



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

PODNIKATELSKÝ PLÁN AKTIVIT V OBLASTI VÝVOJE A DISTRIBUCE POČÍTAČOVÉ HRY V ŽÁNRU STRATEGIE

THE BUSINESS PLAN TO SET UP OWN ACTIVITIES IN THE FIELD OF DEVELOPMENT AND
DISTRIBUTION OF COMPUTER GAMES IN THE GENRE OF STRATEGY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Petra Lukschanderlová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Veronika Bumberová, Ph.D.

BRNO 2021

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	Bc. Petra Lukschanderlová
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	Ing. Veronika Bumberová, 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:

Podnikatelský plán aktivit v oblasti vývoje a distribuce počítačové hry v žánru strategie

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínosy návrhů řešení
Závěr
Použitá literatura
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem této diplomové práce je vytvoření ekonomicky reálného a životaschopného podnikatelského plánu pro založení vlastního podnikání v oblasti vývoje a distribuce počítačové hry spadající do žánru strategie. Hlavního cíle bude dosaženo na základě vybraných metod z oblasti strategického plánování a podnikatelství pro posouzení atraktivity a dalších faktorů ovlivňujících daný business včetně provedení primárního výzkumu za účelem zjištění poptávky a preferencí potenciálních zákazníků v této oblasti. Na základě výsledků zvolených analýz je zpracována vhodná strategie pro začínající podnikání a vytvořen obchodní model, jenž je rozpracován do marketingové, obchodní a finanční části včetně posouzení rizik a časového harmonogramu.

Základní literární prameny:

FOTR, Jiří, 2012. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe, Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3985-4.

MAURYA, Ash, 2016. Lean podnikání: přejděte od plánu A k plánu, který funguje. Přeložil Lukáš DUŠEK. V Brně: BizBooks. ISBN 978-80-2650-506-8.

SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA, 2017. Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti. Praha: Grada. ISBN 978-80-2710-407-9.

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena, 2019. Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele. Praha: Grada. ISBN 978-80-2712-182-3.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2008. Marketing služeb: efektivně a moderně. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-2472-721-9.

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

Diplomová práce se zaměřuje na zpracování reálného podnikatelského plánu na založení živnosti zabývající se vývojem počítačové hry v žánru strategie. Základem je literární rešerše zpracovaná do teoretické báze zahrnující základní pojmy zaměřující se na nosnou myšlenku plánu a tvorbu obchodního modelu. Analytická část se věnuje prověření podnikatelské myšlenky s využitím metody Lean Canvas a provedení dalších analýz podnikatelského prostředí. Návrhová část již obsahuje zvolenou strategii pro začínajícího živnostníka včetně obchodního modelu, jenž se odvíjí na základě výsledků analýz podnikatelského prostředí.

Klíčová slova

podnikatelský plán, Lean Canvas, marketingový výzkum, obchodní model, video hry

Abstract

The master's thesis is focused on the creation of a viable business plan for self-employment in strategy video game development. The foundation is a literary framework processed into a theoretical basis, including basic concepts focusing on the main idea of the plan and the creation of a business model. The analytical part is devoted to the examination of the business idea using the Lean Canvas method and performing further analyzes of the business environment. The proposal part describes the chosen strategy for the beginning self-employed person, including the business model, which is based on the results of analyzes of the business environment.

Keywords

business plan, Lean Canvas, marketing research, business model, video game

Bibliografická citace práce

LUKSCHANDERLOVÁ, Petra. *Podnikatelský plán aktivit v oblasti vývoje a distribuce počítačové hry v žánru strategie*. Brno, 2021. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/133000>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Veronika Bumberová.

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 11. května 2021

.....

Bc. Petra Lukschanderlová

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat své vedoucí Ing. Veronice Bumberové, Ph.D, která mě po dobu psaní diplomové práce vedla a usměřňovala. Zároveň bych chtěla poděkovat své rodině, přáteli a svým kamarádům, kteří po dobu mého studia tvořili skvělé zázemí a pomáhali mi zvládnout mnohé nástrahy související s probíhající pandemií.

OBSAH

ÚVOD	11
VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE	13
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	15
1.1 Nosná myšlenka plánu.....	15
1.1.1 Problematika vytváření her	15
1.1.2 Vymezení ekonomické činnosti podnikání ve vývoji a distribuci videoher v ČR	17
1.2 Nástroj Lean Canvas pro začínající podnikatele	19
1.3 Analyticko-výzkumné metody v rámci plánování.....	22
1.4 Analýza podnikatelského prostředí	22
1.4.1 Kvalitativní průzkum mezi potencionálními zákazníky.....	24
1.4.2 Analýza atraktivity trhu dle Porterova modelu pěti sil.....	25
1.4.3 Analýza obecného prostředí	26
1.4.4 Analýza vlastních zdrojů a schopností	28
1.5 Analýza a zhodnocení faktorů za pomoci metody COP.....	28
1.5.1 Tržní strategie pro začínající podnik.....	29
1.6 Analýza rizik dle metody RIPRAN	31
1.7 Podnikatelský plán a jeho struktura.....	33
2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	40
2.1 Business model Lean Canvas	40
2.2 Validace modelu u potenciálních zákazníků na trhu	43
2.2.1 Analýza a výsledky výzkumu	45
2.2.2 Zhodnocení výsledků	50
2.3 Analýza atraktivity trhu podle Porterova modelu pěti sil.....	51
2.3.1 Hrozba stávajících konkurentů.....	51
2.3.2 Hrozba vstupu nových konkurentů	53

2.3.3	Hrozba nových substitutů.....	54
2.3.4	Vyjednávací síla zákazníků.....	54
2.3.5	Vyjednávací síla dodavatelů.....	55
2.3.6	Souhrn výsledků pro posouzení atraktivity trhu dle Porterova modelu.....	59
2.4	Analýza obecného prostředí.....	60
2.4.1	Sociální faktory.....	61
2.4.2	Legislativně-politické prostředí.....	64
2.4.3	Ekonomické faktory.....	66
2.4.4	Technologické prostředí.....	70
2.4.5	Zhodnocení faktorů z obecného okolí.....	74
2.5	Analýza vlastních zdrojů.....	74
2.5.1	Zhodnocení vlastních zdrojů a schopností.....	76
2.6	Souhrnné zhodnocení faktorů z provedených analýz metodou COP.....	76
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ.....	79
3.1	Popis podniku a zvolené strategie.....	79
3.2	Modifikovaný obchodní model Lean Canvas.....	82
3.3	Marketingový plán.....	84
3.3.1	Nabízený produkt.....	85
3.3.2	Cenová politika.....	87
3.3.3	Distribuce a propagace videoherního titulu.....	88
3.4	Plán poskytování služeb vývoje.....	91
3.4.1	Plán časového harmonogramu vývoje hry a rozpočet.....	95
3.5	Organizační plán.....	98
3.6	Finanční plán.....	99
3.6.1	Zřizovací výdaje při zahájení podnikání.....	99
3.6.2	Zahajovací rozvaha.....	100
3.6.3	Plán výdajů na provoz 2021 a 2022.....	100

3.6.4	Plánované příjmy.....	103
3.6.1	Určení bodu zvratu	104
3.6.2	Predikce Cash-Flow	105
3.6.3	Plán příjmů, výdajů a základu daně	107
3.7	Analýza a zhodnocení rizik	108
ZÁVĚR.....		113
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		115
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ		121
SEZNAM GRAFŮ.....		122
SEZNAM OBRÁZKŮ.....		123
SEZNAM TABULEK		124
SEZNAM PŘÍLOH		I

ÚVOD

Videoherní průmysl je jeden z nejrychleji rostoucích trhů světa a vynakládá nemalé finanční prostředky na vývoj a výzkum nových technologií a inovací, které pak uvádí do praxe v rámci svých simulovaných světů v jednotlivých videohrách. Videoherní průmysl zásadně přesahuje i do dalších odvětví a vede ke spolupráci s jinými vědními obory, jako jsou například obrana či lékařství. V současnosti se jedná především o oblast umělé inteligence a virtuální reality.

Videoherní tituly, které zapadají do velkých herních sérií, mohou mít rozpočet až 330 milionů dolarů, avšak takové náklady jsou velkým rizikem pro jejich tvůrce a investory. Pokud hra není dokončena včas, není úspěšná, nebo byla chybně nastavena cenová politika, vývojářská studia se mohou ocitnout ve velkých finančních a právních problémech.

Nicméně pro vytvoření úspěšného videoherního titulu nemusí být studio o stovkách zaměstnanců a milionovém rozpočtu. Příkladem je československá video hra Beat Saber, která byla vytvořena pouze 3 lidmi a vyhrála několikrát po sobě hru roku „The Game Awards“ pro virtuální realitu.

Jsou různé způsoby, jak pojmout podnikání ve videoherním průmyslu. Přičemž stejně jako filmy se hry rozdělují do mnoha žánrů a podžánrů. Tyto žánry jsou rozdílné nejenom ve jméně, ale i v požadovaném obsahu. Akční střílečka nepotřebuje dechberoucí příběh, avšak zakládá si na dobré hratelnosti. Naopak hororová hra vyžaduje vybudování atmosféry prostřednictvím příběhu, hudby a dobrého souznění světla a stínů v prostoru hry. V rámci herního podnikání je důležité rozmyslet si nejen konkrétní žánr a platformu, na kterou je hra vyvíjena, ale i zdroj financování či platební model.

Díky absenci pracovní síly, která by se přímo zaměřovala na videoherní průmysl, je poměrně obtížné se na trhu uplatnit bez vlastního portfolia. Proto pro člověka, jenž se chce vývojem počítačových her živit, je příhodné vybudovat si vlastní obchodní značku současně s tvorbou portfolia. Herní průmysl má minimální bariéry vstupu na trh, a to v podobě poplatků za publikaci hry. Z tohoto důvodu, v něm existuje vysoká konkurence a na trhu existují miliony herních titulů. Jak se tedy jednotlivec může na tomto trhu zviditelnit a nespadnout v zapomnění?

Účelem této diplomové práce je sestavení ekonomicky reálného a životaschopného podnikatelského plánu pro založení vlastního podnikání v oblasti vývoje a distribuce počítačových her pro jednotlivce. Tento plán by měl jedinci napomoci se zviditelnit a zvýšit

své budoucí prodeje. Poznatky uvedené v této diplomové práci formulují ucelený plán, který odstraní rizika spojená se založením podniku.

VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Videoherní průmysl se v posledních pár letech dostává i na akademickou půdu České republiky, avšak pro nově vystudovaného člověka bez vlastního portfolia je poměrně těžké sehnat práci v jakékoli vývojářské společnosti. A tak nezbývá nic jiného, než založit si vlastní podnikání, obchodní značku a, rozvíjet své portfolio.

Hlavním cílem této diplomové práce je vytvoření ekonomicky reálného a životaschopného podnikatelského plánu pro založení vlastního podnikání v oblasti vývoje a distribuce počítačové hry spadající do žánru strategie. Hlavního cíle bude dosaženo na základě vybraných metod z oblasti strategického plánování pro posouzení atraktivity a dalších faktorů ovlivňujících daný business, včetně provedení primárního výzkumu za účelem zjištění poptávky a preferencí potenciálních zákazníků v této oblasti. Na základě výsledků zvolených analýz, je zpracována vhodná strategie pro začínající podnikání a vytvořen obchodní model, jenž je rozpracován do marketingové, obchodní a finanční části včetně posouzení rizik a časového harmonogramu.

Teoretická část představuje literární rešerši a vypracování teoretické báze pro nosnou myšlenku podnikání. Zpočátku budou definovány základní pojmy týkající se problematiky počítačových her a následně ekonomická teorie, jenž bude základem pro získání informací a pro následné sestavení struktury podnikatelského plánu.

Analytická část je věnována formování podnikatelské myšlenky modelem Lean Canvas a následné analýze pomocí vybraných analyticko-evaluačních metod s deduktivně-induktivními závěry. K validaci modelu bude proveden kvalitativní průzkum v oblasti původního nastavení Lean Canvas na základě interview s pravidelnými hráči strategického žánru videoher. Hlavním cílem výzkumu je získání primárních dat a následný návrh vhodného marketingového mixu pro sestavení podnikatelského plánu na vývoj strategické počítačové hry. Dále bude provedena analýza globálních trendů a analýza obecného prostředí pomocí metody SLEPT, jenž bude obsahovat deduktivní závěry ze sekundárních dat extrahovaných z knih, studií, zákonů, Českého statistického úřadu, z webových stránek a příspěvků. Cílem je identifikovat vlivy ovlivňující stálé i nově vznikající podnikatelské subjekty. Získané údaje blíže přiblíží možné příležitosti či problémy, které budou mít dopad na budoucnost celého podnikání.

Analýza oboru bude posouzena skrze Porterův model pěti sil, který využívá primární data z kvalitativního výzkumu pro analýzu zákaznických preferencí a potřeb, a následně sekundární

data ze zdrojů uvedených výše. Cílem analýzy je zhodnocení a následné určení atraktivity daného oboru, včetně chování subjektů na tomto trhu.

Dále bude provedena analýza vnitřního prostředí zkoumající zdroje, schopnosti, silné a slabé stránky tvůrce podnikatelského plánu. Cílem je identifikace zdrojů a schopností, které nově začínající podnikatel má k dispozici a které bude ještě nutné získat a vložit do podnikání.

Shrnující analýzu zachytí matice COP, která představí finální syntézu výsledků předešlých analýz a identifikuje důležité faktory a nejvýznamnější vlivy z předcházejících analýz. Následně jsou porovnány z různých hledisek a hledají se možné scénáře, jež pomohou vybrat vhodnou strategii začínajícího podniku.

Návrhová část je určena induktivní charakteristice podniku a následně k sestavení obchodního modelu podnikání na základě výstupů analytické části. Konkrétně bude obsahovat popis podniku, zvolenou strategii, model Lean Canvas, marketingový plán, plán poskytování služeb, organizační plán, finanční plán společně se zohledněním rizik plánu metodou RIPRAN a časovým harmonogramem jednotlivých aktivit.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato část diplomové práce shrnuje teoretická východiska, která jsou potřeba k porozumění vybrané problematice a ke zpracování analytické a návrhové části. Začíná objasněním nosné myšlenky podnikatelského plánu. Následně jsou popsány analyticko-výzkumné a evaluační nástroje (např. COP, SWOT). Kapitola končí popisem obsahu a struktury podnikatelského plánu. Zvolené nástroje pro zkoumání každého kontextu jsou popsány a odůvodněny.

1.1 Nosná myšlenka plánu

Videoherní průmysl je jeden z nejrychleji rostoucích průmyslů na světě, a jak již bylo zmíněno v úvodu práce i Česká republika má herní odvětví obrát několikrát větší, než český filmový a hudební průmysl dohromady. I přes velkou absenci pracovní síly v tomto odvětví, je poměrně těžké se bez svého portfolia na trhu uplatnit. Z tohoto důvodu je vhodné při vytváření vlastního portfolia si založit si svoji značku a začít ji prodávat. Moje představa: je nutné vytvořit podnikatelský plán, jenž zohlední herní prostředí, rizika, vhodný marketing a různé možnosti financování pro herního programátora, tak aby se dokázal zviditelnit na vysoce konkurenčním video-herním trhu.

1.1.1 Problematika vytváření her

Videohra je dle Oxfordského slovníku definována jako hra - „kdy hraní, či průběh zobrazuje počítačový program na příslušném monitoru nebo jiném displeji“. Tuto definici je nutné rozšířit, jelikož videohry v současnosti již přesáhly rámec počítačů a vznikají pro celou řadu dalších zařízení neboli platforem (*LEXICO, 2020*).

Vývoj kvalitní počítačové hry není zcela tak jednoduché. Vše je závislé na jejím rozsahu. V internetovém prostoru existují výzvy, kdy se za týden má vytvořit hra na zadané téma. Taková hra nebude mít 20 hodin trvání, nebo obsahovat složitou herní mechaniku. Průměrná doba vývoje AAA her neboli her vyvíjených velkým vývojářským týmem, bývá 7 let. Z toho většinou je 5 let čistého vývoje a předcházející roky bývají zaměřeny na sestavení design dokumentu. V něm bývá obsažen velmi podrobný popis hry a obhajoby titulu před vedením, investory a dalšími stakeholdery.

Podnikatel si musí uvědomit, že jako jednotlivec nikdy nevytvoří hru o takovém rozsahu, jako jsou největší tituly. Pro jednotlivce či malá studia je v herním průmyslu speciální žánr „**Indie hra**“, neboli „nezávislá hra“. Ta se používá pro vývojáře či skupinu vývojářů bez finanční

podpory vydavatele. Tato nezávislost jim umožňuje volnost a nemusí se omezovat a sledovat zájmy či požadavky vydavatele. Tento žánr je známý pro inovace, tvořivost a umělecké experimentování (Krejčí, 1998). Vytváření samotné hry se skládá z různých etap vývoje. Rozsah hry určuje velikost a členění etap. Zjednodušený vývoj lze interpretovat následně:

- 1) **Nápad** – Obsahuje podrobný popis hry. Je důležité specifikovat žánr hry, způsob zpracování, hratelnost hry, pravidla hry, a pokud možno i odhad náročnosti projektu na čas, finance i lidské a materiální zdroje. V tomto bodě je nutné stanovit si platformu¹, na kterou hra bude vyvíjena. A to z důvodu, různorodosti požadavků každé platformy a vhodnosti platform pro různé žánry (Krejčí, 1998).
- 2) **Scénář** – Scénář se považuje za střed celé videohry. Základem každého scénáře je jeho příběh. V některých typech her je důležitější (adventure, RPG), v jiných méně důležitý (simulátory, akční hry). Ovšem najdeme jej všude. Součástí jsou i jednotlivé dialogy, popis a charakteristika herních postav, předběžný design levelů, nebo předmětů a jejich vlastností ve hře (Krejčí, 1998).
- 3) **Program** – Programování her se lehce liší od kancelářských aplikací a databází. Herní programování klade vyšší nároky na znalost i těch nejmenších detailů hardwaru a operačního systému. Je tomu tak proto, že hry jsou optimalizovány více než většina ostatních aplikací (Krejčí, 1998).
- 4) **Grafika** – Grafická stránka hry je mnohdy to první, podle čeho hráč hru posuzuje, proto je třeba grafickému zpracování věnovat obzvláště velkou pozornost. U větších projektů je možnost najmutí externího grafika, dabéra či skladatele, avšak pro menší videohry je tu možnost koupě již vytvořeného game assetu (Krejčí, 1998).
- 5) **Game Assets** – Neboli herní balíčky, které nejsou personalizované, tudíž nemusí přímo vyhovovat vývojářově představě. Game assets není pouze grafika ale i hudba, animace, anebo zvukové efekty. Vývojářský program Unity přímo propaguje prodej grafických,

¹ Pojem **platforma** lze pochopit jako zařízení, pro které je videohra určena. V případě videohry, která je spustitelná pouze na osobním počítači, je její platformou počítač (Kroupová a Filipec, 2005, str. 273).

nebo zvukových assetů na svých stránkách. Díky tomu si uživatel může být jistý funkčností na daném programu (Krejčí, 1998).

- 6) **Hudba a zvukové efekty** – Ve hrách často podceňovaná položka. Tomu následně odpovídá i úroveň jejího zpracování. Hudba dává filmu či hře tu pravou atmosféru a je nedílnou složkou celkovém vjemu (Krejčí, 1998).
- 7) **Návrh úrovní** – U některých typů her (především 2D/3D akční, simulátory a RPG) je třeba navrhnout prostředí, ve kterém se bude hra odehrávat. V tomto prostředí hráč plní úkoly, aby mohl postoupit ve hře dále. Aby hra nebyla monotónní a repetitivní bývá každá úroveň ojedinelá. Prostor se od sebe může lišit typem, množstvím či rozmístěním nepřátel a objektů. Pokud porovnáme řadu žánrově stejných her, které mají obdobnou technickou úroveň zpracování (grafika, hudba, efekty), pak je to právě kvalita jednotlivých úrovní, která hry rozdělí na dobré a špatné (Krejčí, 1998).
- 8) **Beta testy** – Jakmile je ve hře hotov relativně funkční úsek, ihned se předává alfa-testerům. Ti mají za úkol vyhledat zjevné chyby ve hře a okamžitě je hlásit vývojovému týmu. Ten začne obratem chyby opravovat a novou verzi opět předá alfa-testerům. Poté, co se hra dostane do závěrečné etapy vývoje, poskytne se beta-testerům (Krejčí, 1998).
- 9) Po vytvoření hry je na řadě její **vydání**. Ani toto není lehká problematika. Musí se zde připravit marketing, cenová politika hry a další úkony. Samotné vydání probíhá online formou přes internetové herní obchody přímo určené pro vydávání her. Nejznámější a nejpoužívanější obchody jsou Steam a Epic Games Store (Krejčí, 1998).

1.1.2 Vymezení ekonomické činnosti podnikání ve vývoji a distribuci videoher v ČR

Volba právní formy podnikání je pro podnikatele zásadním a dlouhodobě působícím rozhodnutím. Zvolený typ podnikání je možné změnit, ale toto pozdější rozhodnutí přináší nejenom komplikace, ale především i náklady navíc. Proto je nezbytné, aby podnikatel zhodnotil veškeré faktory ovlivňující průběh jeho budoucí činnosti a na základě toho zvolil pro něj nejvhodnější formu podnikání. Nejvíce se jedná o finanční náročnost, snadnost založení právní formy, rozsah ručení za závazky, oprávnění k řízení, nebo účetní aspekty a daňové zatížení. Pod pojmem daňové zatížení si lze představit daňový systém České republiky. Ten je rozdílně nastaven pro zdanění příjmů právnických i fyzických osob. Těch se navíc týkají i odvody na sociální a zdravotní pojištění (portal.pohoda.cz 2013, Srpová & Řehoř, 2010).

Pojem **podnikatel** může představovat fyzickou či právnickou osobu, která je zavedena buď ve živnostenském nebo obchodním rejstříku. Podnikatelé se často stávají vlastníky firem, kde je jejich úspěch vybudován zejména na inovaci. Ta představuje nový produkt, způsob výroby, poskytování služby, nebo může vzniknout i na základě nápadu (Staňková, 2007, s. 1).

Klasifikace podnikatele v herní oblasti dle ekonomické činnosti

Klasifikace ekonomické činnosti (dále jen CZ-NACE) je seznam činností vydávanou Evropskou komisí. Předpona CZ značí činnost poskytovanou na území České republiky a každý obor podnikání je v rámci tohoto systému řazen do oddílů označených čísly. Tuto klasifikaci obstarává Český statistický úřad. Klasifikace NACE slouží pro záznam statistických dat o činnostech v různých ekonomických oblastech (Klasifikace ekonomických činností, 2020).

Hlavní členění klasifikace CZ-NACE je následující:

- První úroveň „*sekc*“ je označena alfabetickým kódem neboli písmeny A až U.
- Druhá úroveň „*oddíl*“ je označena dvoumístným číselným kódem.
- Třetí úroveň „*skupina*“ je označena trojmístným číselným kódem.
- Čtvrtá úroveň „*třída*“ je označena čtyřmístným číselným kódem.

V tabulce č. 1 a 2 je zachycen výčet ekonomických činností, který je důležitý pro následné provádění analýz z pohledu vývoje daného trhu:

Tabulka č. 1: CZ – NACE - 62 Činnosti v oblasti informačních technologií

(Zdroj: Vlastní zpracování dle CZ-NACE: 6201)

62	Činnosti v oblasti informačních technologií
6201	Programování
6202	Poradenství v oblasti informačních technologií
6203	Správa počítačového vybavení
6204	Ostatní činnosti v oblasti informačních technologií

Tabulka č. 2: CZ – NACE - 58 Vydavatelské činnosti

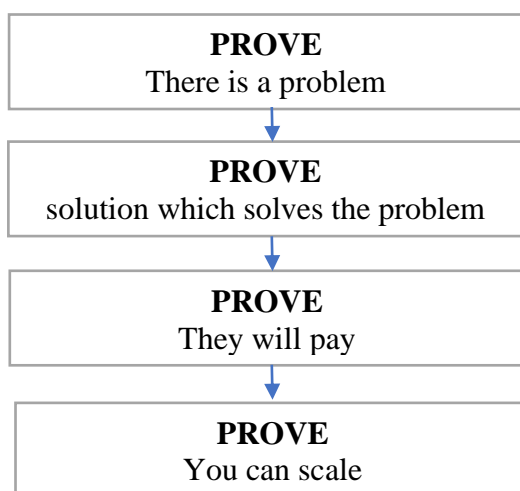
(Zdroj: Vlastní zpracování dle CZ-NACE: 5821)

58	Vydavatelské činnosti
582	Vydávání softwaru
5821	Vydávání počítačových her
5829	Ostatní vydávání softwaru

1.2 Nástroj Lean Canvas pro začínající podnikatele

Začínající podnik ve formě startupu si lze představit jako projekt s cílem dodání unikátních produktů či služeb na trh. Má velký potenciál růstu, zároveň také velkou míru zániků. Záměrem je najít dostatečného finančního zázemí pro zformování svého cíle (Fontinelle, 2020). Pro začínajícího podnikatele je největším rizikem investice času a finančních prostředků do produktu či služby, který se na konci může ukázat jako neúčinný. (Svobodová a Andera, 2017).

Koncepce business modelu Lean Canvas pomáhá vizuálně znázornit a promyslet podnikatelskou příležitost. Tento model umožňuje v porovnání s jinými podnikatelskými plány, generovat několik byznys modelů za krátký čas. Kvůli jeho přímému charakteru nutí jít přímo k jádru věci a vystihnout podstatu produktu. Cílem je porozumět problému zákazníka, definovat vhodné řešení, a toto řešení testovat, zda naplňuje potřeby trhu. (Maurya, 2016). Uvedený proces zobrazuje obrázek č. 1.



Obrázek č. 1: Business model Canvas
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Rebel, 2019)

Jádrum metody Lean Canvas je rychle získat zpětnou vazbu od zákazníků tzv. smyčkou ověřeného učení (vytvoř – vyhodnot’ – pouč se). Nejdříve se vytváří soubor nápadů a hypotéz, jež se stanou základem určitého výstupu. Tento výstup poslouží k testování hypotéz. Výstup se předloží zákazníkům a hodnotí se jejich reakce, které buď potvrdí, nebo vyvrátí stanovenou hypotézu. Tož generuje další sadu akcí, které je nutné uskutečnit (Maurya, 2016).

Mauryova adaptace business modelu Canvas, je obecnější a také vhodnější pro realizaci začínajícího podnikání. Zachovává principy původního modelu. A to jednoduchost, rychlost a provázanost. Soustředí se více na inovace a řešení aktuálních problémů, než aby předvídal

mnoho budoucích akcí. Model se skládá z devíti prvků, které vyjadřují, jak firma hodlá vytvářet, předávat a získávat hodnotu (Maurya, 2016). Uvedený model zobrazuje obrázek č. 2.

Problém

Jako budoucí dodavatel produktu, nebo služby je zapotřebí přemýšlet o problémech, potřebách či úkolech, s nimiž se náš vybraný zákaznický segment potřebuje vypořádat. Pomocí toho určit minimálně jeden hlavní problém, a k němu vypsát existující alternativy či substituty jež problém vyřeší (Maurya, 2016, str. 53).

Zákaznické segmenty

Po zpracování problémů a jejich alternativ je nutné specifikovat relevantní zákaznický segment. V první řadě je zapotřebí zaměřit se na prvotního zákazníka a co nejpřesněji ho charakterizovat. Následně se rozšířit i na ostatní uživatele (Maurya, 2016, str. 53-54).

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

Obrázek č. 2: Model Lean Canvas
 (Zdroj: Vlastní zpracování dle Brychtová, 2019)

Návrh unikátní hodnoty

Tento stavební prvek slouží ke správnému uvědomění si v čem chceme být jedineční a odlišní od ostatních. Unikátní hodnota vychází z hlavního problému, který chceme řešit. Základem je

získání pozornosti potenciálního zákazníka a v několika málo slovech vystihnout podstatu svého podniku. Dobře vytvořená unikátní hodnota musí přímo odpovídat na dvě důležité otázky: kdo je náš zákazník a co je náš produkt (Maurya, 2016, str. 54).

Řešení

V této fázi je již čas na jednotlivé způsoby řešení stanovených problémů. Ty se budou během tvorby podnikatelského plánu přetvářet a měnit podobu díky zpětné vazbě od potenciálních zákazníků (Maurya, 2016, str. 55-56).

Kanály

Segmenty zákazníků mají různé preference, kde hledají informace. Například starší generace preferuje noviny, časopisy a televizi. Mladší generace zase sociální sítě či novinky na internetu. V tuto chvíli musí startup rozpoznat svůj zákaznický segment a vymyslet vhodnou komunikaci s ním. Následuje konkrétnější popsání ve formě, jak k tomu podnik přistupuje, aby jim mohl předat unikátní hodnotu (Maurya, 2016, s. 55).

Toky příjmů

Stanovení ceny je pro zákazníka velice citlivé téma. Stanovením určité ceny totiž může dojít ke změně vnímání nabízeného produktu. Lidé jsou nakloněny tomu, že dražší produkt je kvalitnější, nebo spolehlivější, než ten levnější. Při stanovení počáteční ceny je možné například vycházet i ze seznamu existujících alternativ z pole Problém (Maurya, 2016, str. 57).

Struktura nákladů

Na provedení jakéhokoliv nového projektu je nutnost sestavit seznam nákladů, které jsou s ním spojeny. Důležitým aspektem je rozčlenit tyto náklady na fixní a variabilní. Náklady fixní totiž nejsou závislé na objemu vyráběných výrobků či služeb. Náklady variabilní, jsou oproti fixním nákladům přímo úměrné vyráběnému množství. Dalším možným sestavením této struktury je, porovnat data o peněžních příjmech a nákladech a stanovení bodu zvratu. Ten pomáhá odhadnout minimální produkci pro financování projektu (Maurya, 2016, s. 58).

Klíčové metriky

Startup stejně jako každá jiná společnost musí umět zhodnotit úspěšnost projektu a identifikaci důležitých okamžiků v životním cyklu produktu. K tomu slouží klíčové metriky. Mohou být aplikovány klíčové ukazatele, které sleduje každý podnik. Může se jednat například o spokojenost zákazníků, příjmy, počet zákazníků nakupujících opakovaně, počet a důvod reklamací, rentabilita a tak podobně. Je nutné znát, co klíčové metriky vykazují, a v případě difference reálného výsledku od plánu vědět, jak se zachovat (Maurya, 2016, s. 60).

Nespravedlivá výhoda

Startup je nucen se zamyslet nad tím, jak se může odlišit od ostatních konkurentů. Odlišení však musí dávat smysl a poskytovat výhodu. Lze za to považovat například osobní autoritu, existující zákazníci, zákaznickou komunitu, podporu od expertů v oboru atd. Podnikání, které je v začáteční fázi tvorby podnikatelského plánu, může mít toto políčko prázdné a nespravedlivé výhody se mohou následně projevit až postupem času (Maurya, 2016, s. 62-63).

1.3 Analyticko-výzkumné metody v rámci plánování

S ohledem na téma a danou problematiku, byly vybrány konkrétní druhy analýz. Tyto analýzy zajistí informace, které budou použity na návrh podnikatelského plánu. K ověření produktu či služby u potencionálních zákazníků bude sloužit kvalitativní přístup, metoda formou rozhovorů. Analýza prostředí zkoumá podnikatelské okolí nezávislé na vůli a činnostech podniku (ekonomika, legislativa, technologie, sociologie, demografie). Následně zkoumá tržní prostředí, které lze ovlivnit strategií a marketingem (konkurence, zákazníci, dodavatelé, substituty, distribuce) a vnitřní prostředí, které je přímo ovlivněné interními aktivitami (Fotr, 2012). Faktory vycházející z provedených analýz budou vyjádřeny a shrnuty s využitím metody COP pro následný výběr vhodné strategie.

1.4 Analýza podnikatelského prostředí

Existence společnosti na trhu není ojedinělá. Obklopuje ji prostředí, které na ni silně působí ať už kladně, nebo záporně. Toto prostředí má vliv na výrobek včetně jeho ceny, distribuci, nebo i druh komunikace se zákazníky. Podnikatelské prostředí je definováno mnoha způsoby. Jeden z nich ho představuje jako široký souhrn vnějších vlivů, které ovlivňují růst výkonnosti a konkurenceschopnosti podnikatelského subjektu (Petříček, 2006, s. 8).

Podnikatelské prostředí se nejčastěji rozděluje na oblast vnější a vnitřní. Vnější prostředí rozebírá síly, které společnost nemůže ovlivnit a musí se jim přizpůsobit. Toto se dále může členit na makroprostředí a mikroprostředí. Uvedené podnikatelské prostředí zobrazuje obrázek č. 3.

Makroprostředí se neustále mění. A tak analýza trendu a okamžitá reakce na vnější příležitosti či hrozby jsou pro společnost nesmírně důležité. K nejznámější analýze makroprostředí patří analýza SLEPT, která zkoumá prostředí politické, technologické, sociální, ekonomické a legislativní (Mallya, 2007, s. 40-41).

Mikroprostředí rozebírá atraktivitu odvětví a jeho rizika. Tuto problematiku analyzuje Porterův model pěti konkurenčních sil, který zkoumá 5 hrozeb odvětví. Jsou jimi hrozba stávajících konkurentů, hrozba vstupu nových konkurentů a substitutů, vyjednávací síla zákazníků a dodavatelů (Jakubíková. 2009, str. 128-132).



Obrázek č. 3: Podnikatelské prostředí
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Jakubíková, 2009, str.98)

Vnitřní oblast podnikatelského prostředí analyzuje a zkoumá vlastní zdroje a schopnosti dané společnosti. Uvažuje o tom, co společnost přináší nového do podnikatelské oblasti. Společnost analyzuje své finanční zdraví, vhodnost organizační struktury a stylu řízení, kulturu společnosti, mezilidské vztahy napříč firmou, nebo kvalitu zaměstnanců (Vochozka, 2012, str. 132).

Posloupnost jednotlivých analýz podnikatelského prostředí je v této práci uspořádána následovně:

- výzkum preferencí u potenciálních zákazníků,
- analýza oboru dle Porterova modelu pěti sil,
- analýza obecného prostředí pomocí metody SLEPTE,

- analýza vlastních zdrojů a schopností.

1.4.1 Kvalitativní průzkum mezi potencionálními zákazníky

Jádrem metody Lean Canvas je rychle získávat zpětnou vazbu od zákazníků, kde se nejdříve vytváří soubor nápadů a hypotéz, jež se stanou základem určitého výstupu. Cílem je sesbírat měkká data od dotázaných, které nelze získat jiným způsobem.

Kvalitativní přístup výzkumu se nejčastěji používá při vývoji nového produktu, nebo služby, s cílem vyhodnotit názor zákazníka. Snaží se zjistit zákazníkovi preference, motivy, postoje vnímání či důvody určitého jednání. Jedná se o hloubkové rozhovory, skupinové diskuse nebo brainstorming (Blažková, 2007).

Fáze přípravná se odehrává před samotnou realizací rozhovorů. Společnost zformuluje myšlenky a informace, které chce od dotazovaného získat a k tomu slouží následujících 5 aktivit.

- **Definování problému** identifikuje výzkumný problém a upřesňuje oblast zkoumání.
- **Definování cíle výzkumu** formuluje centrální výzkumnou otázku, která vychází z formulace problému.
- **Orientační analýza situace** vyhledává informace o zkoumané oblasti a tvoří literární rešerši.
- **Vymezení hypotéz** sestavuje tvrzení, které nebyly potvrzeny. Při využití metody kvantitativního výzkumu se hypotézy testují s cílem potvrzení, nebo vyvrácení hypotéz. Při provádění kvalitativního výzkumu jsou nahrazeny výzkumnými otázkami, na které se hledají odpovědi.
- **Plán výzkumu** funguje jako východisko pro konzultaci mezi výzkumníkem a zadavatelem výzkumu. Obsahuje základní informace o metodě a sběru dat, velikosti a struktuře výběrového souboru, nebo způsobu kontaktování respondentů (Grasseová, 2013, str.169–170).

Fáze realizační již obsahuje samotný výzkum a analýzu dat:

- **Sběr dat** obsahuje rozhovory s respondenty.
- **Zpracování a kontrola dat** zkoumá úplnost a logické nesrovnalosti dat. Následně jejich kódování a převedení do elektronické podoby.

- **Analýza dat** kvantitativního výzkumu využívá statistické metody a sledování závislosti mezi sledovanými znaky, zatímco kvalitativní výzkum analyzuje získaná měkká data.
- **Interpretace výsledků výzkumu** představuje přenos výstupů analýzy dat do závěrů.
- **Prezentace výsledků výzkumu** (Grasseová 2013, str.170–171).

Metody pro sběr dat

Průzkum preferencí u zákazníků bude analyzován na základě **individuálních rozhovorů**, což je jedna z nejpoužívanějších metod kvalitativního výzkumu. Rozhovory jsou nejčastěji prováděny se záměrným (účelovým) vzorkováním s ohledem na počáteční segmentaci, přičemž se přihlíží k jejich společné kulturní nebo sociální zkušenosti (Hendl, 2006, str. 7).

1.4.2 Analýza atraktivity trhu dle Porterova modelu pěti sil

V rámci formování strategie je nutné zabývat se mikroprostředím. Společnost musí být připravena na to, co ji v daném oboru čeká a na budoucí vývoj. Na jakémkoliv trhu, ať už tuzemském, nebo mezinárodním, jsou určitá pravidla konkurence. Ta jsou vtělena do pěti dynamických konkurenčních sil. Tyto pravidla mají vliv na cenu výrobků či služeb, tudíž ovlivňují výnosnost odvětví. Dále působí na náklady, nebo potřebné investice podniků v daném oboru (Porter, 1993).

Porterův model pěti sil tedy zkoumá faktory ovlivňující podnikání v konkurenčním prostředí uvnitř daného odvětví. Tento model je zcela nezbytný pro každý začínající podnik, který právě vstupuje na trh. Důvodem je, že nově příchozí společnost má omezené informace a nedokáže prognózovat vývoj konkurenční situace v daném odvětví. Kvůli tomu dochází k nástrahám a slabinám neprodleně na začátku podnikání. Porterův model připravuje podnikatele na hrozby od současných i budoucích konkurentů a pomáhá vytvoření informační základny pro rozhodování o tvorbě konkurenční výhody dané organizace (Váchal, Pártlová, 2008, s. 35).

Hrozba stávajících konkurentů

Zkoumá současnou velikost konkurence a kvalitu jejich zboží a služeb. Tato data mohou být použita pro budoucí sestavení cenového modelu. Celková rivalita na trhu může být ovlivněna například velikostí a počtem konkurentů, jedinečností produktů, bariérami pro vstup nebo odchod z trhu (Dedouchová, 2001, str. 17-23).

Hrozba vstupu nových konkurentů

Analyzuje bariéry vstupu na trh, státní regulace a ceny. Celkově nahlíží na atraktivitu trhu a na základě charakteru trhu odhaduje potenciální konkurenty, kteří mohou vstoupit na trh (Koráb a kol., 2007).

Hrozba nových substitutů

Substitut představuje hrozbu, že si zákazník vybere konkurenční produkt, který ho uspokojuje lépe. Tudiž tato síla prověřuje velikost rizika na možnost vstupu nových výrobků a služeb. Zároveň s tím poměřuje kvalitu i parametry substitutů a celkový vztah zákazníků k substitutům. (Mallya, 2007)

Vyjednávací síla zákazníků

Zákazník má vůči svému dodavateli silnou pozici, jelikož kdykoliv se může přesunout ke konkurenci či zvolit si substitut. Předmětem zkoumání může být cena produktu či služby, informovanost zákazníků o konkurentech a nových nabídkách či možnost udržitelnosti zákazníků (Dedouchová, 2001, str. 17-23).

Vyjednávací síla dodavatelů

Analyzuje množství dodavatelů a jejich specifikace, které mohou sloužit jako budoucí alternativy. Taktéž zkoumá vyjednávací sílu ceny, nebo množství dodávaného zboží. Síla dodavatelů bude vyšší, v případě jejich omezeného počtu a nemožnosti výběru z širokého okruhu (Dedouchová, 2001, str. 17-23).

1.4.3 Analýza obecného prostředí

K poznání externího okolí je analýza obecného prostředí hodnotným nástrojem. Zkoumá se prostředí, ve kterém se společnost pohybuje, identifikují se změny a trendy v okolí firmy a analyzuje se reakce podniku na tyto vlivy (Blažková, 2007). Nejčastější formou analýzy obecného prostředí podniku je analýza SLEPT, která se díky charakteru této diplomové práce jeví jako nejvhodnější. Analýza SLEPT slouží k identifikaci a zkoumání externích faktorů ze sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické oblasti, které mohou pozitivně či negativně ovlivňovat podnikatelskou činnost. Dle Korába a kol. (2007) je nejvíce zásadní identifikovat všechny podstatné a reálné problémy a příležitosti, které vyplývají z různých aspektů prostředí obklopující podnik. Nesnaží se pojmout všechny faktory, nýbrž identifikovat ty podstatné, které mohou mít případný dopad na podnikání.

Sociální oblast

Každé uskupení obyvatelstva má odlišnosti zejména ve společensko-politickém systému. Sociální oblast analyzuje demografické ukazatele, trh práce, vliv odborů, míru a vnímání korupce, krajské zvyklosti. Příkladem sociálního prostředí ovlivňující společnost můžeme uvést rostoucí životní úroveň, míru nezaměstnanosti, dostupnost potenciální pracovní síly s požadovanými schopnosti a dovednostmi, rostoucí znalosti cizích jazyků, zvyšování počítačové gramotnosti, rostoucí využívání sociálních sítí, věková struktura obyvatelstva, trend stárnutí populace a mnoho dalších (Koráb a kol., 2007).

Legislativní oblast

Legislativa dané země může zásadně limitovat podnikatelskou činnost. Z tohoto důvodu je zásadní, aby společnost měla informace o vývoji právních norem, ať už jako v současné době, nebo budoucí predikce. Analýza legislativního prostředí se zabývá nejenom zákony a jejich použitelnost a interpretaci, ale i prací soudů. Může se jednat konkrétně o změny týkající se minimální mzdy, sociálního, zdravotního či nemocenského pojištění nebo celkově daňových zákonů (Koráb a kol., 2007).

Ekonomická oblast

Podobně jako legislativa i samotná ekonomika státu zásadně ovlivňuje chod jakékoliv společnosti. Pro podnik je zásadní analyzovat stav ekonomiky, a s tím související hospodářský cyklus domácí i světové ekonomiky, politickou situaci, hospodářskou politiku vlády, monetární a fiskální politiku, míru inflace a další faktory. Tyto faktory mohou být pro samotný podnik velkou příležitostí, nebo závažným rizikem. S identifikací faktorů souvisí i určení jejich síly a způsobu působení na daný podnik (Hanzelková a kol., 2017).

Politická oblast

Společnosti jsou zásadně ovlivněny politikou v jakémkoliv státě. Politika působí na přijaté zákony a ty mají dopad na firmy. Zároveň s tím stát zodpovídá i za školskou, zdravotní a sociální oblast, čímž se podílí na kvalitě pracovní síly. Analýza politické oblasti zkoumá politické trendy, postoje k podnikatelské činnosti a stabilitu státních, městských a krajských orgánů a institucí. Příkladem v České republice může být výše daní, minimální mzdy, sociální pojištění, délka pracovní doby (Koráb a kol., 2007).

Technologická oblast

Posuzuje vývoj technologických trendů u vědy a výzkumu. Příkladem mohou být vývoj internetu, digitálních technologií, jiné podpůrné technologie, aplikace a jejich dostupnost (Koráb a kol., 2007).

1.4.4 Analýza vlastních zdrojů a schopností

Pro nově začínající podnik interní analýza slouží k tomu, aby se dospělo ke stanovení „CO?“ podnik musí mít, aby byl schopen včas a vhodně reagovat na příležitosti a hrozby vznikající nepřetržitě v jeho okolí. Analýza zdrojů hodnotí jednotlivé zdroje a analýza schopností jejich využití (Koráb a kol., 2007, Jakubíková, 2013). Analýza dále posuzuje konkurenceschopnost podniku ve smyslu identifikovat silné a slabé stránky ve vztahu ke konkurenci tzn. dělat něco lépe než konkurence, nebo dělat něco jinak než konkurence (Vochozka, 2012, str. 132).

Interní prostředí společnosti zahrnují zdroje a schopnosti společnosti, které jsou základem pro budování konkurenčních výhod. Ty mohou mít charakter:

- **hmotné zdroje** – stroje, vybavení, skladovací prostory, materiál a další,
- **nehmotné zdroje** – image, síť důležitých kontaktů, know-how, licence, software, patenty a další,
- **finanční zdroje** – kapitál a různé způsoby financování,
- **lidské zdroje** – organizace práce, znalosti a dovednosti zaměstnanců či majitelů, mezilidské vztahy (Vochozka, 2012, str. 132, Jakubíková. 2009, str. 119).

1.5 Analýza a zhodnocení faktorů za pomoci metody COP

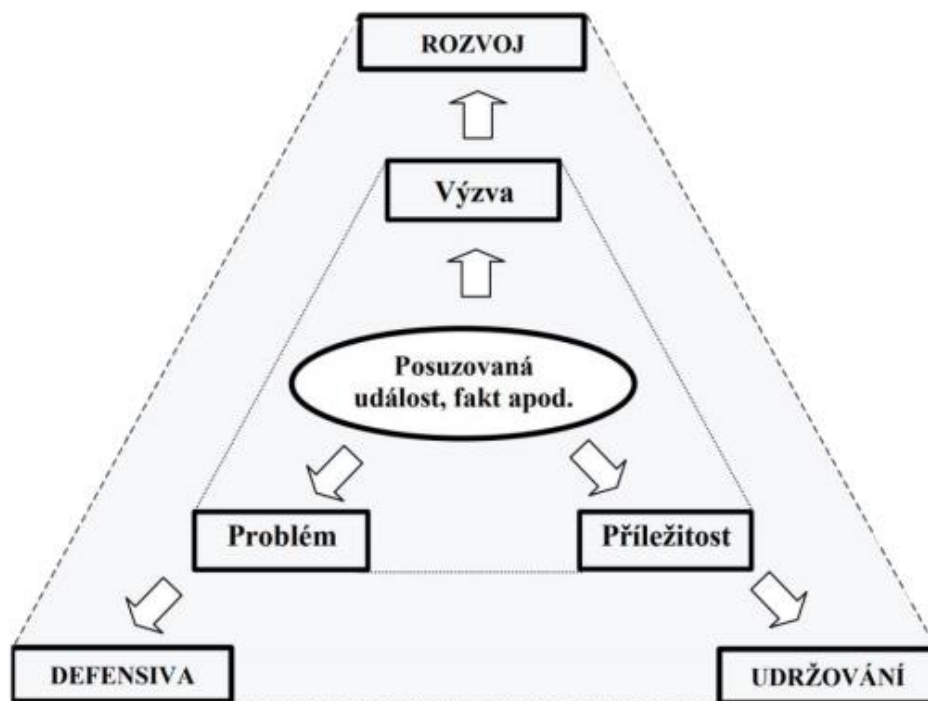
K souhrnnému zhodnocení faktorů plynoucích z jednotlivých analýz a výzkumu bude použita metoda COP. Ta se aplikuje především pro situace, kdy nevyhovuje rozhodování se mezi příležitostmi a hrozbou v analýze SWOT a dále také, když situace vyžaduje posouzení více faktorů z různých pohledů. Metoda COP neboli Challenge – Opportunity – Problem identifikuje převažující faktory a nejvýznamnější vlivy z provedených analýz. Ty následně posuzuje z různých hledisek a hledá možné scénáře. COP analýza se skládá ze tří skupin faktorů, které je možno klasifikovat jako:

- **Challenge – Výzva** – Představuje prostor pro expanzivní a dlouhodobý rozvoj a možnou změnu strategie.

- **Opportunity – Příležitost** – Znáznorňuje prostor pro okamžité využití situace na trhu, který nemusí být vhodný pro dlouhodobý rozvoj.
- **Problem – Problém** – Shrnuje faktory, které subjekt v daném okamžiku ohrožují. Tyto faktory mohou být okamžité, nebo dlouhodobé (Zich, 2012).

Metoda COP posuzuje jednu a tu samou situaci na trhu jako výzvu, problém, nebo příležitost. Hodnocení jednotlivých faktorů se podrobně rozpracuje na ty, které mají v rámci daného trhu největší význam. Výsledkem je identifikace převažujících faktorů, nejvýznamnějších vlivů a jsou vyvozovány další možnosti rozvoje společnosti (Zich, 2012).

Následující obrázek č. 4 zobrazuje možné scénáře vývoje, v případě posouzení situací na trhu dle COP faktorů.



Obrázek č. 4: COP analýza – scénář vývoje
(Zdroj: Zich, 2021 [přednáška])

1.5.1 Tržní strategie pro začínající podnik

Správná podniková strategie je předpokladem i podmínkou úspěchu. Podnikatelský úspěch závisí do velké míry na schopnosti podniku posilovat konkurenční výhodu a včas reagovat na hrozby, respektive potencionální problémy ohrožující strategii podniku. Strategie je cestou, jak dosáhnout podnikatelských cílů a vizí. To představují dlouhodobé strategické podnikatelské cíle (Deduchová, 2001).

K výběru nevhodnější strategie je potřeba zvolit kritéria, která poskytnou potřebné informace pro volbu nejvýhodnější varianty. Základní kritéria pro zhodnocení strategie jsou následující:

- **Vhodnost** zjišťuje, zda strategie plně využívá silných stránek podniku a příležitostí konkurenčním okolí. Dále do jaké míry je schopna zlepšit, nebo odstranit slabé stránky. Také zkoumá, jak strategie zapadá do celkové struktury podnikových cílů a záměrů.
- **Přijatelnost** respektuje zájmové skupiny. Je nutné zvážit faktor času ve vztahu ke změnám u zájmových skupin. Zájmové skupiny představují například vlastníci, odbory, zaměstnanci, manažeři, zákazníci, obce, kraje, úřady a stát.
- **Proveditelnost** zkoumá, zda daná strategie může být úspěšně zavedena, například s ohledem na dosažitelnost zdrojů, schopností či technologie případně z časového hlediska. (Srpová, 2011, s. 185 - 186).

Strategie dle Portera, která nachází klíč k úspěchu podniku v konkurenční výhodě. „*Konkurenční strategie má za cíl vybudovat výnosné a udržitelné postavení vůči silám, které rozhodují o schopnosti konkurence v daném odvětví.*“ Tato definice nespočívá obecně jen v interakci mezi cíli podniku a cestou, jak jich dosáhnout. Je trochu konkrétnější a omezuje hledání cílů na snahu najít právě konkurenční výhodu. Konkurenční strategie podle Portera je zobrazena níže na obrázku číslo 5 (Porter, 1993).

Strategie vedoucího postavení v nízkých nákladech

Cílem této strategie je zajištění úspěšné strategické pozice na základě nejnižších nákladů na výrobu a distribuci v odvětví. To umožní nabídnout produkty v nejnižší cenové relaci a tím dosáhnout konkurenční výhody. Následně to zapříčiní silnou překážku vstupu na trh a zároveň brání před substitučními výrobky. Tato strategie je využívána především v případě masových výrobků, u nichž není možné se odlišit a jsou přijaty většinou spotřebitelů (Blažková, 2007).

Diferenční strategie

Cílem diferenciací je odlišení se od konkurence. To znamená nabízet dokonalejší a kvalitnější produkt. V tomto případě náklady nejsou prioritou. Společnost má možnost účtovat vyšší cenu, která odráží vyšší produkční náklady či přidanou hodnotu. Tato strategie je především využívána, pokud je produkt originální a nelze ho jednoduše napodobit. Zákazníci dokáží toto odlišení ocenit a jsou ochotni za výrobek zaplatit. Úspěch je ale závislý na schopnosti zákazníka o výjimečnosti produktu přesvědčit (Blažková, 2007).

		Konkurenční výhoda	
		Nízké náklady	Diferenciace
Široký Trh	Úzký	Vůdčí postavení v nízkých nákladech	Diferenciace
	Široký	Nákladová koncentrace (cost focus)	Diferenciační koncentrace (differentiation focus)

Obrázek č. 5: Porterova konkurenční strategie
(Zdroj: Marketingová strategie, 2016)

Cílená strategie pro vybraný segment

Cílená strategie pro vybraný segment se zaměřuje na jeden či více úzkých segmentů trhu, namísto pokrytí celého trhu. Specializuje se na mezery nebo atraktivní část trhu. Je zcela nevyhnutelné dokonale poznat potřeby daného segmentu a usilovat o vedoucí postavení v ceně, nebo jiné oblasti zájmu. Tato strategie je využívána především v případě malých začínajících podniků. Jejich síla spočívá v zaměření se na mezeru na trhu, která není pro velké firmy atraktivní (Blažková, 2007).

1.6 Analýza rizik dle metody RIPRAN

Aby podnik předešel nepříjemným důsledkům plynoucích z potenciálních odchylek od očekávaného vývoje, analyzují se možná rizika za pomoci jedné z metod analýzy rizik (Doležal a kol., 2012). Pro tuto diplomovou práci bude využita metoda RIPRAN. Tento nástroj se skládá ze čtyř základních kroků:

- identifikace nebezpečí projektu,
- kvantifikace rizik,
- reakce na rizika,
- celkové posouzení rizik (Doležal, 2012, str. 92).

V prvním kroku sestavení metody se vytvoří seznam rizik ve formě tabulky, která obsahuje pořadové číslo rizika, hrozbu, scénář a eventuálně poznámku. Následně se tabulka rozšíří o stanovenou pravděpodobnost výskytu scénáře, hodnotu dopadu na scénář a výsledkem hodnoty

rizika (Doležal a kol., 2012). Autoři rozdělují pravděpodobnost výskytu do tří kategorií, které jsou rozepsané v tabulce č. 3:

Tabulka č. 3: Pravděpodobnost scénáře dle metody RIPRAN

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Doležal a kol., 2012)

Vysoká pravděpodobnost (VP)	Nad 33 %
Střední pravděpodobnost (SP)	Od 10 % do 33 %
Nízká pravděpodobnost (NP)	Pod 10 %

Hrozby, které nám vyplynou ze zkoumaných analýz, mají určitý stupeň dopadu. V následující tabulce č. 4 je znázorněno rozdělení hodnot nepříznivého dopadu, jenž může nastat, jestliže nastane určité riziko (Doležal a kol., 2012).

Tabulka č. 4: Dopad rizika dle metody RIPRAN

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Doležal a kol., 2012)

Velký nepříznivý dopad (VD)	Škoda více než 20 % z hodnoty rozpočtu projektu, ohrožení stanoveného cíle, ohrožení koncového termínu, překročení celkového rozpočtu
Střední nepříznivý dopad (SD)	Škoda 0,51 % - 19,9 % z hodnoty rozpočtu, ohrožení termínu, nákladů či zdrojů, nutný zásah do plánu projektu
Nízký nepříznivý dopad (ND)	Škoda do 0,5 % z celkového rozpočtu, dopady vyžadující určité zásahy do plánu

Následně lze riziko ohodnotit a verbálně přiřadit výslednou hodnotu (viz. následující tabulka č. 5).

Tabulka č. 5: Hodnota rizika dle metody RIPRAN

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Doležal a kol., 2012)

	VD	SD	ND
VP	Vysoká hodnota rizika (VHR)	Vysoká hodnota rizika (VHR)	Střední hodnota rizika (SHR)
SP	Vysoká hodnota rizika (VHR)	Střední hodnota rizika (SHR)	Nízká hodnota rizika (NHR)
NP	Střední hodnota rizika (SHR)	Nízká hodnota rizika (NHR)	Nízká hodnota rizika (NHR)

Hodnota rizika úzce souvisí s dopadem rizika a s pravděpodobností scénáře.

- **NHR Nízká hodnota rizika** – akceptace rizika,
- **SHR Střední hodnota rizika** – tvorba rizikového plánu,
- **VHR Vysoká hodnota rizika** – riziku se snažíme vyhnout (Doležal a kol., 2012).

Závěrečným krokem je celkové zhodnocení, jak vysoce je podnikatelský plán rizikový, a zda je nutné provést vhodná opatření (Doležal a kol., 2012).

1.7 Podnikatelský plán a jeho struktura

Podnikatelský plán je písemný dokument, na jehož základě je společnost schopna posoudit reálnost a životaschopnost podnikatelského záměru. Podnikatelský plán sepisuje záměr podnikatele do budoucna. Měl by být srozumitelný, logický, uváženě stručný, pravdivý a reálný. Zodpovídá otázky typu kde jsme, kam se chceme dostat, a jak se tam dostaneme. Interně podnikatelský plán slouží i jako podklad pro zaměstnance, aby měli představu o základním cíli společnosti (Srpová a Veber, 2012, str. 98).

U nově začínajících podniku je doporučeno zpracovat podnikatelský plán do nejmenších detailů. A to na rozdíl od podniků, které mění pouze své aktivity. Kde není potřeba takové detailní vypracování plánu. Konečné výsledky podnikatelského plánu jsou prezentovány stakeholderům, pro které je určen (Srpová a Veber, 2012, str. 98). V následující části je uvedena obvyklá struktura podnikatelské plánu, ve které je zahrnuto:

- Titulní strana
- Exekutivní souhrn
- Analýza trhu
- Popis podniku
- Plán vývoje
- Provozní plán
- Marketingový plán
- Organizační plán
- Hodnocení rizik
- Finanční plán
- Přílohy

S ohledem na problematiku diplomové práce byla daná struktura nedostatečná, z toho důvodu je doplněna o plán vývoje hry. Veškeré části obecné struktury podnikatelského plánu budou dále popsány.

Titulní strana

Pro identifikaci jakéhokoliv dokumentu se považová titulní strana. Ta nejčastěji obsahuje název a sídlo společnosti, popis společnosti, povahu podnikání, název podnikatelského plánu a jména autorů (Koráb, 2007, str. 56).

Exekutivní souhrn

Jde o stručné shrnutí nejdůležitějších částí celého podnikatelského záměru s cílem vyvolat v čtenáři zvědavost. Tato část je pro investory nejzajímavější, jelikož se na základě tohoto souhrnu rozhodují. Rozsah souhrnu bývá zpracován maximálně na dvě strany a vytváří se až jako poslední část z podnikatelského plánu. (Koráb a kol., 2007).

Kapitola Exekutivní souhrn obsahuje například obsahuje:

- klíčové postavy podnikatelského plánu
- silné stránky a výhody založeného podniku,
- stručný popis podnikatelského záměru,
- cílové skupiny zákazníků na trhu, tržní umístění a příležitosti na trhu,
- zohlednění existujících a potřebných finančních prostředků.

S ohledem na akademickou povahu diplomové práce je kapitola „exekutivní souhrn“ součástí kapitoly „Závěr“ v této práci.

Analýza podnikatelského prostředí

Analýza podnikatelského prostředí se zaměřuje na konkurenční prostředí a analyzuje silné a slabé stránky konkurentů. Zkoumá, jak by konkurenti mohli negativně ovlivnit tržní úspěch naší společnosti, dále analyzuje potencionální zákazníky, neboli provádí se segmentace trhu. Zákazníci se zkoumají ve smyslu charakterizace kupujících - kdo jsou, kde se nachází a jaké mají potřeby. Dostaneme tak obraz o demografii, příjmové skupině, sociálních postojích a velikosti domácností (Staňková, 2007, str. 100). Analýza tržního prostředí je detailně představena v kapitole 3.5 Analýza podnikatelského prostředí.

Popis podniku

Tato kapitola uvádí stručné, konkrétní, ale výstižné představení společnosti. Jde tak o uvedení nosné myšlenky daného podnikatelského plánu. Popis by měl obsahovat formu podnikání, předmět činnosti, volbu vhodné strategie pro začínající podnik nebo určení vize a cílů, kterých se začínající podnik snaží dosáhnout (Koráb, 2007, str. 76-77). Konečný výběr strategie v této diplomové práci bude založen na jedné z již definovaných metod v kapitole 3.8 Tržní (konkurenční) strategie pro začínající podnik a Slučující analýza dle metody COP (viz. kapitola 3.6).

Plán vývoje

Tato část popisuje produkt, nebo službu, které společnost produkuje nebo plánuje zahrnout do své nabídky. Podává informace o celkovém vývojovém procesu produktu a jeho financování,

ktelé je dále podrobněji rozvedeno ve finančním plánu. Plán vývoje obsahuje samotný časový rozvrh potřebný pro realizaci produktu se stanovením vstupních požadavků a parametrů. Podstatné je vysvětlit hlavní oblast užití produktu a zaměřit se na popis produktu z pohledu zákazníka. Pro znázornění konkurenceschopnosti je vhodné provést srovnání produktu a jeho ceny s produktem konkurence (Srpková a Veber, 2012).

Provozní plán

Provozní plán umožňuje podniku plánovat, jakým konkrétním způsobem zajistí dodání služeb v požadovaném množství, čase a kvalitě. Jde tedy o podrobný rozpis procesů poskytovaných služeb, vazby na subdodávky a popis dodavatelů, kteří pomáhají zajišťovat provoz podniku. Součástí je i plán lidských zdrojů, aby společnost měla pro všechny plánované činnosti správné lidi, ve správný čas, na správném místě. Na základě tohoto plánu je společnost schopna stanovit potřebný počet zaměstnanců s potřebnou kvalifikací (Koráb a kol., 2007).

Součástí je časový harmonogram, který představuje realizační projektový plán. Stanovuje kroky a aktivity, které hodlá firma uskutečnit, včetně termínů k dosažení milníků. K tomuto bude použit Ganttův diagram v návrhové části, kapitola 3.4.1 Plán poskytování služeb vývoje.

Marketingový plán

Tento plán objasňuje, jakým způsobem se podnikatel hodlá prosadit na trhu oproti konkurenci. Určuje, jakým způsobem budou marketingové cíle, které vycházejí ze strategické analýzy, dosaženy za pomoci konkrétních marketingových strategií (Koráb a kol., 2007). Marketingová strategie se zabývá třemi okruhy problémů: segmentace trhu, určení tržní pozice ve vybraných segmentech a zvolení vhodného **marketingového mixu**. Ten se rozlišuje dle předmětu na produkt či službu.

Počítačová hra se kvůli své nehmotné povaze přibližuje spíše k službě, avšak díky své jedinečnosti nemusí na ni platit veškeré nástroje. Marketingový mix služby se skládá ze sedmi nástrojů známých pod zkratkou 7P, které jsou níže blíže popsány.

Produkt „Product“

Tento nástroj tvoří podstatu nabídky firmy a je základem celého marketingu. Zabývá se splněním požadavků zákazníků a zaměřuje se na vlastnosti produktu, nebo služby. Příkladem je design, balení, životní cyklus produktu, doplňkové služby nebo v jakém objemu se bude produkt vyrábět. Videoherní produkty jsou pro zákazníky odreagováním a zábavou. (Srpková a kol., 2011, str. 23).

Cena „Price“

Stanovení ceny je pro jakýkoliv podnik nesmírně důležité. Špatně nastavené ceny mohou podniku přinést malý zisk či způsobit ztrátu. Stanovením ceny ovlivňujeme zájem zákazníků, jejich rozhodnutí o koupi. Cena hraje velkou roli při rozlišování jednoho produktu od jiného, včetně vnímání přidané hodnoty ve vzájemném vztahu kvality a ceny. Stanovením ceny společnost zároveň vymezuje svoji konkurenční pozici na trhu. Pro správné stanovení ceny je nutné mít zvolenou cenovou politiku, která vyplývá z cílů každé firmy (Srpková a kol., 2011, str. 24-25).

Rozdělení cenové politiky dle cílů společnosti:

- **Orientace na přežití** – Jde pouze o dočasnou cenovou politiku, která se využívá v situaci, kdy firma čelí velkému počtu konkurentů, velkému množství zásob, nebo při neočekávané změně preferencí zákazníků. Cena je nižší než úroveň nákladů a je nezisková (Srpková a kol., 2011, str. 25).
- **Orientace na maximální zisk** – Tato cenová politika vychází z odhadu, nebo průzkumu poptávky. Cena se stanoví tak, aby společnost dosáhla co nejvyššího zisku (Srpková a kol., 2011, str. 25).
- **Orientace na co největší podíl na trhu** – Lze využít pouze v případě, kdy má společnost největší tržní podíl na trhu. To znamená že dosahuje nejnižších nákladů a v delším časovém období nejvyššího zisku. Stanovení ceny závisí na konkurenčních cenách, kdy cena společnosti bude stejná, ne-li nižší, než cena konkurence (Srpková a kol., 2011, str. 25).

Distribuce „Place“

Zahrnuje všechny činnosti nezbytné pro přemístění produktu od výrobce na místo, kde si ho zákazníci mohou koupit. Forma dodání zboží nebo služby zákazníkovi může probíhat hned několika způsoby. A to dodáním přímo spotřebiteli nebo pomocí zprostředkovatele. Každá z možností má své výhody a nevýhody, které společnost musí vzít v potaz (Koráb, 2008, str. 565).

Ve videoherním prostředí v současnosti převažuje online distribuce skrze prostředníka. I při zakoupení fyzického disku videohry, který lze zakoupit v kamenných obchodech, zpravidla neobsahuje obal CD disk se hrou, ale pouze unikátní kód ke stažení hry na uvedeném internetovém odkazu.

Tento odkaz člověka přesměruje na daného prostředníka, kde po zadání kódu obdrží online hru. Velké vývojářské společnosti většinou vlastní svoji distribuční platformu, kde danou hru vydají.

Online verze oproti fyzickým kopiím videoher je zapříčiněno rychlou evolucí, která způsobila, že videohry svojí velikostí již dávno předčily CD disky.

Propagace nebo komunikace „Promotion“

Je mnohdy nazývána marketingovou komunikací, jehož součástí je marketingový nástroj – komunikační mix. Pro společnost je nesmírně důležité dbát na dojem, jakým působí jak externě, tak i interně. Nejefektivnější je šíření dobrého slova od spokojených zákazníků, dodavatelů a zaměstnanců (Staňková, 2007, str. 67).

Tuto obecnou funkci propagace shrnuje nejčastěji používaný systém AIDA. Tento systém vyjadřuje posloupnost myšlení, rozhodování a způsob jednání zákazníků:

- **A - „Attention“** se zaměřuje na upoutání pozornosti zákazníků k produktu či službě
- **I – Interest** zajišťuje navození zájmu o produkt či službu za pomoci propagace
- **D – Desire** vzbuzuje touhy a stimuluje koupi produktu, nebo dané služby
- **A – Action** se zaměřuje na vlastní nákup a spotřebu produktu, anebo služby (Foret a kol., 2005)

Lidé „people“

Při poskytování služeb dochází k přímému kontaktu mezi zákazníkem a zpravidla zaměstnancem. Z tohoto důvodu zaměstnanci hrají ve službách klíčovou roli a ovlivňují kvalitu poskytované služby. Jak již bylo zmíněno dříve, videohry nelze považovat čistě jako službu. V herním průmyslu, kde se hry prodávají skrz prostředníky, je případná podpora zákazníkovi zajištěna od již zmíněných prostředníků.

Vývojář si pouze kupuje místo v obchodě neboli kartu hry. Následná zákaznická podpora spadá pod distributora. Vývojář si sám musí hlídat případné stížnosti, které zákazník může nechat v recenzi či diskusi v dané kartě hry.

Materiální prostředí „presentation“

Jedním z důležitých znaků služeb je skutečnost, že jsou nehmotné. Paradoxně jsou to často fyzické okolnosti, které mají pro zákazníka nejdůležitější roli. Zákaznickovy první dojmy a očekávání vytváří vzhled a prostory provozovny (Vašítková, Janečková, 2000).

V případě nezávislého videoherního prostředí je nutné klást důraz na vzhled herní karty v obchodě. Karta představuje nabízenou hru se všemi důležitými informacemi – hodnocení zákazníků, požadavky pro spuštění hry, seznam kamarádů vlastníci tuto hru nebo video či fotografie z dané hry.

Druhým nejdůležitějším materiálovým prostředím jsou pro vývojáře webové stránky. Mnoho lidí si vytvoří úsudek na základě prezentovaných informací, obrázků a kvality provedení.

Proces „process“

Zákazníci kromě služby samotné vnímají i způsob, jakým jim je služba poskytnuta. Proces poskytnutí služby tedy přispívá ke zvýšení její kvality. Celý proces poskytnutí služby předurčuje vztah mezi organizací a zákazníky. Typický projev aktivního a dynamického vztahu se zákazníkem je zveřejnění námětů zákazníků a odpovědí organizace s cílem ukázat a podporovat proces trvalého zlepšování (Vašítková, Janečková, 2000).

Jak již bylo zmíněno v rámci videoher, tuto oblast zprostředkovává třetí strana a vývojář nemá možnost nijak, ovlivnit tento proces. Jedinou možností je případné vytvoření vlastního distribučního místa. To sebou nese mnoho problémů, ať už z pohledu nákladů nebo z obchodního hlediska. Tím je myšleno, jak přilákat stále zákazníky na obchodní stránku s omezeným výběrem apod.

Organizační plán

Organizační plán podniku vystihuje jeho organizační strukturu. Ta značí uspořádání vztahů mezi všemi členy organizace a jednotlivých útvarů. Vztahy zahrnují problematiku nadřízenosti, podřízenosti, pravomocí a odpovědností. Neexistuje nic jako optimální organizační struktura. Existují jen organizační struktury, které fungují v konkrétních podmínkách konkrétních organizací (Beránek, 2013, str. 37).

Hodnocení rizik

Za pomoci analýzy rizik lze vytvořit preventivní opatření, která budou potřebná v případě, že dané riziko opravdu nastane. Rizika, která působí na podnik, mohou být ve formě legislativních změn, technologického pokroku, reakce konkurentů, ale také slabých stránek podniku (Srpková a kol. 2010, str. 66). Analýza rizik je podrobněji rozpracována v kapitole 3.7 Analýza rizik dle metody RIPRAN.

Finanční plán

Finanční plán přeměňuje předchozí části podnikatelského plánu do číselné podoby. Snaží se prokázat reálnost a rentabilitu podnikatelského plánu z ekonomického hlediska. Výstupem finančního plánu jsou tržby zobrazené v plánu příjmů, výdajů, rozvaze a cash-flow. Minimální plánovací období, pro které se finanční plán stanovuje, je do doby, kdy podnik dosahuje zisku, splatí úvěr nebo do doby životnosti investice (Staňková, 2007).

Finanční plán bude sestaven v pesimistické, optimistické a realistické variantě. Jelikož se pohybujeme v IT, oblasti plán bude sestaven na období dvou let. Využito bude vlastní a v případě potřeby cizí financování.

Přílohy

Poslední částí podnikatelského plánu jsou přílohy. Obsahují informativní materiály, které nelze začlenit do samotného textu podnikatelského plánu. To může být z důvodu velikosti nebo specifikace. Na jednotlivé přílohy se lze v samotném textu odkazovat (Koráb a kol., 2007). Přílohy jsou uvedeny na konci této diplomové práce.

2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

Uvedená kapitola se zaměřuje na ověření podnikatelské myšlenky prostřednictvím modelu Lean Canvas s ohledem na validaci pomocí vlastního výzkumu u potenciálních zákazníků. V rámci analýzy videoherního trhu bude řešena současná a nová konkurence dle Porterova modelu pěti sil, a následně vnitřního i vnějšího prostředí podniku. Výsledky z analyticko-výzkumných metod budou shrnuty metodou COP s cílem identifikovat příležitosti, problémy a výzvy za účelem vybrat vhodnou strategii začínajícího podniku v této oblasti.

2.1 Business model Lean Canvas

K zobrazení prvotních myšlenek v oblasti založení podniku na vývoj počítačových her je využit Business model Lean Canvas, který je znázorněn na obrázku č. 6. Sepsané myšlenky budou validovány na skupině potenciálních zákazníků pomocí kvalitativního výzkumu. Výsledky z výzkumu budou využity pro vytvoření finální verze business modelu, který bude uveden v návrhové části této práce. Stručný popis a posloupnost prvotních myšlenek je sepsán na následujících řádcích.

Problém

V současné uspěchané době člověk hledá místo, kde může vypnout a odreagovat se. Tímto místem jsou pro velké množství lidí právě videohry. Ty jim nabízejí fiktivní místo a příběh, do kterého se mohou vžít. Hry po určitém čase mohou hráči začít připadat repetitivní a nezajímavé. Do určitého typu videoher vývojář zakomponuje pro uživatele výzvy, aby udržel jejich zájem. Videohra je pak pro uživatele složitější a nutí ho k vyvinutí většího úsilí.

Zákaznický segment

Videoherní trh zažíval počátek hlavního boomu rokem 2000. Od té doby došlo k velkým změnám nejen v rámci trhu (nové technologie, příliv kapitálu i konkurence), ale i v rámci samotných uživatelů. Největší hráčské komunity jsou tvořeny studenty 15-25 let. Ti již mají k dispozici finanční obnos, volný čas a jsou za videohru ochotní zaplatit. Jak videoherní segment stárne, tak druhá největší komunita hráčů je ve věkové kategorii 26-40. Tito uživatelé nedisponují velkým množstvím volného času, naopak ale mají dostatek finančních prostředků.

První vlašťovky, na kterých bude validován model, jsou čeští „core“ hráči 20-25 let, kteří hrají hry pravidelně.

<p>Problém Jaké jsou 1-3 nejpalčivější problémy vašich zákazníků?</p> <p>Nutnost odreagování</p> <p>Repetitivnost v rámci progresu hry</p> <p>Nutnost potřeby výzvy</p>	<p>Řešení Jaké vlastnosti vašeho produktu řeší problémy vašich zákazníků?</p> <p>Strategické hra</p> <p>Výzva pro přemýšlení</p> <p>Náhodné vjemy, které ovlivňují hráče (dobré i špatné)</p>	<p>Unikátní nabídka hodnoty Čím upoutáte pozornost? V čem jste jiní? Jaká je výsledná hodnota pro zákazníka?</p> <p>Umělá inteligence - spuštějící náhodné výzvy</p> <p>Cenový model</p>	<p>Neférová výhoda Co vám nemůže nikdo snadno zkopírovat nebo si to koupit? Proč byste to měli dělat zrovna vy?</p> <p>Kontakt se</p> <ul style="list-style-type: none"> • zkušenějšími vývojáři • hemími influencery • dodavatelem hardware součástí 	<p>Zákazníci Kdo jsou vaši zákazníci, resp. uživatelé?</p> <p>Studenti 15-25 let</p> <p>Dospělý jedinci 25-40 let</p>
<p>Existující alternativy Jak zákazníci řeší své problémy dnes?</p> <p>The escapists 1 a 2</p> <p>Factorio</p> <p>Civilization 1-7</p>	<p>Indikátory Co pro vás znamená úspěch a jak jej budete měřit? Jaká další čísla jsou pro vás teď důležitá (aktivace, aktivace, loajalita, tržby, doporučení)?</p> <p>Poptávka od potenciálních zákazníků</p> <p>Recenze / spokojenost</p> <p>Vybudovaná komunita</p> <p>Tržby</p>	<p>Srozumitelný opis Jak jednoduše opíšete vaše řešení pomocí již existujících?</p> <p>Buďte součástí vývoje!</p>	<p>Cesty k zákazníkům Jak se dostanete ke svým zákazníkům?</p> <p>Sociální sítě</p> <p>Influenceri</p> <p>Poskytnutí alfa/beta verze</p>	<p>První vlašťovky S kým můžete začít nejříve?</p> <p>Core hráči 20-25 let</p>
<p>Struktura nákladů Za co budete platit a kolik? Jaké jsou vaše fixní a variabilní náklady?</p> <p>Náklad za měsíc</p> <p>Nájem, Elektřina, Vodné + stočné - 2 201 Kč</p> <p>Internet 100/100 Mb/s - 450 Kč</p> <p>Jednorázový náklad</p> <p>Nákup assetů - 1 000 Kč</p>		<p>Cenový model Jak naceníte vaše řešení problému?</p> <p>Alfa hry - 10 EUR</p> <p>Beta hry - 20 EUR</p> <p>Planá hra za - 30 EUR</p>		

Lean Canvas vytvořil Ash Maurya na základě Business Model Canvasu, je distribuován pod licencí CC BY-SA 3.0. Google Draw vytvořil Lucas Cervera. Přeložili Jan Veselý a Petra Hájková.

Obrázek č. 6: Prvotní myšlenka zachycená v modelu Lean Canvas
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Návrh unikátní hodnoty

Nastavení různé stupně obtížnosti není v herním světě nic nového. Zejména u strategického žánru je obtížnost velmi důležitým faktorem. Obtížnost vyzývá hráče k hledání taktického řešení. Naopak náhodné výzvy a zásahy se ve videohrách nenastavují. Ty bývají přímo úměrné obtížnosti lehká-střední-těžká-hardcore, tudíž větší obtížnost znamená těžší výzvy.

Představa diference je v nastavení jak obtížnosti, tak i výzev, které hráč bude muset překonat. Uživatel bude mít na výběr umělou inteligenci „vypravěče“, který bude povídat příběh a ovládat výzvy ať už kladné nebo záporné. Každý vypravěč bude mít jiný přístup k těmto výzvám:

1. Po podobné době bude hráče vyzývat čím dál větší výzvou.
2. Mezi jednotlivými výzvami dává hodně času, výzvy budou těžké a mohou uživatele tvrdě zasáhnout.
3. Výzvy budou zcela náhodné jak časovým intervalem, tak i obtížností.

Následně po výběru vypravěče si hráč určí obtížnost videohry. Díky tomu i když hru dohraje s jedním vypravěčem, stále bude mít možnost začít novou unikátní hru s vypravěčem novým.

Další unikátní hodnotou je plánovaný cenový model, který ve videoherním průmyslu nebyl aplikován, více v cenovém modelu níže.

Řešení

Řešením je vytvoření strategické hry, která i zkušené strategické hráče zarazí a donutí je uvažovat. V průběhu hry budou probíhat zásahy vypravěče, který ať už pozitivně nebo negativně hru ovlivní a hráč se bude muset nové situaci přizpůsobit. V rámci nastavení bude možné nastavit obtížnost zároveň s výběrem vypravěče, takže videohru bude moci ocenit i nezkušený hráč, který se žánrem strategie teprve začíná.

Kanály

Prvotní cesta k zákazníkům bude přes sociální sítě, kde bude snaha o vytvoření vlastní podporující komunity. Facebook bude spravovat aktuality ohledně vývoje videoher, zajímavé novinky na trhu nebo chyby, které naši zákazníci v našich hrách našli. Díky tomu hráči budou vědět, že se o ně i o videohry zajímáme i po tom co titul vyjde do distribuce. Instagram bude sloužit spíše pro sdílení vizuálu našich her.

Dalším krokem bude oslovení influencerů, kteří ve videoherním světě obzvláště v tom českém mají velmi významnou roli. Podnikatel, díky zkušenostem v esportu, některé poměrně slavné influencery zná, tudíž může těchto kontaktů využít.

Cenový model

Cenový model je plánován pod představou možností zapojení komunity do vývoje. Podnikatel plánuje nabídnout videohru za 10 EUR. Ta bude ve formě rozpracované videohry a obsah bude velice omezený. Zákazník bude mít možnost stát se alfa testerem, a dávat zpětnou vazbu a tím zlepšit kvalitu hry. Potom co podnikatel vezme v potaz zpětnou vazbu, upraví a rozšíří hru, nabídne ji za 20 EUR. Tato beta verze již bude téměř hotová. Před vydáním je ovšem nutné ji dát otestovat více lidem pro zkoušku funkčnosti a objevení skrytých chyb.

Oficiální prodejní cena hry bude stanovena na 30 EUR.

Tento cenový model má za cíl finančně podpořit vývojáře v průběhu vytváření hry. Hráči, kteří takto učiní, jsou odměněni nižší cenou, než kdyby čekali na finální produkt. Vedlejší důsledky mohou vyústit ke zkvalitnění hry díky zpětným vazbám od hráčů či k vytvoření hráčské komunity ještě před vydáním videoherního titulu.

Struktura nákladů

Nejvýznamnější počáteční nákladovou položkou je čas strávený nad vývojem hry. Podnikatel musí být schopen hradit své základní životní potřeby - nájem, jídlo, elektřina, vodné a stočné

atp. Podnikatel bydlí v bytě patřící jeho rodině, nájemné se skládá pouze ze spotřeby elektrické energie a vody. Současně si platí internet o rychlosti 100/100 Mb/s. Do začátku samotného vývoje bude potřeba investovat do grafického assetu či assetů, dle zkušeností a assetů, které již vlastní a kde se cena odhaduje na jednorázový poplatek 1 000 Kč. Následující tabulka č. 6 shrnuje počáteční náklady pro podnikatele.

Tabulka č. 6: Shrnutí počátečních nákladů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Naklad	Hodnota nákladu za měsíc (Kč)
<i>Nájem = elektřina + spotřeba vody</i>	2 201
<i>Internet 100/100 Mb/s</i>	450
Naklad	Hodnota jednorázového nákladu (Kč)
<i>Koupě grafických assetů</i>	1 000

Indikátory

Prvními indikátory úspěchu podniku budou statistiky o kartě hry v obchodě. Do nich patří uživatelská návštěvnost, možnost sledování hry, přidání do seznamu přání či ignorování. Hodnoceno bude i následné množství zapojených hráčů do Alfa či Beta verze a zároveň s tím jejich čas strávený ve hře. S tímto souvisí i jejich zpětná vazba a zájem o celý produkt. Konečnými indikátory úspěchu produktu na trhu budou kladné reference od zákazníků, kteří svými doporučeními přilákají další zákazníky. S tím souvisí i statistika celkových prodejů, která bude pro podnikatele zásadní. Dalším měřítkem může být vytvoření stálé komunity, která způsobí, že videohra neumře, ale bude aktivně žít dále.

Nespravedlivá výhoda

Za výhodu je možné považovat předem navázané vztahy s již zkušenými vývojáři či grafiky v rámci videoherního programátorského kurzu, který podnikatel navštěvoval. Tyto kontakty budou moci být využity v průběhu vývoje pro zlepšení kvality výsledného produktu. Další výhoda spočívá v sesbírání kontaktů na herní influencery, se kterými i v současnosti spolupracuje ve spolku ESA. Esport Student Association se věnuje univerzitnímu Esportu (kompetitivnímu hraní videoher).

2.2 Validace modelu u potenciálních zákazníků na trhu

Hlavním cílem průzkumu bylo získání měkkých dat přímo od potencionálních prvotních zákazníků. Tato data budou podkladem pro doplnění potřebných informací do business modelu

Lean Canvas, který pomůže sloučit získaná data, včetně nápadů a myšlenky podnikatelského plánu.

Centrální výzkumná otázka zní: „Jaký je postoj/názor vybraných hráčů na problém, který řeší u dnešních strategických her a jaké jsou jejich preference v dané oblasti?“

Dílčí výzkumné otázky byly stanoveny dle jednotlivých nástrojů marketingového mixu:

1. Jaké jsou preference potenciálních zákazníků v parametru produkt?
2. Jaké jsou názory potenciálních zákazníků v parametru cena?
3. Jaké jsou preference potenciálních zákazníků v parametru distribuce/prezentace?
4. Jaké jsou preference potenciálních zákazníků v parametru komunikace/propagace?

Hlavním cílem práce je návrh vhodného prvku marketingového mixu pro sestavení podnikatelského plánu na vývoj strategické počítačové hry.

Metodologie výzkumu

Pro potřeby tohoto výzkumu byl zvolen kvalitativní přístup, tedy technika částečně strukturovaného individuálního hloubkového rozhovoru s otevřenými otázkami. Z důvodu nepříznivé situace související s pandemií COVID-19, byla forma rozhovoru online pomocí Facebook Messenger včetně nahrávání obrazu i zvuku v rámci programu OBS.

Kvalitativní předem definovaný vzorek: byl tvořen převážně českými studenty ve věkovém rozmezí 20-30 let, kteří pravidelně hrají videohry, mezi které patří i žánr strategie. Dva z respondentů jsou osoby samostatně výdělečně činné a ostatní jsou při studiu současně zaměstnáni na částečný úvazek. Průzkum byl proveden celkem s 11 respondenty. Všichni dotazovaní byli informováni o faktu, že výsledky rozhovorů poslouží pro akademické účely a budou přepsány a v anonymizované podobě publikovány.

Rozhovory byly doslovně přepsány a podstoupeny metodě tematické analýzy. Jednotlivé odpovědi se oddělili skrz parametry barevně. Zjištěné informace byly následně zapsány do shrnující tabulky, která data slovně komentuje. Na základě analýzy bylo navrženo doporučení vhodných prvků marketingového mixu. Navržené doporučení a také slovní komentáře zodpovídají centrální i dílčí výzkumné otázky.

Otázky, které sloužily pro individuální rozhovory, jsou k nalezení v příloze č. 1 diplomové práce.

2.2.1 Analýza a výsledky výzkumu

Celkové shrnutí z provedeného výzkumu formou individuálních rozhovorů je zachyceno ve shrnujícím protokolu, který je zobrazen v tabulce č. 7.

Tabulka č. 7: Shrnutí výzkumu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Preference produktu	<ul style="list-style-type: none">• Dobrá hratelnost• Kladné recenze• Následování vlastních pravidel hry• Pokročilá obtížnost• Příjemná grafika• Zajímavý příběh
Cena	<ul style="list-style-type: none">• Ochota zaplatit vyšší cenu za kvalitní hru• Podpora nového cenového modelu
Distribuce/Prezentace	<ul style="list-style-type: none">• Steam obchod• Nejdůležitější faktory na kartě hry – Art hry a uživatelské recenze
Komunikace/Propagace	<ul style="list-style-type: none">• Steam obchod, recenzentské stránky, herní influenceři na YouTube, doporučení kamaráda/komunity• Recenze• Stav hry a její poslední aktualizace od vývojářů

Produkt

V první fázi rozhovorů bylo potřeba zjistit, jak respondenti vybírají strategické hry. První blok otázek se zaměřoval na názory a preference, co považují u strategické hry za nejdůležitější a dle čeho si ji vybírají. Jejich odpovědi se přikláněly na dvě strany hratelnost a recenze. Tyto 2 skupiny se nevylučují, ale právě naopak spíše spolu úzce souvisí. Pokud hra bude mít špatnou hratelnost, bude mít i špatné recenze.

„Hratelnost hry je nejdůležitější část, jelikož to dělá polovičku užitku pro hráče. Pokud se hra bude zabugovaná a nehratelná tak je k ničemu. Důležitý je pro mě i děj a jeho zasazení do určité doby. A v případě už vydané hry pak recenze a zkušenosti hráčů.“ (Respondent č. 6)

„Převážně příjemná hratelnost, dobré recenze a hezká a zajímavá grafika.“ (Respondent č. 4)

„Nejvíce dle hratelnosti, u strategie jde zásadně poznat vyváženost celé hry.“ (Respondent č. 5)

„Hlavně podle recenzí a to, jak hra vypadá. Řekl bych že za dobu hraní jsem si vytvořil určitý šestý smysl a vkus, které hry preferuji, a tím dokážu i odhadnout co mě bude bavit. Často mám rád strategické hry, co jsou megalomanské a mají dlouhý game play a propracované systémy.“ (Respondent č. 9)

Dále byly zkoumány přímé preference, které respondent od produktu očekává. Zde bylo zjištěno, že **videohra nemusí být realistická**, pouze by měla následovat svá vlastní pravidla a neporušovat je. Dobové zařazení videohry je pro polovinu respondentů **nepodstatné**, druhá preferuje středověk s fantasy prvky.

„Též je pro mě důležitá realističnost. I když je hra ze zcela smyšleného prostředí, nemám rád, když očividně sama porušuje pravidla svého světa (např. nějaká postava je natolik mocná, že to zkrátka nedává smysl). Co se týče doby mám nejraději fantasy středověk. Hrozně bych si přál, aby byla vydána další skvělá strategie z tohoto zasazení.“ (Respondent č. 8)

„Doba zasazení hry je mi jedno, ale je pro mě důležitá realističnost v rámci ingame pravidel.“ (Respondent č. 3)

Současně s preferencemi byla zkoumána upřednostněná obtížnost. Respondenti shodli na střední nebo jinak řečeno **pokročilé obtížnosti**. Dotazovaní nejsou nováčci ve strategických hrách, a tak očekávají od strategické videohry určitou výzvu, kterou budou schopni pokořit. Žádný z nich nehraje strategie na vyšší úrovni, a tak odmítají těžší obtížnost, která by jim hraní znepříjemnila.

„Nemám rád, když jsou hry příliš obtížné a nerad se u her příliš stresuji. Mám rád, když má strategie ve hře jakási zjednodušení jako například, že se mí „bojovníci“ nehýbou samostatně, ale jako bojová jednotka např. po pěti (viz. Company of Heroes, Battle for Middle Earth). Nemám rád, když se hýbou extrémně rychle, jelikož potom nejde tolik o strategii, ale o rychlost klikání. Pokud ale hru zvládám, volím vždy vyšší obtížnost.“ (Respondent č. 8)

„V rámci obtížnosti preferuji ne lehkou, ale ani ne těžkou, prostě něco mezi. Hodně záleží na tom, jak je hra zpracována. Pokud hra má sama o sobě složitě ovládání a hratelnost tak obtížnost spíše lehčí.“ (Respondent č. 7)

„A u obtížnosti mám rád určitou výzvu, ale nechci nad ní strávit půl dne, takže asi tak pokročilá obtížnost.“ (Respondent č. 1)

Co se týče ostatních preferencí, byla poměrně často zmíněná **grafika a příběh**, což lze považovat za dva důležité aspekty videohry jako takové. Grafická stránka hry bývá to první, čeho si zákazník všimne a vydařený příběh uživatele zabaví a udrží ho ve hře.

„Hlavně vybírám dle zasazení děje a vzhledu. Děj musí být poutavý. Grafika by měla být příjemná na vzhled. Nějaké pixelové strategie, kde nepoznám ani co je hlavní postava, mě nějak neberou.“ (Respondent č. 11)

„Nejdůležitější je asi příběh a to, jak sedí do dané doby.“ (Respondent č. 2)

Cena

Tato fáze rozhovoru byla nutná pro zjištění přístupu respondentů k cenovým faktorům. Naprostá většina dotazovaných respondentů dává přednost kvalitě před cenou. **Za kvalitnější výrobky jsou ochotni zaplatit vyšší cenu.**

„Ne, her vždy upřednostňuji kvalitu. Vím, že se ke hře mohu kdykoliv vrátit a nezklame mě.“ (Respondent č. 7)

„Stoprocentně dám přednost kvalitě. Byť se dají hry vrátit nějakou chvílí po zakoupení, raději si připlatím za DLC a všechnen obsah, pokud bude hra kvalitní.“ (Respondent č. 9)

„Byl bych ochoten zaplatit i trojnásobek za hru, která by mě extrémně bavila. Kvalita rozhodně na prvním místě. Dávám si velký pozor, co za hry pořizuji.“ (Respondent č. 8)

„Určitě ne, zrovna u her je kvalita důležitější. K čemu je levná hra, která se nedá hrát?“ (Respondent č. 3)

Respondentský přístup ke slevám se rozdělil na dvě strany. Jedna strana slevy nevyhledává a neřeší, avšak pokud se příležitost naskytne, mohou hru ve slevě koupit.

„Když se mi hra líbí, koupím ji nezávisle na ceně.“ (Respondent č. 10)

„Když už váhám nad nějakou koupí, tak je to z důvodů nějakých recenzí a případné odezvy hráčů. Často zároveň čekám, až bude mít hra více obsahu.“ (Respondent č. 9)

Druhá strana naopak slevy využívá poměrně často. Pro respondenty může nastat situace, kdy vyčkávají na slevové období, aby danou hru koupili. V rozhovoru bylo zmíněno, že někteří respondenti ve slevách zakoupí hru, kterou by nikdy jindy nekoupil.

„Skutečnost, že kupuji 5 her za rok je ovlivněna finanční situací naprosto minimálně. Největší nákupy stejně využívám o vánočních a letních slevách.“ (Respondent č. 8)

„Nejvíce nakupuji ve slevách. Když je moje finanční situace horší, hry nekupuji vůbec.“ (Respondent č. 11)

V konečné otázce této fáze rozhovoru se zkoumal názor na nový cenový model, který by měl podpořit samotný vývoj videohry. Odpověď respondentů byla jednoznačně pozitivní.

„Zajímavé, určitě bych se osobně do něčeho takového zapojil a byl beta tester. Ale hodně by záleželo na kvalitě hry. Pokud to bude nějaká LIDL hra, tak mi to nestojí ani za těch 10 EUR.“

(Respondent č. 6)

„Určitě pozitivní názor, ale hodně bude záležet na propagaci Alfa a Beta verze.“ (Respondent č. 3)

„Zní to velice zajímavě a pokud se to provede, mohlo by to mít úspěch.“ (Respondent č. 2)

V rámci rozhovorů zazněla obava ohledně velkého počtu prodaných kusů za nižší ceny.

„Zní to rozhodně zajímavě a mohl by to být úspěch. Ale hry dokázaly mít velký úspěch už v Early Accessu i za plnou cenu. Tak aby pak nenastala situace, že videohra bude mít boom a 2 miliony lidí si to koupí v té levnější variantě.“ (Respondent č. 4)

Distribuce/Prezentace

Respondenti se jednohlasně shodli, že nakupují hry na **Steam obchodě**. Důvody jsou různé, avšak nejčastější byla již vlastněná knihovna her s několika desítkami či stovkami her. Často zmiňovaná byla možnost achievementů či komunitního workshopu, kde ostatní uživatelé mohou sdílet svůj přidaný obsah.

„Nejčastěji na Steamu, jelikož má uživatelsky příjemné rozhraní a zároveň má takzvaný Steam workshop, ze kterého můžu stahovat obsah jiných uživatelů. Zajímavé jsou i achievementy, kterými dokáži kvantifikovat svoje úspěchy ze hry.“ (Respondent č. 9)

„Steam, protože má určitou historii a už tam mám docela objemnou knihovnu.“ (Respondent č. 4)

„Konzole nevlastním, takže PC a Steam. Steam protože, je tam možnost workshopu, kde ostatní hráči dávají ke stažení svůj obsah související s danou hrou. Nebo i možnost achievementů, který jsem v jednu dobu huntil.“ (Respondent č. 1)

V rámci karty hry, kde se prezentuje celá videohra, si dotazovaní všimnou jako první **„Art“ hry**. Art hry bývá, ve formě obrázků ze hry, screenů či trailerů a videí. Za artem hned následují **uživatelské recenze**, aby uživatel odhadnul kvalitu hry.

„Prvně se kouknu na grafiku, videa, obrázky, screeny a následně na uživatelské recenze.“ (Respondent č. 2)

„Nejdříve si asi všimnu obrázků nebo videí ze hry a následně uživatelské hodnocení.“ (Respondent č. 7)

„Na první pohled rozhodně art obalu, ze kterého odhadnu, v jakém prostředí se hra odehrává. Dále se podívám na vývojáře a vydavatele, podle čehož se dá vytušit, co očekávat. Nakonec pokud mě předešlé dva body neodradí, kouknu na trailer, abych mohl vidět směr hry a získal nástřel příběhu.“ (Respondent č. 8)

Následně pokud se jedná o přímé vyhledávání informací na kartě hry, tak respondenti nejčastěji posuzují **recenze**, následně **popisek hry** pro přiblížení příběhu a málokdo se koukne na **minulé díla vývojářů/vydavatelů**.

„Recenze kladné i záporné ať si udělám obrázek o co jde, případně popis hry pro přesnější informace o hře.“ (Respondent č. 3)

„Záporné recenze pro posouzení jejich názoru. Pokud má hra 98 % chcete si přečíst těch pár, kteří napsali něco negativního, zajímá mě jejich odlišný názor. A občas si vyhledám minulé hry od vývojáře ať vím, jakou kvalitu čekat.“ (Respondent č. 5)

„Pokud jsem si jich nevšimla dříve, tak vyhledám recenze. Následně zkoumám popis hry a občas juknu na předchozí tituly vývojářů.“ (Respondent č. 2)

Komunikace/Propagace

Nejčastější místo, kde respondenti nachází informace o nových hrách, je přímo v daném **obchodě Steam**, na internetovém serveru pro sdílení videosouborů YouTube a nejčastěji od let's playerů nebo recenzentů. Často bylo také zmíněno doporučení od kamaráda.

„Nejčastěji v doporučení trailerů na YouTube, nebo ve Steam obchodě. Občas mi hru doporučí nějaký kamarád.“ (Respondent č. 8)

„YouTube herní recenzenti, kteří rovnou shrnou dobré a špatné stránky hry. Ale jinak hledám nové hry přímo na Steamu. A občas od kamaráda.“ (Respondent č. 6)

„Brouzdáním Steam obchodu nebo na doporučení od kamaráda.“ (Respondent č. 1)

V rámci přímého vyhledávání informací před nákupem opět mnohokrát zazněly **recenze**, které mohou mít různou formu: recenze v obchodě Steam, recenzentská YouTube videa, internetové zahraniční recenzentské stránky Metacritic. Všechny tyto formy byly zmíněny v rozhovoru minimálně třikrát.

„Sto procentně hodnocení uživatelů, nebo ještě lépe se juknu na oblíbeného hráče, jak hraje on a jaké jsou možnosti v dané hře.“ (Respondent č. 7)

„Steam a Metacritic recenze kladné i záporné.“ (Respondent č. 6)

„Nejdříve se dívám, zda by mě daná hra vůbec mohla zaujmout. Nejčastěji se podívám na trailer na YouTube. Z toho zjistím i vývojáře a vydavatele. Pokud jsem doposud nebyl odrazen,

počkám na hodnocení a recenze (Steam, uživatelské hodnocení na Metacritic).“ (Respondent č. 8)

Uživatelé si následně dohledávají informace o **stavu hry** a její datum **poslední aktualizace od vývojářů**.

„Stav hry v obchodě tím myslím, zda je hra vydaná nebo v podobě bety, alfy nebo early accessu. Vyhledávám i game play videa na YouTube nebo online stream ze hry.“ (Respondent č. 6)

„Když je to starší hra, tak se dívám na komunitu ve workshopu nebo na četnost aktualizací od vývojářů – jestli se chystá DLS nebo jiné budoucí rozšíření.“ (Respondent č. 3)

Velké množství respondentů vyhledává i game playe či let's playe ze hry, aby se ujistili že daný styl hry jim bude vyhovovat. Zároveň s tím si zkontrolují i optimalizaci nebo grafickou stránku hry.

„YouTube a tam nějaký game play, kde se podívám na možnosti hry a ovládání, tak abych si nic nevyspoileroval.“ (Respondent č. 1)

„YouTube let's play, kde se dívám na uživatelské rozhraní a možnosti ve hře.“ (Respondent č. 2)

„Přečtu si popis hry, kouknu na nějaký let's play a je rozhodnuto.“ (Respondent č. 10)

2.2.2 Zhodnocení výsledků

Respondenti byli nadšení z představy nové strategické hry, objevil se zájem s mnoha připomínkami na preference lidí či na co si dávat pozor. Dotazovaní se shodli na preferované střední obtížnosti, pod podmínkou toho, že hra nebude překombinovaná a těžká na ovládání. Velký důraz se musí dát na hratelnost, grafiku a příběh hry, které jsou důležitým rozhodovacím aspektem pro zákazníka. Pokud hra bude kvalitní a nenastane nikde problém měla by i obdržet kladné hodnocení, které přitáhne další zákazníky.

Nový cenový model respondenty příjemně zaujal a potvrdilo se, že o něj je zájem. Objevila se obava, ohledně velkého počtu prodaných kusů za nižší cenu. To by se dalo vyřešit omezením počtem kusů v ranném stádiu. Na což by se mohl případně stavět marketing.

V odpovědích respondentů stálo, že nakupují hry převážně na Steamu. Důvodem je historie obchodu a množství her, které uživatelé za tu dobu nashromáždili. Mnozí také využívají služby, které druhá platforma Epic Games Store neposkytuje. Tento zájem naznačuje vydání hry v obchodě Steam. Tato problematika se více bude zkoumat v kapitole 2.3 Analýza atraktivity trhu podle Porterova modelu pěti sil přesněji ve Vyjednávací síla dodavatelů.

Respondenti se vyjádřili k recenzím velice pozitivním názorem. Recenze dotazované ovlivňují do té míry, že nekoupí hru bez předem zkontrolování recenzí. Nejčastější přístup respondentů bylo porovnání procentuálního hodnocení ve Steam obchodě s bodovým hodnocení od kritiků na zahraniční recenzentské stránce Metacritic nebo s YouTube recenzenty. Tento zákaznický přístup může být v budoucnu problém, jelikož špatné hodnocení zásadně ovlivní budoucí prodeje.

V tabulce č. 8 jsou identifikovány faktory pro zhodnocení problému a současné situace metodou COP.

Tabulka č. 8: Výsledné faktory plynoucí z kvalitativního výzkumu určené pro COP analýzu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Identifikovaný faktor	Výzva/příležitost/problém
Zájem o strategickou videohru	Příležitost
Cenový model	Výzva
Využívání obchodu Steam	Výzva
Velké spoléhání na recenze	Problém

2.3 Analýza atraktivity trhu podle Porterova modelu pěti sil

Uvedená kapitola se zabývá analýzou atraktivity oboru. Shrnutí klíčových faktorů zjištěných v této oblasti je provedeno na základě Porterova modelu 5 sil který zkoumá hrozbu stávajících a nových konkurentů, hrozbu substitutů, vyjednávací sílu dodavatelů a zákazníků.

2.3.1 Hrozba stávajících konkurentů

Ve video-herním prostředí je poměrně těžké porovnat přímé konkurenty, pokud se jedná o jednotlivce, nebo malá vývojářská studia. Důvodem je malé množství informací. Zákazníka z pravidla zajímá finální produkt a ne studio stojící za jeho vytvořením. I v České republice přesný počet herních společností je poměrně obtížné zachytit rovnou z několika důvodů. Začínající vývojářské týmy obvykle nezakládají vlastní firmy, ale pracují jako spolupracující podnikající fyzické osoby (OSVČ). Navíc do doby, než uvedou svou hru na trh, což s ohledem na délku vývoje může trvat i několik let, se tito vývojáři věnují i jiným činnostem. V současné chvíli Asociace českých herních vývojářů identifikuje 110 subjektů. Ty naplňují definici aktivních společností, kterých hlavní činností je vývoj her.

Přímí konkurenti

Za přímé konkurenty lze považovat podnikatele v podobě menších studií, kteří teprve chtějí na herním světě prorazit strategickou videohrou. Českých strategických her není mnoho, z průzkumu trhu autorka diplomové práce našla pouze 3 relevantní tituly, od 3 různých českých studií. Relevance byla hodnocena dle nezávislého žánru a platformy vyvíjené hry - tzn. aby titul byl vyvíjen pro počítač a aby hra nebyla starší jak 5 let. Srovnání přímých konkurentů dle vybraných parametrů je uvedeno v tabulce č. 9. Všechny 3 studia jsou poměrnými nováčky na trhu a tyto strategické hry jsou jejich prvním nebo druhým titulem. Za nejúspěšnějšího vývojáře z níže vypsanych lze považovat Wube software, díky globálnímu úspěchu se strategickým titulem Factorio. To může být zapříčiněno strategií předběžnému přístupu ke hře, stálého aktualizování hry, vysokého hodnocení a vytvoření si stálé komunity.

Autorka diplomové práce, by ráda podotkla, že z pohledu aktivního hráče strategických her, který nové Indie tituly i vyhledává, titul Factorio zná a o Projekt Hospital má povědomí. Dotyčné tituly poznává z reklam, recenzí, reference komunity, ale i díky doporučení od Steam algoritmu. Avšak titul The wild age před průzkumem trhu neznala a nezaznamenala ani žádný marketing spojený s reklamou. To může být zapříčiněno špatným hodnocení nebo nedostatečným marketingem.

Nepřímí konkurenti

Zde lze zařadit celou světovou video-herní scénu v žánru strategie. Toto posouzení veškerých stávajících konkurenční produktů či vývojářských studií na trhu je rovněž těžké posoudit. Na trhu jsou tisíce titulů zařazené pod různé žánry a pod žánry videoher. Videohry nelze tak lehce zařadit jako jiné kulturní produkty. Videohry díky své velikosti, myšlence a provedení mohou obsahovat prvky z mnoha různých žánrů. Je běžné, když videoherní produkt má označení 10-20 různých žánrů, nebo pod žánrů. A přesně tato problematika je důvodem těžkého srovnání konkurenčních produktů.

Steam obchod zaznamenává 14 275 titulů spadající do strategické Indie videohry. V současnosti patří mezi nejpopulárnější strategické indie tituly RimWorld (2018) od studia Ludeon Studios a Satisfactory (2020) od Coffee Stain Studios. Obě hry zaznamenaly prodeje v rozmezí 2,000,000 – 5,000,000 kopií a prodávají se za cenu 29,99 EUR. Pro Ludeon Studios je videohra RimWorld zcela prvním titulem, který nedávno rozšířila o DLC „Downloadable content“ o hodnotě 16,79 EUR. Pro Coffee Stain Studios je Satisfactory již 5 titulem, tudíž se je nelze hodnotit jako nováčci ve videoherním světě (Steamspy Ludeon Studios a Coffee Stain Studios, 2021).

Tabulka č. 9: Srovnání přímé konkurence dle vybraných parametrů
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Steamspy Ludeon Studios a Coffee Stain Studios)

	McMagic produktion	Wube software	Oxymoron games
Právní forma	s.r.o.	Odštěpný závod zahraniční právnické osoby	s.r.o.
Počet vydaných her	2	1	1
Čistý zisk 2019 Kč	12 000	-2 654 000	13 811 000
Čistý obrat 2019 Kč	722 000	1 177 000	19 181 000
Poslední strategická videohra	The wild age	Factorio	Project Hospital
Datum vydání	2020	Předběžný přístup 2016-2020 Oficiální vydání 2020	2018
Hodnocení	66 %	98 %	86 %
Počet prodaných kopií	0-20,000	2,000,000- 5,000,000	200,000- 500,000
Cena v EUR	10,79	25	24,99

Důležité je u konkurenčních produktů zmínit, **krátkou životaschopnost videoher**. To je ovlivněno tím, že videohry jsou zpravidla vytvářeny na určitou dobu hraní pomocí dějových linek. Hlavní dějová linka může obsahovat 2 až 30 hodin a vedlejší děj přidat další hodiny navíc. Na druhou stranu hry, které si nezakládají na příběhu, ale na hrátelnosti. Z pravidla mají stanovený cíl, kterého hráč má dosáhnout a je zcela na hráči, jak dlouho hraní potrvá. Strategie pro prodloužení životaschopnosti videohry bývá příslibem příběhového nebo herního rozšíření jinak řečeno DLC „Downloadable content“. Díky tomu se může i zapomenutá videohra dostat znovu nebo nově na výsluní.

2.3.2 Hrozba vstupu nových konkurentů

Ve videoherním průmyslu jsou minimální bariéry vstupu na trh. Jako bariéru lze považovat nedostatek zdrojů financování. Příjmy z prodeje her vývojářské studio získává převážně v prvním roce po vydání titulu na trh, a proto je nuceno hledat alternativní zdroje financování. Celkově tato vlastnost ekonomického cyklu ovlivňuje možnost získání bankovního úvěru. A dle statistik čeští vývojáři ze 48 % samofinancují své videoherní podnikání, tuto problematiku nelze aplikovat globálně, protože platí pouze pro český videoherní průmysl. Toto téma je více řešeno v následující kapitole 2.4 Analýzy obecného prostředí u ekonomických faktorů.

Zároveň s tím existují nízké náklady na vydání hry v podobě poplatků. Díky nízkým nákladům pro publikaci v něm existuje vysoká globální konkurence a na trhu existují miliony herních

titulů. Přímé porovnání jednotlivých poplatků je řešeno dále u problematiky vyjednávací síly dodavatelů.

2.3.3 Hrozba nových substitutů

Za substitut počítačové hry lze považovat vše, co uživatel může dělat ve volném čase. Pokud uživateli nebude vyhovovat videoherní produkt, může ho nahradit socializováním prostřednictvím sociálních sítí nebo sledováním obsahu na internetu přes Netflix, nebo jiné platformy. Jako substitut se nemusí považovat pouze aktivity v rámci počítačové technologie, ale i jiné aktivity jako je sportování, socializování se venku, poslouchání muziky nebo čtení.

Ne veškeré aktivity se navzájem vylučují. Je zcela běžné si při hraní videoher do „pozadí“ pustit muziku, seriál či film.

2.3.4 Vyjednávací síla zákazníků

Jak již bylo několikrát zmíněno dříve, je obtížné přesně určit počet možných zákazníků pro konkrétní žánr v dané zemi. S ohledem na různé žánry her se počet prodejů v rámci i podobného žánru výrazně liší. Globální statistiky, které zaznamenávají počet hráčů vykazují za rok 2020 kolem 2,7 miliardy lidí hrající hry po celém světě. Tyto statistiky současně předpovídají, že v roce 2023 dosáhne svět až 3,07 miliardy hráčů. V rámci české republiky dle českého statistického úřadu za rok 2017 hrálo a stahovalo videohry přibližně 67 % lidí ve věku 16-24 let. Ti, již vlastní určité finanční obnosy mají poměrně mnoho volného času a jsou ochotni zaplatit za videohru. V další věkové kategorii 25-34 let to hraní a stahování her provozovalo přibližně 30% obyvatel. Tento segment již nemá tolik volného času díky stálé práci, nebo rodině, avšak drží větší množství finančních prostředků (GILBERT, 2021, Český statistický úřad, 2017). Dle této statistiky je možno spočítat přibližný počet hráčů ve věkové kategorii 16-24 let v České republice, přesněji zobrazeno v tabulce č. 10.

Tabulka č. 10: Počet lidí hrající a stahující videohry ve věkové kategorii 16-34 let v České republice za rok 2017

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	16-24	25-34
Muži	306 780	216 052
Ženy	191 638	Nelze dopočítat

Z dostupných údajů lze říci, že v České republice existuje minimálně 714 470 lidí, kteří aktivně stahují a hrají videohry. Převážně jsou to muži mladšího věku, to se shoduje s kapitolou 2. 4 Analýzou obecného prostředí, kde je zkoumána věkové a genderové složení hráčů.

Sice dle zmíněného počtu hráčů lze uvažovat, že díky množství vyjednávací síla zákazníků bude nízká, avšak je nutné vzít v potaz video-herní prostředí. Zákazníci mají zásadní roli v ovlivnění prodeje titulu díky svým recenzím, které ovlivňují doporučovací algoritmus online obchodů a možností navrácení hry. Na distribuční platformě Steam mají uživatelé možnost vrácení peněz v podobě refundu ve dvou možnostech:

- do 2 hodin odehraného herního času,
- do 14 dnů od koupě videohry.

Na základě provedeného výzkumu bylo zjištěno, že zákazníci jsou ochotni zaplatit za kvalitu vyšší cenu. Při hodně vysoké prodejní ceně u Indie her může zákazník zvolit levnější alternativu v podobě jiné či starší videohry nebo vyčkání na slevové měsíce. Následně respondenti ve výzkumu vykazovali pozitivní reakci na navrhovanou cenovou politiku.

2.3.5 Vyjednávací síla dodavatelů

Ve videoherním sektoru přesněji vývoji a vydávání neexistuje moc velká konkurence.

V následující tabulce číslo 11 uvedeno jednotlivé rozdělení dodavatelů, které podnik potřebuje k zajištění svého provozu. Zprostředkování prodeje rozebírá problematiku „KDE“ videohru vydat. Vývojářský software, který se více hodí pro tento business model rozebíraný v této diplomové práci se rozebírá v kapitole 2.4 Analýza obecného prostředí v technologických faktorech.

Tabulka č. 11: Určení obecného rozdělení dodavatelů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Rozdělení dodavatelů	Dodavatel
Hlavní činnost	Zprostředkovatel prodeje
	Vývojářský software
Provoz	Dodávka elektřiny, vody, plynu
	Internetové služby
	Tvorba webových stránek
Administrativa	Vedení daňové evidence / účetní

Podnikatel začínající jako OSVČ má možnost pracovat z domu, avšak na trhu existuje nízké množství společností, které poskytují dodávku elektřiny, vody a plynu. To zapříčiní, že jejich vyjednávací síla těchto dodavatelů bude vysoká. Opakem jsou Internetové služby, kterých je v Brně obстойné množství.

V rámci administrativní činnosti je nutné zajistit si osobu pro vedení daňové evidence či při případném rozvoji účetnictví. Přítelkyně i tatínek podnikatele jsou vystudovaní účetní, kteří tuto činnost ze začátku mohou obstarávat.

Zprostředkovatel prodeje

To zaštiťují dvě americké aplikace Steam a Epic Games store. Společnost Valve Corporation založil platformu Steam již v roce 2003. Díky tomu předběhla svoji dobu a po dlouhé období byla lídrem na trhu. V posledních pěti letech velká vývojářská studia začala spouštět své vlastní prodejní platformy, ty však obsahují pouze vlastní tituly. Konkurent se pro Valve Corporation objevil až v roce 2018, kdy po enormním úspěchu jedné videohry se Studio Epic Games, rozhodlo zpřístupnit svoji platformu a vytvořit tak tím konkurenční obchod s lepšími ekonomickými podmínkami.

Roky lídra trhu přinesly platformě Steam de facto obrovský náskok, pokud jde o velikosti a rozšiřování své softwarové knihovny. Největší výhoda, kterou platforma Steam obsahuje je její komunita. Ta totiž aktivně sdílí navzájem své úspěchy a výtvoř ve hrách nebo poskytuje dalším uživatelům různé fanouškovské verze přidaného obsahu do videohry. Epic Games Store není na takovéto věci přizpůsobena, tudíž si v současné době hráčskou komunitu vybudovat nemůže.

Dle tabulky č. 12 platforma Steam obsahuje větší množství aktivních hráčů měsíčně a je zde jistota, že uživatelé platí za videoherní tituly. Velká kontroverze ohledně platformy Epic Games Storu je jejich rozdávání poměrně velkých her zdarma. Zároveň s tím lákají své zákazníky na „exkluzivní AAA hry“ které jsou první rok po vydání dostupné pouze v jejich obchodě. Tuto exkluzivitu si mohou dovolit velká studia, které ví, že za nimi zákazníci přicházejí sami. V nejhorším případě si počkají rok a koupí si hru na jiné preferovanější platformě.

Jak již bylo zmíněno Steam knihovna je velká hlavně díky své historii. V případě filtrování Indie a strategická hra obchod nás zavalí 5 954 videohrami, kde 70 % se ani za strategii nemusí považovat. Opakem je nabídka knihovny Indie her na Epic Games Storu, jenž obsahuje přibližně 100 titulů, velký počet z nich jsou již známé tituly. A v případě další selekce Epic Games Store nabízí celkem 8 Indie strategických her (Steam, Epic Games Store).

Jak již je zmíněno v tabulce číslo 12 Steam si účtuje poplatek 86 EUR = 100 USD za každou hru, kterou chce osoba vydat. Tento poplatek slouží jako ochrana před slabými hry.

Ačkoli je tento poplatek nevratný, lze požádat o vrácení, jakmile produkt vygeneruje alespoň 1 000 \$ upraveného hrubého výnosu z obchodu Steam a nákupů v aplikaci. Zároveň s tím „dohoda“ s Valve Corp. zahrnuje dohodu o sdílení výnosů, ve které je 70 % tržeb distribuováno vývojářům, zbývajících 30 % jde na Steam.

Epic Games Store nepožaduje žádný poplatek, jako prevenci slabých her nevyžaduje, protože nevydává hru pro každého. Vývojář musí poslat žádost o vydání, která musí obsahovat, popis hry, webové stránky společnosti, video hry, žánr, předpokládaný termín vydání atd. V případě že hru schválí, následně si účtuje 12 % z výnosů.

Konkurenční strategie Valve Corporation je zakotvena ve vývoji videoherního průmyslu za posledních 20 let má na svém kontě nespočet úspěšných ne-li legendárních titulů. V současné době se zaměřuje na budoucnost virtuální reality, pro kterou vydal i vlastní VR set: Valve Index VR Kit a velice podařenou hru na ze světa virtuální reality Half-Life: Alyx.

Tabulka č. 12: Porovnání nabídky služeb zprostředkovatelů prodeje
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Welcome to Epic Games, Steam Store)

Faktory	Steam	Epic Games Store
Výhody	<ul style="list-style-type: none"> • Obrovská herní knihovna • Algoritmus doporučování her • Vzdálené přehrávání a vzdálené stahování • Živé vysílání videa • Vybraný filmový a softwarový obsah 	<ul style="list-style-type: none"> • Exkluzivní hry (na dobu určitou) • Hry zdarma • Zdroje pro vývojáře Unreal Engine
Nevýhody	<ul style="list-style-type: none"> • Špatný zákaznický servis • Chybí integrované nástroje pro nahrávání videa • Rušné rozhraní 	<ul style="list-style-type: none"> • Chybí hlavní tituly • Sada základních funkcí • Malý smysl pro komunitu
Množství aktivních uživatelů měsíčně	90 -95 milionů	61 milionů
Cena	Poplatek 86 EUR za každou hru 30 % ze zisku jde Steamu	12 % ze zisku jde Epic Games Store

Výhodnější varianta vychází pro podnikatele vydání na Epic Games Storu, z důvodu větší viditelnosti, propagace, a nižších nákladů. Nevýhoda je, že zde není 100% jistota výběru hry. S přihlédnutím na průzkum uživatelé nakupují spíše na platforma Steam kde, již mají svoji

knihovnu. Respondenti se také zmínili, že na Epic Games Store chodí pouze s vidinou her zdarma. Jelikož nebyla možnost nahlédnutí přímé smlouvy s Epic Games Store nemohu si být jistá, zda je tam řešená exklusivita. V případě, že by tam nebyla je nejméně výhodnější zkusit a to na obou platformách. V případě existence smluvní exklusivity by bylo vhodné zainvestovat do vydání na Steam obchodě.

Tvorba webových stránek

Při rozjezdu podnikání je nutné registrovat doménu, vybrat web hostingovou společnost a vytvořit webové stránky. Ty mohou sloužit případným investorům, nebo jiným subjektům jako přehled o podnikatelské činnosti a našich cílech. Na stránkách může být zobrazeno portfolio na jakých titulech podnikatel spolupracovat případně co vytvářel. V níže uvedené tabulce číslo 13 jsou zobrazeny možní dodavatelé na tvorbu webových stránek.

Tabulka č. 13: Seznam možných dodavatelů k tvorbě vlastních webových stránek
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Dodavatel	Webové stránky (Bez DHP)	Doména	Hosting	Celkem měsíčně (Bez DHP)
Webnote.cz	249 Kč	V ceně	V ceně	249 Kč
Inpage.cz	140 Kč	V ceně	V ceně	140 Kč
Zombeek.cz	83 Kč	V ceně	V ceně	83 Kč
eStranky.cz	149 Kč	V ceně	228 Kč	337 Kč
WIX	12,50 EUR	V ceně	V ceně	12,50 EUR

Webnode.cz nabízí stránky Standard. Ty obsahují doménu na rok zdarma, hosting, jenž je součástí ceny, 2 GB prostoru serveru a 10 GB přenosu dat, Google Analytics a Google AdSense, přednostní neustálou podporou, dvě jazykové verze webu a další (Ceník Prémiových služeb, Webnote).

Inpage.cz poskytuje doménu i hosting zdarma, poskytuje 5 GB prostoru na web, další jazykové verze, zákaznickou podporu, statistiky návštěvnosti (Program inPage STANDARD).

Zombeek.cz nabízí doménu i hosting zdarma, prostor pro web 5 GB, emailové schránky a technickou podporu. Zombeek vychází na nejlevnější variantu.

Webové stránky **eStranky.cz** poskytují doménu v ceně, ale hosting za 228 Kč. Dále poskytují 5 GB prostoru, další jazykové verze, komerční využití a vlastní vzhled. Tento program lze vyzkoušet po dobu 30 dnů zdarma. EStranky.cz jsou díky placení hostingu nejdražší variantou (Estranky.cz, vytvořte si vlastní webové stránky).

Webové stránky **WIX** mají doménu na 1 rok zdarma a hosting jenž je součástí ceny. Dále nabízí neomezený přenos dat a péči o zákazníky 24/7. Úložný prostor serveru je 10 GB. WIX obsahuje velký výběr šablon, možnost nahrávat své vlastní šablony a statistiky návštěvnosti (Prémiové plány na Wixu).

Jelikož videoherny jsou často posuzovány dle své grafiky či grafického stylu je nutné mít i webové stránky originální a hezké na pohled. To bude provedeno na míru díky kamarádce podnikatele, která je vášnivá hráčka a zkušená grafička. Cena bude stanovena dohodou.

Nejvhodnější variantou z hlediska nutnosti vlastní grafiky, ceny a nabídky služeb je webová stránka **WIX**, která má moderní a příjemný vzhled, klade důraz na minimalismus a originalitu webu. Uživatel má absolutní svobodu v tvorbě a k dispozici široký počet šablon a editorských nástrojů.

2.3.6 Souhrn výsledků pro posouzení atraktivity trhu dle Porterova modelu

Na trhu videoher existuje velice úzká spolupráce mezi vývojáři a samotnými hráči. Zákazníci mají možnost navrátit hru do 2 hodin hraní nebo 14 dnech od koupě. Lze konstatovat, že zákazníci mají vysokou vyjednávací sílu. Ze zkušeností autorky vývojáři často nenaslouchají těmto zpětným vazbám v průběhu alfa či beta zkoušek. To následně končí ve vrácení většího množství videoherního titulu. Tuto silnou vyjednávací sílu zákazníků může podnikatel, vzít jako výzvu a svoji vizi videohry upravit také dle doporučení od samotných zákazníků.

Stejně jako i v jiných odvětví se i zde dá soutěžit v kvalitě poskytovaných služeb a dále na referencích spokojených klientů a novinářů. Ohrožení ze současné konkurence bude ze začátku podnikání vysoké, jelikož produkt může být zapomenout v návalu jiných her. Nicméně, jak již bylo napsáno výše, Češi jsou velice patriotický národ a jsou hrdí na kvalitní české videohry. Z pohledu modelu Lean Canvas je tento patriotismus neférovou výhodou a může nakopnout začátek úspěchu videoherního titulu.

Je mnoho věcí, které člověk může dělat místo hraní počítačových her. Záleží pouze na osobě, jak si seskládá svůj osobní život a trávení volného času. Největší možnost, jak přesvědčit zákazníka, aby věnoval volný čas právě našemu produktu, je vhodná propagace.

Problémovým místem se může stát zprostředkovatel prodeje. V této oblasti fungují dvě společnosti. Platformu Steam lze považovat za drahou službu a na výhodnější Epic Games Store není stoprocentní šance se dostat. Nízká konkurence přispívá k jejich vysoké vyjednávací síle. Velikost této síly je podpořena i tím, že zprostředkovatelé jsou velké americké korporace, od kterých si podnikatelé kupují služby.

Rozvoj videoherního trhu přispívá k množství jednotlivých uživatelů. Rok od roku množství hráčů roste. To lze považovat za ohromnou příležitost pro podnikatele a společnosti. Důležité je tu zmínit nevýhodu videoherního sektoru. Krátká doba životnosti produktu, díky tomu hry starší tří a více let mohou na hráče už působit zastarale a některé až nehratelně. Jelikož strategie měli obrovský boom před přibližně 15 lety, posledních pár let se dělají výrazně remastery a nové originální se vydávají zřídka. Jako výzvu můžeme vzít dlouhodobou vizi o vytvoření nadčasové hry, která nebude stárnout. V Tabulce 14 jsou faktory identifikované jako výzva, příležitost či problém pro souhrnný výstup metodou COP.

Souhrnně lze říct, že trh pro začínající podnik je dle provedených analýz atraktivní a úspěšné podnikání je možno vybudovat. Potenciálních zákazníků je ohromné množství a počet klíčových zákazníků je stabilní. Největším problémem je současná konkurence a množství produktů na trhu. Je nutné se tomu postavit jako k výzvě, vybudovat silnou značku společnosti, vytvořit aktivní komunitu lidí, a získat cenné obchodní partnery.

Tabulka č. 14: Výsledné faktory plynoucí z analýzy atraktivity trhu určené pro COP analýzu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Identifikovaný faktor	Výzva/příležitost/problém
Vysoká vyjednávací síla zákazníků	Výzva
Silná stávající konkurence	Problém
Substituce volnočasovými aktivitami	Problém
Kvalita dodavatelů	Problém
Dostatek potenciálních zákazníků	Příležitost
Krátká životnost produktu	Výzva

2.4 Analýza obecného prostředí

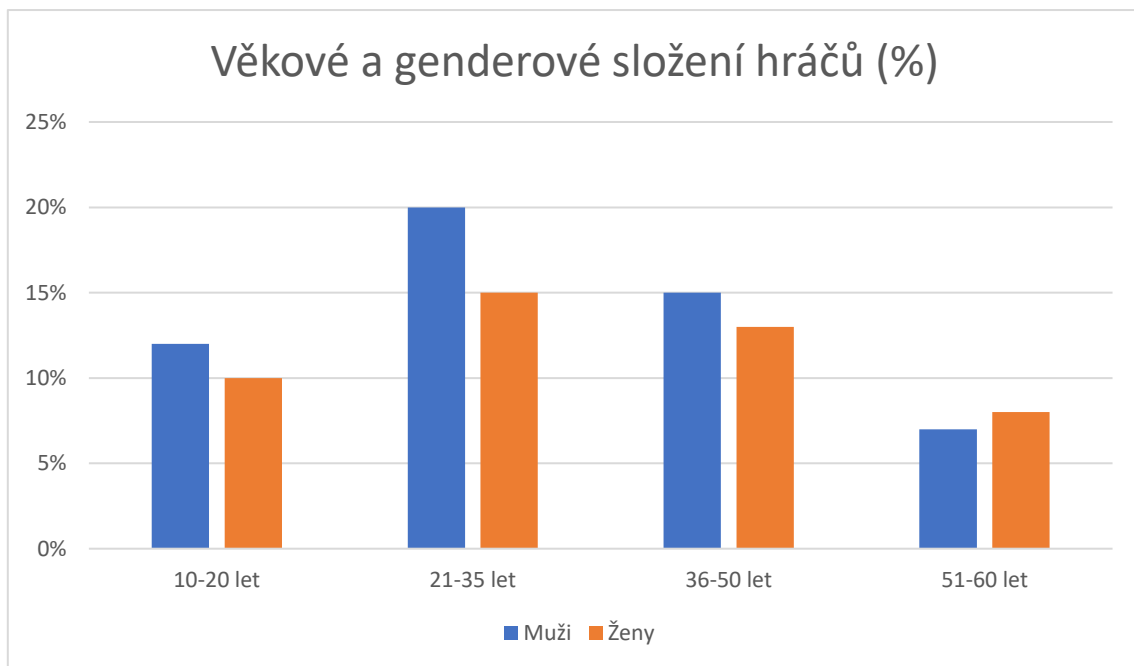
Videohry se vydávají na světové aplikace, z tohoto důvodu je nutno se dívat na celou vnější analýzu globálně i přes zaměření prvotního vydání pouze na český videoherní trh. Konkrétněji bude zkoumáno působení vnějších vlivů na vývoj a distribuci videoher her. SLEPT analýza zkoumá vnější odvětví a, rozděluje se na vlivy politicko – legislativní, ekonomické, sociální a technologické.

2.4.1 Sociální faktory

Důležitým sociálním faktorem je složení hráčů dle věku a genderu a dostupnost pracovní síly v České republice.

Věková a genderová struktura

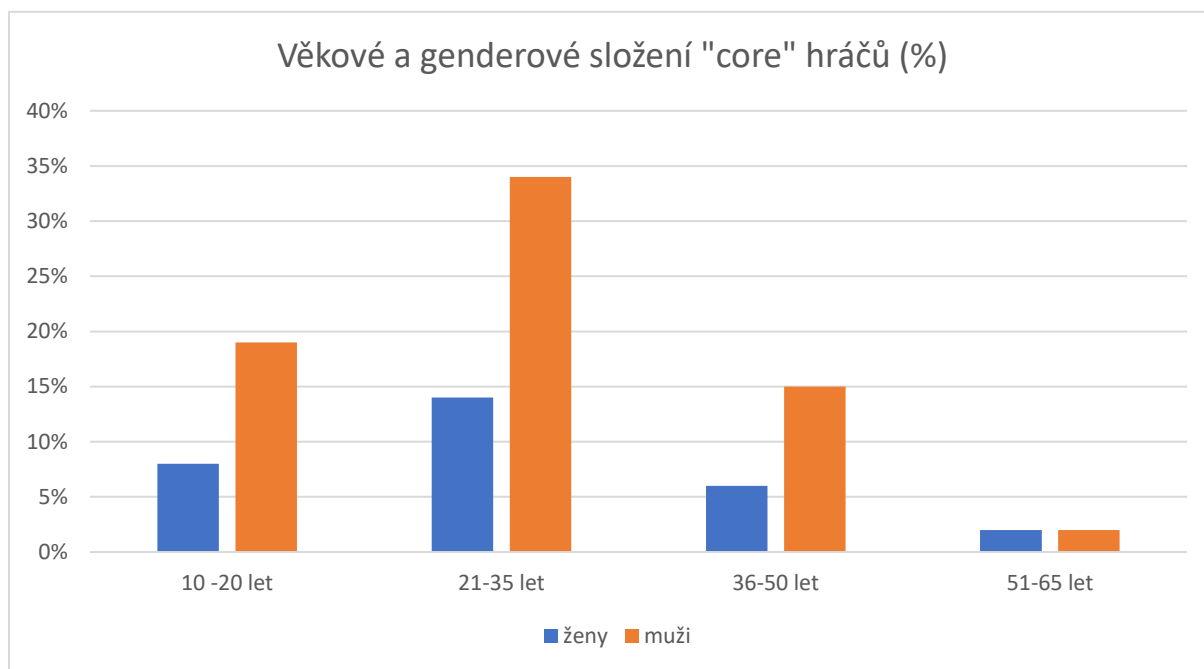
Údaje jako věková a genderová struktura pomůže podnikateli snadněji segmentovat cílový trh pro danou videohru a následně zvolit vhodnější marketing. Následující dva grafy zkoumají věkové a genderové složení hráčů z dvou pohledů. První graf č. 1 zobrazuje věkové a genderové rozložení hráčů, následně druhý graf č. 2 zobrazuje věkové a genderové složení „core gamers“ jenž představuje „hráčské jádro“ lidí, kteří hrají hry pravidelně. Z grafu č. 1 je patrné, že největší množství hráčů je ve věkové kategorii 21-35 let. Věková kategorie 36-50 svojí velikostí také není zanedbatelná.



Graf č. 1 Věkové a genderové složení hráčů v %
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Clement, 2017)

S rozdílem graf č. 2 zkoumající core hráče zobrazuje diferenci od obecné statistiky v hráčů v grafu č. 1 mezi genderovým složením hráčů. A to zvýšení podílu mužů hrající hry ve věku 21-35 let a to na 34 %.

Tento rozdíl v předcházejících statistikách je velice důležitý pro podnikatele. Hráčské jádro totiž může pro podnikatele představovat první vlašťovky, kdo bude mít o hru mít zájem. S porovnáním grafů lze vypožorovat nesoulad v přímém složení všech hráčů. Důvodem velkého rozdílu v ženském hraní se domnívám, že je mobilní hraní. Videoherní studie často bývají ovlivněny právě mobilními hrami, které jsou vytvořeny zcela na jiném principu než hry konzolové či počítačové.



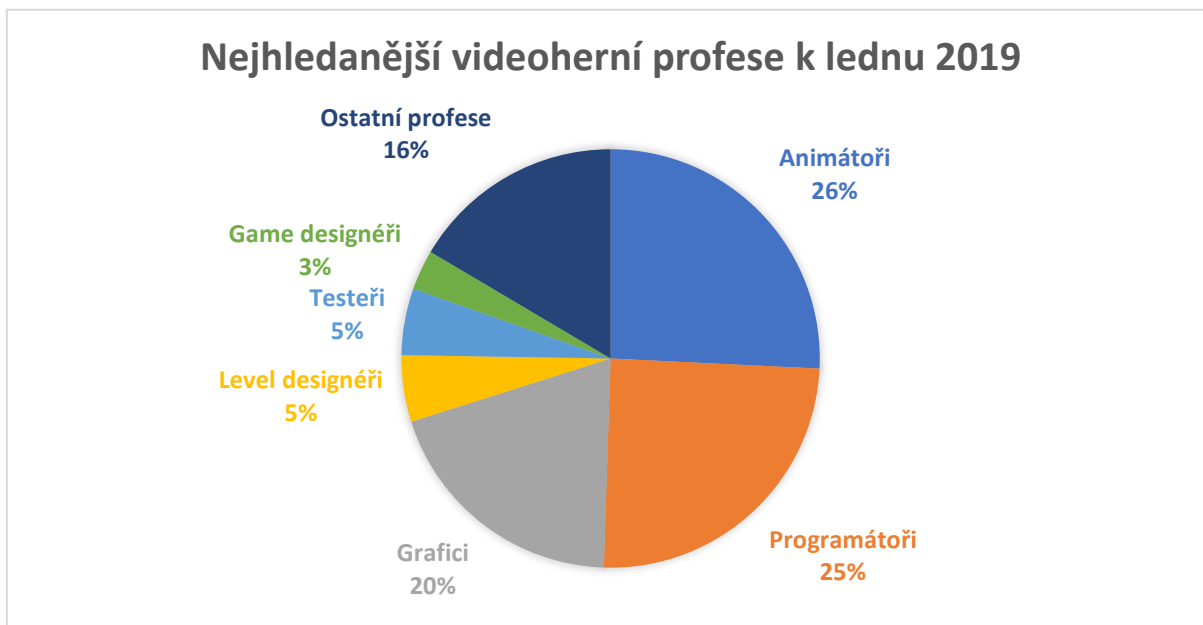
Graf č. 2: Věkové a genderové složení hráčského jádra v %
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Newzoo, 2017)

Dostupnost pracovní síly

Hlavní profese herního průmyslu lze rozdělit do tří oblastí – na technické, umělecké a provozní. Mezi technické patří profese jako programátor, vývojář skriptů, technický designér či tester. Do uměleckých se pak řadí profese jako grafik (2D a 3D), animátor, zvukař, hudebník, scenárista režisér nebo herní designér. Poslední skupinu tvoří provozní profese jako PR, marketing, HR, management a řízení firmy, případně technická podpora.

Počet lidí pracujících v herním vývoji v České republice činil v roce 2018 téměř 1500 pracovníků (1488), převážně mužů (83 %). Poptávka po kvalitních pracovnících převyšuje nabídku na trhu práce a problémy s nedostatkem kvalitní pracovní síly jsou dnes největší výzvou rostoucího sektoru.

Dle grafu č. 3 lze říci, že nejvíce se v českém videoherním průmyslu postrádají animátoři a to 25 %, programátoři 24 %, grafici 19 % nebo ostatní profese jako jsou hudebníci, zvukaři, producenti, PR/marketing, technická podpora a další – 16 %. Tyto data byla platná k lednu 2019.



Graf č. 3: Nejhledanější profese ve videoherním průmyslu v České republice k lednu 2019
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Adamcová a spol, 2019)

Stávající vzdělávací systém však podle odhadů Asociace českých herních vývojářů generuje ročně pouze několik desítek absolventů vhodných pro práci v herním průmyslu. Od roku 2018 přibyly další obory na Českých vysokých školách, které se problematikou videoher zabývají. V současné době je 7 oborů či programů, které student vysoké školy může studovat. Je nutné vzít v potaz, že tyto obory jsou na samém začátku. Například magisterský obor Počítačová grafika a vývoj počítačových her na Matematicko-fyzikální fakultě UK Praha startoval až na podzim 2015. Vznik a akreditace tohoto oboru trvala téměř deset let. Významnou překážkou je nedostatek kvalifikovaných garantů těchto oborů, kteří by uspěli při akreditaci. Zároveň s tím souvisí i časová vytíženost zkušených herních vývojářů, která brání zavázat se k dlouhodobější spolupráci s univerzitami.

Jak již bylo zmíněno, herní průmysl má veliký problém přijímat nové zaměstnance. Na to poukazuje i Asociace českých herních vývojářů, která zkoumala nově přijaté zaměstnance. Ve studii se ukázalo, že nově přijatí zaměstnanci jsou z 80% přijatí z trhu práce tudíž lidé s praxí a pouze 20 % jsou absolventi škol. Což naznačuje, že vystudování školy člověku nestačí. Podle veřejných rozhovorů s velkými vývojářskými studii je problém v prokázání svých znalostí. Člověk jdoucí na pohovor v rámci vývojářské práce má ukázat čeho jsou schopni a co se ve škole naučili například přes své portfolio. To znamená, že student by měl po čas svého

vzdělávání zkoušet či vytvářet vlastní malé projekty, které ukážou případnému zaměstnavateli jeho pracovitost a odhodlání.

V případě že na Vysokou školu člověk nemá čas či odhodlání má další dvě možnosti, jak se vzdělat v tomto oboru. To může být formou **samo-vzdělávání**, kdy se díky knihám, nebo volně dostupným naučným videím na YouTube a to z pravidla v cizím jazyce. Při tomto přístupu osoba nemusí dosáhnout hlubších souvislostí, jak věci fungují a jak si ušetřit práci. Nebo přes **Placené kurzy** většinou od programátorů, kteří se již v herním odvětví určitou dobu pohybují. Osoba bude muset zaplatit za kurz určitý obnos peněz. Díky kurzu, ale dostane zpětnou vazbu za svou tvorbu, obdržení určitého „Know How“ a je zde možnost navázat kontakt někým z herního průmyslu a následně rozvinout svou kariéru.

2.4.2 Legislativně-politické prostředí

Jeden z nejdůležitějšího prostředí, které začínající podnikatel musí znát a nesmí v něm chybovat. Lze rozdělit do dvou faktorů, a to faktory vztahující se k založení podniku a faktory, které ovlivňují zaměření podnikání.

Legislativní faktory vztahující se k nově vznikající společnosti

Při zahájení podnikatelské činnosti jako fyzická osoba, je nutné splnit registrační povinnosti. Na kterémkoliv obecním živnostenském úřadě se osoba registruje prostřednictvím Jednotného registračního formuláře, kde živnostenskému úřadu ohlásí živnost. Vyplněný a podepsaný formulář lze živnostenskému úřadu poslat i poštou, nebo elektronicky. S podmínkou elektronického podpisu nebo prostřednictvím datové schránky. Správní poplatek se pak platí poštovní poukázkou nebo bankovním převodem. S registrací vzniká i povinnost oznámit podnikání k České správě sociálního zabezpečení, zdravotní pojišťovně a finančnímu úřadu.

- U české správy sociálního pojištění se podává přihláška k nemocenskému pojištění a k důchodovému spoření.
- U zdravotní pojišťovny se zakládá účet zdravotního pojištění, kam podnikatel bude posílat minimální zálohové platby či založení dobrovolného nemocenského pojištění.
- U finančnímu úřad se podnikatel přihlásí k registraci k daním a pro plátcovy pokladny.

V případě vstupu do podnikání jako **právnícká osoba**, je nutné právníckou osobu založit (nejčastěji se jedná o obchodní společnost) sepsáním společenské smlouvy či jiným zakladatelským dokumentem formou notářského zápisu. Následně získat živnostenské

oprávnění, podat návrh na zápis do Obchodního rejstříku a po vyřízení návrhu společnost vzniká zápisem do obchodního rejstříku.

Legislativa potřebná k provozování činnosti

Podnikatel ať už fyzická nebo právnická osoba je povinna odvádět daň z příjmů, která je sepsána v zákoně o daních z příjmu č. 586/1992 Sb.

Je nutné, aby podnikatel hlídal hranici podmínek pro povinné přihlášení se k dani z příjmů. Podmínkou je zda 12 po sobě jdoucích měsíců podnikatel překročí obrát 1 milion Kč. Jako plátce DPH se můžete registrovat i dobrovolně dle zákona o dani z přidané hodnoty č. 235/2004 Sb.

Z mezinárodního pohledu vydání hry se nejčastěji se provozuje přes aplikace zahraničních společností. Příkladem je americký videoherní obchod Steam, který obsahuje českou lokalizaci a je pro české uživatele přívětivý. Daná aplikace dle dotazníku sama přidělí uživateli procentuální sazbu daně, jenž bude osoba povinna odvádět. Pro to, aby se zamezilo veškerým možným chybám by měl podnikatel sledovat Smlouvu mezi Českou republikou a Spojenými státy americkými o zamezení dvojího zdanění a zabránění daňovému úniku v oboru daní z příjmů a majetku. (Sbírka zákonů České republiky, 1993, str. 14).

Míra regulace hospodářství

Videoherní průmysl je poměrně nové odvětví s historií 50 let, nicméně rozšíření do běžného života občana nastal až v posledních 20 letech. Z tohoto důvodu není tento trh striktně regulovaný. Nejdůležitější regulace, která na tomto trhu existuje je oddělit věkovou přístupnost podobně jako u filmového průmyslu.

Věkovou kategorizaci má každý stát určenou vlastní. Pro Evropu funguje ratingový systém **PEGI - Pan European Game Information**. Je nutné, aby podnikatel daný systém znal a aby se nedostal do problémů. Dle internetové stránky organizace PEGI je věkové hodnocení rozděleno do kritérií.

Obsah her, označených tímto ratingem je považován za vhodný pro všechny věkové skupiny. Jistá úroveň násilí je (v humorném kontextu) akceptovatelná (Bugs Bunny nebo Tom & Jerry).



Dítě by nemělo asociovat postavu na obrazovce s postavami reálného života, hra neustále naznačuje, že jde o čirou fantazii. Hra neobsahuje zvuky ani scény, které by mohly dítě vyděsit, nenarazíte v ní ani na vulgární výrazy.

Obrázek č. 7: Označení PEGI 3
(Zdroj: PEGI)



Hry, které by mohly být normálně ohodnoceny nálepkou PEGI 3, ale obsahují scény, které mohou nahánět hrůzu.

Obrázek č. 8 Označení PEGI 7
(Zdroj: PEGI)

Hry označené tímto ratingem mohou zobrazovat určitou míru násilí, stále však pouze vůči fantazijním postavám. Násilí vůči lidem nebo zvířatům nesmí být vyjádřeno graficky. Nahota může být do určité míry zobrazena, případné vulgární projevy musí být mírné a bez sexuálního významu.



Obrázek č. 9: Označení PEGI 12
(Zdroj: PEGI)

Tento rating upozorňuje na to, že násilí nebo sexuální aktivity jsou ve hře zobrazené stejně, jako v reálném životě. Jejich hráči se mohou setkat s extrémnější vulgární mluvou, používáním tabáku a drog a vykreslením kriminálních a sexuálních aktivit.



Obrázek č. 10 Označení PEGI 16
(Zdroj: PEGI)

Klasifikace pro dospělé je aplikována, pokud je ve hře přítomno zobrazení hrubého násilí nebo specifických druhů násilí. Hrubé násilí je velmi složité definovat, protože jeho úroveň je v mnoha případech velmi subjektivní, ale obecně může být definováno, jako podoba násilí, která může v hráči způsobit odpor.



Obrázek č. 11 Označení PEGI 18
(Zdroj: PEGI)

2.4.3 Ekonomické faktory

Prodejní cena

V rámci cenové politiky v herním průmyslu platí určitá nepsaná pravidla. Největší světové vývojářské studia již posledních 15 let prodávali své neočekávanější tituly za stále stejnou cenu 60 EUR za základní hru. Tyto hry jsou financovány vydavatelem a součástí bývá i jejich masivní marketing po celém světě. Díky tomu je potenciál prodeje již od začátku vývoje videohry obrovský. Z toho vyplývá, že Indie vývojář a jejich titul nikdy nebude brán zákazníky na stejné úrovni jako je AAA videohra.

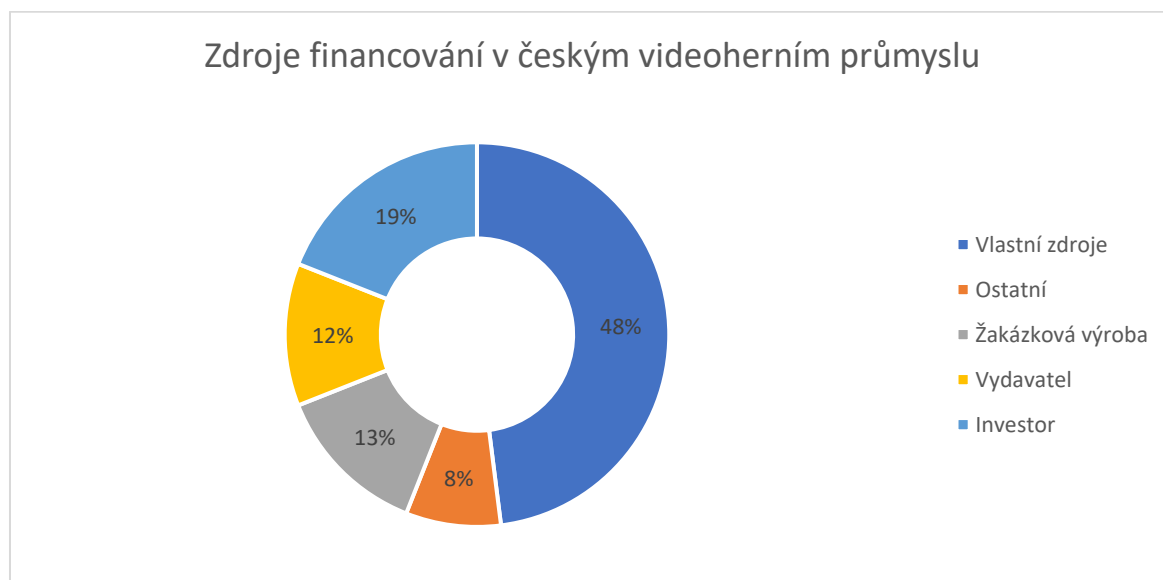
Jak již bylo několikrát v této práci zmíněno, rychlost technologického vývoje ve videoherním sektoru je ohromná. Za posledních 15 let lze pozorovat především v technologiích, technických nárocích, anebo i v pouhém videoherním očekávání.

Na přelomu roku 2020 a 2021 se vydala nová řada videoherních konzolí, tento konzolový upgrade přišel po 7 letech. Vydavatelé a vývojáři přiznali, že s technologickým vývojem se zvýšili i náklady, které společnosti vynakládají na vytvoření jediného herního titulu. Následně oznámili, že nová generace těchto konzolí přinese zvýšení prodejní ceny videoher až na 70 EUR za základní hru (Hall, 2020).

Pro menší a střední Indie vývojáře tato změna v prodejní ceně přináší příležitost k větším projektům, nebo k možnosti vytvoření nové cenové politiky.

Druhy financování

Specifikem herního průmyslu, které se přenáší do jeho ekonomických výsledků, je jeho časově náročný vývoj. Příjmy z prodeje her vývojářské studio získává převážně v prvním roce po vydání titulu na trh, a proto je nuceno hledat jiné zdroje, například ze zakázkového vývoje. Tato vlastnost ekonomického cyklu ovlivňuje možnost získání bankovního úvěru. Dle Asociace českých herních vývojářů, která zkoumala české vývojářské společnosti bankovní úvěr získalo jen zanedbatelné procento z nich.



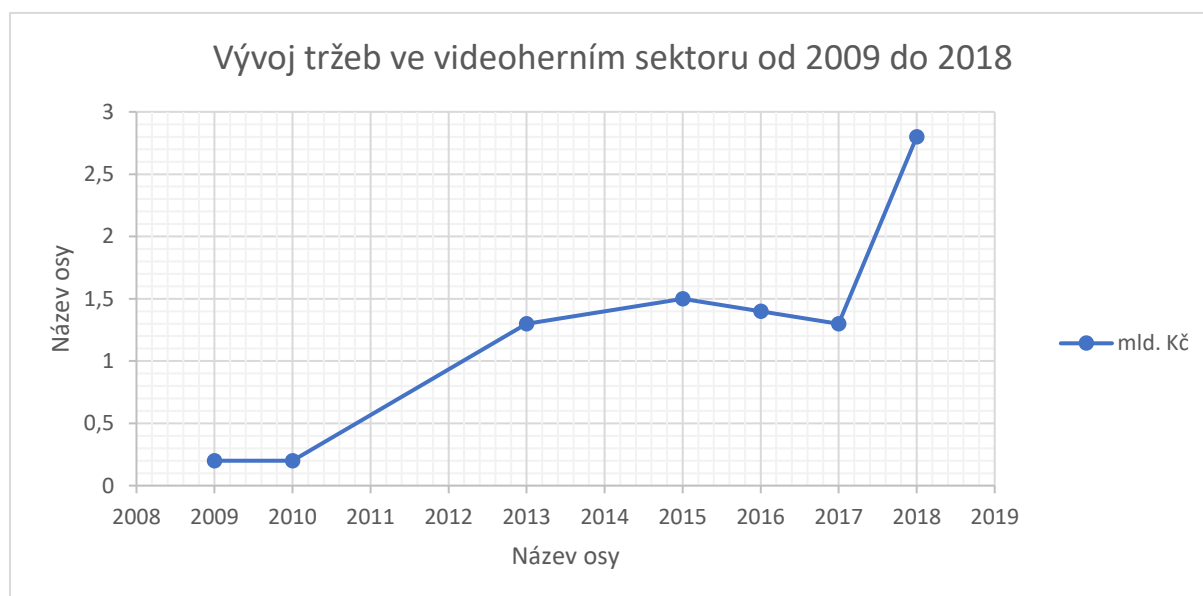
Graf č. 4: Zdroje financování v českém videoherním průmyslu
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Barák a kol., 2020)

Počítačové hry nejsou ani moc populární mezi českými investory. Chybějící prostředky se vývojáři pokoušejí získat za pomoci alternativních kanálů, jako je například crowdfunding. Jedná se však pouze o doplňkové financování. Dle grafu č. 4 jsou primárním zdrojem

financování tvorby her vlastní prostředky společností, které pochází z úspor nebo jiného podnikání.

Vývoj tržeb ve videoherním sektoru

Sektor počítačových her roste nepřetržitě již několik let. Jak píše česká asociace počítačových her, růst herního sektoru nemusí být až tak zřejmý z oficiálních statistik, a to kvůli zahrnování tvorby her do filmových nebo programátorských kategorií.

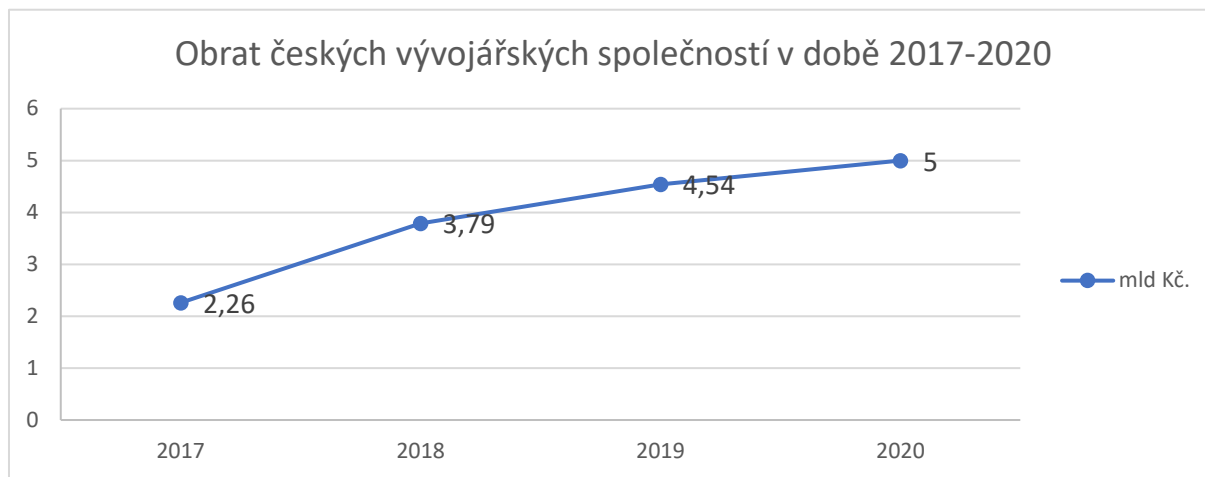


Graf č. 5: Vývoj tržeb ve videoherním sektoru v České republice od 2009 do 2018
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Český statistický úřad, 2020)

Dle grafu číslo 5 tržby ve videoherním sektoru v roce 2018 dosahovaly 2,8 miliardy korun českých. Velkou zásluhu na této hodnotě může být zapříčiněno vydáním AAA titulu Kingdom Come: Deliverance od společnosti Warhorse Studios. Tento titul prodal za první týden 1 milion kopií a do roka června 2020 hra dosáhla milníku 3 miliony prodaných kopií.

Pro porovnání v grafu č. 6 je zobrazen celkový obrat českých herních studií společností. Kde v roce 2017 byl obrat pouze 2,26 mld. Kč, což je více než dvojnásobek obratu české filmové produkce (film a televize), který ve stejném období činil 1,012 miliardy korun. Následný rok obrat vzrostlo na 3,79 mld. Kč a pro rok 2020 se odhaduje, že videoherní průmysl přesáhne obrat 5 mld Kč. K takovému nárůstu v ČR přispívá nejen zvyšující se zájem o počítačové hry, ale také popularita jednotlivých produktů. Rostoucí obraty českých vývojářských studií v posledních čtyřech letech odrážejí globální trend zvyšující se poptávky po počítačových hrách.

Navíc počítačové hry přináší nové ekonomické aktivity, jako například esport. Tzn. kompetitivní turnaje či mistrovství, a pomáhají příbuzným sektorům, které vyrábějí doplňkové služby, nebo produkty. Příkladem je „merchandise“ s promo produkty. Tyto aktivity přesahují i do tradičních kulturních odvětví, například filmová filharmonie v pražské Dvořákově síni Rudolfiny již dvakrát uvedla melodie herního světa ve svém programu GAMES.



Graf č. 6: Obrat českých vývojářských společností v době 2017-2020
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Barák a kol., 2020)

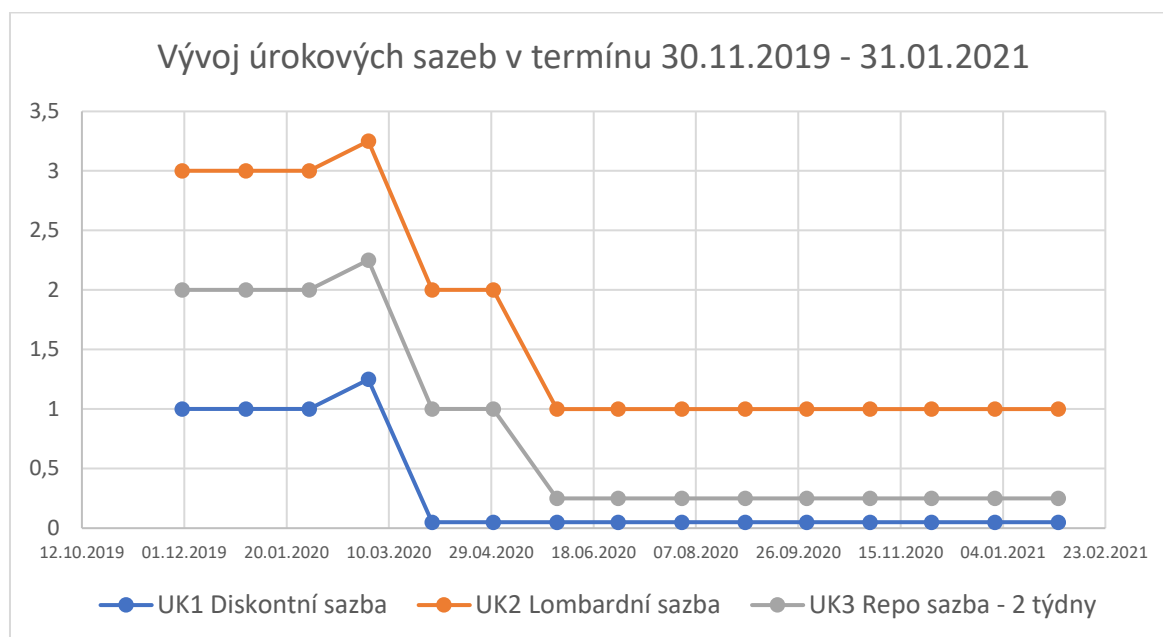
Vývoj úrokových sazeb

Původní plán pro rok 2020 České národní banky bylo navýšení úrokových sazeb oproti roku 2019. Jak lze vidět na grafu č. 7 dvoutýdenní repo sazba (2T) se zvýšila z 2 % na 2,25 %. Lombardní sazbu se zvýšila ze 3 % na 3,25 % a diskontní sazba se zvýšila z 1 % na 1,25 %. Zvyšováním úrokových sazeb se ČNB snažila utlumit přehřátou ekonomiku. Což se projevovalo rekordně nízkou nezaměstnaností, která vedla k nedostatku pracovních sil. Zaměstnavatelé byli tak nuceni nabízet vyšší mzdy, aby si udrželi své zaměstnance.

Růst úrokových sazeb se negativně projeví zvyšováním nákladů na pořízení cizího kapitálu, který je při začátcích podnikání často potřebný, a ne každý podnikatel takovými zdroji disponuje.

Tento plán překazila pandemie COVID-19 a Česká národní banka byla nucena snížit úrokové sazby dva krát. Základní úroková repo sazba byla v průběhu snížena až na 0.25 %, lombardní sazba na 2 % a diskontní sazba na 0,05 %. Pandemie tak způsobila, že ČNB očekává silnou recesi. Snížením úrokových sazeb se snaží stabilizovat domácí ekonomiku. Podnikatelé tak budou mít lepší podmínky pro získání levnějších úvěrů na investice, nebo na provoz. Domácnosti tato opatření pocítí zase v oblasti získávání levnějších půjček na bydlení. Pro rok

2021 Česká národní banka má diskutovat o pomalém navyšování úrokových sazeb, vše závisí na ekonomických datech vývoje.



Graf č. 7: Vývoj úrokových sazeb v termínu 30.11.2019 -31.01.2021
(Zdroj: Vlastní zpracování dle databáze České národní banky)

2.4.4 Technologické prostředí

Videoherní prostředí je úzce spjato s technologickým pokrokem a jak již bylo zmíněno v úvodu je videoherní průmysl jedním z nejrychleji rostoucím odvětvím na světě. Každých několik let vychází výkonnější technologie, které nabízejí větší možnosti při vývoji počítačových her.

Herní Engine

Herní engine je základem vývoje jakékoliv videohry. Herní engine představuje software, který poskytuje vývojářům zázemí, které potřebují k vytváření videoher. Vývojáři čerpají z předem připravených systémů, nástrojů a knihoven, což jim umožňuje soustředit se na produkt samotný. Mnohým vývojářům ušetří použití softwaru herního engine místo vlastního softwaru značný čas a mnoho zdrojů, jelikož vytvořit vlastní herní engine je mohutný projekt, které vyžaduje velké úsilí, jenž by jinak bylo možné vynaložit na vývoj hry. Klíčové výhody softwaru herního engine:

Šetří čas – Vývojáři, zejména ti z menších týmů, mohou ušetřit úsilí tím, vytáhnou prvky z knihoven assetů, které nabízí software herního engine. To dává vývojářům více času na práci na herních mechanikách, na rozdíl od vytváření samotných assetů (G2,2020).

Organizuje pracovní postup – Vývoj her je rychlejší a efektivnější, když jsou vývojáři schopni udržet všechny své nástroje na stejném místě. Bez herního enginu jsou pracovní postupy náchylné k chaotické dezorganizaci (G2,2020).

Standardizuje vývojové prostředí – Vývojáři se mohou spolehnout na znalosti komunity o standardním prostředí sestavení, a hledat pomoc na internetových fórech. V případě upraveného enginu na míru již tomu tak není (G2,2020).

Osoby používající herní enginy:

- **Sóloví vývojáři her a malé vývojářské týmy** – vývojáři her, kteří sami vytvářejí hry, se do značné míry spoléhají na software herního enginu. Bez softwaru herního enginu stojí jednotliví vývojáři her před monumentálním úkolem vytvořit si vlastní herní engine od nuly – úkol, který je i pro dobře financovaná větší vývojová studia náročným úkolem (G2,2020).
- **Velká studia pro vývoj her** – Zatímco velké týmy pro vývoj her mají často přístup k financování a zdrojům potřebným k vybudování vlastního herního enginu, používání softwaru herního enginu je většinou nákladově efektivnější. Dokonce i největší trháky od zavedených vývojových týmů obvykle používají software herního enginu, než aby se dostaly do potíží s vývojem vlastního enginu (G2,2020).

Softwarové funkce herního enginu:

- **Špičkové vizuály** – Se softwarem herního enginu mohou vývojáři vytvářet hry s vysoce kvalitní grafikou, aniž by je vytvářeli úplně od začátku. Schopnosti vykreslování softwaru herního enginu zjednodušují vizuální komponenty vývoje her (G2,2020).
- **Knihovny aktiv** – Většina softwaru herních modulů poskytuje vývojářům přístup k předem připraveným aktivům pro jejich hry. Textury, A.I. k systémům a dalším je možné rychle přistupovat a implementovat je, což šetří čas na vývoj a umožňuje vývojářům her soustředit se na mechaniku oproti vytváření aktiv (G2,2020).
- **Pokročilé nástroje pro vytváření** – Herní engine poskytuje vývojářům kompletní sadu nástrojů. Vývojáři jsou oprávněni vytvářet filmové scény, animace, 3D modely atd. aby vytvořili hru, která odpovídá jejich kreativní vizi. Robustní možnosti softwaru herního enginu usnadňují organizovaný vývoj omezením toho, že vývojáři nemusí pracovat mimo prostředí herního enginu (G2,2020).

Leadeři v herním systému jsou herní engine Unity a Unreal Engine

Unreal Engine má jednoduché cenové schéma. Všechno dostanete zdarma, ale musíte zaplatit 5 % svých výtěžků. Unity má také bezplatnou vrstvu, která zahrnuje základní funkce engine, ale pokud má vaše společnost roční tržby vyšší než 100 000 \$, musíte použít placenou vrstvu, která vás bude stát 35 \$ měsíčně. Placená vrstva vám také poskytuje další funkce, včetně vlastní úvodní obrazovky, vylepšené analytické funkce a rozšířeného hostování pro více hráčů (Mahesa, 2018).

Otázkou je, jaké cenové schéma odpovídá vašemu obchodnímu modelu (a rozpočtu). Pokud máte malý a hbitý tým, může být lepší Unity, ale pokud máte velký tým vyvíjející složitou hru, může být Unreal Engine nákladově efektivnější. Dobrá věc je, že aniž byste utráceli desítky, můžete získat plnou kapacitu obou nástrojů, takže se nemůžete pokazit počínaje kterýmkoli z nich (Mahesa, 2018).

Téměř každý vývojář Indie her buď začal, nebo stále používá Unity jako svůj hlavní nástroj. V tabulce číslo 15 je porovnání již zmíněných dvou engineů.

Unreal Engine má jednoduché cenové schéma: Všechno dostanete zdarma, ale po splnění podmínek musíte zaplatit 5 procent svých výtěžků z daného produktu. Unity má také bezplatnou edici, která zahrnuje základní funkce engine, ale pokud má vaše společnost roční tržby vyšší než 100 000 \$, musíte použít placenou edici, která vás bude stát 399 USD ročně na jednu osobu. Placená edice vám také poskytuje další funkce, včetně vlastní úvodní obrazovky, vylepšené analytické funkce a rozšířeného hostování pro více hráčů (Mahesa, 2018).

Rozhraní Unreal Engine je pěkné, obrovské, s nekonečným množstvím dalších vyskakovacích oken přeplněných ještě více tlačítky. Další nevýhodou je, že není tolik učebního obsahu online jako s Unity – dokumentací, která není tak snadno čitelná a nemá příliš velkou komunitu, která by vývojáři pomohla se vzniklými problémy. V případě problému, se může snadno strávit hodiny online hledáním řešení, a nakonec se stejně nemusí podařit přesné řešení najít (Mahesa, 2018).

Proto pro podnikatele nebo pro malý tým může být lepší Unity. Téměř každý vývojář Indie her buď začal, nebo stále používá Unity jako svůj hlavní nástroj. Následně pro velké týmy s vyvíjející konkurenta AAA hrám, může být Unreal Engine nákladově efektivnější. Výhoda pro začínající vývojáře je ta, že lze získat plnou kapacitu obou nástrojů zdarma. Takže lze jednoduše stáhnout oba enginey a po nějaké době zhodnotit který mi vyhovuje více (Mahesa, 2018).

Tabulka č. 15: Porovnání herních enginů Unity a Unreal Engine
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Unity: store, Unreal Engine)

	Unity	Unreal Engine
Programování	C#	C++
Použití	Lehčí	Náročnější
Kvalita grafiky	Dobrá, ale Unreal je lepší	Kvalita AAA videoher
Množství nástrojů	Menší množství než Unreal Engine	Větší množství než Unity
Obchod s herními Assety	31 000 Kusů	10 000 Kusů
Množství Technické podpory	Velké	Střední
Podpora vývoje her dle platform	<ul style="list-style-type: none"> • Mobilní platformy • Konsole + Nintendo Switch • PC operating systems like • Windows, • Mac, • Linux • VR platformy: • Oculus, • Steam VR, • PSVR, • Google Daydream, • Samsung Gear VR. • Platformy chytré televize • Android TV • Samsung SmartTV • Platformy rozšířené reality • Apple ARKit • Google ARCore. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mobilní platformy • Konsole + Nintendo Switch • PC operating systems like • Windows, • Mac, • Linux • VR platformy: • Oculus, • Steam VR, • PSVR, • Google Daydream, • Samsung Gear VR.
Cena	<p>Základní Edice – Zdarma</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jestliže příjmy nepřesáhnou 100 000 USD za posledních 12 měsíců <p>Plus Edice – 399 USD/rok/osoba</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jestliže příjmy nepřesáhnou 200 000 USD za posledních 12 měsíců <p>Pro Edice – 1 800 USD/rok/osoba</p> <ul style="list-style-type: none"> • příjmy jsou nad 200 000 USD za posledních 12 měsíců <p>Pro Edice – 200 USD/měsíc/osoba</p> <ul style="list-style-type: none"> • příjmy jsou nad 200 000 USD za posledních 12 měsíců • Minimálně 10 osob 	<p>Zdarma</p> <ul style="list-style-type: none"> • Platí se 5% licenční poplatky, jestliže se videohra nebo jiný interaktivní produkt zpeněží „monetizuje“ A celkové hrubé výnosy z tohoto produktu přesáhnou 1 000 000 USD

2.4.5 Zhodnocení faktorů z obecného okolí

Dle českých i světových statistik ve videoherním sektoru se zatím vykazuje rostoucí trend v ziskovosti. Ten nyní nejspíše posílí i již zmíněná Covid-19 pandemie, jelikož herní prodejci hlásí rekordní počty uživatelů hrající hry. Steam platforma měla rekordní počet 24 804 148 v jednu dobu hrajících uživatelů skrze svůj obchod (Dealessandri, 2020).

Významným faktorem potlačujícím vývoj a konkurenceschopnost sektoru počítačových her v České republice je jeho financování. Na druhou stranu ze strany legislativy se na vývojáře her nekladou velké finanční nároky, tudíž je poměrně lehké vytvořit a vydat vlastní videohru. Dlouhodobým problémem je nedostatek pracovní síly, což může být problém v případě budoucího rozvoje.

V tabulce č. 16 jsou identifikovány faktory pro COP analýzu, které podporují podnikatelskou myšlenku a faktory, které ji ohrožují.

Tabulka č. 16: Výsledné faktory plynoucí z analýzy obecného okolí určené pro COP analýzu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Identifikovaný faktor	Výzva/příležitost/problém
Růst tržeb CZ-NACE 58	Příležitost
Financování vývoje počítačových her	Problém
Nízká byrokratická zátěž	Příležitost
Dostupnost pracovní síly	Problém

2.5 Analýza vlastních zdrojů

Jelikož se jedná o nové podnikání, bude interní analýza spočívat v teoretické úvaze o dostupných zdrojích a schopnostech, se kterými je možné při začátku nosné myšlenky podnikatelského plánu počítat. Informace byly získány z osobního rozhovoru s podnikatelem.

Hmotné zdroje

V případě podnikání jako osoba samostatně výdělečně činná (OSVČ) lze za sídlo podnikání uvést trvalé bydliště zakladatele, čímž nebude nutné vynakládat náklady na kancelářské prostory. V případě podnikání jako právnická osoba, je vhodné pronajmout kancelářské prostory a uvést zde sídlo. Do podnikání lze vložit osobní počítač, jenž se odhaduje dle současné prodejní ceny komponent ve výši 30 000Kč.

Finanční zdroje

Z vlastních zdrojů je možno vložit do začátku podnikání finanční částku 300 000 Kč, a navíc lze získat ze strany rodinných příslušníků bezúročnou půjčku v hodnotě až 1 000 000 Kč. Tak chtějí přispět ke snadnějšímu průběhu podnikání v jeho začátcích. Ke splacení půjčky bude docházet vždy poslední měsíc kalendářního roku. Výše splátky je odhadována na 10 % z půjčené hodnoty.

Nehmotné zdroje

V oblasti nehmotných zdrojů lze považovat za výhodu hloubkové znalosti v oblasti mezinárodní ekonomiky a řízení podniku. Díky tomu zakladatel má značné teoretické znalosti o ekonomice podniku a řízení společnosti.

Zároveň s tím má značné zkušenosti s videoherním prostředím. Díky své historii navázal mnoho důležitých a vlivných kontaktů a má značnou znalost o zákaznících. Tyto znalosti získával od svých 17 let, kdy začal psát videoherní recenze a herní tipy na českém herním webu Gamifique.cz. Později také pomáhal organizovat prezenční „offline“ E-sportové herní akce v České republice. V současnosti buduje videoherní komunitu na vysoké škole - spoluzaložil spolek ESA – Esport Student Association. Videoherní průmysl ho tak oslovil, že prošel kurzem na programování videoher a následně začal vypomáhat svému učiteli ve vývoji dalších herních titulů.

Přítelkyně je vystudovaná účetní s praxí, která je ochotná v začátcích pomáhat a ušetřit nemalé výdaje za poradenské a účetní služby, jako je například vedení daňové evidence, zpracování daňového priznání či komunikování s úřady.

Lidské zdroje

Na začátku podnikání bude pracovat pouze zakladatel, který získal bakalářské vzdělání na Fakultě podnikatelské VUT v Brně, v oboru Ekonomika podniku a aktuálně končí magisterské studium, obor Mezinárodní ekonomika a obchod, taktéž na Fakultě podnikatelské. Zároveň je připravený pokračovat v doktorském studiu, kde má v plánu zkoumat videoherní průmysl z ekonomického hlediska v rámci mikro-transakcí. Praktické zkušenosti v současné době nabírá i díky již zmíněnému spolku ESA, kde je v kontrolním orgánu. Navzdory nedostatku praktických zkušeností, má schopnosti vyřizování administrativní úkony, a velké komunikační schopnosti a to právě díky své zkušenosti jako recenzent či komentátor.

2.5.1 Zhodnocení vlastních zdrojů a schopností

K zahájení podnikání je k dispozici dobré finanční a hmotné zázemí. Avšak chybí praktické zkušenosti s podnikatelskou činností a obchodní dovednosti. Na druhou stranu zakladatel má zkušenosti s marketingem a velkou znalost v rámci potencionálních zákazníků ve videoherním průmyslu. Díky tomu, že se zakladatel zaměřuje na psaní příběhu a level design, mohou při vývoji dané videohry nastat komplikace. Naštěstí zakladatel má mnoho kontaktů, které mu mohou v takové situaci pomoci. Při rozvoji podnikání lze uvažovat o najmutí zaměstnanců, kteří by doplnili zakladatelovu činnost o pokročilou grafiku či programování.

Zakladatel již má znalosti ve vývoji videoher, ale s rychlým růstem trhu by jeho znalosti mohly rychle zastarat za ostatními. Je podstatné, aby se stále podporoval svůj vlastní osobní rozvoj a s tím i rozvoj svého produktu.

V tabulce č. 17 je uvedeno zhodnocení vlastních zdrojů a schopností, které budou charakterizovány jako výzva, příležitost či problém pro účely COP analýzy.

Tabulka č. 17: Výsledné faktory plynoucí z analýzy vlastních zdrojů a schopností určené pro COP analýzu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Identifikované faktory	Výzva/příležitost/problém
Praxe v oblasti vývoje her	Příležitost
Znalosti zákazníků ve videoherním průmyslu	Příležitost
Vytvoření produktu – videohry	Výzva
Nedostatek zkušeností s podnikáním	Problém
Osobní rozvoj v oblasti vývoje videoher	Výzva

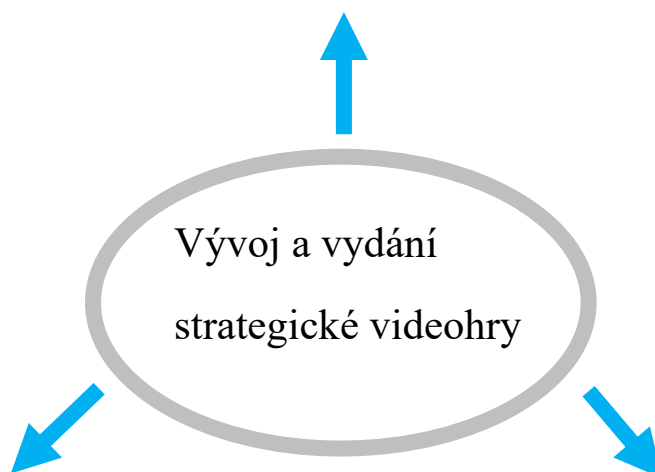
2.6 Souhrnné zhodnocení faktorů z provedených analýz metodou COP

V rámci metody COP jsou na obrázku č. 12 identifikovány klíčové faktory a nejvýznamnější vlivy dle zhodnocení analýz, díky kterým bude vyvozena strategie nově vznikajícího podniku.

I přes to, že největší boom strategických her byl již před nějakou dobou podle zjištěných analýz, mají potencionální zákazníci o dobré strategické hry stále zájem – **příležitost**. Dle kvalitativního průzkumu je požadavkem na videoherní odvětví kvalitní a přínosný obsah podložený recenzemi uživatelů. V rámci vývoje bude důležité dbát na kvalitu hratelnosti, grafiky a příběhu hry. To vše může ovlivnit budoucí recenze uživatelů a kritiků. Kladné nebo záporné recenze rozhodují z pravidla o úspěchu na trhu.

Výzvy pro rozvoj

- Vytvoření atraktivního produktu – videohry
- Vysoká vyjednávací síla zákazníků
- Nový cenový model
- Využívání obchodu Steam
- Krátká životnost produktu
- Osobní rozvoj v oblasti vytváření videoher



Problémy k řešení

- Nedostatek zkušeností s podnikáním
- Financování vývoje počítačových her
- Silná stávající konkurence
- Substituce volnočasovými aktivitami
- Kvalita dodavatelů
- Dostupnost pracovní síly
- Velké spoléhání na recenze

Příležitosti pro udržování

- Znalosti zákazníků ve videoherním průmyslu
- Růst tržeb CZ-NACE 58
- Nízká byrokratická zátěž
- Dostatek potencionálních zákazníků
- Zájem o strategickou videohru

Obrázek č. 12: Shrnutí analýz pomocí metody COP
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Videohra má průměrnou životnost 1-3 roky, tudíž ihned po vydání bude nutné rozhodnout se o vytvoření DLC, pro prodloužení možné životnosti produktu. Z analýz vyšlo najevo, že potencionální zákazníci preferují Steam obchod, který obsahuje pro nás ohromnou konkurenci ve strategických hrách. Potenciálem bude vytvoření propracovaného marketingu, který dostanu

právě naši videohru do popředí, aby si jí hráči všimnuli. Veškeré tyto faktory jsou brány z pohledu **výzvy**.

Potenciál tohoto trhu obecně potvrzují i světové investice firem do vývoje videoher nebo do E-sportu. V České republice mezi investory videohry nejsou nijak populární, tudíž vývojáři musí hledat financování jinde. Tento faktor společně s nedostatkem pracovní síly bude významným **problémem** pro zakladatele v budoucím rozvoji.

Na tomto trhu se nesoutěží o vedoucí pozici v nízkých nákladech či ceně, nýbrž v originalitě produktů pro vybraný segment trhu. Společnosti si konkurují především kvalitními a unikátními produkty, či případnými zkušenostmi a recenzemi. **Příležitost** lze spatřit v zakladatelově znalostech zákazníků ve videoherním průmyslu. Tyto znalosti poslouží také při plánování přímého marketingu na potencionální skupiny zákazníků.

Z tohoto souhrnného hodnocení se jeví jako nejvhodnější rozvojová strategie s tržním výklenkem se zaměřením na první vlaštovky za pomoci diferenciacie – unikátní hodnoty pro zákazníky v podobě atraktivního produktu a cenového modelu. Zaměřit se na využití výzev pro rozvoj, přihlídnout k příležitostem k udržování a zohlednit problémy k řešení.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ

Návrhová část této práce plně navazuje na výsledky z analytické části práce. Jednotlivé podkapitoly slouží pro představení strategické cesty, jakou se nově založené podnikání bude ubírat k dosažení své vize a strategických cílů. Zvolená strategie a obchodní model budou východiskem pro plán poskytování služeb, marketingový, organizační a finanční plán. V závěrečné části budou zohledněna rizika podnikatelského plánu.

3.1 Popis podniku a zvolené strategie

Vzhledem k závěrečnému zhodnocení analytické části, je zvolena strategie **s tržním výklenkem se zaměřením na první vlašťovky za pomoci diferenciacce**. Trh pro začínající podnik je dle provedené analýzy oboru atraktivní a úspěšné podnikání je tak možno vybudovat. Potenciálních zákazníků je ohromné množství a počet klíčových zákazníků je stabilní. Herní trh pro Indie vývojáře je jeden z mála trhů, kde zákazníci se nedají ovlivnit značkou společnosti, ale pozorně sledují pouze finální produkt. Kvůli to mu ve videoherní vysoké konkurenci si společnosti konkurují především kvalitními a unikátními produkty či recenzemi.

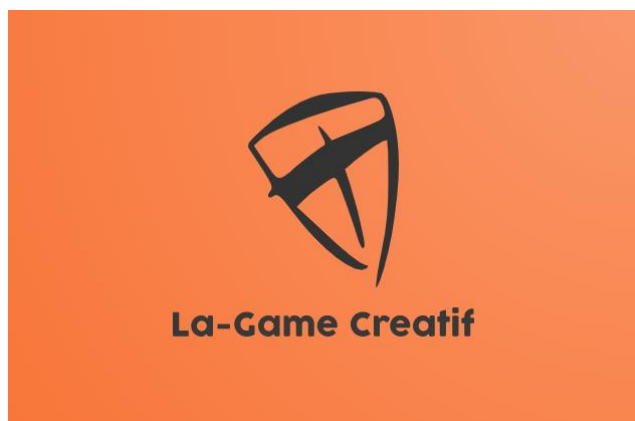
Posláním podniku je vývoj a distribuce úspěšných strategických videoherních titulů, které osloví velký počet „core hráčů“ ve vymezeném segmentu.

Vizí podniku je stát se uznávaným světovým vývojářem videoher a vytvoření si vlastní komunity, která bude podnik podporovat a věřit v něj při jakémkoliv novém projektu.

Nově navrhovaný podnik vytvoří kvalitní produkt, který se odlišuje od konkurence a přinese unikátní **přidanou hodnotu pro zákazníka**. Vybuduje silnou značku pomocí účinné online marketingovou strategie – ukázka z vývoje hry na sociálních sítích, sdílení informací a samotného produktu s influencery, optimalizované a dohledatelné webové stránky, firemní blog, poskytování rozhovorů pro různá média. Podnik bude dbát na zpětnou vazbu a naslouchat požadavkům zákazníků či klientů.

Logo

Rozhodování o obchodním názvu OSVČ bylo poměrně jednoduché. Cílem bylo, aby název vypovídal o podnikateli jako takovém a vzal si vzor z jeho herní přezdívky pod kterou vystupuje na herních akcích, aplikacích, ve hrách nebo na sociálních sítích. Dominantou celého loga je štít, které díky minimalistickému designu je pro zákazníky lehce zapamatovatelné.



Obrázek č. 13: Návrh Loga La-Game Creatif
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Právní forma podnikání

Právní formou podnikání bude zvoleno podnikání na základě **živnostenského oprávnění jako OSVČ**. Což bude pro začátek pro podnikatele poměrně nenáročné a na rozdíl od jiných právních forem podnikání OSVČ nenese sebou takové administrativní zatížení. Vývoj a distribuce videoher patří mezi živnosti ohlašovací. Podnikatel je v současné chvíli studentem posledního ročníku prezenčního magisterského studia. V roce 2021 bude podnikateli 25 let, od září 2021 má v plánu pokračovat na doktorské studium.

Při registraci OSVČ bude moci vést podnikání jako vedlejší činnost. Díky tomu bude mít nižší zátěž v povinnosti hradit zdravotní pojištění a sociální pojištění. Podnikatel bude povinen hradit zálohy na zdravotní pojištění pouze ve výši vypočtené v podaném přehledu příjmů a výdajů. V roce registrace nebude muset platit zálohy na sociální pojištění (SP). V dalším roce bude povinnost hradit zálohu na sociální pojištění v hodnotě minimální měsíční zálohy pouze v případě překročení rozhodné částky za rok 2022. Tento způsob hrazení záloh bude možný pouze do července 2022 kdy podnikatel dovrší 26 narozenin a podnikání se začne brát jako hlavní činnost.

Sídlo podnikání bude adresa trvalého bydliště, po případně lze využít virtuálního sídla.

Vedení daňové evidence

Osoba samostatně výdělečně činná není povinna ze zákona vést účetnictví. Její povinnost tkví ve vedení daňové evidence, kde je nutné evidovat příjmy, výdaje, stav závazků a pohledávek, včetně stavu peněžních prostředků a majetku.

Tabulka č. 18: Základní informace o podniku

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Název:	La-Game Creatif
Forma podnikání	Fyzická osoba podnikající dle živnostenského zákona (OSVČ)
Druh živnosti	Ohlašovací volná
Živnost	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského
CZ-NACE:	J – Informační a komunikační činnosti 6201 Programování 5821 Vydávání počítačových her
Sídlo provozovny:	Místo trvalého bydliště
Zahájení činnosti:	01.08.2020
Plátce/neplátce DPH:	Neplátce DPH
Způsob evidence podnikání:	Daňová evidence

Plátcovství DPH

Na začátku podnikatelské činnosti bylo zvoleno stát se neplátcem DPH. A to z důvodu, že konečný zákazník není plátce DPH, a nejsou splněny žádné zákonem stanovené povinnosti registrace k této dani. Samotné Plátcovství DPH by bylo pro podnikatele administrativně mnohem náročnější. V dalších letech podnikání je možné uvažovat o dobrovolném plátcovství DPH. Důvodem může být upgrade stolního počítače pro lepší výkon, nebo může dojít k překročení obratu, který ze zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty stanovuje povinnost registrace k této dani.

Strategické cíle jsou klíčové pro upřesnění stanovené vize a určují směr pro stanovení operativních cílů

- **Dlouhodobý cíl**

- Do roku 2025 let od založení značky vytvořit titul, který prodá minimálně 500 000 – 1 000 000 kopií. Zaměstnávat 3 zaměstnance. Počet sledujících na sociálních sítích překročí hranici 50.000 sledujících.
- Do roku 2024 let vytvořit titul, který prodá minimálně 100 000 kopií. Počet sledujících na sociálních sítích překročí hranici 30 000 sledujících.

- **Střednědobý cíl**
 - Do roku 2023 let zaměstnat jednoho zaměstnance na výpomoc s programováním či designem. Počet sledujících na sociálních sítích překročí hranici 10 000 sledujících.
- **Krátkodobý cíl:**
 - Do konce roku 2022 vydat vlastní videohru a vygenerovat minimálně 50 000 prodaných kopií. Počet sledujících na sociálních sítích překročí hranici 5 000 sledujících.

Následující kapitoly návrhové části poslouží ke snadnějšímu průběhu splnění předem stanovených cílů.

3.2 Modifikovaný obchodní model Lean Canvas

První myšlenky zakladatele podniku byly zachyceny v Business modelu Lean Canvas představený v Analytické části této diplomové práce. Pro validaci těchto myšlenek byl proveden průzkum na základě individuálních rozhovorů s potencionálními zákazníky. Cílem průzkumu bylo zjistit názor vybraných hráčů na problémy, které řeší u dnešních strategických her a jaké jsou jejich preference v dané oblasti. Výsledky výzkumu tedy sloužily jak pro doplnění měkkých dat do finální verze obchodního modelu zobrazeném na obrázku č. 14, tak i pro tvorbu marketingového mixu v kapitole 3.3 Marketingový plán. Pro zpracování finálního obchodního modelu byly zohledněny i zjištěné faktory z provedených analýz, které jsou uvedeny v analytické části této práce.

V současné uspěchané době, člověk hledá místo, kde může vypnout a odreagovat se. Tímto místem pro velké množství lidí jsou právě videohry. Strategické videohry jsou stále v oblibě u zákazníků. Důvodem oblíbenosti může být především výzva, která pro uživatele představuje nové úkoly, u kterých se musí pořádně zamyslet a strategovat. Tato první myšlenka autora práce se potvrdila během individuálních rozhovorů, ale také z provedené analýzy ekonomického faktoru v analýze SLEPT. Řešením tohoto problému je vytvoření takové strategické videohry, která bude vyvážená s dobrou hratelostí, příběhem a grafikou.

Výběr vhodného segmentu zákazníků byl určen na základě vlastních poznatků získaných působením na strategické videoherní scéně. **Prvotními vlastovkami** jsou čeští „core“ hráči 20-25 let, kteří hrají hry pravidelně.

Lean Canvas

Podnikatelský plán na jedné straně papíru
Online kurz zdarma na www.leancanvas.cz

Projekt:

Strategická videohra

Autor:

Petra Lukschanderlová

Datum: 2021

Verze # 3

<p>Problém Jaké jsou 1-3 nejpalčivější problémy vašich zákazníků?</p> <p>Nutnost odreakování</p> <p>Repetitivnost v rámci progresu hry</p> <p>Nutnost potřeby výzvy</p>	<p>Řešení Jaké vlastnosti vašeho produktu řeší problémy vašich zákazníků?</p> <p>Strategické hra</p> <p>Výzva pro přemýšlení</p> <p>Náhodné vjemy, které ovlivňují hráče (dobré i špatné)</p>	<p>Unikátní nabídka hodnoty Čím upoutáte pozornost? V čem jste jiní? Jaká je výsledná hodnota pro zákazníka?</p> <p>Umělá inteligence - spuštějící náhodné výzvy</p> <p>Cenový model</p>	<p>Neférová výhoda Co vám nemůže nikdo snadno zkopírovat nebo si to koupit? Proč byste to měli dělat zrovna vy?</p> <p>Kontakt se</p> <ul style="list-style-type: none"> • zkušenějšími vývojáři • herními influencery • dodavatelem hardware součástí 	<p>Zákazníci Kdo jsou vaši zákazníci, resp. uživatelé?</p> <p>Studenti 15-25 let</p> <p>Dospělý jedinci 25-40 let</p>
<p>Existující alternativy Jak zákazníci řeší své problémy dnes?</p> <p>The escapists 1 a 2</p> <p>Factorio</p> <p>Civilization 1-7</p>	<p>Indikátory Co pro vás znamená úspěch a jak jej budete měřit? Jaká další čísla jsou pro vás lef důležitá (akvizice, aktivace, loajalita, tržby, doporučení)?</p> <p>Statistiky - návštěvnost</p> <p>Poptávka od potenciálních zákazníků</p> <p>Recenze / spokojenost</p> <p>Vybudovaná komunita</p> <p>Tržby</p>	<p>Srozumitelný opis Jak jednoduše opišete vaše řešení pomocí již existujících?</p> <p>Buďte součástí vývoje!</p>	<p>Cesty k zákazníkům Jak se dostanete ke svým zákazníkům?</p> <p>Sociální síť</p> <p>Influencři</p> <p>Poskytnutí alfa/beta verze</p>	<p>První vlašťovky S kým můžete začít nejdříve?</p> <p>Core hráči 20-25 let</p>
<p>Struktura nákladů Za co budete platit a kolik? Jaké jsou vaše fixní a variabilní náklady?</p> <p>Náklad za měsíc</p> <p>Nájem, Elektřina, Vodné + stočné - 2 201 Kč</p> <p>Internet 100/100 Mb/s - 450 Kč</p> <p>Jednorázový náklad</p> <p>Nákup assetů - 1 000 Kč</p>		<p>Cenový model Jak naceníte vaše řešení problému?</p> <p>Alfa hry - 10 EUR</p> <p>Beta hry - 20 EUR</p> <p>Planá hra za - 30 EUR</p>		

Obrázek č. 14: Obchodní model Lean Canvas
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Unikátní hodnotu vidí začínající podnikatel ve zvolení umělé inteligence, která hráči bude povídat příběh a vyzývat ho různými úkoly, ať už kladnými nebo zápornými.

Za **neférovou výhodu** se považuje předem navázané vztahy a kontakty, které podnikatel vlastní. Tyto kontakty budou moci být použity v průběhu vývoje pro zlepšení kvality výsledného produktu, nebo i samotného propagování videoherního titulu nebo budoucí možný upgrade svého studia.

Prodejní cena byla stanovena na základě mnoha faktorů. Prodejní cena videohry se pohybuje v rozmezí od 10 EUR do 30 EUR. To bude záležet v jaké fázi vývoje samotná hra bude. Tento cenový model má za cíl finančně podporovat vývojáře v průběhu vytváření hry. Hráči, kteří takto podpořili vývojáře jsou odměněni nižší cenou, než kdyby čekali na finální produkt. Od této nové cenové politiky se odvíjí i samotný **srozumitelný opis**, který popisuje podnikatelský plán jednoduše jako „Buďte součástí vývoje“.

Prvotní cesta k zákazníkům bude přes sociální sítě, kde bude snaha o vytvoření vlastní podporující komunity. Facebook bude spravovat aktuality ohledně vývoje videoher, zajímavé novinky na trhu nebo chyby, které naši zákazníci v našich hrách našli. Dalším krokem bude oslovení influencerů, kteří ve videoherním světě obzvláště v tom českém mají ohromnou váhu.

Nejvýznamnější nákladovou položkou, u které nebude docházet ke generování zisku, je strávený čas nad validací jednotlivých myšlenek. Také čas strávený prvotním vývojem. Výdaje potřebné na provoz podniku se budou skládat z fixních složek běžného provozu.

3.3 Marketingový plán

Tato kapitola má za úkol pomocí vhodných marketingových nástrojů koordinovat realizaci stanovených cílů. Marketingový plán vymezuje zákaznický segment včetně určení tržní strategie a marketingových cílů. Na základě stanovené segmentace a tržní pozice je vytvořen marketingový mix. Struktura marketingového mixu nabízených služeb je zpracována v rámci čtyř prvků, který výdej videohry ovlivňují. Jedná se o nabízený produkt, cenová politika, distribuční platforma aneb jak se služba dostane k zákazníkovi a jakým způsobem bude komunikována k zákazníkům.

3.3.1 Nabízený produkt

Jádrem celého marketingu je produkt a celé portfolio podnikatele stojí na první hře, kterou veřejnosti představí. Dle rozhovorů u potencialních zákazníků (viz. kapitola 2.2) byl produkt přizpůsoben jejich návrhům a požadavkům.



Obrázek č. 15: Ukázka ze hry – město
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Strategická videohra bude díky rozsáhlému, ale uživatelsky příjemnému nastavení vhodná jak pro začátečníky, tak i zblhlé strategické hráče.



Obrázek č. 16: Ukázka ze hry – oplocení toku řeky
(Zdroj: Vlastní zpracování)

V průběhu vyprávění příběhu hry umělá inteligence bude ovlivňovat ať už pozitivně, nebo negativně hráčský zážitek pro ojedinělý zážitek. Hráč bude představen výzvám, které bude moci překonat pouze díky svému strategickému přemýšlení a štěstí.

Stupně obtížnosti jsou velice důležitým faktorem, které v případě špatného nastavení mohou i hráče odradit od hraní videohry. Zvolením obtížnosti si hráč uvědomuje, jakou úroveň v tomto případě strategické schopnosti má. Pro podnikatelovu jsou vybrány tyto možnosti obtížnosti:

- **„Procházka růžovým sadem– Walk through a rose garden“**– budování v poklidném režimu, přesto že jsou významné hrozby a katastrofy zakázané mohou se objevit malinké výzvy které je nutno vyřešit
- **„Budování komunity – Community building“** - budování s příchutí nebezpečí, hrozby se objeví ale v menší míře.
- **„Tvorba dobrodružného příběhu – Create an adventure story“** – Je tu stále velký prostor pro růst a prosperitu, ale svět je nebezpečné místo.
- **„Prostě přežij – Just survive“** – Snaha o přežití v tomto krutém a drsném světě, bude tě následovat hrdý triumf i bolestivé tragédie.
- **„Krev pot a slzy – Blood, sweat and tears“** – Stůj tváří v tvář nemilosrdnému světu i když budeš hrát sebelíp, lidé budou přesto umírat. Hrozby budeš muset předvídat před tím, než přijdou a bude nutnost v nich najít určitou výhodu.



Obrázek č. 17: Ukázka ze hry – hrady a padací most
(Zdroj: Vlastní zpracování)

- „Zábava z prohry – Amusement of losing“ – Nespravedlivost – je definice této úrovně. Hra se tě bude snažit zničit bez slitování za každou cenu.
- **Vlastní nastavení** – možnost hráče si upravit nastavení dle svých preferencí

Zároveň s možností nastavení obtížnosti uživatel se bude moci rozhodnout, zda ve hře bude chtít využívat vlastnoruční a automatické ukládání postupu hry, anebo si vybere nespravedlivý osud, kdy nelze napravit své chyby. Příběh hry a její obtížnost bude řízena umělou inteligencí neboli vypravěčem, který bude povídat příběh a ovládat výzvy. K výběru budou 3 vypravěči, kteří budou mít jiné přístupy k těmto výzvám:

- Po určité době bude hráč vyzýván čím dál těžší a těžší výzvou.
- Mezi jednotlivými výzvami dává hodně času, výzvy mohou tvrdě zasáhnout.
- Zcela náhodně, jak časovým intervalem, tak i obtížností.

3.3.2 Cenová politika

Cenový model je stanoven na základě představy zapojení komunity do vývoje. Při stanovování cen bylo také přihlédnuto k cenám konkurence. Cenová kalkulace je uvedena v tabulce č. 19. Při kalkulaci ceny se uvažuje nad finanční podporou vývojáře i v průběhu vývoje videohry. Zákazníci, kteří takto podpořili vývojáře jsou odměněni nižší cenou, než kdyby čekali na finální produkt, zároveň je tu možnost posláni důležité zpětné vazby. Díky tomu zákazník může ovlivnit nejen drobné změny ve hře, ale může zasáhnout i do samotného vývoje důležitých veličin. To pomůže k vytvoření kvalitnějšího produktu a možnosti vytvoření hráčské komunity ještě před vydáním videoherního titulu.

Tabulka č. 19: Cenový model na finanční podporou vývojáře i v průběhu vývoje videoherního titulu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Verze videohry	Cena/ks
Alfa	09,99 EUR
Beta	19,99 EUR
Oficiální vydání	29,99 EUR

Podnikatel plánuje nabídnout videohru ve verzi Alfa za 9,99EUR, ta bude ale nabízet velice omezený obsah. Zákazník dostane videohru schopnou konkurovat malým indie videoherním titulům za podobnou cenu. Po úpravě a rozšíření videoherního obsahu, bude představena veřejnosti ve formě Beta za 19,99 EUR. Tato verze již bude téměř hotová, před vydáním bude nutné otestování funkčnosti obsahu a objevení skrytých chyb na

větším vzorku lidí. Po opravení nejnужnějších chyb a zvyšujícím se nátlaku na vydání finální verze, bude titul připraven na oficiální vydání.

3.3.3 Distribuce a propagace videoherního titulu

Vybrání **distribuční platformy** na počítačové platformě má více možností. Lokální platforma neexistuje, tudíž nezbyvá nic jiného, než vydat to na globální platformě, kterou využívá i český trh. Samotný marketing bude zaměřen pouze na Českou republiku, možné globální rozšíření marketingu je vize pro budoucí rozvoj značky.

V analytické části této diplomové práce se došlo k závěru, že za nejvýhodnější variantu bude vydání na obou distribučních platformách. To je, ale v případě že Epic Games Store ta nemá ve smlouvě danou exkluzivitu na videohru. Pokud exkluzivita ve smlouvě existuje, bude výhodnější zaměřit své vydání pouze na Steam obchod. Ten bude vyžadovat intenzivní reklamu, aby hra dokázala vydržet nátlak konkurence.

I přes posouzení nejvýhodnější varianty v podobě vydání na obě platformy zároveň, samotný podnikatel zásadně nesouhlasí s vydáním jeho videohry na Epic Games Store. To je kvůli rozporu hodnému náhledu na politiku vydavatelské platformy. Dle jeho názoru Epic Games Store ukotvil své místo na trhu vydávání videoher pouze pomocí zaplacených exkluzivních videoherních titulů. Zároveň podnikatel odmítá akceptovat fakt, že by jeho videohra měla vyjít na platformě kterou vlastní ze 40% společnosti Tencent. Tato čínská firma vlastní minimálně 5% podíl ve většině největších videoherních vývojářských studií. To následně může ovlivňovat samotné videoherní tituly, například samotné ovlivňování obsahu v rámci čínské politiky a její propagandy. Z tohoto důvodu bude následující plánování zaměřeno pouze na vydání na distribuční platformě Steam.

Propagace hry skrze online kanály

Oslovení potenciálních zákazníků proběhlo již samotnými individuálními rozhovory. Ti si budou moci plánovanou videohru dohledat hned několika způsoby. První možností jsou webové stránky společnosti, které vzniknou v dubnu 2021. Dále bude zřízena facebooková stránka a profil na Instagramu. Výhodou založení firemních profilů na sociálních sítích je to, že jsou zcela bezplatné.

Na instagramový a facebookový profil se budou pastovat informace a historky z vývoje videohry. Zákazníci se budou moci pobavit možnými chybami co nastaly v průběhu vývoje a zároveň nakouknout, jak probíhá samotný vývoj. Instagramový profil bude více zaměřený na tu grafickou stránku videohry, zatímco facebookový profil na informační stránku a získávání komunity.

Samotný vývoj videohry bude prezentován na československých herních facebookových stránkách, kde i bez zaplacení reklamy dostanou informace přímo k zákazníkům. Tato prezentace pomůže získat sledovanost a přiblížit se cíli 5 000 sledujících do konce roku 2022. Sledovanost na sociálních sítích lze zvýšit zapojením zákazníků do Alfa a Beta verze videohry. Správa webových stránek a profilů na sociálních sítích bude plně v kompetenci podnikatele. Díky tomu lze ušetřit výdaje spojené se správou webových stránek a sociálních profilů. Na druhou stranu provozovatel obětuje svůj čas, který se nedá vyčíslit finančně.

Alfa verze

Základním kamenem propagování alfa verze bude přes online neplacené kanály. Podnikatel se tím chce dostat se svým titulem do podvědomí potenciálních zákazníků. V tuto chvíli podnikatel nemá zájem o velké prodeje, jelikož hra nemá plný obsah a nemusela by splnit očekávání lidí. Jedna z možností se bude zaměřovat na rozhovory v časopisech či internetových herních stránkách. Díky podnikatelově zkušenosti se psaním článků pro internetový český herní web, získal kontakty na novináře, kteří v herním světě zůstali. Zároveň s rozhovory bude podnikatel mít zájem o online podcasty, kde bude moci osobně říct zákazníkům jeho vizi o daném titulu a zaujmout jeho charakterem.

Nejdůležitějším z marketingových taktik bude oslovení kurátorů na platformě Steam. Kurátoři jsou členové komunity, kteří svými doporučeními pomáhají ostatním uživatelům objevovat zajímavé hry. Nejznámější kurátoři z české scény jsou recenzentské či překladatelské stránky nebo facebookové skupiny. Důležitým aspektem bude oslovení správných kurátorů, kteří mají zájem hodnotit strategickou videohru a má i větší komunitu. Tyto informace zásadně mohou napomoci v oslovení potenciálních zákazníků a zvýšení sledovanosti podnikatelových sociálních sítí, jelikož je to seznam obsáhlého množství vlivných recenzentů či pouze herních fanoušků.

Beta verze

Marketingová strategie na propagování beta verzi videohry bude mírnější pouze ve formě online zaplacených reklam na sociálních sítích. Vše je to kvůli tomu, aby zákazníci nebyli přehlčeni informacemi o naší hře. Propagace bude probíhat zveřejňovaných screenů, a krátkých videí ze hry. Potencionální zákazníci si udělají obrázek, o čem videohra je a zda jim vyhovuje. Narozdíl od Alfa verze tato propagace již nebude zaměřena jen na Českou republiku, ale na celou Evropu.

Oficiálního vydání videohry

Vydání finálního titulu bude obsahovat propagaci ve formě obou předcházejících. Marketing přes online neplacené kanály se bude snažit propagovat hru v herních časopisech a na internetových herních stránkách. Zároveň se osloví významní influenceři, kteří jsou vhodní na propagování strategické videohry. Jsou to především videoherní streamerů a gameplay youtuberů. Mnozí čeští herní influenceři a i ti větší, jsou známí tím, že hrají české nebo i fanouškovské videohry i bez finančního obnosu. Obzvláště v době, kdy nevychází žádné velké videohry, jsou často vděční za jakýkoliv videoherní obsah. Těmto osobám bude poskytnut zdarma klíč ke hře a bude zcela na nich, zda se rozhodnou naši hru zahrát. Zároveň se bude financovat zaplacená reklama na sociálních sítích pro propagování nově vydaného titulu. Celkový rozpočet propagace je zobrazen v tabulce č. 20.

Tabulka č. 20: Rozpočet online marketingu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Marketing	Cena (Kč)
Beta verze	10 000
Sociální síť	10 000
Vydání hry	47 797
<i>Sociální síť</i>	40 000
<i>Influenceři – zdarma kopie 10 ks v ceně</i>	7 797
Celkem	57 797

Materiální prostředí

Materiální prostředí tvoří firemní identita, která odlišuje podnik od konkurence. Ta je reprezentována jednotným vizuálním stylem, logem společnosti, firemní barvy či webové

stránky. Dále do firemní identity může patřit i firemní komunikace, kultura, dobrá pověst, nebo pozitivní pocit ze služeb.

Design a obsah webových stránek pomáhá virtuálně spojovat firemní identitu a také umožňuje prezentovat službu. Mnoho lidí si vytvoří úsudek na základě prezentovaných informací, obrázků a kvalitě provedení webových stránek. Webové stránky budou vytvořeny na webové stránce WIX, která nabízí doménu na 1 rok zdarma a hosting jenž je součástí ceny. Dále nabízí neomezený přenos dat a péči o zákazníky 24/7 a úložný prostor serveru je 10 GB. Vizuální a grafický vzhled stránky bude vytvořeno na míru díky kamarádce podnikatele, která je vášnivá hráčka a zkušená grafička. Její pochopení herního prostředí a jejího portfolia přispívá k důvěře její práci. Cena bude stanovena dohodou. Celkové výdaje na založení webové stránky jsou vyčísleny na 1 000 Kč.

V distribučním obchodě bude dán prostor pro videoherní titul formou jedné reprezentační videoherní karty. Ta bude zásadní pro oslovení nových potencionálních zákazníků. Karta by měla být vybavena vhodnou a reprezentativní ukázkou screenů, obrázků gameplaye či traileru z dané videohry. Také bude nutné vypsát zásadní informace jako je popis hry, příběh, požadavky pro spuštění hry atd. Tyto informace by měli být stručné, ale i informativní, tak abychom uživatele neodradili.

3.4 Plán poskytování služeb vývoje

Předmětem podnikatelského záměru je nový videoherní titul. Veškerý vývoj bude probíhat na počítačové sestavě vlastněné majitelem. Počítačová sestava se skládá z:

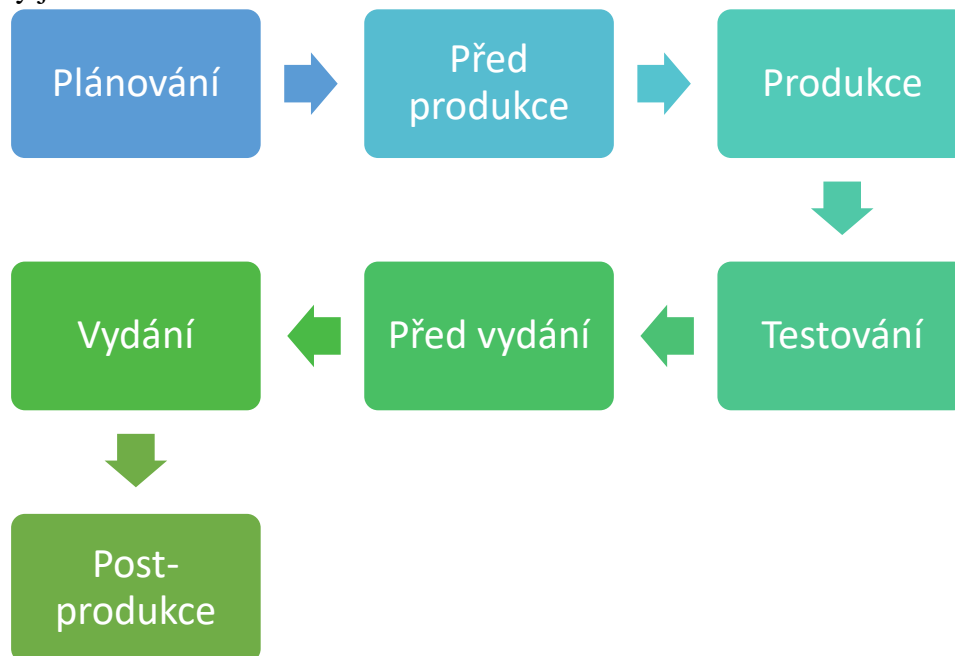
Procesor: Intel® Core™ i7-7700K CPU 4.20GHz

RAM: 16GB

Typ systému: 64bitový operační systém

Grafický adaptér: Nvidia GeForce GTX 1080

Celá sestava programátorovi v současné době slouží obstojně, avšak do roka je plánovaný upgrade grafické karty na MSI NVIDIA GeForce RTX 3070, která napomůže kvalitnějšímu průzkumu produktů od konkurence. Postup vývojového procesu počítačové videohry je zobrazen na obrázku č. 15



Obrázek č. 18: Vývojový proces počítačové videohry
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Plánování

První část plánovací fáze začíná sestavením představy nebo myšlenky celého titulu. Tato myšlenka byla již zpracována v obchodním modelu Lean Canvas viz obrázek č. 13. Cílem podnikatele je vytvořit strategickou videohru na platformu stolního počítače/notebooku, videohra bude ve formátu 3D grafiky vyvíjený na Unity engine. Videohra bude obsahovat umělou inteligenci která bude ovládat a vyprávět příběh a dění ve hře. Umělá inteligence bude mít 3 charaktery, které se budou lišit v ovlivňování hráče. Cílovou skupinou jsou studenti a dospělí jedinci ve věkovém rozmezí 15-40 let a prvními vlastovkami byli definováni jako core hráči 20-25 let. Časový rámec vývoje byl stanoven do srpna 2021

Před produkce

Další fází vývoje videohry uvažuje o tom, jak oživit a rozšířit nápady vyložených v plánovací fázi. Neboli vytvoří se design dokument, který obsírně popisuje, co může hráč ve hře dělat.

Vše začíná příběhem, je nutné stanovit si hlavní postavy v tomto příběhu a sestavit jejich život, souvislosti a rodinné vztahy s dalšími postavami. Vytvoření hrubého scénáře, který

bude popisovat příběh přes dialogy postav. Důležité bude uvědomit si a upravit volné konce, které kvůli příběhu a dialogům postav mohou vzniknout.

Podnikatel shrne požadavky, co od videohry požaduje – příkladem jsou herní mechaniky, fyziku a způsob vykreslování objektů na obrazovce hráče. Sepíše se představa prostředí, ve kterém se videohra má odehrávat, následně se vybere a koupí vhodná grafika, která tomuto prostředí odpovídá.

Produkce

Většina času, úsilí a prostředků vynaložených na vývoj videoher je ve fázi samotné produkce, která je také jednou z nejnáročnějších fází vývoje videoher. Během toho to procesu je nutné udělat:

- Přizpůsobit modely postav, aby byly navrženy a vykresleny tak, aby se shodovali s příběhem.
- Vytvoření prostředí, které je dynamické, pohlcující a vhodné pro mnoho typů herních stylů. V rámci strategické hry by prostředí mělo obsahovat objekty, které lze zneužít jako strategickou výhod. Pro uživatele to může být například opuštěná budova, příkop, skála, most a mnoho dalších.
- V rámci samotného programování bude nutné napsat dlouhý zdrojový kód, který způsobí že každý kousek obsahu ve hře ožije a bude mít požadované vlastnosti které se od toho objektu očekávají. Příkladem mohou být základní fyzikální vlastnosti objektů. Ty zaručí, aby obyčejná zeď v domě byla neprůchozí, anebo například aby meč, který se položí na stůl nepropadnul skrz.

Časový úsek této fáze může trvat i roky, a tak je důležité stanovení si harmonogramu a milníků, které zařídí pokrok ve vývoji a zároveň kontrolu již odvedené práce. Ve vývoji videohry není neobvyklé, že se po dokončení milníku dostanou do koše celé segmenty hry – tudíž měsíce v hodnotě práce. Tyto typy změn jsou obvykle vyvolány ve fázi testování.

Testování

Každá funkce a mechanika ve hře, musí být podstoupena testováním na kontrolu kvality. Hra, která nebyla důkladně ověřena – to je hra, která ještě není připravena na vydání Alpha verze. Ze zkušenosti podnikatele je ověřeno, že uživatelé a obzvláště hráči nepoužívající

produkt tak jak vývojář zamýšlel – často naschvál vyhledávají možnosti, jak samotnou hru rozbít.

Existují různé typy testerů a všichni jsou důležití. Někteří testeři provádějí zátěžové testy spuštěním stěn, ne-li tisíckrát, ve snaze hru „rozbít“. Ostatní testující provádějí testy „zábavných faktorů“, aby zjistili vyváženost obtížnosti, nebo samotnou uspokojivost po dohrání hry. Je důležité si uvědomit, že testování je při vývoji her komplementární s produkcí. Testování je cyklický proces neustálého zvyšování kvality samotného produktu. Podnikatel má již domluvené známosti, kteří jsou ochotni hru otestovat. Tyto známosti má rozdělené do 2 skupin, právě na testery zábavy a testery chybovosti.

Po nespočetných hodinách testování a interakcí, by měla být hra připravena na vydání ve verzi Alpha a následně i Beta verze. To bude poprvé, co se této hra dostane do rukou veřejnosti.

Před vydání

Samotná etapa před spuštěním a vydáním videohry je pro vývojářská studia i jednotlivce velice stresující čas. Na povrch vystoupají pochyby o sobě i o produktu. Tato fáze obsahuje vydání i Alpha a Beta verzí videohry. V analytické části této diplomové práce se došlo k závěru, že vydání bude nejvýhodnější na obě distribuční platformy. To je, ale v případě že Epic Games Store nemá ve smlouvě danou exkluzivitu na videohru. Pokud exkluzivita ve smlouvě existuje, bude výhodnější zaměřit své vydání pouze na Steam obchod.

S vydáním souvisí další značný marketing pro získání vůbec první skupiny potencionálních zákazníků u Alfa a Beta verzí a následného možného vytvoření potencionálního Hype marketingu. Marketing videoherního titulu je podrobněji rozebrán v kapitole 3.3 Marketingový plán. Pro podnikatele bude zásadní vytvoření zajímavé a reprezentativní stránky v distribučním obchodě s ukázkou screenů, obrázků gameplaye či traileru.

Vydání

Měsíce před očekávaným datem spuštění hry se většinou utrácejí za hromadou nevyřízených chyb. Některé mohou být staré, některé zase nové nalezené ve fázi testování. Pro lepší organizace se vytváří hierarchie chyb. Tato hierarchie zahrnuje chyby „rozbíjející na hru“ v horní části a drobné chyby v dolní části. Kromě odstraňování chyb

je snaha videohru před vydáním co nejvíce vyleštit. Celkově se zaměřuje na různé detaily, které hráč může či nemusí ocenit. Příkladem je lepší textura oblečení nebo zajištění, aby se tráva či stromy věrohodněji hýbaly ve větru. Tyto typy změn, i když jsou menší, mohou být důležité pro lepší pohlčení uživatele do videohry.

Post produkce

Není neobvyklé, že se videohry spouští se spoustou drobných chyb. Samotní vývojáři spoléhají na to, že hráči budou zasílat hlášení o chybách, nebo mluvit o problémech na online fórech. Prvních několik měsíců během fáze po spuštění se obvykle věnuje identifikaci a opravení těchto chyb.

Zároveň s opravováním chyb je důležité poskytovat uživatelům pravidelné aktualizace softwaru pro hru. Tyto aktualizace sahají od patchů pro vyvážení her až po nový stahovatelný obsah nebo DLC.

3.4.1 Plán časového harmonogramu vývoje hry a rozpočet

U videoherního vývoje je skoro nemožné stanovení si pevného harmonogramu a věřit v to, že se dodrží. Realita ve vývoji bývá taková, že v rámci programování a testování můžou nastat vážné problémy. Tyto problémy se nejčastěji nachází ve fázi testování, kdy může od testerů přijít zpětná vazba, že dokonce i celý úsek hry není funkční. A i měsíce vývoje mohou přijít vniveč. To není problém jenom malých studií, ale i u AAA titulů kde se stává, že se odkládá datum vydání klidně 3x za sebou jenom proto, aby zákazník dostal aspoň hratelnou hru. V některých případech ani toto odložení nepomůže. Z tohoto důvodu harmonogram vývoje bude obsahovat 3 pohledy, a to odhad optimistický, pesimistický, realistický. Po vzoru časové a síťové analýzy PERT se následně vypočítá střední doba trvání pomocí váženého průměru.

Z tabulky č. 21 vyplývá, že střední doba trvání - přibližná doba vývoje videohry je 98 týdnů, neboli 686 dnů. Jelikož se aktivity mezi sebou prolínají a běží souběžně, tak se finální doba zkrátí na 78 týdnů - 546 dnů.

Tabulka č. 21: Odhadovaný harmonogram vývoje
(Zdroj: Vlastní zpracování)

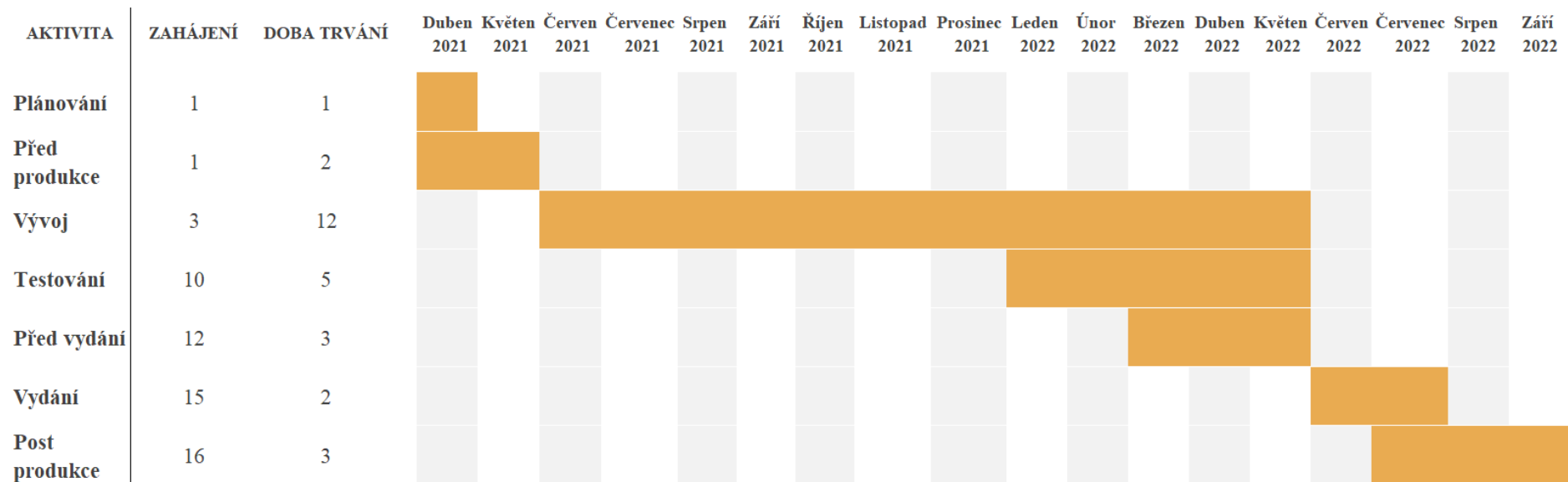
	Odhadovaná doba			Střední doba trvání
	Optimistická (v týdnech)	Pesimistická (v týdnech)	Realistická (v týdnech)	
Plánování	1	3	2	2
Před produkce	2	4	3	3
Produkce/Vývoj	20	70	45	45
Testování	10	30	20	20
Před vydání	5	15	10	10
Vydání	5	11	8	8
Post produkce	5	15	10	10

V dnešní době vychází denně nespočet her, proto je velmi obtížné prorazit s méně známou hrou. Je nutné vzít v úvahu celkový harmonogram v rámci videoherního průmyslu, a to z důvodu, aby se náš datum vydání nekryl s datem velkých titulů, anebo období tradičních slevových akcí jako jsou:

- Lunární nový rok konec února
- Jarní slevy konec května ale v letech 2019 a 2020 nebyl uskutečněný
- Léto konec června
- Halloween konec října
- Black Friday konec listopadu
- Vánoce od poloviny prosince

Nejvhodnější je proto pro datum vydání vybrat období konce července nebo začátek srpna. V této době z pravidla nevychází žádné AAA tituly a již uběhlo pár týdnů od letních slev, takže zákazníci budou vyhledávat nové videohry.

Časový harmonogram realizace je znázorněn pomocí obrázku č. 19 této práce, který značí posloupnost mezi klíčovými činnostmi a aktivitami při realizaci podnikatelského plánu. Je sestavený tak aby vydání videohry vycházel na červenec a v případě zpoždění na srpen.



Obrázek č. 19: Časový harmonogram vývoje videohry pomocí Ganttův diagramu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Financování vývoje	Duben 2021	Květen 2021	Červen 2021	Červenec 2021	Srpen 2021	Září 2021	Říjen 2021	Listopad 2021	Prosinec 2021	Leden 2022	Únor 2022	Březen 2022	Duben 2022	Květen 2022	Červen 2022	Červenec 2022	Srpen 2022	Září 2022
Nákup assetů	1 000																	
Nájemné	2 201	2 201	2 201	2 201	2 201	2 201	2 201	2 201	2 201	2 201	2 201	2 201	2 201	2 201	2 201	2 201	2 201	2 201
Internet	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450
Testování										5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000			
Steam poplatek																	2 237	
Rozpočet celkem	80 955																	

Obrázek č. 20: Plánovaný rozpočet vývoje
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ve vývoji není možné dodržet prvotní harmonogram, a tudíž i plánovaný rozpočet se sestavuje velice obtížně a je nutné, aby se nebral dogmaticky. Rozpočet byl sestaven dle časového harmonogramu na střední dobu trvání a zobrazuje jednotlivé náklady vývoje. Plánovaný rozpočet vývoje je zobrazen na obrázku č. 17. Náklady jako je nájemné, internet a jednorázový poplatek za assety již byly rozebrány v analytické části v kapitole 2.1. Business model Lean Canvas. Jako nový náklad se zde objevuje odměna testerům za testování hry v celkové hodnotě 5 000 Kč za měsíc. A poplatek distributorovi za možnost vydání videohry, ten byl zmíněn v kapitole 2.3. Analýza atraktivitu trhu podle Porterova modelu pěti sil přesněji v 2.3.5 Vyjednávací síla dodavatelů. Poplatek činí 86 EUR, a i když je tento poplatek nevratný, lze požádat o vrácení, jakmile produkt vygeneruje alespoň 1 000 USD upraveného hrubého výnosu z obchodu Steam a nákupů v aplikaci. V rozpočtu bylo počítáno s kurzem ke dni 10.4.2021 jenž bylo 26,01 Kč. K plánovanému harmonogramu vychází celkový rozpočet vývoje videoherního titulu na 80 955 Kč.

3.5 Organizační plán

Nově založený podnik bude veden zakladatelem, který bude mít na starosti chod podnikání, vývoj své videohry a marketing. Září 2021 bude mít zakladatel příjem 11 250 Kč z doktorského studia a ve svém volném čase bude ladit koncept podnikání. V prvních dvou letech bude vývoj a programování videohry provozováno osobně, díky našetřeným prostředkům a příjmu z doktorského studia si nebude vyplácet prostředky na osobní spotřebu. Vyplácení osobní spotřeby je plánování od roku 2023 v plánované hodnotě 10 000 Kč. Částka pokryje osobní spotřebu podnikatele a zároveň bude umožněn rozvoj podnikání.

Rok 2021 je rok podnikatelské registrace, proto není povinen platit zálohy na sociální ani zdravotní pojištění. Vyčíslení zálohy a výpočet pro rok 2022 se odvodí od podaného přehledu příjmů a výdajů. Jelikož v roce 2021 nebude mít podnikatel žádné příjmy vedoucí z podnikání, zálohy za sociálním i zdravotním pojištěním pro rok 2021 budou nulové. Rok 2022 bude pro podnikatele důležitý, protože se v červenci z vedlejší činnosti změní na hlavní. A to znamená zásadní změny v placení záloh sociálního a zdravotního pojištění. Pro rok 2022 nastanou 2 různé povinnosti úhrady záloh na sociální pojištění. Do července 2022 podnikatel bude mít povinnost hrazení záloh v nulové částce. Od července 2022 bude mít dále povinnost hradit minimální měsíční zálohy.

V průběhu vývoje videohry v roce 2022 bude potřeba najmutí 5 testerů na testování funkčnosti videohry. Podnikatel má již domluvené známosti, kteří jsou ochotni hru otestovat zadarmo.

Zakladatel počítá s určitou leností a nekvalitním testováním, a tak má v plánu si 5 testerů najmout za úplatek 1 000 Kč/měsíc. Celkový rozpočet na testery je odhadován na 5 000 Kč na měsíc po dobu 6 měsíců.

Vzhledem k plánovanému rozšiřování podnikání se bude od září 2022 vyhledávat externí programátor, který bude postupně zaučen a seznámen s vývojem, tak aby byl v průběhu roku 2023 schopen pomáhat s vývojem videohry. Programátor bude najat externě a bude mu proplácena faktura za provedené práce. Nejenže se bude programátor podílet na programování videohry, ale také pomůže s komunikací se zákazníky a bude se podílet na celkovém vývoji a úpravě konceptů poskytování videohry. Odměna novému externímu zaměstnanci je stanovena na 250Kč/hod. Počet hodin bude záležet na množství práce zadané programátorovi a odhaduje se tak 40 až 120 hod. za měsíc - tzn. mzdové rozpětí bude od 10 000 až do 30 000 měsíčně.

Podnikatel v případě neúspěchu na trhu práce počítá s využitím svých známostí a hledáním si studenta, který by měl zájem o práci ve vývojářském studiu. V případě velmi prospěšné spolupráce je možné transformovat zaměstnance na obchodního partnera.

3.6 Finanční plán

Základem finančního plánu je stanovit se prvotní výdaje související se založením podniku. Dále je uvedena zahajovací rozvaha, a odhad výdajů na běžný provoz podnikání, následují plánované příjmy a predikce Cash flow. Finanční plán je ukončen plánem příjmů, výdajů s výpočtem základu daně. Veškeré ceny a kalkulace jsou uvedeny včetně daně z přidané hodnoty (DPH), jelikož podnik nebude, alespoň ze začátku podnikání, plátce DPH.

3.6.1 Zřizovací výdaje při zahájení podnikání

Výdaje, které je zapotřebí vynaložit ještě před začátkem podnikání, jsou uvedeny v tabulce č. 22. Jedná se o živnostenské oprávnění a i s tím související výpis z trestního rejstříku. Zároveň s tím se bude připravovat design webových stránek, které budou nutné k propagaci značky podniku.

Tabulka č. 22: Prvotní výdaje pro založení podniku
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Výdaj	Cena (Kč)
Poplatek úřadu za založení živnosti	1 000
Výpis z trestního rejstříku	200
Design webových stránek	1 000
Celkem	2 200

3.6.2 Zahajovací rozvaha

Zahajovací rozvaha uvedená v tabulce č. 23 zobrazuje majetek a zdroje financování nově zakládaného živnostenského podnikání. Do podnikání bude vložen současný stolní počítač oceněn částkou 30 000 Kč a dále vklad podnikatele.

Tabulka č. 23: Zahajovací rozvaha
(Zdroj: Vlastní zpracování)

AKTIVA		PASIVA	
DHM	0	VLASTNÍ KAPITÁL	330 000 Kč
OBĚŽNÁ AKTIVA	330 000 Kč	<i>Účet individuálního podnikatele</i>	330 000 Kč
<i>Stolní počítač</i>	30 000 Kč	CIZÍ ZDROJE	0
<i>Finanční prostředky na bankovním účtu</i>	300 000 Kč		
AKTIVA CELKEM	330 000 Kč	PASIVA CELKEM	330 000 Kč

3.6.3 Plán výdajů na provoz 2021 a 2022

Výdaje v roce 2021 jsou poměrně pravidelné. Liší se pouze první měsíc kde je zobrazen jednorázový poplatek za nákup grafických a hudebních assetů do hry. Plán výdajů pro rok 2021 které bude nutné vynaložit k provozování podnikatelské činnosti a jsou uvedené v tabulce č. 24. Rok 2021 je rok podnikatelovy registrace tudíž, není povinen platit zálohy na sociální ani zdravotní pojištění. Vyčíslení zálohy a výpočet pro rok 2022 se odvodí od podaného přehledu příjmů a výdajů. Protože v roce 2021 nebude mít podnikatel žádné příjmy plynoucí z podnikání, zálohy za sociální i zdravotní pojištění pro rok 2021 budou nulové. Celková suma výdajů za rok 2021 se odhaduje na 27 755 Kč.

Plán výdajů pro rok 2022 které bude nutné vynaložit k provozování podnikatelské činnosti jsou uvedené v Tabulce č. 25 Celková suma výdajů za rok 2021 se odhaduje na 147 823 Kč.

Tabulka č. 24: Plán výdajů na provoz 2021

(Zdroj: Vlastní zpracování)

roj: Vlastní zpracování)

Období	Odhadované celkové výdaje za rok 2021	Cena
04/2021	<i>Tvorba webových stránek</i>	324 Kč
04/2021	<i>Nájem</i>	2 201 Kč
04/2021	<i>Internet</i>	450 Kč
04/2021	<i>Assety</i>	1 000 Kč
04/2021	Výdaje celkem za duben	3 975 Kč
05/2021	<i>Tvorba webových stránek</i>	324 Kč
05/2021	<i>Nájem</i>	2 201 Kč
05/2021	<i>Internet</i>	450 Kč
05/2021	Výdaje celkem za květen	2 975 Kč
06/2021	Výdaje celkem za červen	2 975 Kč
07/2021	Výdaje celkem za červenec	2 975 Kč
08/2021	Výdaje celkem za srpen	2 975 Kč
09/2021	Výdaje celkem za září	2 975 Kč
10/2021	Výdaje celkem za říjen	2 975 Kč
11/2021	Výdaje celkem za listopad	2 975 Kč
12/2021	Výdaje celkem za prosinec	2 975 Kč
VÝDAJE CELKEM ZA ROK 2020		27 775 Kč

Rok 2022 není již tak repetitivní co se týče výdajů. Od ledna až do června 2022 probíhá testování videohry. Zároveň v dubnu se spouští první placená propagace. V červenci se oficiálně vydává podnikatelova videohra a st tím souvisí poplatek za vydání a hlavní marketing. Současně s tím podnikateli končí vedlejší činnost a nahrazuje ji činnost hlavní. A to znamená zásadní změny v placení záloh sociálního a zdravotního pojištění.

Pro rok 2022 vyjdou 2 různé povinnosti úhrady záloh na sociální pojištění.

- Do července 2022 bude povinnost záloh v nulové částce kvůli vedení vedlejší činnosti a nepřesáhnout rozhodné částky v roce 2021.
- Od července 2022 bude mít povinnost hradit minimální měsíční zálohu. Tato záloha pro rok 2022 nebyla stanovena, proto se v této diplomové práci bude počítat s minimální měsíční zálohou pro rok 2021, která dělá 2 588 Kč.

Tabulka č. 25: Plán výdajů na provoz 2022

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Období	Výdaj před zahájením podnikání	Cena
01/2022	<i>Tvorba webových stránek</i>	324 Kč
01/2022	<i>Nájem</i>	2 201 Kč
01/2022	<i>Internet</i>	450 Kč
01/2022	<i>Testování</i>	5 000 Kč
01/2022	Výdaje celkem za leden	7 975 Kč
02/2022	Výdaje celkem za únor	7 975 Kč
03/2022	Výdaje celkem za březen	7 975 Kč
04/2022	<i>Tvorba webových stránek</i>	324 Kč
04/2022	<i>Nájem</i>	2 201 Kč
04/2022	<i>Internet</i>	450 Kč
04/2022	<i>Testování</i>	5 000 Kč
04/2022	<i>Marketing</i>	10 000 Kč
04/2022	Výdaje celkem za duben	17 975 Kč
05/2022	Výdaje celkem za květen	7 975 Kč
06/2022	Výdaje celkem za červen	7 975 Kč
07/2022	<i>Tvorba webových stránek</i>	324 Kč
07/2022	<i>Nájem</i>	2 201 Kč
07/2022	<i>Internet</i>	450 Kč
07/2022	<i>Steam poplatek</i>	2 237 Kč
07/2022	<i>Záloha SP</i>	2 588 Kč
07/2022	<i>Záloha ZP</i>	2 393 Kč
07/2022	<i>Marketing</i>	47 797 Kč
07/2022	Výdaje celkem za červenec	57 990 Kč
08/2022	<i>Tvorba webových stránek</i>	324 Kč
08/2022	<i>Nájem</i>	2 201 Kč
08/2022	<i>Internet</i>	450 Kč
08/2022	<i>Záloha SP</i>	2 588 Kč
08/2022	<i>Záloha ZP</i>	2 393 Kč
08/2022	Výdaje celkem za srpen	7 956 Kč
09/2022	Výdaje celkem za září	7 956 Kč
10/2022	Výdaje celkem za říjen	7 956 Kč
11/2022	Výdaje celkem za listopad	7 956 Kč
12/2022	Výdaje celkem za prosinec	7 956 Kč
VÝDAJE CELKEM ZA ROK 2020		155 620 Kč

Pro rok 2022 vyjdou 2 různé povinnosti úhrady záloh na zdravotní pojištění.

- Do července 2022 bude povinnost záloh v nulové částce kvůli vedení vedlejší činnosti.
- Od července 2022 bude mít povinnost hradit minimální měsíční zálohu. Tato záloha pro rok 2022 nebyla stanovena, proto se v této diplomové práci bude počítat s minimální měsíční zálohou pro rok 2021, která dělá 2 393 Kč.

3.6.4 Plánované příjmy

Vzhledem k nepředvídatelnosti videoherního průmyslu a zvyšování konkurenčních produktů na trhu, jsou tržby predikovány v reálné (plánované), pesimistické a optimistické variantě. Tržby jsou v prvním roce podnikání kalkulovány v měsících, v dalších letech jsou uvedeny celkem za rok. Tržby jsou v prvním roce podnikání kalkulovány v měsících, v dalších letech jsou uvedeny celkem za rok. Jelikož se pohybujeme v IT oblasti a videohra má nízkou aktivní dobu životnosti budou příjmy predikovány pouze na první 2 roky.

Reálná (plánovaná) varianta vyčíslená v tabulce č. 26, vychází ze stanoveného marketingu. Marketing beta verze byl stanoven na 10 000 Kč a odhadovaný dosah je 70 000 lidí s předpokladem průměrné konverze 1,5 %. Marketing hlavního vydání byl ovlivněn nejen placenou reklamou ale články v časopisech a influencersy, jenž zvýšilo poptávku. V rámci predikce se předpokládá úbytek prodejů 20 % za měsíc.

Optimistická varianta (viz. tabulka č. 27) vychází z předpokladu, že podnik bude úspěšnější, než bylo naplánované. Odhaduje se nadprůměrná konverze 3 %. Ale predikce na úbytek prodejů je neměnná, tudíž je 20 % za měsíc.

Pesimistická varianta vyčíslena v tabulce č. 28 naopak zkoumá možnost nízké konverze z provedeného marketingu. Odhad podprůměrné konverze se vyčísluje na 0,5%

Tabulka č. 26: Reálný (plánovaný) odhad příjmů v Kč
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Verze videohry	Období	Počet	Cena/verze	Tržby v EUR	Tržby v CZK
Alfa	02/2022	20	9,99	199,8	5 194,8
Beta	04/2022	1 050	19,99	20 989,5	545 727
Oficiální vydání	07/2022	4 000	29,99	31 489,5	818 727
	08/2022	3 200	29,99	119 960	3 118 960
	09/2022	2 560	29,99	95 968	2 495 168
	10/2022	2 048	29,99	7 6774,4	1 996 134
	11/2022	820	29,99	61 419,52	1 596 908
	12/2022	656	29,99	24 591,8	639 386,8
	2022				11 216 206
	2023	7177	29,99	215 238,2	5 596 194

Tabulka č. 27: Optimistický odhad příjmů v Kč
(Zdroj: Vlastní zpracování)

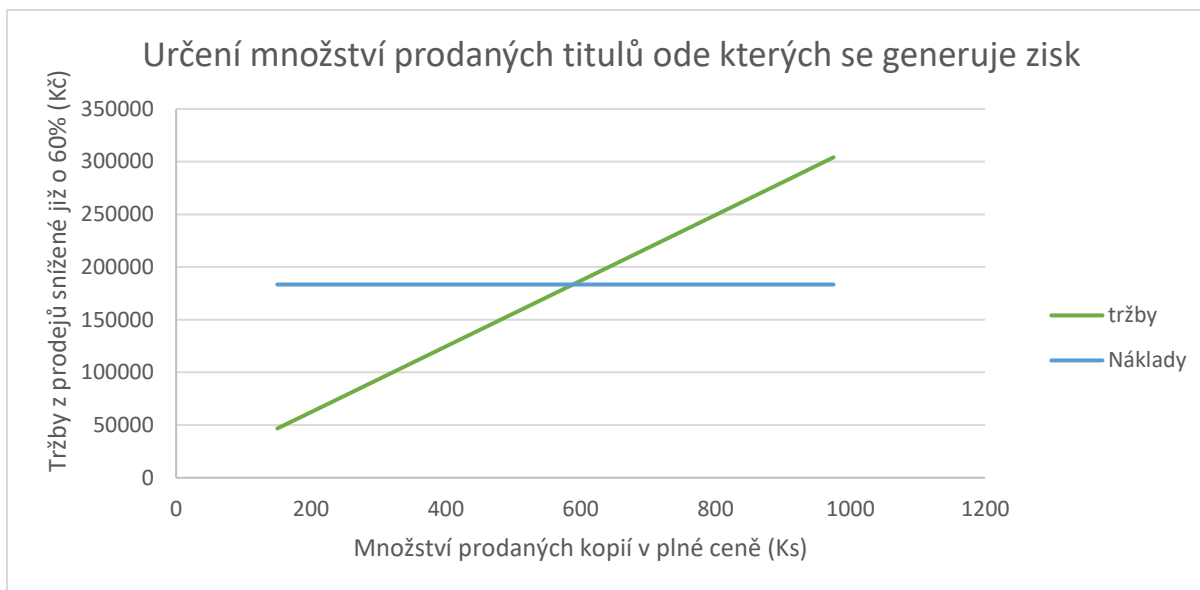
Verze videohry	Období	Počet	Cena/verze	Tržby v EUR	Tržby v CZK
Alfa	02/2022	50	9,99	499,5	12 987
Beta	04/2022	2 100	19,99	41 979	1 091 454
Oficiální vydání	07/2022	7 000	29,99	209 930	5 458 180
	08/2022	5 600	29,99	167 944	4 366 544
	09/2022	4 480	29,99	134 355,2	3 493 235
	10/2022	3 584	29,99	107 484,2	2 794 588
	11/2022	2 867,2	29,99	85 987,33	2 235 671
	12/2022	1 638	29,99	49 123,62	1 277 214
	2022				20 729 873
	2023	13 659,6	29,99	409651,4	10 650 937

Tabulka č. 28: Pesimistický odhad příjmů v Kč
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Verze videohry	Období	Počet	Cena/verze	Tržby v EUR	Tržby v CZK
Alfa	02/2022	5	9,99	49,95	1 298,7
Beta	04/2022	350	19,99	6 996,5	181 909
Oficiální vydání	07/2022	1 500	29,99	44 985	1 169 610
	08/2022	1 200	29,99	35 988	935 688
	09/2022	960	29,99	28 790,4	748 550,4
	10/2022	768	29,99	23 032,32	598 840,3
	11/2022	410	29,99	12 295,9	319 693,4
	12/2022	328	29,99	9 836,72	255 754,7
	2022				4 211 345
	2023	2 760,5	29,99	82 787,4	2 152 472

3.6.1 Určení bodu zvratu

Určení množství prodaných titulů, od kterých se bude generovat zisk pro podnik je znázorněn v grafu č. 8. Tržby jsou zobrazeny ve snížené hodnotě 40 %. Zde je již počítáno s 60 % snížení zisků v zahraničí. Celkové náklady vývoje byly odhadnuty na 183 395 Kč. Podnik bude generovat zisk od 589 prodaného titulu. Bod zvratu, při kterém podnik nedosahuje zisku ani negeneruje ztrátu, je tedy při 588 prodaném titulu. Tyto výsledky jsou pro podnik příznivé.



Graf č. 8: Bod zvratu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.6.2 Predikce Cash-Flow

Plán peněžních příjmů a výdajů uveden v tabulkách číslo 29 a 30 zahrnují veškeré předpokládané příjmy a výdaje, které během celého roku může daný podnik vykazovat. Na začátku podnikání byl počáteční vklad od zakladatele 300 000 Kč. Celková predikce Cash-Flow je vyčíslen v reálné variantě. Nulové příjmy a vysoké výdaje vychází ze samotné formy podnikání v oblasti vývoje počítačových her. Proto konečný stav peněžních prostředků v 1. roce podnikání není pro podnik moc příznivý, ale ani není překvapující.

Rok 2022 je podnik mnohem přívětivější, jelikož v tom roce se produkt dostává na spotřebitelský trh. Konečný stav peněžních prostředků ke druhému roku podnikání je pro podnik nadmíru příhodný.

Tabulka č. 29: Plán peněžních příjmů a výdajů pro rok 2021

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka rozpočtu/měsíc	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
Počáteční stav	300 000	283 825	270 850	257 875	244 900	231 925	218 950	20 5975	193 000
Příjmy celkem	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tržby	0			0	0	0	0	0	0
Výdaje celkem	16 175	12 975	12 975	12 975	12 975	12 975	12 975	12 975	12 975
Zřizovací výdaje	2 200	0	0	0	0	0	0	0	0
Provozní výdaje	3 975	2 975	2 975	2 975	2 975	2 975	2 975	2 975	2 975
Osobní spotřeba OSVČ	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Rozdíl příjmů a výdajů	-16 175	-12 975	-12 975	-12 975	-12 975	-12 975	-12 975	-12 975	-12 975
Konečný stav peněz	283 825	270 850	257 875	244 900	231 925	218 950	205 975	193 000	180 025

Tabulka č. 30: Plán peněžních příjmů a výdajů pro rok 2022

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka rozpočtu/měsíc	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
Počáteční stav	180 025	162 050	149 270	131 295	649 047	631 072	613 097	1 363 834	4 464 838	6 942 050	8 920 228	10 499 180
Příjmy celkem	0	5 195	0	545 727	0	0	818 727	3 118 960	2 495 168	1 996 134	1 596 908	639 387
Tržby	0	5 195		545 727			818 727	3 118 960	2 495 168	1 996 134	1 596 908	639 387
Výdaje celkem	17 975	17 975	17 975	27 975	17 975	17 975	67 990	17 956	17 956	17 956	17 956	17 956
Provozní výdaje	7975	7 975	7 975	17 975	7 975	7 975	57 990	7 956	7 956	7 956	7 956	7 956
Osobní spotřeba OSVČ	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Rozdíl příjmů a výdajů	-17 975	-12 780	-17 975	517 752	-17 975	-17 975	750 737	3 101 004	2 477 212	1 978 178	15 789 52	621 431
Konečný stav peněz	162 050	149 270	131 295	649 047	631 072	613 097	1 363 834	4 464 838	6 942 050	8 920 228	10 499 180	11 120 611

3.6.3 Plán příjmů, výdajů a základu daně

Rok 2021 kvůli nulovým tržbám je ztrátový s nulovou daní z příjmů fyzické osoby, s tím souvisejí i nulové zálohy na sociální a zdravotní pojištění. Rok 2022 je již více problematický. Z důvodu používání služeb americké společnosti bude nutné ve výpočtu daně zohlednit dvojitý zdanění. Ve skutečnosti by společnost na začátku roku 2023 měla poslat report o příjmech a jejich veškerém snížení. Dle dostupných informací společnost Valve corp. vyčíslí sazbu daně ve výši 0-30 % na základě vyplněného dotazníku.

Kvůli neproveditelnosti tohoto dotazníku se v rámci této diplomové práce bude počítat s nejvyšší sazbou a to 30 %. Zisk upravený po zdanění se následně podrobí 30% poplatku, který společnost Valve corporation má ve smlouvě a o kterém již bylo psáno v kapitole 2.3 Analýza atraktivity trhu podle Porterova modelu pěti sil. Výsledný čistý zisk před českým zdaněním pro podnikatele je v hodnotě 5 495 941 Kč.

Tabulka č. 31: Zdanění z příjmů v zahraničí 2022
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	2022
Příjmy v zahraničí	11 216 206
<i>Srážková daň 30 %</i>	33 64 862
<i>Zisk po zdanění</i>	7 851 344
<i>30% poplatek ze zisku</i>	2 355 403
Čistý zisk ze zahraničí	5 495 941

Skutečné výdaje za rok 2022 činily 155 620 Kč. V tomto případě podnikateli více vyhovuje použití paušální částky 60 %, v maximálně povolené částce 1 200 000 Kč. Vzhledem ke dvojitmu zdanění je počítáno s eventualitou, že se celkové zdanění ještě navýší. K roku 2021 proběhlo zrušení solidární daně, která byla nahrazena druhou sazbou daně z příjmů 23 %. Tato sazba se bude vztahovat pouze na příjmy překračující limit 141.764 Kč měsíčně. Celková daňová povinnost je v hodnotě 644 385 Kč. Státem uznaný zápočet je v hodnotě 100% daně uhrazené v zahraničí, proto výsledná daňová povinnost je nulová. Čistý zisk po zdanění v roce 2022 kvůli doplácení ZP a SP činí 3 408 643 Kč.

Jak již bylo řečeno, pro rok 2022 je kalkulováno s měsíčními zálohami stanovenými pro rok 2021. Vyměřovací základ pro výpočet sociálního a zdravotního pojištění je 50 % základu daně. V průběhu roku byly hrazeny minimální zálohy na SP a ZP, a to pouze polovinu roku. Díky tomu vychází vysoký doplatek jak na zdravotní, tak i na sociální pojištění. Nové měsíční zálohy pro rok 2023 byly stanoveny na 52 268 tisíc a 24 165 tisíc.

Tabulka č. 32: Daňové zatížení podnikatele pro rok 2021 a 2022
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	2021	2022
Příjmy z podnikání	0	5 495 941
Výdaje z podnikání	27 775	1 200 000
Základ Daně	-27 775	4 295 941
<i>Zaokrouhlení</i>	0	4 295 900
Daň z příjmů FO 15 %	0	644 385
<i>Daň uznaná k zápočtu</i>	0	644 385
<i>Daň neuznaná k zápočtu</i>	0	2 720 477
Výsledná daňová povinnost	0	0

V roce 2023 podnikatel bude pravděpodobně ve fázi vývoje rozšíření vydané videohry, anebo začne nový titul. V rámci této činnosti nebude generovat zas tak vysoký zisk a příjmy ze současné hry budou mnohonásobně nižší. V takové situaci měsíční zálohy v hodnotě 52 268 Kč a 24 165 Kč mohou být pro podnikatele nákladné. Autorka diplomové práce doporučuje možné zažádání o snížení vyměřovacího základu. K tomu bude potřeba prokázat, že je podnikatelův průměrný měsíční zisk za předchozí 3 kalendářní měsíce minimálně o jednu třetinu nižší.

Tabulka č. 33: Výše sociálních a zdravotních záloh pro rok 2023
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vyměřovací základ	2 147 970
<i>Sociální Pojištění 29,2 % z vyměřovacího základu</i>	627 208
<i>Roční úhrn zaplacených záloh na SP</i>	15 528
Doplatek SP	611 680
Nová výše záloh SP pro rok 2023	52 268
<i>Zdravotní pojištění 13,5 % z vyměřovacího základu</i>	289 976
<i>Roční úhrn zaplacených záloh na ZP</i>	14 358
Doplatek ZP	275 618
Měsíční záloha pro rok 2023	24 165

3.7 Analýza a zhodnocení rizik

Pro hodnocení rizik byla zvolena analýza RIPRAN, která se v první části zaměřuje na identifikaci hrozeb a jejich následně možné scénáře. Ty vychází z vybraných problémů identifikovaných metodou COP a doplněná o další významná rizika podnikatelského plánu (produktové, zákaznické a tržní riziko), viz. obrázek č. 18.

Hrozby s nízkou výslednou hodnotou rizika (NHR) jsou pro podnik přijatelné a nebude se k nim vytvářet opatření. Pozornost bude zaměřena na rizika se střední hodnotou rizika (SHR) a

vysokou hodnotou rizika (VHR). Opatření, jenž sníží hodnotu rizika na přijatelnou úroveň, jsou následující:

R1 – Nedostatek zkušeností s podnikáním

Druhé riziko je spojené se samotným organizováním a manažerováním společnosti. I přes teoretické znalosti, tento faktor může ovlivnit zvýšit samotné náklady na vývoj videohry nebo snížit možné tržby z produktu. Riziko bude redukováno tím způsobem, že využije svých zkušenějších známostí a s nimi více komunikovat své problémy. Toto riziko bude nejvyšší ze začátku podnikání, kdy podnikatel může být nejistý ve svých znalostech a rozhodnutích. Postupem času se bude riziko snižovat až nebude potřeba žádné výpomoci.

R2 – Nedostatek financování vývoje vlastních počítačových her

Jak již bylo více rozebráno v analýze obecného prostředí SLEPT, financování vývoje počítačových her v České republice je velice obtížné, proto může nastat situace kdy podnikatel nebude moci hradit náklady na vývoj vlastního titulu. Možná opatření v tomto směru může být pokus o sehnání investora, avšak to by bylo velice obtížné. Zkusit zaujmout budoucí potencionální zákazníky ve formě „Crowdfundingu“ na mezinárodních stránkách, jako je například Kickstarter, Indiegogo nebo Patreon. To s sebou nese další problematiku v rámci organizace a cenové politiky Crowdfundingu. Nebo se pokusit získat zakázku a soustředit se na vývoj videoherního titulu pro jinou osobu a vlastní titul zatím pozastavit. Veškeré tyto návrhy s sebou nesou vysoké náklady ve formě časové náročnosti.

R3 + R9 – Silná konkurence a velké spoléhání zákazníků na recenze ostatních

Každý den vychází mnoho videoher, ať už kvalitních, nebo méně kvalitních. Tento spam her může zapříčinit zapadnutí nové hry v seznamu a tím snížit možné prodeje titulu. Velké riziko stojí i v hodnocení videoherního titulu. Na toto hodnocení dávají velký důraz právě potencionální zákazníci, ale samotné hodnocení patří i do doporučovacího algoritmu softwaru. Tomuto scénáři bude předcházeno pomocí vhodnému online marketingu, který bude zaměřen na první vlašťovky, kteří mohou úspěch titulu odstartovat. Marketing bude doplněn o častou komunikaci s potencionálními zákazníky přes sociální sítě, kde se budou sdílet novinky a správy z vývoje či následných oprav titulu.

R4 – Substitute volnočasovými aktivitami

Virová situace celosvětově ovlivnila chování spotřebitelů. Příkladem v České republice bylo rozhodnutí vlády po dobu několika měsíců omezit volný pohyb lidí. Mnoho obyvatel i kvůli karanténě zůstali doma a obrátili se ke sledování seriálů/filmů a videohrám. Po rozvolnění a utišení situace může nastat situace významného snížení online uživatelů a hráčů počítačových

her a to i kvůli substituci s volnočasovými aktivitami, které jim nějakou dobu byly odepřeny. Z dlouhodobého hlediska to nemusí být tak zásadní pokles, z důvodu pozdějšího omrzení. Pro vyhnutí se snížení prodejů či uživatelů videohry podnikatel vloží do vývoje videohry čas navíc, ve kterém se bude zabývat unikátním příběhem a výzvou pro hráče.

R5 – Nízká dostupnost kvalifikované pracovní síly

Jak již bylo více rozebráno v analýze obecného prostředí SLEPT, videoherní průmysl postrádá kvalifikovanou pracovní sílu. To ohrožuje celkově kvalitu produktů, existenci podniků kvůli dlouhému vývoji, anebo pomalé budoucí rozšíření podnikání. Pro snížení rizika jakéhokoliv důsledku tohoto faktoru podnikatel může využít svých znalostí s učitelem videoherního programování na doporučení nadaných žáků. Současná virová situace hodně ovlivňuje tento návrh, protože nyní probíhá výuka pouze poskytnutím online videí a možné zpětné vazby na dotaz. Díky absenci osobního kontaktu je skoro nemožné ohodnotit nadání a kvalitu žáka na doporučení pracovní příležitosti.

R6 – Nezajímavý produkt pro zákazníka

Vytvořený finální produkt strategické videohry nemusí přinést uživateli takovou hodnotu jakou se očekávalo. V důsledku toho jsou zákazníci nespokojeni s výrobkem i se samotnou značkou vývojářů. Tomuto scénáři bude předcházeno díky neustálému mapování požadavků trhu a komunikace se zákazníky. V potaz bude brána zpětná vazba před a po každém zkušebním vydání části hry. Komunikace bude probíhat i po finálním vydání pro následné opravení chyb a negativních faktorů, které by hru mohli ovlivňovat. Vše bude směřováno tak, aby to přineslo požadovaný výsledek, ať už z pohledu vývojáře, tak i zákazníka.

R7 – Vážné onemocnění zakladatele

Náhlé či dlouhodobé onemocnění podnikatele a tím způsobená neschopnost vést podnikání by mohlo zejména v prvním roce podnikání ohrozit samotnou existenci tohoto byznysu. Kvůli nedodržení dohodnutých termínů vydání titulu by zákazníci mohli přejít ke konkurenci a snížit tržby videohry. Možným opatřením v tomto směru může být využití svých kontaktů na videoherní programátory a domluvení si náhrady pro vývoj titulu v podnikatelově absenci. V druhém roce podnikání by byla situace jednodušší, protože se předpokládá, výpomoc ve formě dalšího programátora.

ID	Hrozba	Ppst. Výskytu hrozby	Scénář	Ppst. Výskytu scénáře	Dopad na projekt	Hodnota rizika	Předpokládané náklady	Návrh opatření	Nová hodnota rizika	Předpokládané náklady
R1	Nedostatek zkušeností s podnikáním	SP	Selhání vedení společnosti - špatně nastavené cíle, úkoly, cenová politika	NP	VD	SHR	Vysoké náklady na vývoj	Využití svých znalostí a vice komunikovat problémy se zkušenějšími podnikateli	NHR	Časová náročnost
R2	Nedostatek financování vývoje vlastních počítačových her	VP	Nemožnost hradit náklady	VP	VD	VHR	Časová náročnost	Pokusit se o sehnání investora nebo provozování vývoje videoher pro externí osobu	SHR	Časová náročnost
R3	Silná konkurence	VP	Zapomění ve velkém počtu her a tím související nízké prodeje	SP	VD	VHR	Růst nákladů na budování značky a akvizici zákazníků	Vrýt se do paměti zákazníků díky vhodnému marketingu a časté komunikaci se zákazníky	SHR	Náklady na budování značky a výdaje na online marketingové aktivity
R4	Substituce volnočasovými aktivitami	SP	Pokles zájmu zákazníků	SP	SD	SHR	Růst nákladů na akvizici zákazníků, absence/pokles tržeb	Zábavný a unikátní příběh či výzva, kterou zákazník bude chtít dokončit	NHR	Časová náročnost, zvýšení výdajů na vývoj
R5	Nízká dostupnost kvalifikované pracovní síly	VP	Ohrožení kvality produktu, dlouhá délka vývoje, pomalé rozšíření podnikání	VP	SD	VHR	Výdaje na hledání a zaučení nového zaměstnance, ztráta zákazníků, pokles tržeb	Využití svých znalostí k získání potenciálních pracovníků	SHR	Výdaje na možného nového zaměstnance
R6	Nezajímavý produkt pro zákazníka	NP	Nespokojenost zákazníků s finálním produktem, nízké prodeje	SP	VD	SHR	Růst nákladů na budování značky a akvizici zákazníků	Důraz na kvalitní obsah založený na potřebách zákazníka	NHR	Výdaje na online marketingové aktivity
R7	Vážné onemocnění zakladatele	NP	Omezení podnikatelské činnosti	NP	VD	SHR	Negenerují se tržby, hradí se fixní výdaje	Využití svých kontaktů na videoherní programátory a domluvení náhrady pro vývoj	NHR	Vyšší výdaje plynoucí z domluvy o provedení práce
R8	Nastávající ekonomická krize	VP	Nedostatečná poptávka	SP	VD	VHR	Výdaje na akvizici zákazníků, negeneruje se zisk, hradí se fixní výdaje	Minimalizace výdajů, přizpůsobení nabídky pro populárnější platformu s jiným cenovým modelem	SHR	Výdaje spojené s úspornými opatřeními, výdaje na přeorientování podnikání
R9	Velké spoléhání zákazníků na recenze ostatních	VP	Nespokojenost zákazníků	SP	SD	SHR	Růst nákladů na akvizici zákazníků, absence/pokles tržeb	Častá aktualizace a oprava chyb s častou komunikací se zákazníky	NHR	Výdaje na vývoj a opravu chyb již vydané hry

Obrázek č. 21: Tabulka zhodnocení rizik podle metody RIPRAN
(Zdroj: Vlastní zpracování)

R8 – Nastávající ekonomická krize

Virová pandemie nijak zvlášť neovlivnila podnikatele pracující z „home office“. Česká i světová ekonomika, je ale zásadně zasažena a prognózy do budoucna nejsou pozitivní. Kvůli karanténě a omezení pohybu lidí videoherní průmysl dosáhl nových milníků v různých statistikách. Díky budoucímu vývoji po rozvolnění, zvýšení nezaměstnanosti a dalších faktorů může dojít k výraznému snížení na videoherním trhu, tudíž sledování vývoje trhu bude důležité pro samotný budoucí vývoj podnikání. V případě poklesu zájmu o počítačový videoherní trh se podnikatel může přeorientovat na jiný, například mobilní videoherní trh. Velikostí a potenciálem je větší jak počítačový, ale funguje zde rozdílná cenová politika, která nemusí spotřebitele finančně zatěžovat, tak jako u počítačového videoherního trhu.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo vypracovat reálný podnikatelský plán na založení společnosti podnikající v oblasti vývoje a distribuce počítačové hry v žánru strategie. Tohoto cíle se podařilo dosáhnout a byl vypracován podnikatelský záměr pro nově vznikající podnik La-Game Creatif, vytvářející počítačové videohry zaměřené na český trh.

Původní myšlenka byla validována formou rozhovorů s potenciálními klienty. Cílem bylo zjistit, jaký je postoj vybraných hráčů k problémům, které řeší u dnešních strategických her a jaké jsou jejich preference v dané oblasti. V návaznosti na toto zjištění sestavit návrh vhodného prvku marketingového mixu pro zkompletování podnikatelského plánu na vývoj strategické počítačové hry. Celkem bylo uskutečněno 11 polostrukturovaných rozhovorů s potenciálními prvotními uživateli. Výsledkem bylo nadšení z představy nové strategické hry. Dotazovaní se shodli na preferované střední obtížnosti pod podmínkou toho, že hra nebude překombinovaná a těžká na ovládání. Velký důraz se musí dát na hratelnost, grafiku a příběh hry, které jsou důležitým rozhodovacím aspektem pro zákazníka. Pokud hra bude kvalitní a nenastane nikde problém, měla by obdržet kladné hodnocení, které přitáhne další zákazníky.

Výsledky analýzy globálních a českých trendů ve videoherním sektoru zatím vykazují rostoucí trend v ziskovosti. Ten nyní s největší pravděpodobností posílí i současná Covid-19 pandemie. Významným faktorem potlačujícím vývoj a konkurenceschopnost sektoru počítačových her v České republice je jeho financování. Naopak ze strany legislativy se na vývojáře her nekladou velké finanční nároky. Dlouhodobým problémem je nedostatek pracovní síly, který může brzdit případný budoucí rozvoj odvětví.

Dle analýzy atraktivity trhu dle Porterova modelu 5 sil se došlo k závěru, že vymezený trh je pro nového podnikatele atraktivní a je možné vybudovat úspěšné podnikání. Potenciálních zákazníků je velké množství a počet klíčových zákazníků je stabilní. Největším problémem je současná konkurence a množství produktů na trhu. Je nutné se tomu postavit jako k výzvě, vybudovat silnou značku společnosti, vytvořit aktivní komunitu lidí a získat cenné obchodní partnery.

Při zahájení podnikání má vývojář k dispozici dobré finanční a hmotné zázemí. Chybí mu ale praktické zkušenosti s podnikatelskou činností a obchodní dovednosti. Na druhou stranu má zakladatel zkušenosti s marketingem a znalostí hráčského prostředí. Zaměřuje se na psaní příběhu a level design, takže má mnoho kontaktů z oboru, které mu v případě problémů při vývoji, mohou pomoci.

Z tohoto souhrnného hodnocení se jeví jako nejvhodnější rozvojová strategie s tržním výklenkem se zaměřením na první vlašťovky za pomoci diferenciací. Zaměřit se na využití výzev pro rozvoj, přihlídnout k příležitostem k udržení a zohlednit problémy k řešení.

Vizí podniku je stát se uznávaným světovým vývojářem videoher, vytvořit si vydavatelské studio s budováním vlastní komunity, která bude podnik podporovat a věřit v něj při jakémkoliv novém projektu.

Celý vývoj tvorby videohry je naplánován tak, aby datum vydání bylo v červenci, v případě zpoždění v srpnu. Rok 2021 bude rok čistého vývoje, tudíž nebudou generovány žádné příjmy a výdaje budou v hodnotě 27 775 Kč.

Pro odhad budoucích příjmů byly zohledněny 3 varianty. Pesimistická, realistická a optimistická. V diplomové práci bylo počítáno s realistickou variantou. Predikce ročních tržeb za první rok vydání jsou odhadovány na 5 495 941 Kč. Roční výdaje, které ovlivňují základ daně, jsou ve výši maximální částky paušálních výdajů 1 200 000 Kč. Výše čistého zisku po úpravě základu daně je 3 408 643 Kč. Výše čistého zisku bude podnikateli sloužit pro úhradu osobní spotřeby, zdravotního a sociálního pojištění, rozvoj podnikání v podobě pokračování vývoje videohry a zaměstnání další osoby.

Díky vytvoření reálného a životaschopného podnikatelského plánu byla eliminována rizika spojená se vstupem a působením na daném trhu. Kvůli vytvořenému podnikatelskému plánu má podnik větší jistotu ve vstupu a udržení se na zvoleném trhu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BARÁK, Pavel, Jana ADAMCOVÁ, Maria STASZKIEWICZ a Jan KLESLA. *ČESKÉ POČÍTAČOVÉ HRY: VÝVOJÁŘI POČÍTAČOVÝCH, KONZOLOVÝCH A MOBILNÍCH HER V ČESKÉ REPUBLICE V ROCE 2020*. In: GDACZ: Asociace českých herních vývojářů [online]. 2020 [cit. 2021-02-18]. Dostupné z: <https://gda.cz/wp-content/uploads/2019/03/CeskePocitacoveHry.pdf>

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-1535-3.

BRYCHTOVÁ, Lucie. *Srovnání účelu a způsobu užití Lean Canvas a Business Model Canvas*. Medium.com: design kisk [online]. 21.11.2019 [cit. 2020-12-19]. Dostupné z: <https://medium.com/design-kisk/srovn%C3%A1n%C3%AD-%C3%BA%C4%8Delu-a-zp%C5%AFsobu-u%C5%BEit%C3%AD-lean-canvas-a-business-model-canvas-fb82565d0a2f>

Ceník Prémiových služeb. *Webnote* [online]. [cit. 2021-02-28]. Dostupné z: <https://www.webnode.cz/cenik-w2/>

CLEMENT, J. *Distribution of video gamers worldwide in 2017, by age group and gender*. In: Statista [online]. 28.01.2017 [cit. 2021-02-18]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/722259/world-gamers-by-age-and-gender/>

CZ-NACE: 6201 - Programování [online]. [cit. 2020-12-13]. Dostupné z: <http://www.nace.cz/6201-programovani>

CZ-NACE: 5821 - Vydávání počítačových her [online]. [cit. 2020-12-13]. Dostupné z: <http://www.nace.cz/5821-vydavani-pocitacovych-her>

ČESKO. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). In: *Zákony pro lidi* [online]. 2012, částka 34. [Cit. 2018-12-03]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90?text=>

ČESKO. Zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád. In: *Daňové zákony 2018: úplná znění platná k 1. 1. 2018*. Praha: GRADA, 2018. ISBN 978-80-271-0766-7.

ČESKO. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. In: *Zákony pro lidi* [online]. 2012, částka 33. [Cit. 2018-12-03]. Dostupné

ČESKO. Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. In: *Daňové zákony 2018: úplná znění platná k 1. 1. 2018*. Praha: GRADA, 2018. ISBN 978-80-271-0766-7.

Choose the plan that is right for you. Unity: store [online]. [cit. 2021-02-18]. Dostupné z: <https://store.unity.com/compare-plans>

COFFEE STAIN STUDIOS. *Coffe* [online]. [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <https://steamspy.com/dev/Coffee+Stain+Studios>

Databáze časových řad ARAD: Úrokové sazby. Česká národní banka [online]. [cit. 2021-02-18]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY_PKG.PARAMETRY_SESTAVY?p_sestuid=41549&p_strid=FBC&p_lang=CS

DEALESSANDRI, Marie. Steam breaks concurrent users record at nearly 25m. *Gamesindustry.biz* [online]. 14.12.2020 [cit. 2021-02-18]. Dostupné z: <https://www.gamesindustry.biz/articles/2020-12-14-steam-breaks-concurrent-users-record-at-nearly-25m>

DEDOUCHOVA, Marcela. Strategie podniku. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 2001. ISBN 80-7179-603-4

DLC. *Dictionary.com* [online]. [cit. 2020-11-19]. Dostupné z: <https://www.dictionary.com/browse/dlc>

DLC. *Urban Dictionary* [online]. 26.03.2007 [cit. 2020-11-19]. Dostupné z: <https://www.urbandictionary.com/define.php?term=DLC>

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-802-4742-755.

FONTINELLE, Amy. Startup: What Is a Startup? Zákony pro lidi [online]. 14.8.2020 [cit. 2020-12-13]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/ask/answers/12/what-is-a-startup.asp>

FOTR, Jiří., VACÍK, Emil., SOUČEK, Ivan., ŠPAČEK, Miroslav., HÁJEK, Stanislav. Tvorba strategie a strategické plánování. Praha: Grada Publishing a.s. 2012. ISBN 978- 80-247-3985-

FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK. *Marketing: základy a principy*. Vyd. 2. Brno: Computer Press, 2005. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-251-0790-6

GILBERT, Nestor. Number of Gamers Worldwide 2021/2022: Demographics, Statistics, and Predictions. Finances online: Rewies for business [online]. [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <https://financesonline.com/number-of-gamers-worldwide/>

GRASSEOVÁ, Monika. Efektivní rozhodování: analyzování, rozhodování, implementace a hodnocení. Brno: Edika.2013. ISBN 978-80-266-0179-1

HALL, Charlie. The \$70 video game is inevitable: How the next generation of video game consoles will impact your wallet. Polygon [online]. 07.08.2020 [cit. 2021-02-18]. Dostupné z: <https://www.polygon.com/2020/7/7/21314545/console-video-game-price-increase-70-video-game-ps5-xbox-series-x>

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KERŤKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.

HEJNÁ, Veronika. Zákon č. 90/2012 Sb.: Jak založit společnost s ručením omezeným a kolik to stojí? E15: FinExpert.cz [online]. 19.03.2020 [cit. 2020-12-13]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/finexpert/vydelavame/jak-zalozit-spolecnost-s-rucenim-omezenym-a-kolik-to-stoji-1367417>

HENDL, Jan a Petr MULAČ. Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat. 3., přeprac. vyd. Praha: Portál, 2009. Finanční řízení. ISBN 978-807-3674-823.

JAKUBÍKOVÁ Dagmar. Marketing v cestovním ruchu. Praha: Grada Publishong, a.s. 2009. ISBN 978-80-247-3247-3

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: Strategie a trendy. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

JANEČKOVÁ, Lidmila. Marketing služeb. Praha: Grada, c2000. Manažer. ISBN 80-716-9995-0.

Jsme zemí s nadprůměrným podílem mladých hráčů videoher. Český statistický úřad [online]. 14.12.2017 [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/jsme-zemi-s-nadprumernym-podilem-mladych-hracu-videoher>

Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE). BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export [online]. 08.01.2020 [cit. 2020-12-13]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/klasifikace-ekonomicky-ch-cinnost-cz-nace/>

KORÁB, Vojtěch., PETERKA, Jiří a REŽNÁKOVÁ, Mária., Podnikatelský plán. Vydání první. Brno: Computer Press, a.s. 2007. ISBN: 978-80251-1605-

KREJČÍ, Jan. Jak vznikají hry II. PCWorld [online]. 1. 7. 1998 [cit. 2020-12-13]. Dostupné z: <https://www.pcworld.cz/clanky/jak-vznikaji-hry-ii/>

KROUPOVÁ, Libuše a Josef FILIPEC. Slovník spisovné češtiny pro školu a veřejnost. 2005. ISBN 978-80-2001-347-7.

Kulturní průmysly v ČR: Audiovizuální a mediální sektor 2019. Český statistický úřad [online]. 05.11.2020 [cit. 2021-02-18]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/122362648/09000420k8.pdf/2c791913-8986-44de-b3f7-8925bd513585?version=1.1>

LEXICO powered by Oxford university: Videogame [online]. [cit. 2020-11-13]. Dostupné z: https://www.lexico.com/en/definition/video_game

Learn More About Game Engine Software. G2 [online]. 13.07.2020 [cit. 2021-02-18]. Dostupné z: <https://www.g2.com/categories/game-engine#learn-more>

Ludeon Studios. Steamspy [online]. [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <https://steamspy.com/dev/Ludeon+Studios>

MAHESA, Raka. Unity and Unreal comparison. Packt [online]. 26.01.2018 [cit. 2021-02-18]. Dostupné z: <https://hub.packtpub.com/unity-and-unreal-comparison/>

Male and Female Gamers: How Their Similarities and Differences Shape the Games Market. In: Newzoo [online]. 03.05.2017 [cit. 2021-02-18]. Dostupné z: <https://newzoo.com/insights/articles/male-and-female-gamers-how-their-similarities-and-differences-shape-the-games-market/>

MALLYA, Thaddeus . Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada Publishing, a.s. 2007. ISBN 978-80-247-1911-5

Maurya, Ash. LEAN PODNIKÁNÍ. Přejděte od plánu A k plánu, který funguje. 1. vydání. Brno: BizBooks, 2016. 230 s. ISBN 978-80-265-0506-8.

Ohlášení živnosti - fyzická osoba s trvalým pobytem na území ČR. Jihlava [online]. 6.3.2017 [cit. 2020-12-13]. Dostupné z: <https://www.jihlava.cz/ohlaseni-zivnosti-fyzicka-osoba-s-trvalym-pobytem-na-uzemi-cr/d-517561>

PEGI: Pan-European Game Information [online]. [cit. 2020-11-19]. Dostupné z: <https://pegi.info/>

PETŘÍČEK, Václav. Vývoj podnikatelského prostředí v České republice. Praha: Corona, 2006. ISBN 80-903-3636-1.

PORTÁL.POHODA. Právní formy podnikání. portal.pohoda.cz [online]. 2013, [cit. 2020-10-29]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/pro-podnikatele/chci-zacitpodnikat/pravni-formy-podnikani/>

PORTER, Michael E., 1993. Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon). Praha: Victoria. ISBN 80-85605-12-0.

Prémiové plány na Wixu. *Wix* [online]. [cit. 2021-02-28]. Dostupné z: <https://cs.wix.com/upgrade/website>

Program inPage STANDARD. *Inpage: Vaše webové stránky snadno* [online]. [cit. 2021-02-28]. Dostupné z: <https://www.inpage.cz/detail-programu/standard>

REBEL, Timan. The difference between the NEXT Canvas and the Business Model Canvas. *GrandControl* [online]. 05.06.2019 [cit. 2020-12-13]. Dostupné z: <https://togroundcontrol.com/blog/the-difference-between-the-next-canvas-and-the-business-model-canvas/?gclid=Cj0KCQiAqo3->

BRDoARIsAE5vnaKLGyX20LLeuh_aupwLVgk_mpk5gbq749eDtrCt2WcxVHSin75jvLcaAsH-EALw_wcB

REQUENTLY ASKED QUESTIONS (FAQ). *Unreal Engine* [online]. [cit. 2021-02-18]. Dostupné z: <https://www.unrealengine.com/en-US/faq>

SBÍRKA ZÁKONŮ ČESKÉ REPUBLIKY. In: . Ministerstvo vnitra České republiky, 1993, ročník 1994, Sbíрка zákonů 30 / 1994. Dostupné také z: https://www.mzv.cz/public/9c/a7/2/955181_879832_sb10_94.pdf

SELF-PUBLISH ON STEAM: THE ULTIMATE GUIDE. *Xsolla* [online]. 19.5.2020 [cit. 2021-02-28]. Dostupné z: <https://xsolla.com/blog/monetization/2206/self-publishing-on-steam-the-ultimate-guide>

SCHWARTZHOFFOVÁ, Eva. *Ekonomika a legislativa ziskových a neziskových subjektů*. 1. vydání Olomouc: Univerzita Palackého, 2018. ISBN 978-80-244-5418-4

Správní poplatky na úseku živnostenského podnikání. Brno: Správa města [online]. [cit. 2020-12-13]. Dostupné z: <https://www.brno.cz/sprava-mesta/magistrat-mesta-brna/usek-3-namestka-primatorky/zivnostensky-urad-mesta-brna/spravni-poplatky-na-useku-zivnostenskeho-podnikani/>

SRPOVÁ, Jitka., ŘEHOŘ, Václav a kolektiv. *Základy podnikání. Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2010. ISBN 978-80-247-3339-5

Staňková, A. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2007, xiv, 199 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-926-9.

STEAM DIRECT PRODUCT SUBMISSION FEE. *Steam* [online]. [cit. 2021-02-28]. Dostupné z: <https://store.steampowered.com/sub/163632/>

- SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA, 2017. Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti. Praha: Grada. ISBN 978-80-2710-407-9.
- VÁCHAL, Jan a PÁRTLOVÁ, Petra. Strategický management. 2. vyd. Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. 2008. ISBN 978-80-903888-7-1
- VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-802-4745-206.
- VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. Podniková ekonomika. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.
- VYTVOŘTE SI VLASTNÍ WEBOVÉ STRÁNKY. *Estránky.cz* [online]. [cit. 2021-02-28]. Dostupné z: <https://www.estranky.cz/>
- Welcome to Epic Games. *Epic Games* [online]. [cit. 2021-02-28]. Dostupné z: <https://www.epicgames.com/store/en-US/about>
- Zákon č. 586/1992 Sb.: Zákon České národní rady o daních z příjmů. Zákony pro lidi [online]. [cit. 2020-12-13]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586>
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. In: Zákony pro lidi [online]. 2012, částka 33. [Cit. 2020-12-03]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>
- Zákon č. 90/2012 Sb.: Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). Zákony pro lidi [online]. [cit. 2020-12-13]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90>
- Zákon č. 455/1991 Sb.: Zákon o živnostenském podnikání (živnostenský zákon). Zákony pro lidi [online]. [cit. 2020-12-13]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>
- ZICH, Robert. Koncepce úspěchuschopnosti: konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži?. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. ISBN 978-807- 2048-182
- ZICH, Robert. Strategický management – 02 – Akademický semestr 2020/2021 [přednáška]. Brno, VUT v Brně, 2021 [cit. 2021-02-15].

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

Atd – A tak dále

CZ-NACE – Klasifikace ekonomických činností

ČSU – Český statistický úřad

DHM – Dlouhodobý hmotný majetek

DPH – Daň z přidané hodnoty

ESA – Esport Student Association

EUR – Euro

FO – Fyzická osoba

IT – Informační technologie

Kč – Koruna česká

ND – Nízký dopad

NHR – Nízká hodnota rizika

NP – Nízká pravděpodobnost

OSVČ – Osoba samostatně výdělečně činná

PO – Právnícká osoba

RPG – Role playing game

SP – Sociální pojištění

SD – Střední dopad

SHR – Střední hodnota rizika

SP – Střední pravděpodobnost

ZP – Zdravotní pojištění

USD – Americký dolar

VD – Vysoký dopad

VRH – vysoká hodnota rizika

VP – Vysoká pravděpodobnost

2D – Dvojrozměrný

3D – Trojrozměrný

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 Věkové a genderové složení hráčů v %	61
Graf č. 2: Věkové a genderové složení hráčského jádra v %	62
Graf č. 3: Nejhledanější profese ve videoherním průmyslu v České republice k lednu 2019 .	63
Graf č. 4: Zdroje financování v českém videoherním průmyslu.....	67
Graf č. 5: Vývoj tržeb ve videoherním sektoru v České republice od 2009do 2018	68
Graf č. 6: Obrat českých vývojářských společností v době 2017-2020	69
Graf č. 7: Vývoj úrokových sazeb v termínu 30.11.2019 -31.01.2021	70
Graf č. 8: Bod zvratu	105

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Business model Canvas	19
Obrázek č. 2: Model Lean Canvas	20
Obrázek č. 3: Podnikatelské prostředí	23
Obrázek č. 4: COP analýza – scénář vývoje	29
Obrázek č. 5: Porterova konkurenční strategie	31
Obrázek č. 6: Prvotní myšlenka zachycená v modelu Lean Canvas	41
Obrázek č. 7: Označení PEGI 3	65
Obrázek č. 8 Označení PEGI 7.....	66
Obrázek č. 9: Označení PEGI 12	66
Obrázek č. 10 Označení PEGI 16.....	66
Obrázek č. 11 Označení PEGI 18.....	66
Obrázek č. 12: Shrnutí analýz pomocí metody COP	77
Obrázek č. 13: Návrh Loga La-Game Creatif	80
Obrázek č. 14: Obchodní model Lean Canvas	83
Obrázek č. 15: Ukázka ze hry – město	85
Obrázek č. 16: Ukázka ze hry – oplocení toku řeky	85
Obrázek č. 17: Ukázka ze hry – hrady a padací most	86
Obrázek č. 18: Vývojový proces počítačové videohry.....	92
Obrázek č. 19: Časový harmonogram vývoje videohry pomocí Ganttův diagramu	97
Obrázek č. 20: Plánovaný rozpočet vývoje	97
Obrázek č. 21: Tabulka zhodnocení rizik podle metody RIPRAN	111

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: CZ – NACE - 62 Činnosti v oblasti informačních technologií	18
Tabulka č. 2: CZ – NACE - 58 Vydavatelské činnosti	18
Tabulka č. 3: Pravděpodobnost scénáře dle metody RIPRAN.....	32
Tabulka č. 4: Dopad rizika dle metody RIPRAN.....	32
Tabulka č. 5: Hodnota rizika dle metody RIPRAN.....	32
Tabulka č. 6: Shrnutí počátečních nákladů	43
Tabulka č. 7: Shrnutí výzkumu	45
Tabulka č. 8: Výsledné faktory plynoucí z kvalitativního výzkumu určené pro COP analýzu	51
Tabulka č. 9: Srovnání přímé konkurence dle vybraných parametrů.....	53
Tabulka č. 10: Počet lidí hrající a stahující videohry ve věkové kategorii 16-34 let v České republice za rok 2017	54
Tabulka č. 11: Určení obecného rozdělení dodavatelů	55
Tabulka č. 12: Porovnání nabídky služeb zprostředkovatelů prodeje.....	57
Tabulka č. 13: Seznam možných dodavatelů k tvorbě vlastních webových stránek	58
Tabulka č. 14: Výsledné faktory plynoucí z analýzy atraktivity trhu určené pro COP analýzu	60
Tabulka č. 15: Porovnání herních enginů Unity a Unreal Engine.....	73
Tabulka č. 16: Výsledné faktory plynoucí z analýzy obecného okolí určené pro COP analýzu	74
Tabulka č. 17: Výsledné faktory plynoucí z analýzy vlastních zdrojů a schopností určené pro COP analýzu.....	76
Tabulka č. 18: Základní informace o podniku	81
Tabulka č. 19: Cenový model na finanční podporou vývojáře i v průběhu vývoje videoherního titulu	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka č. 20: Rozpočet online marketingu.....	90
Tabulka č. 21: Odhadovaný harmonogram vývoje	96
Tabulka č. 22: Prvotní výdaje pro založení podniku.....	100
Tabulka č. 23: Zahajovací rozvaha.....	100

Tabulka č. 24: Plán výdajů na provoz 2021	101
Tabulka č. 25: Plán výdajů na provoz 2022	102
Tabulka č. 26: Reálný (plánovaný) odhad příjmů v Kč	103
Tabulka č. 27: Optimistický odhad příjmů v Kč	104
Tabulka č. 28: Pesimistický odhad příjmů v Kč	104
Tabulka č. 29: Plán peněžních příjmů a výdajů pro rok 2021	106
Tabulka č. 30: Plán peněžních příjmů a výdajů pro rok 2022.....	106
Tabulka č. 31: Zdanění z příjmů v zahraničí 2022.....	107
Tabulka č. 32: Daňové zatížení podnikatele pro rok 2021 a 2022	108
Tabulka č. 33: Výše sociálních a zdravotních záloh pro rok 2023.....	108

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Otázky k individuálním rozhovorům

Podle čeho si vybíráte koupit strategické hry

Jaké máte preference z hlediska doby, obtížnosti či stylu strategických her? (myšleno doba – středověk, budoucnost, sci-fi)

Jaký máte názor na multiplayer u strategických her?

Dáte přednost ceně před kvalitou?

Kolik herních titulů si pořídíte přibližně za rok?

Jak ovlivňuje vaše finanční situace postoj ke koupě videohry?

Jaký máte názor na cenový model hry, který je vytvořen na podporu vývoje?

Na které herní platformě nejčastěji kupujete herní tituly a proč?

Co vás zaujme v digitálním obchodě videoher na kartě hry?

Co před nákupem videohry v digitálním obchodě přímo vyhledáváte na dané kartě hry?

Kde nacházíte novinky o herních titulech?

Jaké informace vyhledáváte před rozhodnutím o nákupu videohry? Popřípadě kde je vyhledáváte