu nových navštívených stránek, kde dává souhlas se zpracováním osobních údajů. S ohledem na průměrnou délku těchto dokumentů a dobu potřebnou k jejich čtení by člověk strávil **měsíčně 20,3 hodin pouze čtením těchto podmínek** (ve kterých nejsou zahrnuty podmínky užití, které jsou často obsáhlejší a náročnější na pochopení). Nadto se jedná o data historická, v dnešní době, s ohledem na zavedení směrnice GDPR, je tato doba několikanásobně delší.⁸⁸

Z tohoto důvodu je myšlenka informovaného souhlasu se zpracováním osobních údajů nereálná a *de lege ferenda* lze očekávat **zpřísnění obecných podmínek pro zpracování osobních údajů, právě jako reakci na deficit informovanosti jednotlivých uživatelů.**

Na tuto skutečnost ve své výroční zprávě upozornilo i vedení společnosti Facebook, které uvedlo, že s ohledem na řadu legislativních návrhů napříč Evropskou Unií, USA (na federální i státní úrovni), stejně jako v jiných oblastech světa, předpokládá společnost **vydání právních aktů ukládajících nové povinnosti či přinášejících další omezení v oblastech jako odpovědnost za porušení autorských práv.** Některé země navíc zvažují nebo dokonce již přijaly právní předpisy implementující požadavky na ochranu osobních údajů, které vyžadují **místní ukládání a zpracování dat** a podobné požadavky, které by mohly zvýšit náklady a složitost poskytování služeb společnosti Facebook.⁸⁹

S ohledem na předpokládaný vývoj je právě založení business modelu generujícího zisk s pomocí zpracování osobních údajů rizikové, zejména s ohledem na expanzi na celosvětové úrovni. Tomuto rozšíření budou odpovídat i **náklady na splnění legislativních požadavků, u kterých lze s vysokou mírou jistoty předpokládat jejich další zpřísnění a omezování nakládání s daty uživatelů.**

Obdobně si další změnu přístupu k regulaci ochrany osobních údajů jistě vyžádá i **vzestup odvětví IOT** (z angl. *Internet of Things*, Internet věcí), který zahrnuje

⁸⁸ MC DONALD A. a L. FAITH CRANOR. The Cost of Reading Privacy Policies. A Journal of Law and Policy for the Information Society [online]. 2008 [cit. 2021-03-10]. Dostupné z: <https://lorrie.cranor.org/pubs/readingPolicyCost-authorDraft.pdf>.

⁸⁹ WEHNER, D. ANNUAL REPORT PURSUANT TO SECTION 13 OR 15(d) OF THE SECURITIES EXCHANGE ACT OF 1934 For the fiscal year ended December 31, 2020: Facebook, Inc. Washington, D.C., 2021, s. 9. Dostupné z: <http://d18rn0p25nwr6d.cloudfront.net/CIK-0001326801/4dd7fa7f-1a51-4ed9-b9df-7f42cc3321eb.pdf>.

nejrůznější běžně používané nástroje, vybavené operačním systémem, schopné napojení na internet, případně ovládací zařízení, a komunikující s okolím (například hlasový asistenti typu Alexa od společnosti Amazon, chytré hodinky a náramky, ale i brýle podporující virtuální realitu jako například Google Glass). Tyto nástroje taktéž získávají a následně přenášejí získané osobní údaje, **uživatel nemá prakticky kontrolu a už vůbec ne jistotu, jak velké množství a jakým způsobem jsou následně jeho osobní data zpracována.** Pokud z tohoto důvodu dojde ke zpřísnění podmínek a přehodnocení nastaveného režimu, **tato změna se jistě promítne i do námi sledované oblasti významné pro business model projektu Avatar.**

ZÁVĚR

Jak bylo nastíněno již v úvodu, právo a ekonomie spolu úzce souvisí. V některých případech právní regulace do podnikání zasahuje natolik, že původně dokonalý business model se může stát neuskutečnitelným, případně dojde k tak rozsáhlému omezení, že je prakticky vyloučena jeho ziskovost.

V této práci byla nastíněna problematika právní regulace dopadající na konkrétní business model, který podléhá velmi specifické a přísné oblasti právní úpravy. I když se na první pohled může zdát, že vnější okolnosti jsou danému business modelu příznivě nakloněny (zejména s ohledem na rostoucí zájem o počítačové on-line hry a zároveň v souvislosti s momentální izolací jednotlivců z důvodu restriktivních opatření vlády k zabránění šíření epidemie koronaviru), po hlubším prozkoumání dalšího důležitého vnějšího faktoru, kterým je právní úprava této oblasti, může vyplynout naprostá nerealizovatelnost původně zamýšleného projektu.

Stejně tak administrativní činnost spojená s podnikáním může být nejen časově, ale i finančně náročná. Všechny tyto aspekty by měly být vnímány a posuzovány již při samotném sestavování business modelu, jelikož mohou samy o sobě představovat enormní riziko neúspěchu. Z uvedeného lze konstatovat, že povinnosti kladené na podnikatele současnou právní úpravou jsou nespočetné a pro normálního člověka často až nesrozumitelné. Nadto jejich nedodržení vede k případnému spáchání přestupku a následnému uložení sankce v podobě vysoké peněžní pokuty, která může, zejména pro malý, začínající podnik, zaznamenat ukončení činnosti z důvodu nedostatečných finančních zdrojů pro zaplacení těchto pokut. Z tohoto důvodu je nutné vnější faktor, kterým všudypřítomná právní regulace bezesporu je, vyzdvihnout a poukázat na jeho vliv, a to nejen v případě námi sledovaného business modelu, ale v jakékoli oblasti podnikání.

Tato práce si kladla za cíl zajistit konformitu business modelu s právní regulací, která nejpodstatněji zasahuje a ovlivňuje činnost podniku. V některých případech je možné jednotlivé problémy vyřešit bez nutnosti asistence odborníka. Nicméně zde byly prezentovány i případy, ve kterých si běžný podnikatel bez znalosti práva nemůže vědět rady, a měl by obětovat cenné počáteční finanční prostředky jako investici pro snížení rizika neúspěchu. V mnoha případech se tato investice může mlčky vrátit

několikanásobně zpět. I když se jedná o preventivní snižování rizika, které s jistotou nemusí vždy nastat, porovnání vynaložených finančních prostředků a možné předejití statisíkových pokut jasně mluví pro snahu podřídit se pravidlům normotvůrce.

Dílčím cílem této práce byla i prognóza pravděpodobného vývoje legislativy, a to zejména v oblasti zpracování osobních údajů, jelikož právě ta je úzce spjata s hlavním zdrojem příjmů sledovaného business modelu. Jak vyplynulo z výše uvedených informací, zpracování osobních údajů je momentálně založeno na principu udělení informovaného souhlasu. S rostoucím počtem využívaných služeb a technologií je ovšem reálně nemožné udělit informovaný souhlas, protože samotnou četbou příslušných dokumentů by subjekt údajů strávil nepřiměřené množství času. Z tohoto důvodu se začínají objevovat snahy o opuštění tohoto principu a vyšší ochraně těchto subjektů ze strany státu, v našem případě i Evropské Unie. Pro společnost a sledovaný business model by to znamenalo nejen náklady spojené s přeměnou zavedených procesů, regulace se může ve výsledku stát natolik přísná, že business modelu neumožní dosahovat zisku. Riziko této změny je navíc umocněno zvyšující se popularitou nástrojů IOT, u kterých bude neodmyslitelně třeba reagovat změnou doposud nastavené právní regulace mnohem přísněji, jelikož představují mnohem větší riziko na množství a způsob zpracování osobních údajů.

V tuto chvíli nutno podotknout, že právě na tyto změny je nutno projekt připravit a uvažovat o případné možnosti způsobu generace zisku, nezaložené na zpracování osobních údajů uživatelů. Jako možnost se nabízí zpoplatnit obsah na principu mobilních aplikací, využívat necílenou, méně personalizovanou reklamu – segment uživatelů je s ohledem na nabízenou hodnotu poměrně dosti specifický, případně rozvinout myšlenku využití vlastní virtuální měny, která bude čerpat z popularity uvedené sociální platformy.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

GERLOCH, A. *Teorie práva*. 7. aktualizované vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2017. ISBN 978-80-7380-652-1.

HOLLÄNDER, P. *Základy všeobecné státovědy*. 3. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2012. ISBN 978-80-7380-395-7.

KAŠÍK, J. *Základy podnikové ekonomiky*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2013. ISBN 978-80-248-3163-3.

KRAAIJENBRINK, J. *The Strategy Handbook (A Practical and Refreshing Guide for Making Strategy Work)*. Effectual Strategy Press, 2015. ISBN 978-90-823-4430-1.

KEŘKOVSKÝ, M. a O.VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.

LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. Ostrava: Repronis, 2006. ISBN 80-7329-131-2.

LEHMANN-ORTEGA, L. *Strategor: 7e édition. Toute la stratégie d'entreprise*. Paris: Dunod, 2016. ISBN 978-2100745319.

LHOTSKÝ, J. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. Česko: J. Lhotský, 2010. ISBN 978-80-251-3295-1.

MAURYA, A. *Lean podnikání: přejděte od plánu A k plánu, který funguje*. V Brně: BizBooks, 2016. ISBN 978-80-265-0506-8.

OSTERWALDER, A. a Y. PIGNEUR. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. V Brně: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0025-4.

RIES, E. *Startup jako princip podnikání: jak dosáhnout dlouhodobého růstu v moderní firmě*. Praha: Management Press, 2019. ISBN 978-80-7261-573-5.

SRPOVÁ, J. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-

4103-1.

TOMÁŠEK, M., et al. *Právo Evropské unie*. 2. aktualizované vydání. Praha: Leges, 2017. ISBN 978-80-7502-184-7.

VOJTA, V. *Umění války: využití válečných strategií v byznysu*. Brno: BizBooks, 2014. ISBN 978-80-265-0296-8.

WHITE, C. *Strategic management*. Basingstoke, Hampshire New York: Palgrave Macmillan, 2004. ISBN 1-4039-0400-6.

Vědecké články

BORSEMAN, M. a kol. Lost in the canvases: Managing uncertainty in lean global startups. *ISPIM Innovation Symposium* [online]. 2016 [cit. 2021-02-09]. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1816008931/>.

MC DONALD A. a L. FAITH CRANOR. The Cost of Reading Privacy Policies. *A Journal of Law and Policy for the Information Society* [online]. 2008 [cit. 2021-03-10]. Dostupné z: <https://lorrie.cranor.org/pubs/readingPolicyCost-authorDraft.pdf>.

TEECE, D. J. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long range planning* [online]. Elsevier, 2010, 43(2), s. 172-194 [cit. 2021-02-09]. ISSN 0024-6301. Dostupné z: doi:10.1016/j.lrp.2009.07.003

Elektronické a jiné zdroje

A billion new players are set to transform the gaming industry. *Wired* [online]. Condé Nast Britain, © 2021 [cit. 2021-02-28]. Dostupné z: <https://www.wired.co.uk/article/uber-supreme-court-future-lawsuits>.

About Steam. *Steam* [online]. Valve Corporation, © 2021 [cit. 2021-02-28]. Dostupné z: <https://store.steampowered.com/about/>.

About Twitch. *Twitch* [online]. Twitch Interactive, Inc., © 2021 [cit. 2021-02-28]. Dostupné z: <https://www.twitch.tv/p/en/about/>.

Autorská práva na YouTube: Informace o autorských právech. *YouTube* [online]. Google LLC, © 2021 [cit. 2021-02-28]. Dostupné z:

<https://www.youtube.com/intl/cs/about/copyright/#learn-about-copyright>.

Autorská práva na YouTube: Podpora a odstraňování problémů. *YouTube* [online]. Google LLC, © 2021 [cit. 2021-02-28]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/intl/cs/about/copyright/#support-and-troubleshooting>.

DIGITAL 2020: 3.8 BILLION PEOPLE USE SOCIAL MEDIA. *We Are Social* [online]. We Are Social Ltd., © 2008–2021 [cit. 2021-02-28]. Dostupné z: <https://wearesocial.com/blog/2020/01/digital-2020-3-8-billion-people-use-social-media>.

KRISS, Randa. What Is a Business Model? The Different Types of Business Models Explained. *JustBusiness* [online]. JustBusiness.com, ©2020 [cit. 2021-02-28]. Dostupné z: <https://www.justbusiness.com/operations/what-is-a-business-model>.

Lean přístup. *Management Mania* [online]. Copyright © 2011-2016 [cit. 2021-04-21]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/lean>

LEGAL INFO. *Steam* [online]. Valve Corporation, © 2021 [cit. 2021-02-28]. Dostupné z: https://store.steampowered.com/legal/?snr=1_44_44.

MAURYA, Ash. Why Lean Canvas vs Business Model Canvas? *Love the Problem* [online]. Love the Problem © 2021, 27. 2. 2012 [cit. 2021-01-30]. Dostupné z: <https://blog.leanstack.com/why-lean-canvas-vs-business-model-canvas/>.

MOCEK, T. Value Proposition Canvas jako skvělý pomocník při plánování marketingové strategie. *Digichef* [online]. Taste, a.s. © 2018 [cit. 2021-04-21]. Dostupné z: <https://digichef.cz/value-proposition-canvas-jako-skvely-pomocnik-pri-planovani-marketingove-strategie>

More entrepreneurs choose Lean Canvas. *LEANSTACK* [online]. LEANSTACK ©2021 [cit. 2021-02-28]. Dostupné z: <https://leanstack.com/business-model-canvas-alternative>.

Number of video gamers worldwide in 2020, by region. *Statista* [online]. Statista Inc., © 2021 [cit. 2021-02-28]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/293304/number-video-gamers/>.

O Dicsordu. *Discord* [online]. 2021 [cit. 2021-02-28]. Dostupné z:

<https://discord.com/company>.

Ochrana soukromí a smluvní podmínky: Zásady ochrany osobních údajů. *Google* [online]. Google, © 2021 [cit. 2021-02-28]. Dostupné z: <https://policies.google.com/privacy?hl=cs#enforcement>.

Podmínky poskytování služeb. *YouTube* [online]. Google LLC, © 2021 [cit. 2021-02-28]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/t/terms>.

Podmínky využívání služeb společnosti Discord. *Discord* [online]. Discord, © 2021 [cit. 2021-02-28]. Dostupné z: <https://discord.com/terms>.

Privacy Notice. *Twitch.tv* [online]. Twitch.tv, © 2021 [cit. 2021-02-28]. Dostupné z: <https://www.twitch.tv/p/en/legal/privacy-notice/>.

Privacy Policy Agreement. *Steam* [online]. Valve Corporation, © 2021 [cit. 2021-02-28]. Dostupné z: https://store.steampowered.com/privacy_agreement/.

Privacy policy: Legal bases. *Facebook* [online]. Facebook, © 2021 [cit. 2021-02-28]. Dostupné z: https://www.facebook.com/about/privacy/legal_bases.

Steam Subscriber Agreement. *Steam* [online]. Valve Corporation, © 2021 [cit. 2021-02-28]. Dostupné z: https://store.steampowered.com/subscriber_agreement/.

Value Proposition Canvas. *Strategyzer* [online]. Strategyzer AG, © 2020 [cit. 2021-04-21]. Dostupné z: https://www.strategyzer.com/vpc_thank_you?submissionGuid=cbe2b20c-8126-464e-b9b9-5ca50dcb535d

Strategos. *Livius* [online]. Livius.org, © 1995–2021 [cit. 2021-01-30]. Dostupné z: <https://www.livius.org/articles/concept/strategos/>.

Strategy. *Cambridge dictionary* [online]. Cambridge University Press © 2021 [cit. 2021-01-30]. Dostupné z: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/strategy>.

Terms of Service. *Facebook* [online]. Facebook, © 2021 [cit. 2021-02-28]. Dostupné z: https://www.facebook.com/legal/terms/plain_text_terms.

Terms of Service. *Twitch.tv* [online]. Twitch Interactive, Inc., © 2021 [cit. 2021-02-28].

Dostupné z: <https://www.twitch.tv/p/en/legal/terms-of-service/>.

TRIPATHI, Y. How Many People Play League Of Legends? List Of Top 5 Countries Playing LoL. *R.republicworld.com* [online]. Republic., © 2021 [cit. 2021-02-28]. Dostupné z: <https://www.republicworld.com/technology-news/gaming/how-many-people-play-league-of-legends-list-of-top-5-countries-playing-lol.html>.

Veřejný rejstřík a Sběrka listin. *EJustice* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, © 2012-2015 [cit. 2021-02-28]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma?jenPlatne=PLATNE&nazev=avatar&polozek=50&typHledani=STARTS_WITH](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma?jenPlatne=PLATNE&nazev=avatar&polozek=50&typHledani=STARTS_WITH)

VRABEC, T. *Business model projektu Avatar* [e-mailová komunikace]. 2021 [cit. 2021-01-30].

WEHNER, D. *ANNUAL REPORT PURSUANT TO SECTION 13 OR 15(d) OF THE SECURITIES EXCHANGE ACT OF 1934 For the fiscal year ended December 31, 2020: Facebook, Inc. Washington, D.C., 2021. Dostupné z: <http://d18rn0p25nwr6d.cloudfront.net/CIK-0001326801/4dd7fa7f-1a51-4ed9-b9df-7f42cc3321eb.pdf>*.

ZÁSADY SPOLEČNOSTI DISCORD TÝKAJÍCÍ SE OCHRANY OSOBNÍCH ÚDAJŮ. *Discord* [online]. Discord, © 2021 [cit. 2021-02-28]. Dostupné z: <https://discord.com/privacy>.

Právní předpisy

Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 2016/679 ze dne 27. dubna 2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů a o zrušení směrnice 95/46/ES (obecné nařízení o ochraně osobních údajů) (Text s významem pro EHP). In: *Beck-online* [právní informační systém]. Praha: C. H. Beck [cit. 2021-01-26]. Dostupné z: <https://www.beck-online.cz/bo/document-view.seam?documentId=mV2tgxzsgaytmx3sga3dooi>.

Směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/943 ze dne 8. června 2016 o ochraně nezveřejněného know-how a obchodních informací (obchodního tajemství) před jejich neoprávněným získáním, využitím a zpřístupněním (Text s významem pro

EHP). In: *Beck-online* [právní informační systém]. Praha: C. H. Beck [cit. 2021-01-26]. Dostupné z: <https://www.beck-online.cz/bo/document-view.seam?documentId=mv2tgxzsgaytmx3mga4timy&groupIndex=3&rowIndex=0#>.

Směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) 2019/789 ze dne 17. dubna 2019, kterou se stanovují pravidla pro výkon autorského práva a práv s ním souvisejících, jež se použijí na některá online vysílání vysílacích organizací a převzatá vysílání televizních a rozhlasových programů, a kterou se mění směrnice Rady 93/83/EHS (Text s významem pro EHP). In: *Beck-online* [právní informační systém]. Praha: C. H. Beck [cit. 2021-01-26]. Dostupné z: <https://www.beck-online.cz/bo/document-view.seam?documentId=mv2tgxzsgaytsx3mga3tqoi&groupIndex=0&rowIndex=0#> .

Směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) 2019/790 ze dne 17. dubna 2019 o autorském právu a právech s ním souvisejících na jednotném digitálním trhu a o změně směrnic 96/9/ES a 2001/29/ES (Text s významem pro EHP). In: *Beck-online* [právní informační systém]. Praha: C. H. Beck [cit. 2021-01-26]. Dostupné z: <https://www.beck-online.cz/bo/document-view.seam?documentId=mv2tgxzsgaytsx3mga3tsma&groupIndex=6&rowIndex=0#>.

Ústavní zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky. In: *Beck-online* [právní informační systém]. Praha: C. H. Beck [cit. 2021-01-22]. Dostupné z: <https://www.beck-online.cz/bo/chapterview-document.seam?documentId=onrf6mjzhezv6mjnhe&groupIndex=0&rowIndex=0#>.

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon). In: *Beck-online* [právní informační systém]. Praha: C. H. Beck [cit. 2021-01-22]. Dostupné z: <https://www.beck-online.cz/bo/chapterview-document.seam?documentId=onrf6mjzheyv6nbvguwtdcmrr&groupIndex=0&rowIndex=0#>.

Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele. In: *Beck-online* [právní informační systém]. Praha: C. H. Beck [cit. 2021-01-22]. Dostupné z: <https://www.beck-online.cz/bo/chapterview-document.seam?documentId=onrf6mjzhezv6nrtgqwtioi&groupIndex=0&rowIndex=0#>.

Zákon č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy a o změně a doplnění zákona č. 468/1991 Sb.,

o provozování rozhlasového a televizního vysílání, ve znění pozdějších předpisů. In: *Beck-online* [právní informační systém]. Praha: C. H. Beck [cit. 2021-01-22]. Dostupné z: <https://www.beck-online.cz/bo/chapterview-document.seam?documentId=onrf6mjzhe2v6nbqfuzta&groupIndex=3&rowIndex=0#>.

Zákon č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím. In: *Beck-online* [právní informační systém]. Praha: C. H. Beck [cit. 2021-01-22]. Dostupné z: <https://www.beck-online.cz/bo/chapterview-document.seam?documentId=onrf6mjzhe4v6mjgywtema&groupIndex=0&rowIndex=0#>.

Zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon. In: *Beck-online* [právní informační systém]. Praha: C. H. Beck [cit. 2021-01-22]. Dostupné z: <https://www.beck-online.cz/bo/chapterview-document.seam?documentId=onrf6mrqgayf6mjsgewtema>.

Zákon č. 441/2003 Sb., o ochranných známkách a o změně zákona č. 6/2002 Sb., o soudech, soudcích, přísedících a státní správě soudů a o změně některých dalších zákonů (zákon o soudech a soudcích), ve znění pozdějších předpisů, (zákon o ochranných známkách). In: *Beck-online* [právní informační systém]. Praha: C. H. Beck [cit. 2021-01-22]. Dostupné z: <https://www.beck-online.cz/bo/chapterview-document.seam?documentId=onrf6mrqgazv6nbugewto&groupIndex=0&rowIndex=0#>.

Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník. In: *Beck-online* [právní informační systém]. Praha: C. H. Beck [cit. 2021-01-22]. Dostupné z: <https://www.beck-online.cz/bo/chapterview-document.seam?documentId=onrf6mrqgez6obzfrwcmjng4&groupIndex=0&rowIndex=0#>.

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). In: *Beck-online* [právní informační systém]. Praha: C. H. Beck [cit. 2021-01-22]. Dostupné z: <https://www.beck-online.cz/bo/chapterview-document.seam?documentId=onrf6mrqgez6ojqfuzq&groupIndex=0&rowIndex=0#>.

Zákon č. 91/2012 Sb., o mezinárodním právu soukromém. In: *Beck-online* [právní informační systém]. Praha: C. H. Beck [cit. 2021-01-22]. Dostupné z: <https://www.beck-online.cz/bo/chapterview->

document.seam?documentId=onrf6mrqgez6ojrfuza&groupIndex=0&rowIndex=0#.

Zákon č. 18/2018 Z. z., o ochrane osobných údajov a o zmene a doplnení niektorých zákonov. Dostupné také z: <https://www.zakonypreludi.sk/zz/2018-18>.

Zákon č. 110/2019 Sb., o zpracování osobních údajů. In: *Beck-online* [právní informační systém]. Praha: C. H. Beck [cit. 2021-01-22]. Dostupné z: <https://www.beck-online.cz/bo/chapterview-document.seam?documentId=onrf6mrqge4v6mjrgawta&groupIndex=0&rowIndex=0>.

SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A DIAGRAMŮ

Seznam tabulek

Tabulka 1: Postup založení a vzniku společnosti.....	75
Tabulka 2: Obsah licence.....	79

Seznam obrázků

Obrázek 1: Proces tvorby strategie.....	18
Obrázek 2: Fáze životního cyklu podniku.....	23
Obrázek 3: Grafické zobrazení Business modelu Canvas	28
Obrázek 4: Model Canvas hodnotové nabídky	29
Obrázek 5: Vzor Lean Canvas modelu.....	31
Obrázek 6: Vzor diagramu strategická skica	34
Obrázek 7: Lean Canvas model projektu Avatar	46
Obrázek 8: Business model Avatar a dopad právní regulace	47

Seznam diagramů

Diagram 1: Hierarchické uspořádání strategie firmy	21
----------------------------------------------------------	----