



# Podnikatelský plán pro uvedení interaktivního mobilního průvodce na trh

## Diplomová práce

*Studijní program:* N6208 – Ekonomika a management

*Studijní obor:* 6208T085 – Podniková ekonomika

*Autor práce:* **Bc. Barbora Vodňanská**

*Vedoucí práce:* doc. Ing. Petra Rydvalová, Ph.D.



## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Barbora Vodňanská**  
Osobní číslo: **E13000261**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**  
Název tématu: **Podnikatelský plán pro uvedení interaktivního mobilního průvodce na trh**  
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Teoretická východiska a literární rešerše k řešenému problému.
2. Analýza prostředí pro uvedení produktu na trh z hlediska využívání mobilních aplikací v cestovním ruchu.
3. Popis současného stavu projektu libereckéhry.cz.
4. Návrh podnikatelského plánu a možnosti využití aplikace.
5. Vyhodnocení vytvořeného podnikatelského plánu.

Rozsah grafických prací: dle potřeby dokumentace  
Rozsah pracovní zprávy: 65 normostran  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická  
Seznam odborné literatury:

**BERGEROVÁ, Marcela. Jak (ne)úspěšně řešit projekt. Praha: Spiralis, 2008. ISBN 978-80-903015-6-6.**

**GUILLEBEAU, Chris. Startup za paketel: objevte způsob, jak pracovat na sebe a žít se tím, co vás baví. V Brně: Jan Melvil, 2013. ISBN 978-80-87270-59-2.**

**SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.**

**WILLIAMS, Sara. Financial times guide to business startup 2015. Harlow: Pearson Education Limited, 2014. ISBN 978-1-292-06646-2.**

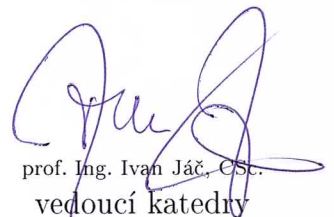
**WUPPERFELD, Udo. Podnikatelský plán pro úspěšný start. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-075-9.**

Elektronická databáze ProQuest (knihovna.tul.cz).

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Petra Rydvalová, Ph.D.**  
Katedra podnikové ekonomiky a managementu  
Konzultant diplomové práce: **Bc. Denisa Merenusová, DiS.**  
odborná pracovnice, Krajský úřad Libereckého kraje  
Datum zadání diplomové práce: **30. října 2015**  
Termín odevzdání diplomové práce: **31. května 2017**



doc. Ing. Miroslav Žížka, Ph.D.  
děkan



prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 30. října 2015

## Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

## **Anotace**

Diplomová práce se zaměřuje na sestavení podnikatelského modelu pro již existující projekt libereckéhry.cz, jenž se zabývá provozováním interaktivních mobilních průvodců po centru Liberce. Cílem práce bylo vytvořit podnikatelský model pro start-up konkrétně zasazený do lean canvas, ve kterém by byly nastíněny možnosti dalšího rozvoje projektu. Vzhledem k dosavadní neziskovosti projektu, a to především z důvodu bezplatného stažení potřebné aplikace, se nabízela i otázka k zamyšlení se nad potenciálními zdroji příjmů. V závěru autorka také uvažuje o vhodnosti založení podniku působícího v oblasti poskytování volnočasových aktivit. První část diplomové práce podává přehled o základních pojmech týkajících se start-upů a podnikatelských modelů. Druhá část již popisuje samotný projekt libereckéhry.cz z hlediska uskutečněných aktivit a navázané spolupráce a blíže představuje autorský tým. Pro účely této práce, bylo nezbytné provést i analýzu trhu a konkurence. Na základě teoretických poznatků byl sestaven podnikatelský model, který navrhuje možnosti rozšíření „portfolia“ libereckýchher.cz. Na základě vytvořeného modelu bylo zjištěno, že projekt by již neměl cílit na jednotlivé hráče, nýbrž na instituce působící nejen v cestovním ruchu, ale i ve školství. Autorka usoudila, že založení právnické osoby s více společníky by bylo prozatím zbytečné a navrhla jiné řešení formou společnosti bez právní subjektivity.

### **Klíčová slova**

Podnikatelský plán, podnikatelský model, lean start-up, lean canvas, podnikatelské plátno, start-up, mobilní aplikace, projekt.

# **Annotation**

## **Business Plan For Interactive Mobile Guide**

The master's thesis pursues the development of a business plan for an already existing project libereckéhry.cz that runs an interactive mobile phone guide of Liberec city centre. The aim of the thesis was to develop a business plan for a start-up (company) specifically set into lean canvas, in which potential growth/advancement of the project was outlined. Because the project has been non-profitable as yet due to the free of charge downloadability, the author attempts to explore possible sources of income. In the conclusion of the thesis the author also contemplates the suitability of establishing a business operating in leisure activities. The first part of the thesis gives an overview of the used terminology in the area of start-ups and business plans. The next part of the thesis describes the libereckéhry.cz project, its already realized activities, and established collaborations. The authors of the project are introduced in this part as well. Next, market and competition analyses were performed. Based on the theoretical findings, a business plan was developed that suggests further enlargement of libereckéhry.cz "portfolio". Based on the resulting business plan it was discovered that the project should primarily target educational institutions and institutions in tourism instead of individual players. The author came to the conclusion that establishing an enterprise with legal personality would be needless for now and suggested an alternative solution in the form of an association.

## **Key words**

Business plan, business model, lean start-up, lean canvas, business model canvas, start-up, mobile application, project.

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala především vedoucí mé diplomové práce doc. Ing. Petře Rydvalové, Ph. D., za pomoc, cenné rady a čas, který mi věnovala během zpracování této práce. Poděkování patří i Bc. Denise Merenusové Dis., která mi byla nápomocným konzultantem. V neposlední řadě bych ráda poděkovala své sestře Ing. Zuzaně Vodňanské za jazykovou korekci.

# Obsah

Seznam ilustrací.....	11
Seznam tabulek.....	12
Seznam zkratk.....	13
Úvod .....	15
1 Start-up .....	19
1.1 Podpora začínajících start-upů.....	21
1.1.1 Fáze financování start-upů.....	22
1.1.2 Business angel .....	24
1.1.3 Venture capital funds.....	25
1.1.4 Crowdfunding.....	25
1.1.5 Inkubátory a akcelerátory .....	26
2 Výběr vhodné právní formy podnikání .....	27
3 Výběr vhodného oboru podnikání .....	31
4 Podnikatelský plán a podnikatelský model .....	33
5 Business Model Canvas.....	36
6 Lean Canvas .....	39
7 Struktura podnikatelského plánu .....	43
8 Mobilní aplikace a jejich vývoj .....	45
8.1 Jak na úspěšnou mobilní aplikaci?.....	45
8.2 Zdroje příjmů z aplikací.....	46
8.3 Přehled operačních systémů.....	47
9 Popis projektu libereckéhry.cz .....	49
9.1 Jak hra funguje? .....	50
9.2 Název, logo a motto .....	51
9.3 Autorský tým .....	53



9.4	Současná právní forma.....	53
9.5	Spolupráce a finanční podpora .....	54
9.6	Dosud spuštěné hry .....	56
9.7	Turistické vizitky .....	60
10	Analýza prostředí a konkurence z hlediska využívání mobilních aplikací v cestovním ruchu .....	61
10.1	Cestovní ruch v Libereckém kraji .....	61
10.2	Analýza konkurence .....	65
10.3	SWOT analýza .....	67
11	Lean Canvas pro libereckéhry.cz.....	74
11.1	Zákazník libereckýchher.cz.....	75
11.2	Problémy jednotlivých hráčů či skupiny hráčů .....	75
11.2.1	Existující alternativy .....	76
11.3	Problém institucí působících v Liberci a okolí.....	77
11.4	Řešení pro jednotlivé hráče či skupiny hráčů.....	77
11.5	Řešení pro instituce působící v Liberci a okolí.....	77
11.6	Hodnota pro zákazníka.....	78
11.7	Kanály .....	78
11.8	Zdroje příjmů z her pro jednotlivé hráče či skupiny hráčů .....	80
11.9	Výdaje .....	82
11.10	Porovnání předpokládaných příjmů a výdajů.....	84
11.11	Zdroje příjmů z her pro instituce působící v Liberci a okolí.....	84
11.12	Klíčové metriky (indikátory).....	85
11.13	Neférová výhoda .....	86
	Závěr.....	87
	Seznam literatury .....	90

Seznam příloh.....	97
Příloha A: Podnik a podnikatel dle legislativy .....	98
Příloha B: Právní formy podnikání.....	99
Příloha C: Struktura podnikatelského plánu .....	101

## Seznam ilustrací

Obrázek 1: Start-up koloběh dle Riese .....	20
Obrázek 2: Struktura investic do start-upů .....	22
Obrázek 3: Start-up financing cycle .....	24
Obrázek 4: Plátno podnikatelského modelu .....	36
Obrázek 5: Rozdíl mezi Business Model Canvas a Lean Canvas .....	39
Obrázek 6: Lean Canvas.....	42
Obrázek 7: Ukázka QR kódů ke hře .....	50
Obrázek 8: Ukázka QR kódů ke hře 2 .....	50
Obrázek 9: Úvodní obrazovka aplikace s návodem k ovládní.....	51
Obrázek 10: Logo libereckýchher.cz.....	52
Obrázek 11: Firemní tiskoviny .....	52
Obrázek 12: Propagační plakáty ke hře Smrtící řádění .....	55
Obrázek 13: QR kódy umístěné na plakátovacích plochách .....	56
Obrázek 14: Printscreen webových stránek.....	59
Obrázek 15: Turistická vizitka .....	60
Obrázek 16: Návštěvnost hostů Libereckého kraje dle sezóny .....	64

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Faktory při výběru právní formy podnikání .....	28
Tabulka 2: Přehled jednotlivých her .....	58
Tabulka 3: Přehled hromadných ubytovacích zařízení v Libereckém kraji .....	62
Tabulka 4: Podíl rezidentů a nerezidentů v HUZ v Libereckém kraji v roce 2015.....	62
Tabulka 5: SWOT analýza projektu libereckéhry.cz.....	71
Tabulka 6: Konfrontační matice .....	73
Tabulka 7: Předpokládaný vývoj příjmů v Kč.....	81
Tabulka 8: Předpokládaný vývoj výdajů v Kč .....	83
Tabulka 9: Porovnání příjmů a výdajů .....	84
Tabulka 10: Cena aplikace na míru v Kč .....	85
Tabulka B-1: Počet osob podnikajících dle živnostenského zákona.....	99
Tabulka C-1: Informace o konkurenci na trhu .....	106

## Seznam zkratek

3F (též FFF)	Family, fools, friends
A. S.	Akciová společnost
ČSÚ	Český statistický úřad
EBAN	The European Trade Association for Business Angels, Seed Funds and Early Stage Market Players
FO	Fyzická osoba
HN	Hodnotová nabídka
HUZ	Hromadná ubytovací zařízení
IPO	Initial Public Offering
IT	Informační technologie
KA	Kanály
KČ	Klíčové činnosti
KP	Klíčovní partneři
KZ	Klíčové zdroje
MVP	Minimum viable product
NOZ	Nový občanský zákoník
OC	Obchodní centrum
OS	Operační systém
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
PO	Právnícká osoba
PR	Public relations

QR	Quick response
S. R. O.	Společnost s ručením omezeným
SN	Struktura nákladů
SWOT	Akronym ze slov strengths, weaknesses, opportunities, threats; analýza založená na stanovení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb
VZ	Vztahy se zákazníky
ZK	Základní kapitál
ZS	Zákaznické segmenty
ZP	Zdroje příjmů

# Úvod

Pravděpodobně každý student posledního ročníku vysoké školy uvažuje nad svou budoucností. Závěrečnými zkouškami ukončí jednu etapu svého života a plynule přechází do té další – pracovní. Otázkou je, zda si vybere variantu nechat se zaměstnat anebo být svým pánem a pustit se do podnikání. Možnost vlastního rozhodování, absence nadřazené autority a především možnost seberealizace je pravděpodobně nejčastějším důvodem, proč se lidé vrhají do podnikání. Dalším důvodem může být i to, že nejsou schopni sehnat po ukončení studia zaměstnání, které by odpovídalo jejich představám, a proto raději zvolí vlastní cestu. I přesto se někteří stanou pouhými „otroky“ strachu a své myšlenky a nápady se nepokusí zrealizovat.

Tomáš Baťa, jeden z největších podnikatelů své doby, pronesl: *„Lidé se obávají neznáma. Jest pravda, že každé opuštění starého znamená nejistotu – skok do tmy. Avšak kdo chce pomoci sobě a jiným, musí opustit dobré, aby mohl vybojovat lepší. Nesmí držeti pevně vrabce v hrsti jen proto, že je lepší než holub na střeše. Bez odvahy ke změně není zlepšení, a tak není ani blahobytu!“* (Tomáš Baťa citáty, 2014). Nelze jinak, než s Tomášem Baťou souhlasit. Těžko nápadití podnikavci zjistí využitelnost svého potenciálu, pokud neseberou odvahu vykročit ze zaběhnutých kolejí do něčeho zcela nového.

Avšak přijít pouze s dobrým nápadem nestačí. V dnešní době neustále se rozvíjejících technologií a ustavičně rostoucí konkurencí na trhu není jednoduché přijít s originálním nápadem, natož pak vytrvat a stát se úspěšným podnikatelem. Eric Ries (2011) ihned v úvodu své knihy *The Lean Startup* popisuje typickou situaci. Ambiciózní mladí studenti zaujatí novými technologiemi a doposud nesvázáni žádnými konvencemi plánují svoji budoucnost. Rozhodnou se vybudovat novou společnost prakticky z ničeho. Počáteční úspěch jim umožňuje získat potřebné finance pro uvedení nového produktu na trh. Sestaví tým v okruhu přátel a dohromady mají pocit, že je nic nemůže zastavit. I přes báječný produkt, schopný tým, vynikající technologie, neotřelý nápad ve správný okamžik však společnost zanedlouho zkrachuje. Jak tedy na tomto základě postavit prosperující společnost? V různých tiskovinách nebo na blozích se stále opakuje ten samý recept na úspěšné podnikání založený na odhodlání, nápaditosti, vhodném načasování a především díky skvělému produktu, díky kterému může být úspěšný každý. Avšak Ries je toho názoru, že toto tvrzení není pravdivé. Na základě spolupráce se stovkami různých

podnikavců mohl pozorovat několik případů, kdy start-up neuspěl, produkt nebyl zdařilý, nedošlo k naplnění potenciálu. Říká, že úspěch start-upu není výsledkem správných genů nebo toho být ve správný čas na správném místě. Úspěch lze zajistit zejména, pokud je postupováno tím správným způsobem, kterému se lze naučit. Namísto několika let zdokonalování technologií a produktu je vytvořen minimálně životaschopný produkt, který má zpočátku mnoho chyb. Ten je dodáván zákazníkům a není zdarma. Zpětná vazba prvních zákazníků a experimenty následně poskytují informace týkající se daného produktu a umožňují tak jeho neustálé zdokonalování. Tradiční myšlení říká, že by tento přístup neměl být funkční. Tento přístup nejen, že funguje, nakonec se stal i základem nového stylu podnikání na celém světě – LEAN START-UP.

Metoda lean start-up (a hlavně podnikatelský model lean canvas, který z této metody vychází), která je vhodná zejména pro projekty a start-upy, je použita i v této diplomové práci, která se zabývá projektem libereckéhry.cz. Projekt vznikl v roce 2012. Studenti oboru Cestovní ruch na Ekonomické fakultě Technické Univerzity v Liberci dostali podnět k tomu zamyslet se nad možnostmi rozvoje cestovního ruchu v Liberci a jeho okolí v rámci předmětu Animace v cestovním ruchu. Takto vznikla myšlenka vytvoření interaktivního mobilního průvodce po Liberci, avšak netradiční formou řešení fiktivních detektivních příběhů. Tato forma zábavy a poznání zaujala statutární město Liberec, které se rozhodlo projekt finančně podpořit. Tímto mohla být vyvinuta první mobilní aplikace mající formu průvodcovské detektivní hry. Každý rok byla hra obměněna. Prozatím poslední byla spuštěna 1. března 2015 a trvala do konce roku 2015. Protože se jedná o aplikaci, která je poskytována ke stažení zdarma, negeneruje hra svým autorům žádné příjmy. Ti jsou tak zcela závislí na finanční podpoře od města Liberec.

V roce 2015 dosáhla tato podpora pouze výše 10 000 Kč; částky, která téměř neumožňuje projekt nadále rozvíjet a posouvat dále. Z tohoto důvodu bylo na místě zamyslet se nad tím, zda neexistuje nějaký způsob rozvoje tohoto projektu, který by ho učinil nezávislým na jakékoliv finanční podpoře; který by tedy byl schopný generovat nějaké příjmy a umožnil by jeho další vývoj. S tím souvisí i otázka, zda by bylo vhodné založit podnik zabývající se volnočasovými aktivitami a začít tak něco zcela nového, nebo jestli zůstat u současného zaměstnání, popřípadě mít libereckéhry.cz pouze jako zdroj vedlejších příjmu a jako koníček?



Pro založení nového podniku je téměř nezbytné sepsat podnikatelský plán. Na základě literární rešerše však bylo zjištěno, že libereckéhry.cz mají znaky spíše start-upu než klasického malého či středního podniku. Proto byl zvolen nástroj, jenž je vhodný zejména pro start-upy, které nemají dostatek zkušeností a začínají za extrémní nejistoty. Místo několikastránkového podnikatelského plánu je v této práci vytvořen podnikatelský model konkrétně uzpůsobený start-upům metodou lean canvas.

Cílem této diplomové práce je zpracování podnikatelského modelu pro projekt libereckéhry.cz konkrétně zasazeného do lean canvas a navržení řešení dalšího rozvoje projektu, které bude sloužit jako podklad při rozhodování o dalším vývoji a možnostech pro jeho zakladatele. Protože bude zpracován pouze podnikatelský model, v diplomové práci nebude zahrnuto podrobné finanční ani marketingové plánování, které je nedílnou součástí rozsáhlých podnikatelských plánů.

Práce je rozdělena do tří částí. První část představuje teoretická východiska, ze kterých vychází následující dvě části: analytická a návrhová. Návrhová část zahrnuje vlastní přístup k řešení daného problému.

V první části práce jsou vysvětleny základní pojmy týkající se start-upu. Co vlastně start-up znamená, jaké jsou možnosti podpory či fáze financování, jaké jsou možnosti výběru oboru podnikání nebo jeho právní formy. V neposlední řadě jsou zde představeny i pohledy vybraných autorů na tuto problematiku. Následující část je zaměřena na rozdíly mezi podnikatelským plánem a podnikatelským modelem, tím co by měly zahrnovat a kdy je vhodné je použít. Je nastíněn vývoj mobilních aplikací, možnosti příjmu z jejich provozování a dále jsou zde uvedeny nejčastěji používané operační systémy.

Následující kapitola podrobně popisuje projekt libereckéhry.cz od jeho počátku až po současnost. V této kapitole jsou blíže popsány hry, které již byly spuštěny, jejich fungování i jednotlivé aktivity, které musely být k jejich úspěšnému spuštění a průběhu vykonány. Dále je zde podrobněji představena spolupráce s rozličnými institucemi i autorský tým a role jednotlivých členů. V kapitole zabývající se analýzou prostředí a konkurencí jsou nejprve popsány statistiky týkající se příjezdového cestovního ruchu v Libereckém kraji a aktuální příležitosti, které se této lokality týkají. Poté je zde popsána

potenciální konkurence daného projektu. Závěr kapitoly představuje vytvořená SWOT analýza vyhodnocená pomocí konfrontační matice.

Nejdůležitější částí této diplomové práce je vytvoření podnikatelského modelu, konkrétně zasazeného do lean canvas, který, jak již bylo nastíněno dříve, je navržený právě pro start-upy. S pomocí online kurzu zabývajících se problematikou podnikatelského modelu lean canvas jsou vyplněny a podrobněji popsány jednotlivé části.

Z důvodu, že je problematika start-upů poměrně mladým tématem a v českém jazyce se jí příliš mnoho autorů nevěnuje, k vypracování této diplomové práce byly použity také zdroje zahraniční – knižní publikace, internetové články autorů zabývajících se tímto tématem nebo internetové blogy, na kterých sdílejí tito autoři své myšlenky. Dále byla použita vědecká databáze ProQuest. Mezi české zdroje lze zařadit knižní publikace zabývajících se podnikáním, internetové články, internetové stránky zabývajících se danou problematikou, statistiky Českého statistického úřadu a v neposlední řadě online kurz na tvorbu lean canvas.

# 1 Start-up

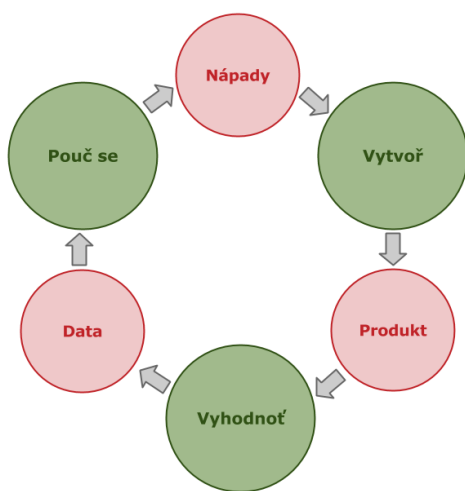
Start-up (též startup či start up) je pojem, pro který v literatuře téměř není možné nalézt jednotnou definici. Významným zdrojem informací vzhledem k relativně mladému tématu – je internet, kde je možné nalézt hojně diskuze k tomu, co je a co už není start-up. Vzhledem k tomu, že v podstatě neexistuje všeobecně platná definice, bude v této kapitole popsáno, jak vnímají start-up různí autoři a jaké mají jejich definice společné prvky. Jak už název napovídá, jde o něco nového – „začátek“. Avšak dle některých autorů za start-up není možné považovat jakoukoliv novou firmu či projekt. Mnoho lidí se domnívá, že start-up je pouze menší verze velkých firem, což rozebírá John Blank ve své knize „The Startup Owner’s manual“. (Blank, 2012)

John Vaňhara, úspěšný český podnikatel, tvrdí, že start-upu předchází dva kroky – nápad a projekt. Podle Vaňhary nemá nápad příliš velkou hodnotu, ač je jakkoliv zajímavý a propracovaný. Hodnotu získává, až když na něm někdo začne doopravdy pracovat a nápady se začnou realizovat. Jakmile se na nápadu začne pracovat, stává se z něho projekt. Ve fázi projektu se začíná například formovat tým, který už může připravovat podnikatelský plán. Mohou být vytvořeny webové stránky, je možné spustit zkušební verzi pro první testující zákazníky. O start-upu píše Vaňhara už jako o seriózní práci, která musí mít své zákazníky, a považuje ho za normální podnikání. Podle něj nemusí být start-up vždy ziskový, ale je nutné, aby rostly příjmy a počet zákazníků. Dále uvádí, že start-up musí být více jak 1 osoba – společník či zaměstnanec. Nemůže být sám zakladatel, dle Vaňhary by se jednalo pouze o projekt (Vaňhara, 2011). Do jisté míry je s tím možno souhlasit, jelikož pokud je start-up úspěšný, je málo pravděpodobné, že by veškeré funkce týkající se provozování start-upu zastával jeho zakladatel sám.

Anglický podnikatel Paul Graham zdůrazňuje ve své definici start-upu především růst a škálovatelnost. Škálovatelnost lze chápat tak, že objem zákazníků lze snadno násobit, aniž by rostly náklady odpovídajícím způsobem. Grahamova definice také říká, že start-up je podnik určený k rychlému růstu. Nové založení neznámá, že je firma start-upem. Pro start-up není podstatná práce s technologií, vlastnění tzv. rizikového investora nebo představa finálního řešení. Jediná důležitá věc je růst. Všechno ostatní, co se start-upy spojujeme, vychází z růstu. (Graham, 2012)

Dle úspěšného podnikatele Steva Blanka je start-up dočasnou podobou podniku určenou k hledání opakovatelného a škálovatelného obchodního modelu (Neuberger, 2012). Definice pojmu podnik a podnikatel v podmínkách České republiky viz příloha A.

Eric Ries, americký podnikatel a autor knihy *The Lean Startup*, ve své definici vyzdvihuje, že start-up je organizace, která má vytvořit něco nového v podmínkách extrémní nejistoty. To může platit jak pro jednotlivce „v garáži“, tak pro skupinu zkušených profesionálů. Spojuje je poslání proniknout mlhou nejistoty a objevení úspěšné cesty k udržitelnému podnikání. Tvrdí také, že úspěch start-upu může být řízen následováním správných procesů, což znamená, že se je lze naučit. Na obrázku 1 Ries ukazuje, že je třeba vytvořit na základě nápadů nějaký základní produkt, o kterém by bylo možné na základě měření získat data o tom, jestli je navržený produkt dobrý, či nikoliv (jestli je o něj zájem, nebo není, apod.). Na základě tohoto koloběhu by měl podnikatel nabýt nové myšlenky (nebo si ověřit úspěšnost původních) a dál pokračovat v tomto kruhu, dokud nedojde ke kompletnímu podnikatelskému záměru. (Ries, 2011)



Obrázek 1: Start-up koloběh dle Riese

Zdroj: *Lean Canvas - online kurz: Úvod do metodiky Lean Startup* [online]. [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://www.leancanvas.cz/lean-canvas/course/introduction/introduction-to-lean-startup/>

Jakub Mach, zakladatel start-upu ZoomSphere.com, chápe start-up především jako svobodu. Svobodu hlavně v možnosti vlastního rozhodování se, v určování hranic, ve vymýšlení zcela nových věcí atd. (Mach, 2013)

Tato diplomová práce vychází především z interpretací Steva Blank a Erica Riese. Start-up je chápán především jako něco nejistého, na čem se neustále učíme a pracujeme na podnikatelském modelu až do té fáze, dokud nebude fungovat. Není v rozporu s tím, že by start-up měl už vlastní zákazníky nebo by vykazoval nějaké zisky. Vychází i z názoru Johna Vaňhary, který tvrdí, že start-upům předchází fáze nápadu a projektu, jelikož samotné libereckéhry.cz vznikaly obdobným způsobem.

### ***1.1 Podpora začínajících start-upů***

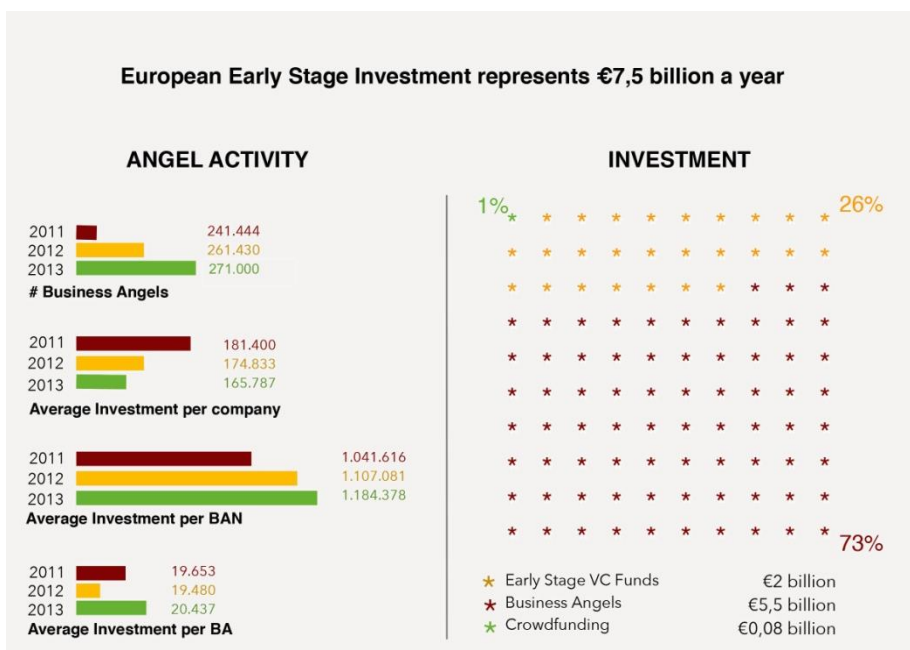
Při rozbírání podnikání velice často nemají start-upy téměř žádné tržby a nevlastní skoro žádný majetek a proto často shánějí finanční podporu pro tyto začátky. Vzhledem k poměrně značné rizikovosti start-upů nejsou většinou banky ochotné poskytnout úvěr a pokud ano, jde o malé částky. To však neznamená, že pokud se nejedná o start-up, banky tyto úvěry bez problému poskytnou – je třeba mít propracovaný podnikatelský plán, který je v bance nutné s žádostí o úvěr předložit. Start-upisté se proto v začátcích kromě vlastních úspor často obrací na tzv. 3F: fools, family, friends (blázni, rodina, přátelé). (Kolektiv autorů, 2015).

Arushi Bhandari, která je mimo jiné i autorkou knihy *STARTUP Financing, Equity and Tax* (finance, spravedlnost a daně pro start-upy) tento druh financování nazývá *seed capital* (počáteční kapitál), tedy finanční pomoc od rodiny a přátel na počáteční výdaje, než zaujmou jiné investory (Bhandari, 2013). V určité fázi však tato podpora přestane stačit a je třeba hledat kapitál v externím prostředí. Nejčastějšími formami financování je využití tzv. business angels (podnikatelských andělů), venture capital funds (fondy rizikového kapitálu) či přes tzv. crowdfunding<sup>1</sup> (Kolektiv autorů, 2015).

---

<sup>1</sup> V překladu davové financování. Více viz kapitola 1.1.4.

Dle statistik EBAN (The European Trade Association for Business Angels, Seed Funds and Early Stage Market Players<sup>2</sup>) činil v Evropě v roce 2013 celkový objem investic do firem v raném stádiu 7,5 mld. eur. Z obrázku 2 je patrné, že největší podíl 76 % tvořily investice od business angels, 26 % pokryly investice z venture capital funds a 1 % tvořil crowdfunding. Na obrázku 2 je možné také vidět, že počet business angels se od roku 2011 stále zvyšuje na rozdíl od průměrné investice do podniku, která klesá (EBAN, 2014).



Obrázek 2: Struktura investic do start-upů<sup>3</sup>

Zdroj: Eban: *The European Trade Association for Business Angels, Seed Funds and Early Stage Market Players*[online]. [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://www.eban.org/about-angel-investment/early-stage-market-overview/>

### 1.1.1 Fáze financování start-upů

Thomas Oppong (2012), blogger, start-upový analytik a marketingový konzultant, ve svém článku *Startup Financing Cycle*<sup>4</sup> uvádí, že 90 % úspěšných podniků je financováno téměř shodně. První fází je financování z vlastních úspor, finanční podpory od rodiny a přátel

<sup>2</sup> Evropská obchodní asociace určená investorům zaměřujícím se na financování mladých firem.

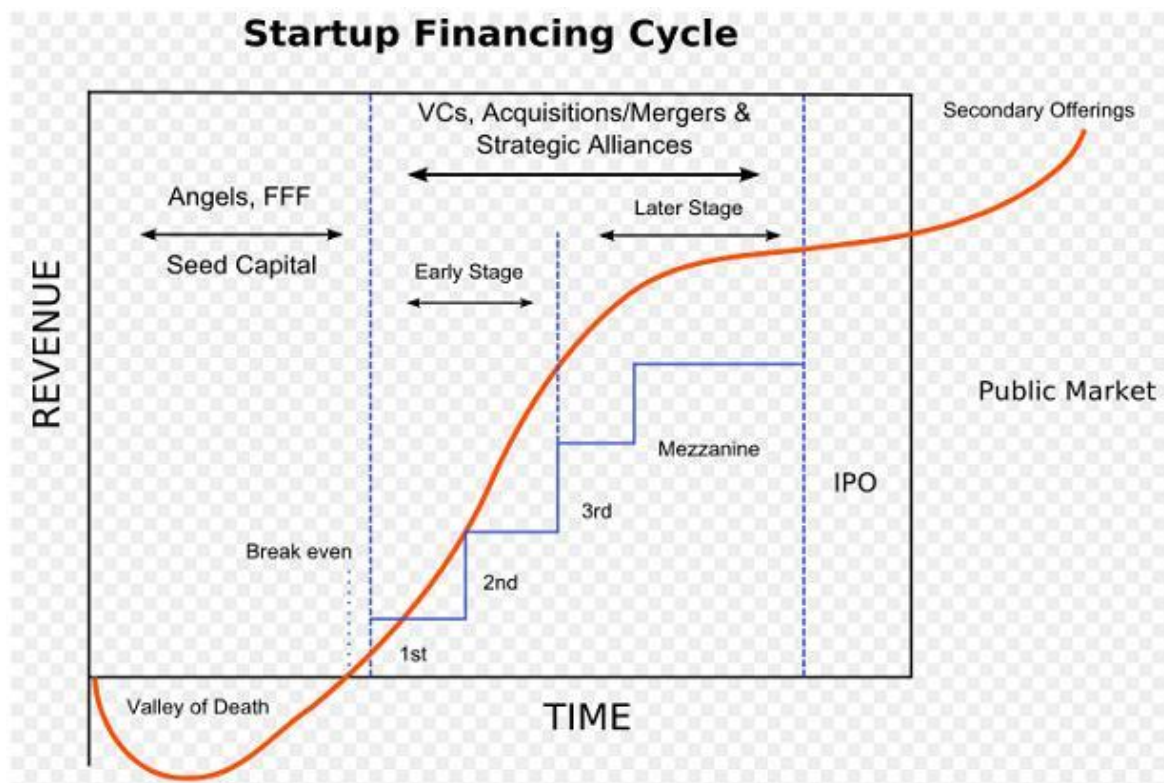
<sup>3</sup> Překlad autorky: angel aktivity = činnosti andělů, business angels = podnikatelští andělé, average investment per company = průměrná investice na společnost, investment = investice, early stage CV funds = raná fáze rizikového kapitálu, crowdfunding = davové financování.

<sup>4</sup> Překlad autorky: Cyklus financování start-upů.

a business angel investorů. Následuje venture capital (rizikový kapitál). Některé nově založené společnosti mohou být financovány pomocí crowdfundingu.

Oppong (2012) tvrdí, že většina start-upů nepřežije ani první rok. Pokud je toho start-up schopen, lidé na něm budou tvrdě pracovat a mají opravdu zájem rozjet nový úspěšný business, je pravděpodobné, že zaujmou nějakého investora.

Na obrázku 3 je možné vidět typickou křivku cyklu financování start-upu. Na vodorovné ose je měřen čas a na svislé ose příjmy. První etapa (cca období prvního roku), kdy start-up nemá zisky a jeho finanční podpora je zejména od 3F či business angels, je klíčové pro další vývoj. Říká se mu údolí smrti (valley of death) a jak již bylo zmíněno, většina start-upů tuto počáteční fázi nepřekoná. Během následujících etap (přibližně další tři roky) chodu podniku rostou postupně příjmy podniku. Pozdější etapa zahrnuje tzv. čekací fázi (mezanin), přičemž může dojít k přechodu firmy na první veřejnou nabídku akcií (IPO neboli initial public offering) a tím jsou otevřeny nové možnosti financování, druhá vlna nabídek a další start.



Obrázek 3: Start-up financing cycle<sup>5</sup>

Zdroj: Alltopstartups: Startup Financing Cycle [online]. [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://alltopstartups.com/2012/06/02/infographic-startup-financing-cycle/>

### 1.1.2 Business angel

Business angel představuje osobu či skupinu investujících nadšenců nebo klasickou obchodní firmu. Ze svých soukromých peněz za předem daných podmínek financuje start-up a požaduje za to určitý vlastnický podíl. Musí být přesvědčen o jeho potenciálu a o jeho jedinečnosti. Kromě finanční podpory business angel poskytuje cenné rady a předává užitečné kontakty. (Kolektiv autorů, 2015)

<sup>5</sup> Překlad autorky: revenue = příjem; time = čas; valley of death = údolí smrti; angels = andělé (podnikatelští), FFF(family, friends, fools) = rodina, přátelé, blázni; seed capital = počáteční kapitál; break even = bod zvratu; early stage = raná (počáteční) fáze; VCs (venture capital funds) = fondy rizikového kapitálu; acquisitions/mergers, strategic alliances = akvizice, fúze, strategické aliance; later stage = pozdější fáze; mezzanine = čekací fáze; IPO (initial public offering) = primární veřejná nabídka akcií; public market = veřejný trh; secondary offerings = sekundární nabídky; 1st = první; 2nd = druhý; 3rd = třetí.



### 1.1.3 Venture capital funds

Venture capital funds neboli fondy rizikového kapitálu jsou tvořeny prostředky z různých zdrojů (soukromých či veřejných). Investoři jsou velmi opatrní a podpoří jen malé množství start-upů. Investoři vstupují do podnikání v pozdější fázi rozvoje, když má start-up svoje zákazníky nebo potenciál vstoupit na zahraniční trh, a požadují podíl ve firmě formou majetkové účasti.

### 1.1.4 Crowdfunding

Tato forma financování je v poslední době velmi populární. Jedná se o tzv. hromadné financování či davové financování. Jedním z neznámějších portálů tohoto typu je Kickstarter nebo Indiegogo. Funguje tak, že si podnik na začátku stanoví cílovou částku a datum, do kdy mají být peníze vybrány. Lidé tak mohou podpořit projekt libovolnou finanční částkou. Pokud se však nedosáhne cílové sumy, jsou peníze lidem vráceny. Naopak pokud se cílová částka povede vybrat, podle výšky příspěvku se odvíjí odměna pro lidi podporující projekt (může jít o pouhé poděkování či o prototyp produktu). (Kolektiv autorů, 2015)

Crowdfundingové platformy lze zařadit do tzv. internetového fundraisingu. Termín fundraising nemá v českém jazyce přesný překlad. Vznikl spojením slov „to raise funds“, což lze volně přeložit jako získávání prostředků. Jedná se o soubor různých činností vykonávaných k zajišťování zdrojů, k získávání darů nebo jiných výhod. Někdy je však podceňována právní stránka věci, přes to, že se jedná v podstatě o uzavření smlouvy – nejčastěji pak darovací, grantové, sponzorské či o výpůjčce (Pešta, Hodonický, 2014).

#### Příklady crowdfundingových portálů v České republice

- *Hithit* [online]. [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <https://www.hithit.com/cs/home>
- *Startovač: vypusťte to do světa* [online]. [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <https://www.startovac.cz>
- *Kreativci sobě* [online]. [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <http://www.kreativcisobe.cz>
- *Nakopni mě* [online]. [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <http://www.nakopni.me>

### **1.1.5 Inkubátory a akcelerátory**

Místa, kde se setkávají start-upy za účelem poskytování cenných rad od odborníků se nazývají inkubátory. Lze si je představit jako neformální prostor se základním vybavením, který mohou začínající podnikatelé využívat za nepříliš vysoký poplatek. Inkubátory se dále věnují mentoringu (proces osobního vedení a podpory méně zkušených – poznámka autorky) a organizování různých start-upových akcí.

Důležitou roli pro start-upy jsou i tzv. akcelerátory. Princip je založen na procesu rychlého mentorování start-upu, který trvá většinou tři až čtyři měsíce a je zakončen tzv. pitchem neboli krátkým představením projektu před potenciálními investory. Ti vyberou nejzajímavější nápady a týmy, které mají nejlepší projekt a pošlou je do zahraničí (např. do Silicon Valley) získat nové zkušenosti a finančně je podpoří. (Kolektiv autorů, 2015)

## 2 Výběr vhodné právní formy podnikání

O správném výběru právní formy podnikání rozhoduje několik faktorů, které jsou podrobněji popsány v následujícím textu. Bližší popis právních forem viz příloha B.

Dle serveru iPodnikatel.cz (2014) lze kritéria volby výběru vhodné právní formy rozdělit následovně:

- **Rozsah plánovaných podnikatelských činností.**

Pokud je vykonáváno málo odlišných druhů činností, je většinou dostačující živnostenské oprávnění. Naopak pokud je plánováno rozsáhlé portfolio služeb, je vhodnější zvolit některou z obchodních společností.

- **Počet zakladatelů či účastníků podnikání.**

Individuální podnikání (tzv. OSVČ) na základě živnostenského oprávnění je vhodné zejména pro jednotlivce. Pokud je zakladatelů více, je vhodné uvažovat o založení obchodní společnosti.

- **Administrativní náročnost založení podniku.**

U živnostenského podnikání je třeba získat pouze povolení k provozování podnikatelské činnosti (živnostenské oprávnění). U obchodních společností je sepsána zakladatelská smlouva a je proveden zápis do obchodního rejstříku.

- **Potřeba základního kapitálu.**

Požadavky na počáteční základní kapitál se liší u každé právní formy podnikání. Nejméně nákladné je živnostenské oprávnění, u kterého není zákonem určena výše základního kapitálu (dále jen ZK) a je uhrazen pouze poplatek za ohlášení živnosti či získání koncese. Nejnákladnější je založení akciové společnosti, kde je třeba ZK 2 000 000 Kč. Naproti tomu založení společnosti s ručením omezeným lze od roku 2014 se ZK 1 Kč.

- **Způsob a rozsah ručení za závazky podniku.**

Podnikání přináší riziko neúspěchu. Jako příklad lze uvést neschopnost podnikatele plnit svoje závazky. V případě, že podnikatel ručí svým soukromým majetkem, může věřitel

uspokojit svou pohledávku z tohoto majetku V případě živnostníka je ručení za závazky jeho podnikatelské činnosti neomezené. Naopak u s.r.o. je ručení omezeno výší majetkového podílu ve společnosti. U a.s. je majetek akcionářů od společnosti úplně oddělený (Kolektiv autorů, 2015).

- **Oprávnění k řízení podniku.**

Je logické, že živnostník má ve svém podnikání daleko více rozhodovacích pravomocí. U obchodních společností je pravomoc vymezena ve společenské smlouvě při založení.

- **Podíl na zisku.**

Při živnostenském podnikání připadá veškerý zisk po zdanění právě onomu podnikateli, jelikož je jediným účastníkem podnikání. Naproti tomu u obchodních společností se o zisk přirozeně dělí jednotliví společníci. Výše jejich podílu je dána společenskou smlouvou nebo výší kapitálového vkladu do společnosti.

- **Účetní povinnosti podniku.**

Tyto povinnosti se rozlišují na základě rozsahu podnikatelské činnosti. U živností se nejčastěji vede pouze daňová evidence nebo se volí paušální vykazování. U obchodních společností je povinné vést účetnictví podvojně.

Jednotlivé faktory shrnuje tabulka 1.

*Tabulka 1: Faktory při výběru právní formy podnikání*

	FO	PO			
		Osobní společnosti		Kapitálové společnosti	
	Samostatně podnikající např. dle živnostenského zákona	Veřejná obchodní společnost	Komanditní společnost	Společnost s ručením omezeným	Akciová společnost
Počet zakladatelů organizace	stačí 1 osoba	Minimálně 2 osoby	Nejméně 2 osoby -komplementář -komanditista	Minimálně 1 osoba -Valná hromada -Jednatelé -Dozorčí rada	1 právnická osoba nebo 2 a více fyzických osob -Valná hromada -Představenstvo -Dozorčí rada

Ručení	Neomezeně	Neomezeně, společně s nerozdílně veškerým svým majetkem	Komplementář veškerým svým majetkem Komanditista do výše nesplaceného vkladu	Společnost neomezeně, společníci do výše nesplaceného vkladu	Společníci neomezeně, akcionáři neručí za závazky společnosti, společnost ručí celým majetkem
Počáteční kapitál	Není stanoveno	Není stanoveno	Není stanoveno	Minimální jmění 1 Kč	Minimální jmění 2 mil. Kč
Administrativní náročnost	Jednoduché povolení k podnikání	Sepsání společenské smlouvy, zpravidla nutná asistence advokáta	Sepsání společenské smlouvy, zpravidla nutná asistence advokáta	Sepsání společenské smlouvy, zpravidla nutná asistence advokáta, složení vkladu na účet	Sepsání společenské smlouvy, zpravidla nutná asistence advokáta, složení vkladu na účet
Účast na zisku	Podnikatel si po zdanění a vyrovnání SZP nechává vše	Rovným dílem mezi společníky, nebo podle společenské smlouvy, dochází ke zdanění jako u FO tedy včetně dodatečného vyrovnání SZP	Mezi komplementáři a komanditisty 50/50, mezi komplementáři rovným dílem, mezi komanditisty podle výše vkladu, jinak dle společenské smlouvy	Podle kapitálového vkladu, pokud není smlouvou upraveno jinak	Podle rozhodnutí valné hromady

Jiná kritéria	Zpravidla obtížný přístup k cizím zdrojům	Méně časté, pro obchodní partnery nezvyk	Zpravidla obtížný přístup k cizím zdrojům	Nejběžnější forma obchodní společnosti	Nejlepší přístup k cizím zdrojům
	Někdy nižší důvěryhodnost	Zachovány výhody zdanění fyzické osoby	Méně časté, pro obchodní partnery nezvyk	Nejlépe vyhovuje většině typů podnikání, pokud existuje počáteční kapitál při zakládání firmy	Nejvyšší stupeň ochrany věřitelů
	Předpoklad malého rozsahu podnikání	Vyšší důvěryhodnost s ohledem na ručení za závazky	Komplikované vztahy mezi komanditisty a komplementáři mohou být příčinou sporů		Nutný vysoký počáteční kapitál
	Vyšší důvěryhodnost s ohledem na ručení za závazky				Složitější právní orgány
					Dualistický systém: klasicky tvořen představenstvem a dozorčí radou, klíčové funkce rozděleny mezi ty to dva orgány
					Monistický systém: založen na principu správy jediným orgánem, jímž je dle českého zákonodárce správní rada, doplněná o statutárního ředitele

Zdroj: Vlastní zpracování dle *iPodnikatel.cz: portál pro začínající podnikatele* [online]. [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: [http://www.ipodnikatel.cz/images/stories/Prvn\\_formy\\_podnikn\\_2014.jpg](http://www.ipodnikatel.cz/images/stories/Prvn_formy_podnikn_2014.jpg)

Wupperfeld (2003) ve své knize *Podnikatelský plán pro úspěšný start* tvrdí, že pro podnik nemusí být stále výhodné zachovávat jednu právní formu, jelikož podmínky se mohou časem měnit. Při založení podniku jednotlivcem může být nejprve výhodné podnikat jako fyzická osoba a při rozrůstání firmy lze přejít na jinou právní formu – např. s. r. o.

Je tedy na místě zvážit všechny faktory, které jsou v danou chvíli aktuální a na jejich základě se rozhodnout pro správnou právní formu podnikání.

### 3 Výběr vhodného oboru podnikání

Jestliže se člověk rozhodne podnikat, zváží svoje schopnosti a dovednosti k tomu určené, musí také promyslet, jakému oboru podnikání se bude věnovat. Existuje několik možností formulace podnikatelského záměru. Dle Hingstona (2002) se jedná o následující:

#### 1. Napodobení již existujícího nápadu.

Tato možnost představuje jeden z nejčastějších způsobů, jak vznikají podnikatelské nápady. Nejde však o „zkopírování“ dobře zavedeného výrobku. Tento způsob by měl naději na úspěch za předpokladu, že konkurent má co se produktu týče vážné slabiny a nedostatky, lze je provést lépe a tyto nedostatky odstranit. S tím ovšem vyvstává otázka loajality spotřebitelů – budou ochotni změnu přijmout?

Způsob napodobování je adekvátní v případě, pokud je napodobováno něco, čím je potenciální podnikatel upoután a je si vědom toho, že v jeho okolí nic podobného nabízeno není. Chce tedy vyplnit tuto mezeru na trhu – například v oblasti využívání volného času, což je případem této diplomové práce. Nejprve je však třeba provést výzkum trhu. Totiž co někde slaví úspěch, nemusí být úspěšné na trhu jiném.

#### 2. Odtržení od mateřské firmy.

Mnoho nových podniků bylo založeno bývalými zaměstnanci firem, kteří se rozhodli provozovat to, co dříve dělali v pracovním poměru na svou vlastní odpovědnost. Jako příklad lze uvést pracovníka firmy na pozici prodejce, který zaznamenal od zákazníků absenci nějakého produktu a rozhodne se tuto mezeru vyplnit sám.

#### 3. Stavění na vlastní zkušenosti.

Na základě vlastní zkušenosti se zrodí podnikatelský nápad. Hingston (2002) uvádí jako příklad těhotnou ženu, která má problém se sháněním zajímavého těhotenského oblečení a proto se rozhodne pro založení zásilkového obchodu s tímto zbožím.

#### 4. Umění a řemesla.

Tento způsob zahájení podnikání je náročný z důvodu hledání dostatečného množství odbytových článků. Je nutné vyhradit si poměrně dost času na prodej a distribuci navíc k tvorbě samotné.

#### 5. Vynálezy.

Předpokládá se, že pokud někdo přijde s původním vynálezem, bude úspěšný. Avšak jde o poměrně složitý proces. Je třeba nalézt výrobce nebo zajistit finanční prostředky potřebné k výrobě, vytvořit prostor na trhu mezi zákazníky, kteří mohou být vůči novinkám skeptičtí. Dále je nutné vynaložit značné prostředky na reklamu a podporu prodeje.

#### 6. Podnikání založené na sportu a koníčcích.

V tomto případě je třeba, aby podnikatel stavěl na zkušenosti se sportem nebo jiné zájmové činnosti. Jako příklad lze uvést profesionálního běžce na lyžích, který si otevře obchod s lyžemi a doplňujícím sortimentem. Na základě jeho vlastních zkušeností ví, s čím obchodovat a jeho pověsti lze využít k propagaci. Přítomno však zůstává riziko, že je podnik založen spíše jako „srdcová záležitost“, než-li jako podnik založený za účelem uspokojení potřeb trhu.

Guillebeau (2013) v knize Startup za pakatel uvádí několik zdrojů inspirace k podnikání, mezi něž mimo jiné patří:

- **Neefektivita trhu:** Jedná se o klasický případ, kdy nám jako spotřebitelům na trhu chybí určitý produkt a rozhodneme se tuto díru na trhu zaplnit tím, že začneme tyto produkty vyrábět.
- **Nová technologie nebo příležitost:** Jako příklad lze uvést éru, kdy začaly na trh vstupovat chytré telefony. Vznikly tím nové příležitosti pro výrobce obalů na telefony, vývojáře mobilních aplikací apod.
- **Měnící se prostor:** Guillebeau jako příklad uvádí prostory zkrachovalého autosalonu, které byly následně levně pronajímány na provozování jiné podnikatelské činnosti.
- **Vedlejší produkt nebo přidružený projekt:** Určité obchodní nápady mohou vést k několika vedlejším nápadům potenciálně navyšujícím budoucí zisk.



## 4 Podnikatelský plán a podnikatelský model

Před zahájením podnikatelské činnosti je třeba, aby si byl každý budoucí podnikatel schopný zodpovědět několik otázek, které jsou základem pro úspěšný start. Z jakého důvodu chce podnikat a jaké má cíle, jak těchto cílů dosáhne a pomocí jakých prostředků, zda je schopný a má dostatečné předpoklady pro založení vlastního podniku atd.? Je velice důležité, aby si ověřil reálnost provedení svých záměrů, které velmi často nosí pouze teoreticky v hlavě. Proto by měl každý budoucí podnikatel přenést své myšlenky na papír ve formě tzv. podnikatelského plánu. (Srpková, 2007).

Důvody proč sepsat podnikatelský plán mohou být různé. Jedná se však zejména o potřebu získat chybějící finanční prostředky od banky či od investora. Začínající podnikatel pomocí kvalitně vypracovaného podnikatelského plánu vyčíslí potřebné finanční prostředky, nutnost cizích zdrojů a možnosti jejich zhodnocení, což jsou informace, jež budou potenciálního investora především zajímat. Zjednodušeně lze říci, že ho bude zajímat, co podnikatel dělá, co mu nabízí a co od něj potřebuje (BusinessInfo.cz, 2012). Avšak Karel Havlíček, předseda představenstva Asociace malých a středních podniků ČR, tvrdí, že je strategickou chybou domnívat se, že podnikatelský plán je dokument sloužící pouze k úspěšnému vyřízení bankovních úvěrů. Dle jeho slov je podnikatelský plán jakási forma jízdního řádu, pomocí kterého podáváme informaci investorům, vlastníkům, bankám a všem ostatním zainteresovaným osobám, že naše strategické cíle mají uskutečnitelný základ a že je s ohledem na veškeré naše možnosti, ať už obchodní, personální či marketingové, dokážeme realizovat (Prokop, 2005).

Vytváření a sepisování podnikatelského plánu je neméně přínosné i pro autora samotného. Při jeho sestavování se zamyslí nad jednotlivými kroky v různých oblastech. Např. jakým způsobem osloví potenciální zákazníky, jaký segment zákazníků si vybere a na jakém trhu bude zboží/službu nabízet, získá informace o svých možných konkurentech a v jaké je vůči nim pozici, zamyslí se nad managementem podniku a počtem zaměstnanců, v případě výroby si ověří své výrobní kapacity, atd. (BusinessInfo.cz, 2012).

*„Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelským záměrem. Je to formální shrnutí podnikatelských*

*cílů, důvodů jejich reálnosti a dosažitelnosti a shrnutí jednotlivých kroků vedoucích k dosažení těchto cílů.*“ (Srpková, s. 14, 2011).

Business plán by měl tedy splňovat dvě úlohy. Nejen, že by měl popsat příběh produktu/služby a start-upu celkově, ale zároveň by měl předat i veškeré současné informace o číslech a finančních aspektech. (Kolektiv autorů, 2015)

Dle Rhondy Abrams, autorky knihy *Obchodní plán*, je „*plán podnikání závažný dokument o historii vaší firmy. Prezentuje vaši aktuální situaci, vizi do budoucna a plány, jak tuto vizi realizujete.*“ (Abrams, s. 8, 2007)

Obsah a struktura podnikatelského plánu závisí především na účelu, pro který je vytvořen. Proto jeho osnova není závazně stanovena (Srpková, 2007). Mnozí investoři z důvodu malého množství času požadují zpracování podnikatelského plánu pouze ve formě např. powerpointové prezentace, na rozdíl od bank, které velmi často vyžadují řadu jiných dokumentů a informací (BusinessInfo.cz, 2012).

Rhonda Abrams ve výše zmíněné knize dále tvrdí, že pokud jsou zodpovězeny správné otázky, lze podnikatelský plán vytvořit i za pouhý den. Její kniha představuje jakési vodítko pro ty, kteří se chystají sepsat podnikatelský plán. Je založena na zodpovídání již nadefinovaných otázek v jednotlivých částech plánu, které by měly být zodpovězeny a na jejichž základě a po jejichž sumarizaci lze plán sestavit. To vše je doplněno případovou studií, na které je vše názorně předvedeno (Abrams, 2007).

Sara Williams (2014) se ve své knize *Financial Times Guides Business Start Up 2015* zabývá otázkou, kolik plánů by měl autor sepsat. Podle ní záleží na tom, kdo je naším rádcem. Bankovního poradce či jiný finanční úředník bude chtít znát absolutní pravdu o tom, co se v podniku děje – v tom případě tedy stačí jeden plán. Některé malé podniky však přijaly novou strategii a píší plány dva. První z nich je pro lidi z vnějšího prostředí. Ten nesmí selhat, takže je velice konzervativní co se plánovaných prodejů a nákladů týče. Pokud je tento plán použit k získání peněz, tato čísla musí být realistická, aby byla banka či jiní přesvědčeni, že stojí za to půjčit peníze nebo investovat do podniku.

Druhý plán je vytvořen pouze pro osobní potřebu autora a jsou v něm nastaveny vyšší cíle. Avšak musí věřit, že těchto cílů lze dosáhnout. Pokud se čísla nastaví moc nízko, je možné,

že nebude dosaženo výsledku, který by byl možný. Autorka takovou situaci sympaticky srovnává s blechami v krabici - pokud se na krabici položí víko, blechy se naučí skákat pouze do omezené výšky, pokud je však víko sundané, skáčou tak vysoko, jak jen je to pro ně možné (Williams, 2014).

Veber (2000) tvrdí, že mají-li plány představovat nástroje, které ve značné míře určují budoucí vývoj organizace, musí co nejlépe a včas predikovat budoucí vývoj, k čemuž je potřeba mít k dispozici vhodné informace.

Avšak právě informace start-upům často chybí. Lidé, kteří objevili nějaký problém a snaží se ho vyřešit po svém. Začnou často pracovat na vlastním projektu, což je v podstatě celý jejich záměr. Zpravidla nemají ani ověřeno, zda problém skutečně existuje, jaká je reálná situace nebo jakým jiným způsobem lze daný problém vyřešit. Pouze odhadují své představy. Ty však mohou být zcela mylné.

Někteří autoři se domnívají, že podnikatelský plán v klasickém a na délku poměrně obsáhlém formátu je spíše na škodu než k užitku, především pokud se jedná o start-up. Zejména ze začátku, kdy start-upisté pouze tuší a odhadují, je vypracování plného podnikatelského plánu ztrátou cenného času, který by mohl být využit na ověřování informací. Proto se začala prosazovat jednostránková „plátna“ (business model canvas), která se zaměřují na podstatu věci, a není zde prostor na nic jiného. (Lean Canvas, 2013)

Steve Blank poukazuje na to, že žádný plán nepřezíje první kontakt se zákazníkem a doporučuje proto zaměřit se místo na dlouhý business plán na podnikatelský model. Podnikatelský model popisuje způsoby, jak podnik vytváří a předává hodnotu svým zákazníkům. Tento nástroj zachycuje podstatu podnikání, kterou je možné sdílet s ostatními zainteresovanými osobami (investoři, zákazníci aj.). Postupně lze dojít k fungujícímu modelu. (Blank, 2010)

## 5 Business Model Canvas

Jak již bylo zmíněno dříve, „*business model představuje základní princip, jak firma vytváří, předává a získává hodnotu.*“ (Osterwalder, s. 14, 2012) Alexander Osterwalder, švýcarský obchodní teoretik, který se zasloužil o vývoj podnikatelských pláten, ve své knize Tvorba business modelů tvrdí, že je důležité, aby všechny zainteresované osoby chápaly pojetí business modelu stejně a aby mu každý dobře rozuměl. Základem je také uspořádání koncepce takovým způsobem, aby byla sice jednoduchá, relevantní a pochopitelná, ale zároveň nezjednodušovala příliš chod podniku. Osterwalder uvádí business model canvas (plátno podnikatelského modelu), který je založen na 9 prvcích (jak je patrné z obrázku 4) a věnuje se čtyřem základním oblastem podniku: zákazníkům, nabídce, infrastruktuře a finanční životaschopnosti.

Klíčová partnerství	Klíčové činnosti	Poskytovaná hodnota	Vztahy se zákazníky	Zákaznické segmenty
	Klíčové zdroje		Distribuční kanály	
Struktura nákladů			Zdroje příjmů	

Obrázek 4: Plátno podnikatelského modelu

Zdroj: *Dobrá strategie: Business Model Canvas* [online]. [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://www.dobrastrategie.cz/teorie/business-model-canvas/>

Mezi základní stavební prvky plátna podnikatelského modelu patří:

### 1. Zákaznické segmenty (ZS): Customer Segments

V rámci tohoto prvku jsou definovány skupiny osob či subjektů, na které bude cíleno. V business modelu je tedy určen jeden či více segmentů, na které se podnik zaměří a po pečlivém prozkoumání jejich specifických potřeb lze navrhnout podnikatelský model. Skupiny zákazníků jsou považovány za oddělené segmenty

v případě, že jejich potřeby vyžadují speciální nabídku či různé distribuční kanály, vyžadují jiné typy vztahů, vykazují výrazně odlišnou ziskovost nebo podle toho, za co jsou ochotni zaplatit.

Osterwalder uvádí několik typů zákaznických segmentů:

- Masový trh, na němž nejsou jednotlivé segmenty rozlišovány.
- Nikový trh zaměřující se na specifické a specializované zákaznické segmenty.
- Segmentace rozlišuje osoby na základě mírně odlišných potřeb.
- Diverzifikace je založena na zaměření na dva odlišné nesouvisející segmenty.
- Vícestranné platformy zaměřující se na dva či více vzájemně propojených segmentů.

## **2. Hodnotové nabídky (HN): Value Propositions**

HN představuje odpověď na následující otázky: Jakou hodnotu poskytujeme zákazníkům? Jaké problémy pomáháme vyřešit? Které potřeby jsou uspokojeny? Jaká spojení výrobků a služeb nabízíme jednotlivým zákaznickým segmentům?

K tvorbě hodnoty může přispět například novost, výkon, přizpůsobení, design, značka, cena, snižování rizika, dostupnost, pohodlnost, využitelnost.

## **3. Kanály (Ka): Channels**

Kanály představují komunikaci s jednotlivými segmenty a způsob, jak je jim předána hodnotová nabídka. Jedná se o komunikační kanály, distribuční kanály a prodejní kanály. Lze je rozdělit na vlastní a partnerské a mají 5 fází: povědomí o výrobcích a službách, hodnocení naší nabídky, nákupní možnosti, předání hodnotové nabídky, poprodejní zákaznická podpora.

## **4. Vztahy se zákazníky (VZ): Customer Relationships**

Tento prvek popisuje typy vztahů s jednotlivými segmenty, které mohou být osobní nebo až automatizované a vycházejí z motivace podniku – Chce zákazníka získat, udržet či navýšit prodej? VZ lze je rozdělit do několika kategorií: osobní asistence, individualizovaná osobní asistence, samoobsluha, automatizované služby, komunity, spolupráce.

## **5. Zdroje příjmů (ZP): Revenue Streams**

Zdroje příjmů představují hotovost, kterou podnik obdrží z každého zákaznického segmentu. Příjmy lze generovat následujícími způsoby: prodej aktiv, poplatků za užití, předplatné, půjčování/pronájem, poskytnutí licence, zprostředkování

služeb mezi několika stranami, reklama. Podnik si musí položit otázku: Za jakou hodnotu je jednotlivý zákaznický segment ochoten zaplatit?

**6. Klíčové zdroje (KZ): Key Resources**

Klíčové zdroje představují ty nejdůležitější prvky, bez kterých by business model nefungoval. Mohou mít finanční, fyzickou, duševní či lidskou formu.

**7. Klíčové činnosti (KČ): Key Activities**

Klíčové činnosti popisují nejdůležitější aktivity, které zajistí správný chod.

**8. Klíčová partnerství (KP): Key Partners**

Klíčová partnerství představují síť dodavatelů a jiných obchodních partnerů a lze je rozdělit dle následujících parametrů: strategická spolupráce mezi subjekty, které si vzájemně nekonkurují, strategická spolupráce mezi konkurenty, společné podniky k vytvoření nových projektů, vztahy mezi kupujícím a dodavatelem. Motivací k vytvoření partnerství může být např. optimalizace a úspory z rozsahu, snížení rizika a nejistoty, zisk určitých zdrojů a činností.

**9. Struktura nákladů (SN): Cost Structure**

Ve SN jsou uvedeny veškeré náklady spojené s fungováním business modelu. (Osterwalder, 2012)

Chesbrough a Rosenbloom upozorňují na tři zásadní rozdíly mezi business modely a klasickými strategiemi:

- vytvoření a dodání hodnoty jsou naprosto nezbytné pro business modely,
- finanční hodnota vytvořená pro podnikání není tolik podstatná,
- předpokládá se, že znalosti v podniku jsou omezené. (Marin et al., 2015)

## 6 Lean Canvas

Stejnému tématu se věnoval i Ash Maurya, tvůrce lean canvas, který vyšel z postupů navržených v knize *The Four Steps to the Epiphany* Steva Blanka. Blank v ní klade důraz na vytvoření dokumentů s hypotézami, které je nutné otestovat. Nechal se také inspirovat „plátnem“ od Osterwaldera a po krocích ho uzpůsobil vlastnímu podnikání. Vytvořil tak novou podobu podnikatelského modelu známou pod názvem Lean Canvas. Maurya tvrdí, že v knize od Osterwaldera jsou příklady business modelů předvedeny na podnicích až poté, co byly úspěšné (např. Apple); ovšem pro start-upy je především zajímavé to, jak se úspěšnými stát. Některé oblasti Osterwalderova modelu považuje za příliš zjednodušené. Start-upy mohou vytvořit několik možných variant lean canvas a vybrat tu nejvhodnější, která je následně aplikována do praxe (Maurya, 2012).

### Rozdíly oproti klasickému podnikatelskému plátnu od Osterwaldera

Klíčoví partneři → <b>PROBLÉM</b>	Klíčové aktivity → <b>ŘEŠENÍ</b>	Hodnotová nabídka	Vztahy se zákazníky → <b>NEFÉR VÝHODA</b>	Zákaznické segmenty  <b>PRVNÍ VLAŠTOVKY</b>
	Klíčové zdroje → <b>KLÍČOVÉ METRIKY</b>		Kanály	
Struktura nákladů			Zdroje příjmů	

Obrázek 5: Rozdíl mezi Business Model Canvas a Lean Canvas

Zdroj: vlastní zpracování dle SLÁVIK, Štefan, et al. *Podnikatelské modely a podnikatelské strategie startupov*, s. 117

Maurya pracuje v lean canvas s devíti následujícími prvky: problém, řešení, klíčové metriky, hodnotová nabídka, nefér výhoda, zákaznické segmenty (první vlašťovky), struktura nákladů a zdroje příjmů. Jak je patrné z obrázku 5, nahradil některé původní Osterwalderovy stavební prvky za nové.

## 1. Problém

V rámci tohoto bloku jsou uvedeny tři zásadní problémy, které start-up řeší na základě různých zákaznických segmentů, s nimiž pracuje. Je třeba nalézt i možné *alternativy řešení problému*, jež start-up má nabídnout a určit prototyp zákazníka. Nemálo start-upů selže už na začátku z důvodu špatného definování problému. Jako příklad lze jmenovat mrhání penězi na produkt, který trh nepřijme. Podstatou lean canvas je tedy správně definovat problém. Maurya dále tvrdí, že ambiciózní podnikatelé nemají řešit problémy, které nikdo nemá.

V rámci online kurzu na tvorbu lean canvasu (Lean Canvas, 2013), který vytvořil Jan Veselý, lean startup mentor, a Petra Hájková, projektová manažerka, jsou doporučeny dvě techniky na identifikaci problémů:

a) 5 PROČ,

PROČ je technika založená na pochopení daleko hlubší podstaty problému, který nás napadne. Je doporučeno se zeptat, proč je problém problémem a učinit tak pětkrát. Tím lze dospět ke skutečné podstatě věci, která bude ověřena u potenciálních zákazníků.

b) Práce, která má být udělána.

Neboli „Jobs to be done“, představuje koncept harvardského profesora Clayтона Christensena, který je založen na principu, že zákazník si kupuje určitý produkt, aby odvedl svou práci. Z toho vyplývá, že pokud je možné určit, o jakou práci se jedná, mnohem snáz bude možné identifikovat problémy, se kterými se zákazník při práci potýká, a nabídnout tak jejich řešení.

## 2. Řešení

Po nadefinování hodnoty pro zákazníka, tedy vyjádření podstaty produktu lze navrhnout řešení problému. Může se stát, že po definování hodnoty se změní pohled na problém a zákazníky. Ke každému problému uvedenému do Lean Canvasu by měly být určeny hlavní vlastnosti navrhovaného produktu, které mají zákazníkův problém řešit. Tyto vlastnosti budou představovat podstatu tzv. minimálního životaschopného produktu (MVP – Minimum Viable Product), neboli toho nejjednoduššího řešení, které i přes svou jednoduchost dodá zákazníkovi určitou hodnotu. (Lean Canvas, 2013)



### **3. Klíčové metriky**

Pomocí jakých klíčových metrik jsou zjišťovány výsledky? Jak měřit úspěch nebo naopak? Mělo by zde být zodpovězeno na otázku: Jak poznáme, že to, co děláme, děláme dobře a že jsme úspěšní?

Tyto indikátory se nemusí orientovat pouze na čísla týkající se výše obrátu, ale také zde může být vymezen konkrétně definovaný dopad produktu na zákazníka. Je vhodné ke každému indikátoru uvést výchozí hodnotu a určité číslo, kterého má být dosaženo a kdy. (Lean Canvas, 2013)

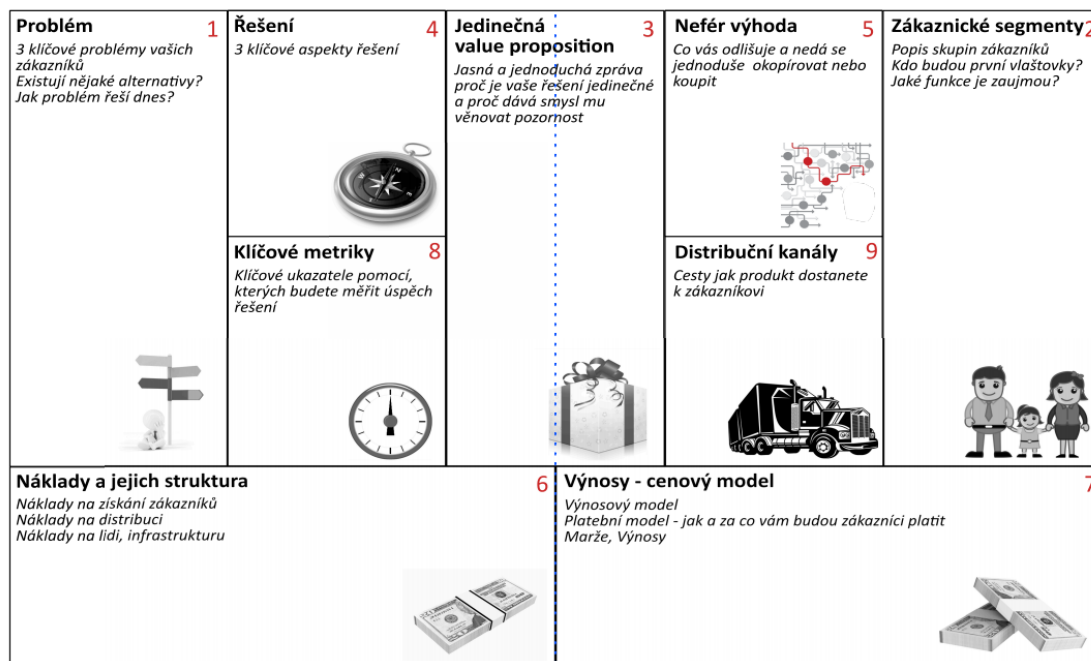
### **4. Nespravedlivá výhoda**

Nespravedlivá výhoda, neboli nefér výhoda, představuje konkurenční výhodu nebo bariéru vstupu na trh či něco, co jiní nemůžou jednoduše napodobit či koupit. Je možné, že start-up v začátcích nefér výhodou nedisponuje. Proto tento blok nemusí být vždy vyplněn. (Slávik, 2015)

### **5. První vlaštovky**

První vlaštovky (Early Adopters) byly přidány do boxu zabývajícím se zákaznickými segmenty. V rámci nich by mělo být zodpovězeno, jací by měli být naši ideální první zákazníci. Protože první zákazníci potřebují daný produkt či službu nejvíce, budou z něho sdílet nadšení či naopak. Otestují minimální životaschopný produkt a ochotně poskytnou zpětnou vazbu.

Lean Canvas je shrnut na obrázku 6.



Obrázek 6: Lean Canvas

Zdroj: ZE Work & Life Blog [online]. [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <https://zework.files.wordpress.com/2015/10/lean-canvas-a3.pdf>

## 7 Struktura podnikatelského plánu

Jak již bylo napsáno v kapitole 4, přesná struktura podnikatelského plánu neexistuje. Existují pouze doporučené návody poukazující na to, co by v podnikatelském plánu nemělo chybět.

Podle Srpové (2011) se podnikatelský plán dělí na tyto části:

1. titulní list;
2. obsah dokumentu;
3. úvod, účel a pozice dokumentu;
4. shrnutí;
5. popis podnikatelské příležitosti;
6. profesní a osobní údaje o vlastnících firmy;
7. potenciální trhy;
8. analýza konkurenčního prostředí;
9. marketingová a obchodní strategie;
10. realizační projektový plán;
11. finanční plán;
12. hlavní předpoklady úspěšnosti projektu a jeho rizika;
13. přílohy.

Dle Agentury pro podporu podnikání a investic Czech Invest a jejího návodu *Jak napsat podnikatelský plán* obsahuje podnikatelský plán navíc tzv. Elevator Pitch<sup>6</sup>, zkrácený podnikatelský plán či plný podnikatelský plán (Prokop, 2005). Ostatní body se v zásadě neliší od těch, které vyjmenovává Srpová.

Abrams (2007) uvádí jako hlavní části plánu podnikání následující:

1. úvodní shrnutí,
2. popis firmy,
3. popis cílového trhu,
4. analýza konkurence,

---

<sup>6</sup>Elevator pitch neboli „prezentace ve výtahu“, která by měla zaujmout potenciálního investora během velmi krátké doby a měla by obsahovat všechny důležité aspekty.

5. provozní plán,
6. management,
7. plán rozvoje a milníky,
8. finance.

Kenneth Ryan, autorka kapitoly Příprava business plánu v knize *Startup 4 Dummies* (Kolektiv autorů, 2015), sumarizuje několik oblastí, které by měly být v business plánu rozebrány. Ty se příliš neliší ani od Srpové ani od Abrams. Mezi tyto oblasti zařazuje:

- Jaký problém se snaží řešit náš produkt/služba?
- Díra na trhu = příležitosti;
- Konkurenční prostředí;
- Naše řešení problému;
- Náš produkt;
- Trh;
- Náš zákazník;
- Cena;
- Marketing a prodej;
- Náš tým;
- Minulost a budoucnost;
- Finance;
- Náš investor.

Z výše zmíněného je patrné, že se teoretické obsahy podnikatelských plánů u jednotlivých autorů příliš neliší.

Podrobněji popsané jednotlivé části podnikatelského plánu jsou následně uvedeny v příloze C.

## 8 Mobilní aplikace a jejich vývoj

Dle průzkumů společnosti Mediaresearch z konce roku 2015 bylo zjištěno, že v rámci České republiky se podíl chytrých telefonů (neboli smartphonů) ve srovnání s klasickými mobilními telefony zvýšil. Poprvé tak smartphony překonaly klasické modely bez operačních systémů. Smartphone používalo 59 % lidí a klasický mobilní telefon 46 %. Podíl chytrých telefonů se za uplynulý rok zvýšil o 7 %. Smartphony nalézají mezi uživateli využití mimo jiné i díky mobilním aplikacím. (Česká tisková kancelář, 2015)

Mobilní aplikace nabízejí uživatelům širokou škálu možností – od zábavy přes zpravodajství, pracovní aplikace, hry, úpravu fotografií, komunikaci atd. Dle studie analytické firmy Flurry vzrostlo využívání mobilních aplikací v posledním roce o 58 %. Přestože se tento nárůst jeví poměrně optimisticky, ve skutečnosti jde o zpomalující trend způsobený zvyšujícím se počtem chytrých telefonů. V roce 2014 byl nárůst využívání mobilních aplikací 76 % a v roce 2013 dokonce 103 %. Studie byla také zaměřena na typy aplikací, u kterých je růst využití nejvyšší. Užívání her jako jediné kleslo o 2 %, ostatní kategorie zaznamenaly v roce 2015 meziroční nárůst uživatelů – zejména pak oblasti: personalizace, zprávy & magazíny a produktivita. Kategorie personalizace je úzce spjata s rostoucí oblibou textovacích aplikací jako Facebook Messenger, Whatsapp nebo Snapchat. Co se zpráv a magazínů týče, lidé začali měnit způsob získávání informací. Namísto sledování televize a desktopových počítačů, hledají informace pomocí smartphonů a tabletů. (Hort, 2016)

### **Co je to mobilní aplikace?**

Mobilní aplikace představuje softwarovou aplikaci vytvořenou speciálně pro chytré telefony, tablety a jiná mobilní zařízení. Autoři těchto aplikací se zpravidla snaží co nejvíce využít možností intuitivního uživatelského rozhraní a dotykového ovládání, které mobilní zařízení nabízí. (Wikipedia, 2001)

### **8.1 Jak na úspěšnou mobilní aplikaci?**

Společnost Pixelspace zabývající se vývojem nejrůznějších mobilních aplikací, na svých webových stránkách radí těm, kteří o vytvoření aplikace uvažují, jak postupovat.

Prvním krokem, který předchází návrhu designu, plánování funkcí či marketingu, je **určení cíle a toho, co se od aplikace očekává**. Bude se jednat o neziskový projekt? Bude aplikace sloužit jako marketingový nástroj? Bude aplikace sloužit k podpoře prodeje? To je třeba určit hned ze začátku a během vývoje se již nebude měnit.

Druhým krokem je **určení způsobu návratu investice** do vývoje aplikace. Je na místě se zamyslet, zda bude aplikace placená, bude těžit z pronájmu reklamy, či jestli bude pouze doplňkovým prodejním kanálem dotovaným jinými zdroji. Více informací o možnostech jak vydělat na provozování aplikací viz kapitola 8.2 *Zdroje příjmů z aplikací*.

Před vývojem nové aplikace je samozřejmě nutné **prozkoumat konkurenci**, popřípadě se poučit z jejich nedostatků či naopak využít praktických poznatků. Není také zcela od věci si položit otázku, zda byste si takovou aplikaci také stáhli nebo za ni dokonce byli ochotni zaplatit.

Aplikace musí být **jednoduchá a přehledná**, aby uživateli usnadnila práci, jelikož to byl pravděpodobně jeden z hlavních důvodů, proč si ji pořídil. Je proto nutné věnovat pozornost grafickým úpravám a samozřejmě otestovat aplikaci před samotným spuštěním.

Velmi často podceňovaným článkem při vývoji aplikace je **účinný marketing**. Navržení možností propagace by mělo tvořit nedílnou součást vývoje mobilní aplikace (Pixelspace, 2013 – 2015a)

## **8.2 Zdroje příjmů z aplikací**

Pokud se někdo rozhodne na aplikaci vydělávat, má v podstatě tři možnosti.

První možnost představuje provoz **placené aplikace**. Nicméně v dnešní době jsou nejlépe vydělávajícími aplikacemi právě ty, které jsou poskytovány zdarma. Většina těchto úspěšných aplikací využívá tzv. freemium model, viz níže (Ševčík, 2013). Z placených aplikací jsou dále strženy distribuční poplatky ve výši cca 30 %.

Druhý způsob je umístění **reklamy v aplikaci**. Na základě reklamy lze získat prostředky tím, že do kódu aplikace je vložen kód reklamního systému (např. Google AdMob), díky němuž se uživatelům během spuštění aplikace zobrazují reklamy. Když na reklamu

uživatel „klikne“, je přesměrován na stránku inzerenta, který za „proklik“ zaplatí a naopak vývojář aplikace tímto získá provizi. Trochu rozdílný způsob reklamy v aplikaci se označuje jako **brandování** představující propagaci určité značky v aplikaci. Např. auto ve hře projíždí kolem benzinové stanice Shell, kolem billboardu s logem Coca-coly atd. (Ševčík, 2012)

Poslední možností je tzv. **Freemium model** založený na bezplatném stažení aplikace a zpoplatnění až za rozšiřující funkce, nové funkce, odstranění reklamy aj.

Gartner uvádí, že v roce 2011 bylo 88 % z 26 milionů celosvětově stažených mobilních aplikací zdarma. V roce 2013 bylo neplacených 91 % ze 102 milionů. V roce 2017 je očekáváno stažení 268,6 milionu programů, přičemž 94,5 % z nich bude zdarma. Přesto trh aplikací stále funguje. Avšak na odlišném principu než dříve. Hodnotné příjmy z mobilních aplikací mají v současnosti původ z inzerce uvnitř aplikace a také z nákupů zboží a služeb prostřednictvím příslušné aplikace (tedy již zmíněný freemium model). Výzkumná agentura App Nation oznámila, že kombinace nákupu zboží a služeb prostřednictvím aplikací společně s placenými aplikacemi a inzercí dosáhly roční částky 72 miliard dolarů, z čehož pouhá 1 miliarda dolarů pochází z provozování placených aplikací. (Hamblen, 2014)

### ***8.3 Přehled operačních systémů***

Současný trh nabízí opravdu nepřeberné množství různých značek mobilních telefonů, které mají odlišné operační systémy (dále OS). Trhu však dominují především tři – Android, iOS, Windows Phone.

Nejrozšířenějším OS byl v roce 2015 stále Android. Druhý nejoblíbenější OS představoval iOS s ještě s poměrně velkým náskokem oproti třetímu Windows Phone. Podíl Androidu oproti roku 2014 ovšem zaznamenal pokles o 3 %. To bylo způsobeno pravděpodobně uvedením nových modelů smartphonů od Applu (iPhone 6), což způsobilo i růst celkového podílu iOS. (Beran, 2015)

## iOS

Operační systém iOS je mobilní systém vytvořeným společností **Apple** a je použit výhradně pro zařízení značky Apple. Vyvíjení mobilních aplikací je možné v programu XCode, který vydává zdarma přímo Apple, ale znamená to nutnost počítače od značky Apple. Jedinou možností, jak nainstalovat aplikaci je přes **App Store** provozovaný přímo Apple. Před přidáním aplikace na App Store dochází k poměrně náročnému testování ze strany Apple. iOS je tedy relativně uzavřený systém, který má mnoho omezení a přísná pravidla při vývoji.

## Android

Operační systém Android je systém vyvinutý společností **Google**. Tento systém je otevřený a v dnešní době je využíván celou řadou mobilních telefonů jako je např. Samsung, HTC, Huawei, LG, apod. Tento systém již několik let ovládá trh se softwarem pro mobilní telefony. Android aplikace jsou primárně dostupné přes **Google Play**, který provozuje Google. Nahrávání na Google play je možné přímo z počítače, přičemž nedochází ke kontrole jako u App store.

## Windows Phone

Operační systém Windows Phone je mobilní systém vytvořený společností **Microsoft** a je výhradně používán v mobilních telefonech značky Nokia. Windows Phone není doposud tolik rozšířený, proto je pro něj vyvíjeno i výrazně méně aplikací než pro ostatní platformy. (Pixelspace 2013 – 2015b)



## 9 Popis projektu libereckéhry.cz

Prvotní myšlenka projektu libereckéhry.cz vznikla v roce 2012. Autoři projektu, kteří byli zároveň spolužáci z oboru Cestovního ruchu na Ekonomické fakultě na Technické Univerzitě v Liberci, byli podníceni k tomu zamyslet se nad možnostmi rozvoje cestovního ruchu v Liberci a jeho okolí.

Město Liberec má dle autorů vysoký potenciál pro cestovní ruch a dostatečné množství památek a jiných zajímavostí, na které lze nalákat turisty. Záměrem projektu bylo, aby turisté či místní obyvatelé poznávali Liberec netradiční formou, dostali se na místa, na která je běžný průvodce nezavede, na místa dávno zapomenutá. Opomenuty ovšem neměly zůstat ani památky zcela typické pro Liberec, za které lze považovat např. Divadlo F. X. Šaldy, libereckou radnici, muzeum, galerii, městskou knihovnu, ZOO, botanickou zahradu a další.

Další zásadní věcí pro autory bylo propojení s moderními technologiemi, konkrétně s využitím chytrých telefonů nebo tabletů, jejichž vlastníkem je v dnešní době čím dál tím více lidí. Výhodou je, že hra je určena pro téměř všechny věkové kategorie (vyjma dětí věku zhruba prvního stupně základní školy a mladších) a není omezena počtem hráčů. Je tedy možné hru hrát, přestože sám vlastníkem chytrého telefonu nejste (na rozdíl od někoho z vašeho blízkého okolí).

Autoři však nechtěli vytvořit klasického mobilního průvodce, nýbrž interaktivní hru spojenou s poznáním a řešením smyšleného kriminálního příběhu. To je vedlo k vytvoření první mobilní aplikace, jejíž vývoj finančně zastřešilo Statutární město Liberec.

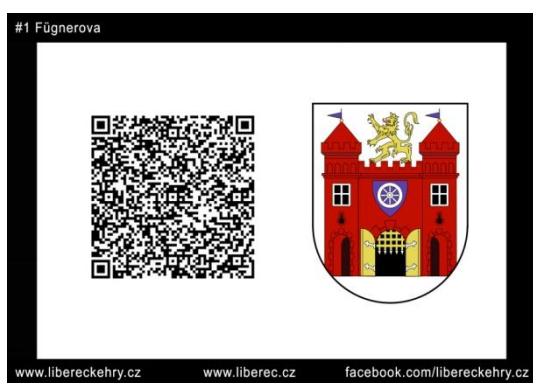
Výhodou je také možnost vytvoření určitého obsahu na míru pro různé instituce působící v Liberci a nejen v něm – např. pro školy, ZOO, botanickou zahradu, IQ landii aj. Dále je také možné vytvořit tematicky laděné hry pro různé segmenty zákazníků. Jako příklad lze uvést dětské jednodušší hry, hry pro milovníky piva po oblíbených libereckých restauračních zařízeních, hry pro sportovce v Jizerských horách atd.

Prozatím je vytvořeno 10 šablon aplikace, do kterých lze nahrávat obsahy her. Jednoduše lze říci, že je možné, aby běželo současně až 10 různých her. Doposud však především kvůli časové a kreativní náročnosti běžela vždy pouze 1 hra.

## 9.1 Jak hra funguje?

Jak již bylo zmíněno dříve, ke hře je zapotřebí chytrý mobilní telefon či tablet s operačním systémem Android. Operační systém Android byl zvolen s ohledem na to, že byl v roce 2012 nejpoužívanějším operačním systémem (GfK Czech s. r. o., 2013).

Prvním krokem je stažení mobilní aplikace na internetovém obchodě Google Play mobilní aplikaci. Internetového připojení je potřeba pouze na začátku a na konci hry. Na začátku hráč odešle své údaje a spustí hru a na konci odešle výsledek hry. Pro jistotu je začátek a konec hry umístěn na místech, kde je možné se zdarma připojit k veřejné WI-FI síti (terminál Městské hromadné dopravy Fügnerova či Městské informační centrum v Liberci). Hra funguje na principu snímání QR kódů<sup>7</sup>. Jak vypadaly kódy k již ukončeným hrám lze vidět na obrázcích 7 a 8.



Obrázek 7: Ukázka QR kódů ke hře

Zdroj: vlastní



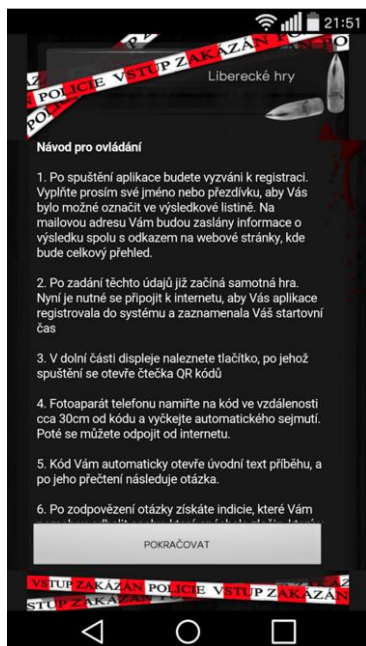
Obrázek 8: Ukázka QR kódů ke hře 2

Zdroj: vlastní

Jakmile se hráč zaregistruje, v aplikaci se mu objeví úvodní obrazovka s návodem pro ovládání (viz obrázek 9) a hra může začít. Načtením prvního QR kódu je hráč zasvěcen do kriminálního případu a ocitá se v roli detektiva. Aby mu však bylo napovězeno, kam se přesunout dál, musí vyřešit některou z logických, matematických, místopisných hádanek či hádanek ověřující hráčovu pozornost. Po zodpovězení hádanky je nasměrován na další stanoviště, kde opět hledá QR kód, po jehož načtení se mu zobrazují další indicie

<sup>7</sup>Zkratka „QR“ pochází od vzniku z anglického „quick response“, což v doslovném překladu znamená „rychlá odpověď“. (Dostupné z: <http://www.qr-kody.cz/qr-kod>)

k vyřešení případu. Takovýchto stanovišť je většinou kolem 10 a poslední z nich je určeno k rozluštění případu, např. označení vraha. Nutno podotknout, že čas strávený nad hrou nehraje roli (jak bylo chybně uváděno v některých člancích týkajících se tohoto projektu), je tedy zcela zásadní odhalit správně vraha a zodpovědět správně co nejvíce hádanek. Hru je tedy možné dokončit prakticky kdykoliv během jejího spuštění.



Obrázek 9: Úvodní obrazovka aplikace s návodem k ovládání

Zdroj: vlastní

## 9.2 Název, logo a motto

Název **libereckéhry.cz** byl zvolen na základě domény internetových stránek, které byly v rámci propagace projektu vytvořeny v roce 2013. Autoři předpokládají, že samotný název v lidech bude evokovat něco moderního spojeného s IT technologiemi.

Logo autoři zvolili takové, aby bylo výstižné a zároveň jednoduché. Červené pozadí, které představuje kaluž krve, je doplněno bílým obrysem zavražděného člověka dobře známým z detektivních případů z míst, kde jsou nalezeny oběti. Logo je možné vidět na obrázku 10.

Motto libereckýchher.cz zní „*Po Liberci s chytrým telefonem*“. Stejně jako název i z motta je vidno, že jde o něco nového, moderního.

Dále byl vytvořen i návrh na firemní tiskoviny, které představují komunikační prostředek pro vnitřní a vnější vztahy podniku. Do této kategorie lze zařadit vizitky, hlavičkové papíry a obálky. Jejich podobu je možné vidět na obrázku 11.



*Obrázek 10: Logo libereckýchher.cz*

Zdroj: vlastní



*Obrázek 11: Firemní tiskoviny*

Zdroj: vlastní

### ***9.3 Autorský tým***

Jak již bylo mnohokrát zmíněno dříve, autorský tým projektu je tvořen bývalými spolužáky oboru Cestovního ruchu Ekonomické fakulty Technicky univerzity v Liberci. Od roku 2013, kdy jednotliví členové úspěšně zakončili svá studia na fakultě a odstěhovali se z Liberce, probíhá jejich vzájemná komunikace převážně pomocí sociálních sítí, Skypu nebo mobilních telefonů. Osobně se setkávají pouze zřídka. To však nebrání k uskutečnění jejich nápadů a vymýšlení nových her.

Tým je složen celkem z pěti členů. Mezi autory projektu patří Barbora Vodňanská (autorka této diplomové práce), Barbora Němcová, Nikola Bílková, Radek Dobrý a Jan Bína. Jejich role nejsou oficiálně rozděleny, avšak existují určitá nepsaná pravidla. Všech pět lidí pracuje jako jeden tým, nikdo není nikomu nadřízený, či podřízený. Rozdělení úkolů a pracovních činností se odvíjelo od osobních předpokladů a schopností každého jedince. Radek s Honzou mají na starosti především organizační záležitosti, komunikaci se zástupci organizací, se kterými libereckéhry.cz spolupracují, komunikaci s médii či sponzory apod. Tým zvolil Radka jako manažera projektu a Honzu jako jeho zástupce. Barbora Vodňanská společně s Nikolou Bílkovou mají na starosti zejména obsah hry jako takové. Dávají dohromady příběh, trasu hry, vymýšlejí hádanky a úkoly, zkrátka jejich funkce je především tvořivá. Nikola má navíc na starost, především díky své kreativitě a nápaditosti, správu sociálních sítí (především Facebooku). Barbora Vodňanská, vzhledem k tomu, že jako jediná stále pobývá v Liberci je zodpovědná za vyvěšené QR kódy a jejich kontrolu. Posledním členem týmu je Barbora Němcová, jež se stará hlavně o chod aplikace a zadávání do textu do předpřipravené šablony, generování QR kódů – je tedy takovým technickým článkem týmu.

### ***9.4 Současná právní forma***

Především z důvodu spolupráce se Statutárním městem Liberec a díky finanční podpoře, která byla na vývoj projektu poskytnuta, bylo třeba zvolit právní formu podnikání. Pro libereckéhry.cz byla zvolena forma podnikání na základě živnostenského oprávnění. Důvodem bylo především to, že Radek vlastní živnostenský list. Navíc není při této formě podnikání potřeba žádný základní kapitál a ani není nutné vést účetnictví, ale pouze

daňovou evidenci. Nevýhodou je sice ručení celým majetkem, ale v tomto případě, vzhledem k velikosti „podniku“, to není shledáno jako velká překážka. Radek na sebe tímto převzal zodpovědnost a zároveň se ostatním členům stal určitým způsobem „nadřízeným“. Zbývající 4 členové jsou zaměstnaní na základě dohody o provedení práce. Tento způsob byl zvolen především z důvodu nepravidelných a různě vysokých příjmů z poskytování aplikace různým subjektům cestovního ruchu (v případě, že by někdo o tuto službu měl zájem a příjmy byly skutečně generovány).

Do budoucna, v závislosti na úspěšnosti, autoři uvažují o založení podnikání formou právnické osoby, pravděpodobně společnosti s ručením omezeným.

## ***9.5 Spolupráce a finanční podpora***

Už bylo zmíněno, že se v úplném začátku jednalo o studentský projekt. Jeho realizace se podařila zejména díky pomoci, především finanční, od Statutárního města Liberec. Projekt v roce 2012 zaujal tehdejšího náměstka primátorky pro cestovní ruch Jiřího Rutkovského, který se rozhodl tento projekt podpořit. Tato spolupráce pokračovala i poté, co se vedoucím odboru cestovního ruchu, kultury a sportu stal Ing. David Pastva.

Libereckéhry.cz avšak nespolupracují pouze s městem Liberec, ale i s dalšími institucemi, jejichž výčet a formu spolupráce je možné vyčíst níže.

### **1. Statutární město Liberec**

Již bylo uvedeno, že město Liberec podpořilo projekt především finančně na základě rozpočtu, který byl autory projektu předložen. Rozpočet byl schválen v roce 2012 a 2013. V roce 2015 byl projekt podpořen částkou 10 000 Kč, která ovšem ani zdaleka nepokryla navržený rozpočet.

Konkrétně:

- 25 000 Kč v roce 2012 na vývoj aplikace,
- 67 850 Kč v roce 2013,
- 10 000 Kč v roce 2015.

Město dále pomohlo s propagačními záležitostmi tím, že podpořilo realizaci jednotlivých her (např. možnost umístění QR kódů na nemovitostech patřících městu). Věnovalo také dárkové předměty pro výherce. Spolupráce se Statutárním městem Liberec byla, je a bude pro tento projekt zcela jistě klíčová.

## 2. Česká centrála cestovního ruchu CzechTourism

Dalším partnerem je Česká centrála cestovního ruchu Czech Tourism, která stejně jako město Liberec poskytla dárkové předměty pro výherce. V rámci podpory propagace je možnost prezentovat projekt na seminářích pro odborníky v cestovním ruchu.

## 3. Rengl, s.r.o.

Na začátku roku 2015 byla dohodnuta spolupráce se společností Rengl s.r.o., provozovatelem plakátovacích ploch v Liberci a dalších městech České republiky. Opět šlo především o podporu při propagaci – bezplatný tisk a vystavení plakátů po městě (viz obrázek 12). Na některých plakátovacích plochách byly umístěny i QR kódy ke hře (viz obrázek 13).



Obrázek 12: Propagační plakáty ke hře Smrtící řádění

Zdroj: vlastní



Obrázek 13: QR kódy umístěné na plakátovacích plochách

Zdroj: vlastní

#### 4. Precisarchitecture

Precisarchitecture se stará o správu webových stránek projektu.

### 9.6 Dosud spuštěné hry

Jak již bylo zmíněno, první hra (testovací) byla spuštěna v roce 2012 a po ní následovaly další 4. Nutno podotknout, že každá hra byla v provozu pouze omezenou dobu a po uplynutí tohoto času byla spuštěna hra další, nová.

Přehled o tom, které hry byly doposud realizovány, v jakém období a kolik je hrálo týmů, je uvedeno v tabulce 2. Jak je z tabulky patrné, doposud bylo spuštěno 5 her, přičemž hned první hra nesoucí název *Záhada ve městě pod Ještědem* byla pouze hrou testovací. Byla spuštěna na jeden den a byla ozkoušena 4 týmy složenými ze 4 – 5 členů (dohromady 19 osob). Těmto týmům byl po odehrání hry předložen dotazník, na základě kterého se autoři her snažili vychytat případné nedostatky před spuštěním veřejné verze.



První veřejně spuštěnou hrou byla hra s názvem *Brutální vražda pod Ještědem*. Tato hra byla v provozu po dobu letních prázdnin 2013. Po kladných ohlasech byla spuštěna znovu od 1. 11. 2013 do konce doku 2013. Hru si celkem zahrálo 68 týmů složených z 2 – 5 osob, ale i někteří jednotlivci. Během roku 2013 byly autory spuštěny i webové stránky, jejichž vzhled je možné vidět na obrázku 14.

Hra, která byla spuštěna k příležitosti konání 46. ročníku Jizerské padesátky, *Zločin na Jizerské 50*, byla v provozu pouze 3 dny (11. – 13. 1. 2013) a otázky a hádanky byly tematicky zaměřené na tento závod a jeho historii. Vzhledem ke krátkému trvání dostupnosti hry, byla stažena pouze 24 týmy.

Následující hra, která byla spuštěna na začátku roku 2014, a trvala po celý tento rok, nesla název *Lhář: Milenec? Soused? Zahradník?*. Tato hra již byla detailněji propracovaná, hádanky těžší a trasa promyšlenější. Především bylo vynaloženo úsilí na propagaci hry jak ze strany tvůrců, tak ze strany města Liberce. Byly vytvořeny propagační materiály, plakáty, novinové články, umístění na některých cestovatelských portálech (např. [www.kudyznudy.cz](http://www.kudyznudy.cz)), byl poskytnut rozhovor pro Český rozhlas, rozhovor pro Dětskou televizi, projekt byl prezentován na Euroregion tour v jabloneckém Eurocentru a klubu Na Rampě.

Poslední doposud realizovanou hrou (1. 3. – 31. 10. 2015) byla hra s názvem *Smrtící řádění*. Tato hra byla opět o úroveň těžší, především z toho hlediska, že hráči nebyli automaticky navedeni na místo, kde se nacházel další QR kód. Toto místo bylo zašifrováno v hádankách a hráči na odpověď museli přijít sami. Např. Nerudovo náměstí bylo zašifrováno následovně: *Přesuňte se na místo, kde mrtví leží, leč Hřbitovní kvítí zde nenajdete!* Samozřejmě, pokud si někdo nevěděl rady, byl odkázán na facebookové stránky, kde mu někdo z týmu obratem pomohl s rozluštěním, aby mohl hru dokončit. Hru *Smrtící řádění* stejně jako hru *Lhář* hrálo na 140 týmů složených z přibližně 2 – 4 členů. Jednalo se tedy o více než 500 účastníků.

Tabulka 2: Přehled jednotlivých her

<b>NÁZEV HRY</b>	<b>HRACÍ OBDOBÍ</b>	<b>POČET TÝMŮ</b>	<b>POZNÁMKY</b>
<b>Záhada ve městě pod Ještědem</b>	26. 6. 2012	4 týmy (19 účastníků)	Testovací hra, která nebyla veřejnosti k dispozici
<b>Brutální vražda pod Ještědem</b>	29. 6. – 31. 8. 2013 1. 11. – 31. 12. 2013	68	První veřejná hra Spuštění webových stránek
<b>Zločin na Jizerské 50</b>	11. 1. – 13. 1. 2013	24	Hra spuštěná pouze během lyžařského závodů Jizerská 50 s tématicky zaměřenými otázkami
<b>Lhář</b>	1. 1. – 31. 12. 2014	139	Představení projektu na Euroregion Tour v Jablonci nad Nisou
<b>Smrtící řádění</b>	1. 3. – 31. 10. 2015	140	Autory považována za neúspěšnější Vytvoření turistické vizitky

Zdroj: vlastní zpracování



Poutníče, zvěstuj Libereckým, že tma a prázdnota se šíří směrem jejich severního města!



## Jak se přidat ke hře?



Začít s námi hrát hru je velice jednoduché. Vše co k tomu potřebujete, je chytrý telefon s operačním systémem Android a naši aplikaci, kterou si můžete stáhnout zcela zdarma na Google Play. Pak už jen stačí dojít na Terminál městské hromadné dopravy ve Fügnerově ulici a sejmout první QR kód. Tímto hru zahájíte a už Vám nic nebrání tomu, začít pátrat! A pozor! Bez ohledu na věk, dostatečně mladí jsme všichni, takže vezměte vnučátka, děti, rodiče, babičky a dědečky a pojdte pomoci našim libereckým ochráncům v jejich práci!

Něco nefunguje? Napište nám!

## Smrtící řádění!

Váš přítel a kolega archeolog Kamil Zakopal se ocitl ve smrtelném nebezpečí. Při svém bádání v Libereckém centru zjistil něco, co mělo zůstat pohřbeno na věky. Vydejte se po stopách, které Vám Kamil v boji o záchranu Liberce připravil!

Naše síla pramení v síle společnosti! Lidé Liberce, pojďme se sloučit a společnými silami nastolíme městu opět řád!

Pro začátek hry se, prosím, přesuňte k Městskému informačnímu centru na náměstí dr. Edvarda Beneše, kde najdete první QR kód. Během hry si dávejte také pozor na vše, co vidíte, jak v aplikaci, tak ve vašem okolí, protože se vám to může (bude) v průběhu hraní hodit. Pokud se Vám stane, že nebudete moci najít jakýkoli QR kód, obraťte se na Městské informační centrum, kde jsou všechny QR kódy, potřebné k úspěšnému dohrání hry uloženy, nebo nám napište na e.mail [info@libereckehry.cz](mailto:info@libereckehry.cz) či zprávu na facebooku a my Vám obratem chybějící kód zašleme. Ale nepodvádějte, my to poznáme! :-P

P.S.: Po cestě je ukryt jeden bonus, který vám značně ulehčí cestu. Mějte proto oči otevřené!

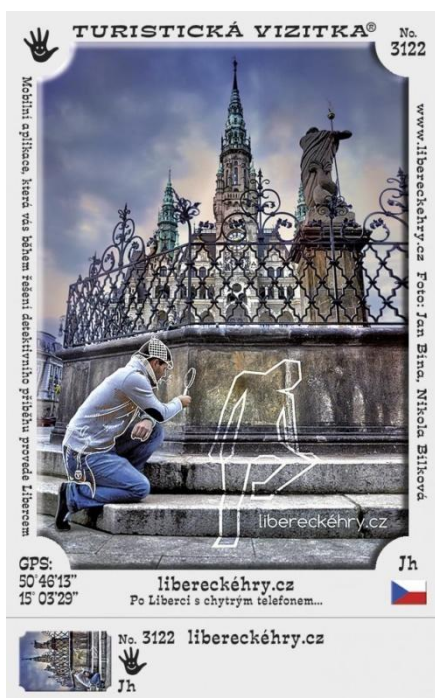
Smrtící řádění právě začíná...

Obrázek 14: Printscreen webových stránek

Zdroj: *Libereckehry.cz: Po Liberci s chytrým telefonem.* [online]. [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://www.libereckehry.cz/>

## 9.7 Turistické vizitky

V roce 2015 byly vyrobeny turistické vizitky (viz obrázek 15), které je možné zakoupit na Městském informačním centru v Liberci za 12 Kč. Ty si mohou turisté nalepit do svých turistických deníků jako vzpomínku z cest. Tyto vizitky jsou vyráběny turistickým deníkem na vlastní náklady. Je ovšem nutné, aby si prodejna vizitek, v tomto případě Městské informační centrum v Liberci, okamžitě odkoupila alespoň 200 ks. Zásadní je tedy pouze vytvořit grafický návrh, nebo si ho nechat vytvořit a poté schválit. V tomto případě byl grafický návrh zpracován autory projektu. Obrázek zachycuje detektiva zkoumajícího obrys mrtvolu u Neptunovy kašny, za níž se tyčí jedna z dominant Liberce, liberecká radnice.



Obrázek 15: Turistická vizitka

Zdroj: vlastní

# **10 Analýza prostředí a konkurence z hlediska využívání mobilních aplikací v cestovním ruchu**

Přestože je projekt libereckéhry.cz z hlediska lokace od doby svého zahájení zaměřen zatím pouze na Liberec, a to především jeho centrum, je nutné se na analýzu prostředí dívat komplexněji.

Důležitým aspektem projektu je jeho využitelnost v cestovním ruchu. Autorka diplomové práce se proto zaměří na statistiky týkající se příjezdového cestovního ruchu v Libereckém kraji a jeho trendy, které jsou dostupné na webových stránkách Českého statistického úřadu (dále pouze ČSÚ).

Ačkoli se autoři projektu domnívají, že je jejich projekt ojedinělý a minimálně v Libereckém kraji nemá přímou konkurenci, tzn., že není místnímu obyvatelstvu nebo turistům nabízena služba podobná té jejich, existuje zde zcela jistě konkurence nepřímá, na kterou bude zaměřena další část práce.

Pro komplexní analýzu vnějšího a vnitřního prostředí bude použita SWOT analýza, analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb pro současnou podobu projektu. Pomocí konfrontační matice bude analýza následně vyhodnocena a z jejích výsledků bude patrné, na co je třeba se zaměřit.

## ***10.1 Cestovní ruch v Libereckém kraji***

Mezi podstatné ukazatele používané při hodnocení úrovně cestovního ruchu v dané oblasti patří množství a kvalita hromadných ubytovacích zařízení. Liberecký kraj měl v roce 2014 k dispozici 866 hromadných ubytovacích zařízení (dále HUZ), která hostům nabízela celkem 14 066 pokojů s 42 607 lůžky (data týkající se těchto ukazatelů z roku 2015 nejsou prozatím k dispozici). Během roku 2015 využilo HUZ 821 074 hostů, což oproti roku 2014 představovalo nárůst o 17,2 % (120 930 hostů). Došlo tak k růstové tendenci oproti předešlým 3 letem, jak je patrné z tabulky 3. (ČSÚ, 2014)

Tabulka 3: Přehled hromadných ubytovacích zařízení v Libereckém kraji

	2012	2013	2014	2015
<b>Hromadná ubytovací zařízení</b>	1007	989	866	
<b>Lůžka celkem</b>	46 441	45 863	42 607	
<b>Hosté</b>	753 932	752 732	700 144	821 074
<b>Přenocování</b>	2 567 429	2 553 012	2 234 287	2 575 758

Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Cestovní ruch. *Český statistický úřad* [online]. 2014-12-14 [cit. 2016-05-03]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/xl/cestovni\\_ruch-xl](https://www.czso.cz/csu/xl/cestovni_ruch-xl)

Jak je patrné z tabulky 4, v roce 2015 z celkového počtu hostů 821 074 bylo 165 174 hostů ze zahraničí a jejich průměrná délka přenocování byla 3,4 noci. Jejich struktura v roce 2015 doposud není k dispozici, avšak dle statistik ČSÚ v roce 2014 přijelo do Libereckého kraje nejvíce návštěvníků z Německa, z Polska a z Nizozemska. Zbýlých 655 900 hostů bylo rezidenty České republiky a jejich průměrná délka ubytování byla 3,1 noci. (ČSÚ, 2016)

Tabulka 4: Podíl rezidentů a nerezidentů v HUZ v Libereckém kraji v roce 2015

	Hosté celkem	Přenocování celkem	Průměrný počet přenocování
<b>Hosté celkem</b>	821 074	2 575 758	3,1
<b>Rezidenti</b>	655 900	2 018 917	3,1
<b>Nerezidenti</b>	165 174	556 841	3,4

Zdroj: upraveno dle ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Tab. Hosté a přenocování v hromadných ubytovacích zařízeních podle zemí. *Český statistický úřad* [online]. 2015 [cit. 2016-05-03].

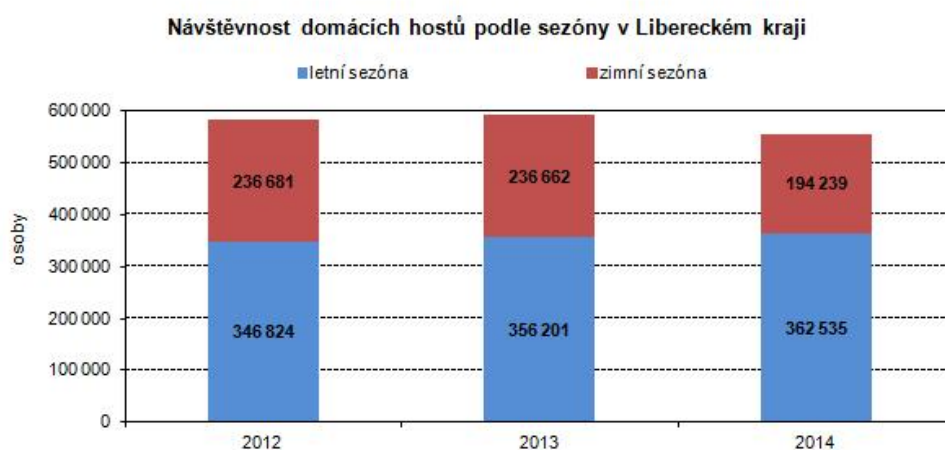
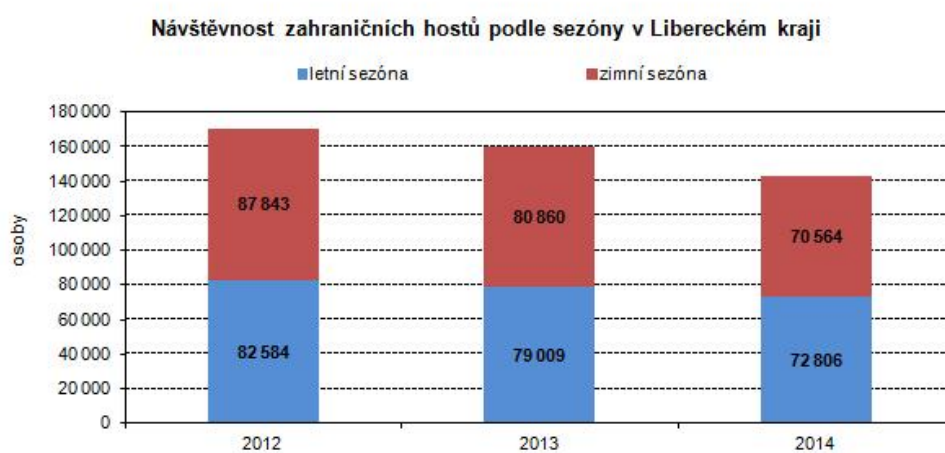
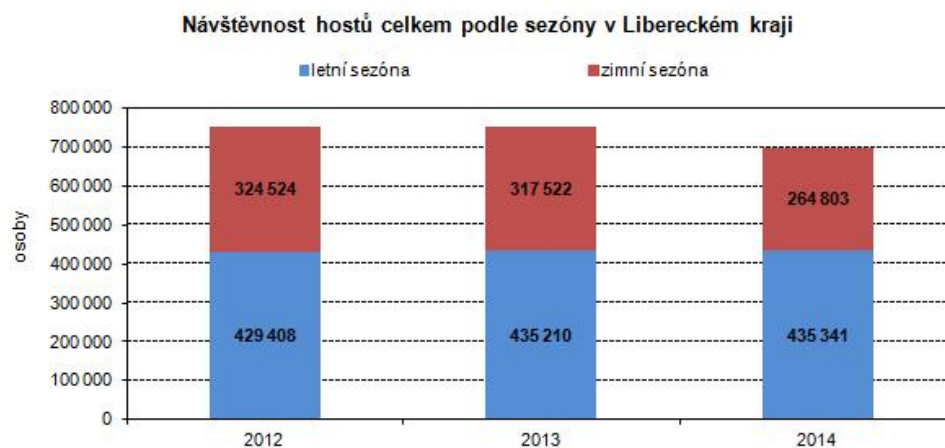
Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf>

Na obrázku 16 je možné vidět grafy týkající se návštěvnosti Libereckého kraje v roce 2014 v závislosti na sezóně (zimní, letní) – celkově pro všechny návštěvníky a zvlášť pro rezidenty a nerezidenty (zahraniční návštěvníky). V roce 2014 (stejně jako ve dvou předchozích letech) převažovalo celkové množství všech návštěvníků v letní sezóně (435 341) oproti sezóně zimní (264 803). Co se zahraničních hostů týče, v roce 2012

a 2013 nepatrně převyšoval počet hostů v zimní sezóně, zatímco v roce 2014 přijelo více zahraničních hostů v letní sezóně. U domácích hostů převažuje stále letní sezóna.

Za pozitivní je možné označit fakt, že počet návštěvníků Libereckého kraje v loňském roce rostl a můžeme předpokládat jeho další růst v roce následujícím. Co se týče složení zahraničních návštěvníků, největší podíl německých turistů nabízí možnost vyvinout i jazykové mutace mobilní aplikace, která je v současnosti pouze v českém jazyce. Větší podíl návštěvníků v letní sezóně je vzhledem k tomu, že libereckéhry.cz jsou aktivitou venkovní, také velkým plus. Přestože hra není nijak limitována počasím, či roční dobou a je tedy možné ji hrát kdykoli, předpokládá se, že více hráčů zvolí přívětivé jarní a letní teploty, než mrazy a sníh.

Zcela nezpochybnitelným faktem je, že hlavním lákadlem severních Čech jsou Jizerské hory, kam míří aktivně trávit volný čas jak místní obyvatelstvo, tak turisté ze vzdálenějších koutů České republiky. Velký zájem o atraktivní lokalitu má však za následek přetěžování v centrálních nástupních místech a znepríjemnění rekreačního zážitku. Jako příklad lze uvést Bedřichov, Janov nad Nisou či osadu Jizerku. Krajský úřad Libereckého kraje dne 9. března 2016 schválil koncepci rozvoje cestovního ruchu v Jizerských horách, která navrhuje efektivnější rozmístění turistických aktivit, čímž by mělo dojít k odlehčení hlavním turistickým lokalitám. Rozptýl turistů by měl směřovat především do oblastí Frýdlantsko, Černo studniční hřbet a také by mělo být posíleno Nové město pod Smrkem jako centrum zimní i letní turistiky. (Dědková, 2016) Nabízí se možnost vytvořit hru právě v oblastech, které nejsou turisty tak masivně navštěvovány. Jako příklad lze uvést obec Bílý Potok, která je dobrým výchozím bodem pro pěší výlety (např. na Paličnick či Frýdlantské cimbuří). Navíc je v ní umístěn kemp, ve kterém jsou často pořádány tábory pro děti, a hra by pro ně mohla být dobrým doplňkovým programem.



Obrázek 16: Návštěvnost hostů Libereckého kraje dle sezóny

Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Graf Návštěvnost hostů podle sezóny. *Český statistický úřad* [online]. 2015 [cit. 2016-05-03]. Dostupné z:

<https://www.czso.cz/documents/10180/20537742/33015215g10.png>



Liberec není atraktivní pouze pro turisty, ale také pro filmaře pro natáčení nových snímků. Na území města Liberec se natáčeli filmy jako Jára Cimrman, Obsluhoval jsem anglického krále, Tenkrát v ráji, Poslední cyklista, Grandhotel, Tři sezóny v Pekle, čínští filmaři zde natáčeli snímek Poslední vízum, produkce Walta Disneye zde točila koncem března 2016 seriál s názvem Spark. A je jich jistě o mnoho více. Na liberecké radnici byla dokonce zřízena filmová kancelář, jež by ráda v budoucnu obdržela titul Film Friendly region (lze volně přeložit jako region přívětivý k točení filmů). Jejím hlavním úkolem je dokázat, že je město k filmařům otevřený a vstřícný. Filmová kancelář uvažuje v souvislosti s oblíbeností Liberce jakožto častého cíle filmařů o vytvoření filmové stezky, která by provedla turisty právě po místech, která se ve filmech objevovala (Prokopová, 2016).

Prozatím však není určena finální varianta, jak by měla tato stezka vypadat. To je nespornou příležitostí pro projekt libereckéhry.cz k vytvoření tematické hry s trasou kopírující místa, kde se slavné filmové scény odehrávaly.

## ***10.2 Analýza konkurence***

Jak již bylo zmíněno, autoři projektu se domnívají, že v Liberci neexistuje žádná podobná služba (interaktivní mobilní průvodce spojený s řešením detektivního případu), avšak nachází se zde několik nepřímých konkurentů, které je nutné zmínit.

V první řadě existují mobilní aplikace, které mají formu průvodce. Mezi ty nejzajímavější lze zařadit aplikaci s názvem **Průvodce Libereckého kraje**, která byla spuštěna v roce 2015 a nabízí informace o turistických zajímavostech a cílech, o možnostech ubytování či stravování či kulturních a sportovních akcích v konkrétní lokalitě (Langer, 2015). Z vlastní zkušenosti autorky je třeba podotknout, že aplikace je opravdu velmi přehledně a hezky designově zpracovaná a je dostupná pro mobilní platformy Android, iOS i Windows Phone. Má ovšem pouze informační charakter. Jejím cílem tedy není pobavit, ale informovat.

Dalším zajímavým projektem a netradiční formou, jak poznat Liberec, je **Živá paměť města Liberec-Reichenberg**. Během procházky po hlavních osách města (např. Masarykova třída) uživatel poslouchá vyprávění zdejších pamětníků pomocí zapůjčeného audioprůvodce s nahrávkami z Městské knihovny v Liberci (je možné

zapůjčit i koloběžku k rychlejšímu pohybu). MP3 nahrávky si lze stáhnout také zdarma z webu Živé paměti či je poslouchat pomocí stažené aplikace s názvem Paměť národa, která je k dispozici zdarma. (Živá paměť Liberec-Reichenberg, 2013)

Ačkoliv se nejedná o formu mobilní aplikace, dalším zajímavým a poměrně mladým projektem je turistický okruh mapující stopy jedné z nejvýznamnějších libereckých rodin, která na přelomu 19. a 20. století výrazně ovlivnila historii města. Jedná se o projekt **Po stopách Liebiegů** a je zaměřen převážně na architekturu spjatou s rodinou Liebiegů. Jednotlivá místa jsou označena očíslovanými skleněnými tabulkami se základními informacemi ve 4 jazycích. V Městském informačním centru v Liberci si zájemci mohou zdarma vypůjčit brožuru, která je taktéž ve 4 jazycích, a mapu, podle níž budou putovat Libercem. (Po stopách Liebiegů, 2015)

Liberecká zoologická zahrada jako první v České republice nabídla mobilní aplikaci s interaktivní mapou pro své návštěvníky s názvem **ZOO v kapse**. Součástí aplikace je kromě interaktivní mapy zoologické zahrady také základní mapa města Liberce. Pomocí aplikace návštěvník ZOO určí svou přesnou polohu. Následně je mu nabídnut přehled o jednotlivých pavilonech, programech krmení a dalších službách jako je např. občerstvení či toalety. (Král, 2014)

V rámci cestovního ruchu, turismu, hry, hledání něčeho nového by se za konkurenci dal pokládat i **geocaching**, při kterém se hledají ukryté schránky pomocí zeměpisných souřadnic. Tzv. kešky (schránky) jsou umístěny na zajímavých místech a tajemných zákoutích po celé České republice i ve světě.

Za další nepřímé konkurenty lze považovat i tradiční turistické cíle Liberce jako je např. Centrum Babylon, IQ Landia, ZOO, botanická zahrada, aj. či nákupní centra OC Nisa, OC Forum Liberec.

Jednou z možností jak se těchto potenciálních konkurentů vyvarovat by byla vzájemná spolupráce – např. se zmíněnou zoologickou zahradou či IQ Landií a to hrou na míru vytvořenou pro tyto subjekty.

### **10.3 SWOT analýza**

V rámci analýzy vnějšího a vnitřního prostředí byla sestavena SWOT analýza pro projekt libereckéhry.cz, která je znázorněna v tabulce 5.

Mezi **silné stránky projektu** byly zařazeny následující faktory:

- *Ojedinělá forma zábavy zdarma pro každého*  
Autorka považuje za jednu z nejsilnějších stránek tohoto projektu jeho jedinečnost především vzhledem ke skutečnosti, že v současné době neexistuje služba, která by byla podobná této. Aplikaci si může zdarma stáhnout kdokoliv, kdo disponuje chytrým mobilním telefonem s OS Android.
- *Záštita města Liberce*  
Již bylo několikrát zmíněno, že projekt byl podpořen městem Liberec, a to nejen finančně, ale i při pomoci s různými formami propagace (tiskové zprávy, letáky, představení na veletrhu cestovního ruchu aj.). Nebýt v začátcích toho projektu této podpory, pravděpodobně by ani nebyl uskutečněn.
- *Flexibilita aplikace*  
Velkou výhodou aplikace je její flexibilita z hlediska její adaptace pro různé skupiny zákazníků. Je možné vytvořit několik her, které by měly různý koncept (např. na základě věku hráčů či jejich zájmů).
- *Použití moderních technologií*  
Již v kapitole zabývající se popisem projektu bylo uvedeno, že autoři chtěli propojit moderní technologie s poznáváním města Liberce především z důvodu, aby byl zájem i z řad mladých lidí, kteří si svět bez chytrého telefonu či jiných vymožeností nedokážou představit.
- *Nepříliš časově náročné*  
Nedá se říci, že by bylo samotné provozování hry příliš časově náročné, ať již pro hráče, či pro tvůrce. Časově nejnáročnější částí je pro tvůrce vždy vytvoření nové hry. Po jejím spuštění je již ovšem pracovní čas minimální a je věnován především komunikaci s uživateli, kontrole kódů a propagaci hry. Z pohledu hráče je čas strávený hrou přibližně 2 hodiny.

- *Nízké provozní náklady*  
Jelikož je projekt řízen především z domova prostřednictvím počítačů, které vlastní autoři projektu, není nutné pronajímat žádné kancelářské prostory, tedy ani platit spotřebu energií a vody, poplatky za internet atd. Autoři si navíc nevyplácejí žádné mzdy. Jediné náklady, které jsou během roku vynakládány, jsou na úpravu aplikace, reklamu, webové stránky, na poplatky za umístění aplikace do internetového obchodu a účty za mobilní telefon.
- *Neomezený počet stažení*  
Za silnou stránku je považován i neomezený počet stažení aplikace. S tím souvisí i velikost nákladů, které neporostou přímo-úměrně s počtem zákazníků (stažení). Ty budou stejné při jakémkoliv počtu stažení. Nedochozí tedy k žádnému omezení zdroji.

Mezi **slabé** stránky byly zařazeny tyto faktory:

- *Neziskovost*  
Současná podoba aplikace, která je k dispozici ke stažení zdarma, logicky negeneruje žádné příjmy. Tento faktor je jednou z hlavních slabých stránek, na kterou je třeba se v budoucnu zaměřit.
- *Aplikace pouze pro OS Android*  
V současnosti je aplikace vyvinutá pouze pro operační systém Android, který byl zvolen především z důvodu jeho převahy na trhu, avšak s rostoucí oblibou ostatních operačních systémů (především iOS od Applu) by bylo vhodné aplikaci vyvinout i pro další systémy, což samozřejmě představuje potřebu dalších finančních prostředků, které momentálně nejsou k dispozici.
- *Externí vývojář aplikace*  
Protože ani jeden ze členů týmu libereckýchher.cz není vývojářem mobilních aplikací a nemá k tomu ani patřičné vzdělání, byl při vývoji aplikace osloven externí vývojář. Toto je celým týmem považováno za slabou stránku, především z důvodu špatné komunikace. Jako nejlepší řešení se tak nabízí přijetí dalšího člena do týmu, který by se zabýval samotným vývojem aplikace, nebo minimálně výměna vývojáře současného.

- *Nedostatečné zkušenosti*  
Za slabou stránku lze určitě považovat i nedostatečné zkušenosti autorů projektu s řízením projektů či dokonce zakládáním podniku.
- *Technická nedokonalost*  
Na aplikaci je zcela jistě několik věcí, které by byly potřeba upravit anebo úplně pozměnit. Autorský tým si je této skutečnosti plně vědom, avšak veškeré tyto úpravy jsou potřeba další finance, kterými momentálně nedisponuje.
- *Nedostatečné finanční prostředky na další vývoj*  
Spolu s nedostatečnými finančními prostředky souvisí zcela jistě i některé předešlé slabé stránky (aplikace pouze pro OS Android a technická nedokonalost). Pokud by se pomocí investora či jiných cest (např. crowdfundingu) podařilo získat prostředky na další vývoj, bylo by více možností, jak celý projekt posunout dál.
- *Liberec je v letních měsících prázdný*  
Z neznámého důvodu je v letních měsících v centru Liberce prázdný.

Mezi **příležitostmi** byly zařazeny tyto faktory:

- *Rostoucí příjezdový cestovní ruch*  
Jak již bylo uvedeno v kapitole *Cestovní ruch v Libereckém kraji*, příjezdový cestovní ruch má růstovou tendenci a lze předpokládat, že i nadále poroste.
- *Růst počtu vlastníků chytrých telefonů*  
V kapitole *Mobilní aplikace a jejich vývoj* bylo zmíněno, že počet majitelů chytrých telefonů stále roste. V loňském roce počet vlastníků chytrých telefonů poprvé překročil počet uživatelů klasických telefonů.
- *Vytvoření jazykových mutací*  
Vzhledem k rostoucímu počtu zahraničních turistů, a to především z Německa, lze uvažovat i o jazykových mutacích aplikace, aby bylo možné okruh hráčů rozšířit. Za zvážení stojí hra v němčině a angličtině.
- *Rozšíření do dalších měst*  
Pokud by se podařilo navázat spolupráci i s dalšími městy, hru je možné aplikovat i v okolních městech či turistických oblastech (Jablonec nad Nisou, Turnov, Jizerské hory, Český ráj atd.).

- *Zisk dalších partnerů a tvorba na zakázku*  
Jednou z možností, vzhledem k flexibilitě aplikace, je nabídnutí vývoje hry na zakázku různým subjektům cestovního ruchu či školním institucím a získat tím další partnery projektu.
- *Aplikace pro další mobilní platformy*  
Jelikož je aplikace prozatím dostupná pouze pro OS Android, nabízí se možnost vyvinout aplikaci i pro další operační systémy (iOS, Windows Phone) a umožnit tak hrát dalšímu okruhu lidí.
- *Oslovení nových segmentů*  
Vzhledem k flexibilitě aplikace by bylo možné kromě řešení fiktivního detektivního příběhu, který hrají především lidé okolo 20-30 let, upravit aplikaci i pro menší hráče (dětská pohádková hra), pro gurmány, pro milovníky historie, pro sportovce apod. Možností se nabízí nespočet.
- *Zavedení inzerce do aplikace/vytvoření freemium modelu*  
Se zavedením inzerce do mobilní aplikace nebo vytvořením freemium modelu by bylo možné generovat alespoň nějaký zisk, což by vyřešilo jednu z nejslabších stránek projektu - neziskovost.

Mezi **hrozby** byly zařazeny tyto faktory:

- *Okopírování nápadu*  
Vzhledem k tomu, že nápad není nijak chráněn proti okopírování, nelze vyloučit, že projekt někdo napodobí a tím projekt ztratí svou jedinečnost. Bylo by tak na místě zamyslet se nad tím, zda by nebylo možné registrovat se na Úřadě průmyslového vlastnictví a chránit se např. formou ochranné známky. Tím by projekt získal i neférovou výhodu (viz lean canvas, neférová výhoda).
- *Odliv finančních prostředků od města Liberce*  
Doposud byl projekt financován z prostředků města Liberce, a přestože tyto prostředky nepokryjí náklady, které by byly potřeba k dalšímu vývoji, pokryjí alespoň náklady na propagaci a reklamu.
- *Nedostatečný zájem o hru*  
Jednou z hlavních hrozeb je malý zájem o hru, tedy malý počet stažení aplikace.

- *Změna preferencí osob v trávení volného času*

Posledním faktorem, který je považován za hrozbu, je změna preferencí osob v trávení volného času, tedy klesající obliba chytrých telefonů a mobilních aplikací.

Tabulka 5: SWOT analýza projektu libereckéhry.cz

		<b>SILNÉ STRÁNKY</b>	<b>SLABÉ STRÁNKY</b>
interní faktory		Ojedinelá forma zábavy zdarma pro každého	Neziskovost
		Záštita a podpora města Liberce	Aplikace pouze pro OS Android
		Flexibilita aplikace	Externí vývojář aplikace
		Použití moderních technologií	Nedostatečné zkušenosti
		Nepříliš časově náročné	Technická nedokonalost
		Nízké provozní náklady	Nedostatečné finanční prostředky na další vývoj
		Neomezený počet stažení	Liberec je v letních měsících prázdný
		<b>PŘÍLEŽITOSTI</b>	<b>HROZBY</b>
externí faktory		Rostoucí příjezdový cestovní ruch	Okopírování nápadu
		Růst počtu vlastníků chytrých telefonů	Odliv finančních prostředků od města Liberce
		Vytvoření jazykových mutací	Nedostatečný zájem o hru
		Rozšíření do dalších měst	Změna preferencí osob v trávení volného času
		Zisk dalších partnerů a tvorba na zakázku	
		Aplikace pro další mobilní platformy	
		Oslovení nových segmentů	
		Zavedení inzerce do aplikace/vytvoření freemium modelu	

Zdroj: Vlastní zpracování

Z každé oblasti byly vybrány 4 nejdůležitější faktory, které byly následně použity v konfrontační matici pro vyhodnocení SWOT analýzy. Jednotlivé faktory byly mezi sebou porovnávány a bylo určeno, jak na sebe vzájemně působí. V případě dvou plusových znamének mají na sebe velmi pozitivní vliv, jedno plus znamená pouze pozitivní vliv. Pokud byla uvedena nula, mají na sebe dva faktory neutrální vliv, respektive nemají žádný

vliv. Pokud byly uvedeny dvě či jedno minusové znaménko, faktory na sebe mají velmi negativní nebo pouze negativní vliv.

Ze **silných stránek** byly zvoleny tyto faktory:

1. ojedinělá forma zábavy zdarma pro každého,
2. flexibilita aplikace,
3. záštita a podpora města Liberce,
4. nízké provozní náklady.

Ze **slabých stránek** byly zvoleny tyto faktory:

1. neziskovost,
2. aplikace pouze pro OS Android,
3. externí vývojář aplikace,
4. nedostatečné finanční prostředky pro další vývoj.

Z **příležitostí** byly zvoleny tyto faktory:

1. vytvoření jazykových mutací,
2. aplikace pro další mobilní platformy,
3. zisk dalších partnerů a tvorba na zakázku
4. zavedení inzerce do aplikace/vytvoření freemium modelu.

Z **hrozeb** byly zvoleny tyto faktory:

1. okopírování nápadu,
2. odliv finančních prostředků od města Liberce,
3. nedostatečný zájem o hru,
4. změna preferencí osob v trávení volného času.



Tabulka 6: Konfrontační matice

		Silné stránky				Slabé stránky				Σ
		1	2	3	4	1	2	3	4	
Příležitosti	1	++	++	+	+	+	0	--	--	1
	2	++	++	+	+	+	++	--	--	2
	3	+	++	++	+	+	+	--	--	2
	4	0	++	0	+	++	0	--	+	3
Hrozby	1	--	--	0	--	-	--	0	0	-9
	2	0	0	--	-	0	--	0	--	-8
	3	--	+	0	+	--	--	0	--	-8
	4	--	+	0	+	--	-	0	-	-6
Σ		-1	8	2	6	1	-4	-8	-10	

Zdroj: Vlastní zpracování

Z konfrontační matice v tabulce 6 lze vyčíst, že **nejsilnější stránkou** libereckýchher.cz je **flexibilita aplikace** a její možnosti přizpůsobení různým zákazníkům. **Nejslabší stránkou** je v současnosti **nedostatek finančních prostředků pro další vývoj**, ať už jazykových mutací či aplikací pro další mobilní platformy (iOS, Windows Phone). Největší **hrozbou** z konfrontační matice vyplívá **okopírování nápadu** a uvedení podobné služby na trh. **Příležitostí**, která se nabízí, je zavedení **inzerce do aplikace** či **zvolení freemium modelu**, který by generoval alespoň nějaké příjmy z provozování aplikace.

## 11 Lean Canvas pro libereckýchher.cz

V kapitole 9 bylo stručně uvedeno, co je smyslem libereckýchher.cz, co již bylo zrealizováno, jaká je současná situace a kdo na projektu pracuje. V této kapitole je podrobně rozebrán podnikatelský model libereckýchher.cz konkrétně zasazený do lean canvas, který je vhodný zejména pro start-upy.

Tento konkrétní lean canvas byl tvořen mimo jiné také pomocí online kurzu, do kterého se autorka zapsala. Na základě jednotlivých kroků bylo vyplněno celé plátno. Kurz je zdarma dostupný z: <http://www.leancanvas.cz/>.

Prvním úkolem bylo zvolení zákaznických segmentů a problémů, kterými se členové těchto segmentů zabývají. Dále bylo třeba určit v současnosti aplikované alternativy řešení těchto problémů, tedy to jak lidé na tyto skutečnosti reagují. Vlastní předpoklady a domněnky je dobré si následně ověřit, například osobním kontaktem a rozhovorem s potenciálním zákazníkem. Je totiž možné, že ve skutečnosti řeší úplně jiný problém. V rámci zákaznických segmentů jsou také určeny i tzv. první vlaštovky představující ideální první zákazníky. Druhým krokem při sestavování podnikatelského modelu bylo přiřazení jednotlivých vlastností (funkcionalit) produktu k jednotlivým problémům, které je mají řešit a budou představovat minimální životaschopný produkt. Poté bylo navrženo řešení. Ve třetí fázi byly formulovány věty nesoucí v sobě informaci o unikátnosti produktu pro zákazníka. Takové, které by ho měly na první pohled zaujmout a rozhodnout o jeho dalším chování. Následně byly popsány jednotlivé kanály, které budou požitý jako cesty k zákazníkům. Bylo zvoleno několik možností, jak zákazníka oslovit a zaujmout. Další oblasti, které však nemají nahrazovat detailní finanční plánování, bylo určení zdrojů příjmů a struktury nákladů. Aby bylo zřejmé, zda je produkt úspěšný či nikoliv, bylo třeba zvolit klíčové metriky (indikátory). Byly tedy zvoleny indikátory, které nám předají informaci o úspěšnosti. Posledním boxem v podnikatelském plátně je neférová výhoda, tedy určení toho, co ostatní nemůžou jednoduše zkopírovat či koupit.

Podnikatelský model libereckýchher.cz bude sloužit zejména pro zakladatele k utřídění myšlenek či k návrhu možných alternativ. Neméně důležitý bude i pro komunikaci s potenciálními investory, kteří tak získají možnost detailnějšího seznámení se s projektem.

Tím se zvýší šance na poskytnutí finanční či jiné podpory, která by umožnila další rozvoj celého projektu.

V následující části jsou jednotlivé části podnikatelského modelu rozebrány do podrobností tak, aby podávaly co nejpřesnější informace.

## ***11.1 Zákazník libereckýchher.cz***

Zprvu je nutné si uvědomit, kdo je zákazníkem a kdo pouze uživatelem. Zákazník je někdo, kdo nám za službu platí, na rozdíl od uživatele, který náš produkt pouze používá. Ne vždy je zákazník a uživatel totožná osoba. V tomto případě, kdy je doposud mobilní průvodce k dispozici zdarma se jedná spíše o uživatele produktu.

Zákazníky a uživatele libereckýchher.cz lze rozdělit na dva makrosegmenty – *jednotlivé hráče či skupiny hráčů*, kteří si hru sami stáhnou na základě vlastního uvážení a *instituce působící v Liberci a okolí*, které si nechají vytvořit hru na míru.

Segment *Jednotliví hráči či skupiny hráčů* lze ještě blíže specifikovat jako osoby vlastníci chytrý telefon, které hledají způsob, jak trávit netradičně a aktivně volný čas. Může se jednat o hráče jakéhokoliv věku. Mladší hráči se mohou účastnit za doprovodu rodičů.

Segment *Instituce působící v Liberci a okolí* zahrnuje např.:

- Jednotlivé subjekty cestovního ruchu (např. zoologická zahrada, botanická zahrada, centrum Babylon – IQ park, IQ Landia aj.),
- Základní a střední školy.

Za první vlašťovky, tedy za ideální první zákazníky jsou považováni uživatelé, kteří produkt již vyzkoušeli dříve či přátelé, kteří nám podají konstruktivní kritiku.

## ***11.2 Problémy jednotlivých hráčů či skupin hráčů***

Jelikož se autoři považují za členy cílové skupiny a setkávají se převážně s lidmi, na které je projekt zaměřen, lze říci, že projekt byl vytvořen na základě problémů, které

specifikovali s pomocí přátel, kteří do Liberce například pouze dojíždějí nebo těch, kteří zde již několik let žijí a Liberec „dobře“ znají.

Hlavním problémem mladých lidí je bezesporu určitá **závislost na počítačích, sociálních sítích a chytrých telefonech** a s tím samozřejmě spojený nedostatečný zájem o venkovní aktivity a obecně aktivnější trávení volného času.

Mezi další problémy lze zařadit **nedostatečnou atraktivitu města** z pohledu místních, kteří tvrdí, že už zde všechno znají, vědí, kde je radnice, divadlo, ZOO, galerie, atd. Pokud ovšem dojde na otázky méně propagovaných nicméně neméně zajímavých míst nacházejících se v Liberci, velmi často o nich nemají ponětí.

Tento problém souvisí i se zahraničními turisty, kteří jsou v turistických průvodcích odkazováni stále na ta samá místa. Ta méně významná jsou v nich často opomíjena.

Pokud bychom za zákazníka považovali rodiče a uživatele jejich dětí, lze říci, že jejich problémem je **neschopnost zabavit se venku**, což je spojeno s odporem dětí k provozování aktivit mimo domov (především mimo počítač, tablet či mobilní telefon). Klasická situace může nastat např. v létě u vody (v Libereckém kraji např. na jablonecké přehradě Mšeno, která je oblíbeným cílem v letních měsících), kde se děti po chvíli začnou nudit a vymýšlejí, jak se zabavit.

Lze také říci, že **většina alternativ**, jak trávit volný čas v centru Liberce, **není zdarma**.

### **11.2.1 Existující alternativy**

Existuje celá řada alternativ jak využít v Liberci volný čas a jak řešit problém týkající se především nedostatku aktivně tráveného času. Za alternativy lze považovat různá sportoviště (například Sportovní areál ve Vesci), cyklostezky pro kola i inline bruslaře, městský bazén.

Volný čas jde zcela jistě strávit i v ZOO v Liberci, v IQ Landii, v divadle, v kině, v galerii, v muzeu a dalších zařízeních. Základním problémem však je, že většina z těchto činností je placená a místní je dobře znají, což přispívá k jejich neochotě vynakládat na ně finanční prostředky.

### ***11.3 Problém institucí působících v Liberci a okolí***

Je naprosto zřejmé, že každý jednotlivý subjekt cestovního ruchu se potýká s různými problémy. Autorka, z pohledu zákazníka, shledává za problém **nedostatečné doplňkové služby, které jsou návštěvníkům k dispozici zdarma** a které by z návštěvy určitého místa udělaly nevšední zážitek. Jako jednoduchý příklad lze uvést návštěvu botanické zahrady dětmi. V případě, že dítě není vyloženě nadšeným biologem, pravděpodobně ho botanická zahrada a rostliny v ní příliš neuchvátí. Pokud by ale v rámci prohlídky děti mohly hrát dobrodružnou hru ve spojení s poznáním rostlinného světa, jistě by to pro ně bylo atraktivnější.

V případě základních a středních škol by se za problém daly považovat **neustále se opakující výlety** (návštěva ZOO) či **aktivity** (návštěva divadla) v rámci volných dní mimo školní lavice (poslední dny před vysvědčením, školní výlety apod.).

### ***11.4 Řešení pro jednotlivé hráče či skupiny hráčů***

Řešením je vývoj interaktivního mobilního průvodce, který přinese novou formu zábavy nejen pro místní obyvatelstvo, ale i zábavnější formu poznání města pro turisty. Výhodou je spojení moderních technologií s aktivním trávením volného času venku, což je atraktivní zejména pro ty, kteří tzv. nedají telefon z ruky. Mobilní průvodce zavede své uživatele na místa, na která je běžný průvodce nezavede, a zvýší tak atraktivitu města nejen v očích místních, kteří se domnívají, že už všechno znají, ale i turistů, kteří tak poznají „něco navíc“. Průvodce je interaktivní a během cesty Libercem je řešen napínavý fiktivní detektivní příběh, který uživatel v roli detektiva musí rozluštit.

Další výhodou je shledávána v tom, že se jednotlivé hry dají aplikovat nejen v Liberci, ale i v okolí a lze je tedy snadno přizpůsobit daným podmínkám.

### ***11.5 Řešení pro instituce působící v Liberci a okolí***

Řešením pro subjekty cestovního ruchu, které se potýkají s problémem nedostatečných doplňkových služeb zdarma, je vyvinutí hry na míru a tematicky přesně dle jednotlivých

požadavků. Na tuto hru budou návštěvníci upozorněni ihned na začátku při platbě vstupného a budou si tak moci návštěvy jednotlivých míst zpříjemnit a netradičně prožít.

Co se týče základních a středních škol, již bylo nastíněno, že by hry byly nabízeny jako doplňkový program zejména během školních výletů nebo „volných“ školních dní.

## ***11.6 Hodnota pro zákazníka***

Formulace, která v sobě ponese informaci o unikátnosti produktu či služby pro zákazníka musí být pro zákazníka zapamatovatelná a musí zaujmout. Bude to první, co se o produktu zákazník dozví např. z webových stránek, a rozhoduje tak o tom, jestli webové stránky ihned opustí, nebo se bude chtít dozvědět více.

Pro libereckéhry.cz byly vytvořeny tyto varianty:

- Po Liberci s chytrým telefonem v roli detektiva.
- Interaktivní mobilní průvodcovská hra, která vás zavede do všech zákoutí města Liberce.
- Aktivní a zábavná forma trávení volného času v Liberci pomocí interaktivní mobilní aplikace.

Ze všech variant musí být patrné, že se jedná o možnost využití volného času v Liberci za použití mobilních zařízení zábavnou formou.

Za předpokladu, že by se hru podařilo rozšířit i do jiných měst či turistických oblastí (mj. již uvedená jablonecká přehrada, Jizerské hory), musela by být zvolena jiná varianta např. *Interaktivní mobilní hry pro chytré hlavičky se srdcem i duší detektiva*.

## ***11.7 Kanály***

Cesty, které byly zvoleny k oslovení zákazníků, jsou následující:

### **1. Osobní kontakt**

Osobní kontakt by byl zvolen především v případě zákazníka jakožto subjektu působícího v cestovním ruchu, který by chtěl vytvořit hru na míru, nebo v případě

základních a středních škol, které by chtěly zařídit program pro své studenty. V těchto případech by se komunikace bez osobního kontaktu pravděpodobně neobešla.

## **2. Sociální síť**

Sociální síť patří v 21. století beze sporu k nejpoužívanějším způsobům, jak oslovit zákazníky a proto byl zvolen profil na Facebooku, Twitteru, Google+, Instagramu a na Youtube.

## **3. Plakáty a letáky**

Zejména díky spolupráci se společností Rengl s. r. o. byla zvolena propagace formou plakátů na plakátovacích plochách společnosti Rengl s. r. o., která zdarma vytiskne a vyvěsí informace o nově spuštěných hrách.

Menší letáky informující o právě spuštěných hrách, by byly umístěny v Městském informačním centru v Liberci, rozneseny do schránek, vylepeny na studentských kolejích či rozdány ve městě.

## **4. Veletrhy cestovního ruchu**

V rámci propagace a zvýšení povědomí o této aplikaci by se autoři rádi zúčastnili některého z veletrhů cestovního ruchu, kde by rádi představili svůj produkt a také nabídli navázání vzájemné spolupráce s ostatními subjekty.

## **5. Propagace pomocí města Liberce**

Autoři by i nadále rádi využili spolupráce s městem Liberec, aby byl produkt propagován na webových a facebookových stránkách města a v kalendáři akcí. Za jistý způsob propagace lze považovat i tiskové zprávy Magistrátu města Liberece, v nichž jsou libereckéhry.cz zmiňovány.

## **6. Rozhovor pro rádio Český rozhlas a rádio Contact**

Tento kanál byl zvolen nejen z důvodu již uskutečněné spolupráce v minulosti (rozhovor pro Český rozhlas), ale především s ohledem na to, že posluchači představují další možné potenciální zákazníky.

## **7. Guerilla marketing**

Jedním z diskutovaných způsobů propagace s odborem cestovního ruchu, kultury a sportu byla tato netradiční forma reklamy, jejímž cílem je dosáhnout co největšího efektu s minimálními náklady.

## 8. Distribuce na internetových obchodech s aplikacemi

Samozřejmě nejdůležitějším distribučním kanálem jsou internetové obchody – Google play, App Store a Windows Store. Na základě operačního systému, kterým disponuje konkrétní chytrý mobilní telefon, je možné si aplikaci stáhnout a začít ihned hrát.

### ***11.8 Zdroje příjmů z her pro jednotlivé hráče či skupiny hráčů***

Již v teoretické části bylo uvedeno, že tato část lean canvasu v žádném případě nemá nahradit detailní finanční plánování. Jedná se o rámcové promyšlení si, jak bude cenový model vypadat a jaké druhy nákladů budou vynaloženy. Částky stačí uvést pouze přibližně.

Na základě provedené rešerše bylo zjištěno, že lidé o placené aplikace nejeví téměř zájem. Proto se autoři rozhodli, že aplikaci zpoplatnit nechtějí. Byla zvolena tzv. freemium verze aplikace, která nabízí základní produkt zdarma, avšak je možné si zakoupit určitou nadstavbu či pomůcku.

V tomto případě by se jednalo například o:

- indicie k rozluštění detektivního případu,
- nápovědu umístění dalšího stanoviště,
- nápovědu k řešení hádanek, které je nutné během hry rozluštit.

Pokud by měl hráč zájem, mohl by si tyto položky dokoupit za stanovenou cenu 10 Kč. Je však potřeba, aby byl hráč zaregistrovaný na daném internetovém obchodě a měl zde uvedeno číslo karty, ze které by se částky strhával. Je odhadováno, za předpokladu přibližně deseti různých stanovišť a deseti různých hádanek, že v průměru alespoň dvakrát tuto možnost využijí. Tedy 1 hráč by v průměru zaplatil 20 Kč. Tato položka byla nazvána in app nákupy neboli nákupy uvnitř aplikace. Celkové příjmy by se tedy odvíjely od počtu stažení a in app nákupech.

Doposud byla vždy spuštěna pouze jedna hra během roku. Od následujícího roku se však počítá s uvedením alespoň pěti her současně. Tyto hry by měly odlišné zaměření a různé náměty příběhů. Především by byla zařazena i hra pro mladší účastníky.



V prvním měsíci je kalkulováno se stažením každé hry dvaceti hráči, čímž by celkový počet stažení dosáhl hodnoty sta. V následujících měsících přibývá pokaždé po deseti hráčích každé hry. Výjimku by představovaly měsíce listopad a prosinec, kdy by zejména kvůli zimnímu období došlo naopak k poklesu hráčů.

Předpokládaný vývoj příjmů je patrný z tabulky 7.

Tabulka 7: Předpokládaný vývoj příjmů v Kč

Měsíc	Počet stažení	IN APP nákupy/hráč	Příjem za měsíc	Kumulovaný příjem
leden	100	20	2000	2000
únor	150	20	3000	5000
březen	200	20	4000	9000
duben	250	20	5000	14000
květen	300	20	6000	20000
červen	350	20	7000	27000
červenec	400	20	8000	35000
srpen	450	20	9000	44000
září	500	20	10000	54000
říjen	550	20	11000	65000
listopad	300	20	6000	71000
prosinec	250	20	5000	76000
<b>Celkem</b>	<b>3800</b>	<b>240</b>	<b>76000</b>	

Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci příjmů bylo uvažováno i o zavedení inzerce uvnitř aplikace, ale nakonec tato varianta zvolena nebyla, a to z následujících důvodů:

1. K tomu, aby se uživatel mohl skrz reklamu „proklinout“ např. na webové stránky, na které reklama odkazuje, je zapotřebí připojení k internetu. To se zcela neslučuje s původní myšlenkou projektu, při které je zapotřebí připojení k internetu pouze na začátku hry k odeslání údajů a ke spuštění hry a na konci k odeslání odpovědi. Aby nedošlo k potížím ze strany hráčů, kteří nemají možnost připojit se k internetu jinak než přes wi-fi, je začátek a konec hry zvolen na místech, kde je veřejné wi-fi připojení zdarma.
2. Aby majitel aplikace dostal za umístění reklamy provizi, musí uživatel této aplikace na reklamu skutečně „kliknout“. Což se ve většině případů neděje, protože reklamy jsou pro ně spíše obtěžující.

3. Příjmy z inzerce uvnitř aplikace se vyplatí pouze tehdy, pokud je počet stažení ve sta tisícových číslech měsíčně, což v případě tohoto projektu není ani zdaleka reálné.
4. Provize za „proklik“ bývá velice často pouze několik haléřů.

## ***11.9 Výdaje***

Opět je nutné uvést, že lean canvas v tomto případě nenahrazuje rozsáhlé finanční plánování. Na začátku projektu je nicméně důležité zamyslet se nejen nad základními výdaji<sup>8</sup>, ale i nad tím, je-li obchodní model reálný. Ze začátku se doporučuje vyvarovat se zbytečných investic vysokých částek do pronájmu a vybavení hezkých kanceláří apod., aby nebyly finance zbytečně vyčerpány v momentě, kdy budou doopravdy potřeba na mnohem podstatnější věci.

Výhodou tohoto projektu je již existující rozhraní aplikace pro operační systém Android. Z tohoto důvodu není nutné vyvíjet ze začátku novou aplikaci. Je nutné ji pouze upravit do verze freemium modelu. Předpokládaná částka na úpravy aplikace činí 30 000 Kč, která by byla vynaložena hned v prvním měsíci a představovala by nejdůležitější výdajovou položkou.

Pravidelnou výdajovou položkou by tvořily účty za telefon. Dle průzkumu trhu se tarify s neomezeným voláním do všech sítí a dostatečným množstvím datového připojení k internetu pohybují okolo 750 Kč/ měsíc. Telefon by byl využíván nejen ke komunikaci s potenciálním klientem, ale také ke kontrole průběhu her a ke komunikaci s hráči. Velice často dochází k tomu, že se hráči ozývají na facebookové stránky s nějakým dotazem nebo problémem, je tedy důležité být stále připojen k internetu a moct odpovídat na případné dotazy. Dalším jednorázovým výdajem je částka 726 Kč za webové stránky a emailovou schránku.

S ohledem na to že komunikaci vládnu sociální sítě, do výdajů je nutné započítat i částky na reklamu na Facebooku k oslovení dalších lidí. Tyto částky se zpravidla odvíjejí

---

<sup>8</sup> Poznámka autorky: Dle správné terminologie lean canvas by se jednalo o náklady. V případě libereckýchher.cz je však uvažováno spíše výdaje a příjmy ve vazbě na cash flow.

od požadovaného výsledku nebo typu reklamy, lze však předpokládat, že v průměru bude do reklamy vloženo 500 Kč měsíčně.

Velmi podstatným výdajem, který se odvíjí od výše příjmu z in app nákupů v aplikaci, je srážka 30% provize pro společnost Google.

Velkou výhodou projektu je, že nejsou prozatím potřeba žádné kancelářské prostory, které by bylo nutné si pronajímat, není nutné nakupovat žádné vybavení ani majetek, což by představovalo další významnou výdajovou položku. Veškerá agenda lze vyřizovat z domova z vlastního počítače nebo z vlastního telefonu. Největší výdajovou položkou tedy zůstává samotný vývoj aplikace nebo její úpravy.

V tomto přehledu (tabulka 8) nejsou zahrnuty výdaje na vývoj aplikací pro další operační systémy nebo na jazykové mutace, protože jejich vývoj by se odvíjel od úspěšnosti aplikace pro OS Android, jehož zastoupení je v současnosti největší.

Tabulka 8: Předpokládaný vývoj výdajů v Kč

Měsíc	Telefon	Web + email	FB reklama	30% marže	Úprava aplikace	Celkem	Kumulované výdaje
leden	749	726	500	600	30000	32575	32575
únor	749		500	900		2149	34724
březen	749		500	1200		2449	37173
duben	749		500	1500		2749	39922
květen	749		500	1800		3049	42971
červen	749		500	2100		3349	46320
červenec	749		500	2400		3649	49969
srpen	749		500	2700		3949	53918
září	749		500	3000		4249	58167
říjen	749		500	3300		4549	62716
listopad	749		500	1800		3049	65765
prosinec	749		500	1500		2749	68514
<b>Celkem</b>	<b>8988</b>	<b>726</b>	<b>6000</b>	<b>22800</b>	<b>30000</b>	<b>68514</b>	

Zdroj: Vlastní zpracování

## **11.10 Porovnání předpokládaných příjmů a výdajů**

Z uvedené tabulky 9 vyplývá, že libereckéhry.cz by měly dosáhnout bodu zvratu mezi zářím a říjnem, kdy by celkové kumulované příjmy měly vyrovnat všechny kumulované výdaje. Od října rovněž příjmy přesahují svou výší měsíční výdaje, avšak jsou tak nízké, že po jejich rozdělení mezi 5 osob jsou téměř zanedbatelné. Navíc se počítá s poměrně optimistickým počtem stažení a ochotou zakoupit si v rámci aplikace jednotlivé nadstavby.

Tabulka 9: Porovnání příjmů a výdajů

<b>Měsíc</b>	<b>Kumulované příjmy</b>	<b>Kumulované výdaje</b>	<b>Rozdíl</b>
leden	2000	32575	-30575
únor	5000	34724	-29724
březen	9000	37173	-28173
duben	14000	39922	-25922
květen	20000	42971	-22971
červen	27000	46320	-19320
červenec	35000	49969	-14969
srpen	44000	53918	-9918
září	54000	58167	-4167
říjen	65000	62716	2284
listopad	71000	65765	5235
prosinec	76000	68514	7486

Zdroj: Vlastní zpracování

## **11.11 Zdroje příjmů z her pro instituce působící v Liberci a okolí**

Druhým zdrojem příjmů, přestože nepravidelným by se v případě úspěšně navázané spolupráce jednalo o příjem z aplikací (her) vytvořených na míru dle požadavků. Cena za tuto aplikaci vytvořenou na míru dle požadavků klienta by se odvíjela od ceny za vývoj nového rozhraní aplikace (současné rozhraní neumožňuje měnit pozadí, pouze obsah). Dle průzkumu trhu ceny individuálních aplikací začínají na částce přibližně 20 000 Kč, ale dosahují až sta tisícových částek. Z vlastní zkušenosti autorů lze předpokládat, že vývoj aplikace s jejich požadavky stojí včetně úprav přibližně 30 000 Kč. K této částce je třeba přičíst částku za odvedenou práci 10 000 Kč (5 osob – 2000 Kč/os., 100 Kč/hod, 20 hodin

práce) a marži 25 %, která činí také 10 000 Kč. Předpokládá se, že mzda by byla vyplacena na základě dohody o provedení práce a jelikož by nepřekročila 10 000 Kč, nebylo by odváděno zdravotní ani sociální pojištění, ale pouze 15% srážková daň z příjmu. Odhadovaná cena za vývoj aplikace na míru je tedy celkem 50 000 Kč. Vše je patrné z tabulky 10.

Všechny tyto částky jsou však pouze hrubým odhadem a mohou se měnit v závislosti na konkrétních požadavcích klienta, složitosti hry, času stráveného nad jejím vývojem atd.

*Tabulka 10: Cena aplikace na míru v Kč*

<b>Vývoj aplikace na míru</b>	
Vývoj aplikace	30000
Práce	10000
Marže 25%	10000
<b>Cekem</b>	<b>50000</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Z hlediska základních a středních škol by se příjmy odvíjely od počtu dětí, které by hru hrály. Předpokládá se, že by jedno dítě (popřípadě jeho rodič) za hru zaplatilo 20 – 50 Kč, tedy v případě jedné třídy o třiceti žácích by byl příjem 600 – 1500 Kč. Dětem by navíc za úspěšné řešení hry byly poskytnuty nějaké drobné upomínkové předměty.

## **11.12 Klíčové metriky (indikátory)**

Úspěšnost projektu je nutné vyhodnotit pomocí tzv. indikátorů, které je potřeba stanovit hned ze začátku včetně toho, čeho má být dosaženo a kdy. Nemusí jít vždy pouze o finanční stránku projektu, každý vidí za úspěchem něco jiného.

V tomto případě je zcela evidentní, že je projekt závislý na vůli zákazníků a na počtu stažení. Jedním z hlavních indikátorů je tedy **celkový počet stažení aplikace**. Požadovaný počet stažení je patrný z tabulky 7, kde je rozdělen dle jednotlivých měsíců.

Aby byl projekt výdělečný a generoval nějaké příjmy, je závislý na in app nákupech. Dalším indikátorem je tedy **množství in app nákupů**. Jejich předpokládaná výše je opět uvedena v tabulce 7.

Pokud by se podařilo navázat spolupráci s některým ze subjektů cestovního ruchu, lze jako indikátor úspěšnosti uvést i **počet aplikací vytvořených na míru**. V tomto případě by se za úspěch dalo považovat vytvoření dvou aplikací na míru během roku.

V poslední řadě by byl indikátor úspěšnosti také **množství oslovených škol (tříd), které by měly zájem** o vyplnění času a rozvoj myšlení dětí a mládeže touto interaktivní hrou.

### **11.13 Neférová výhoda**

Pokud by byla neférová výhoda (někdy se také používá konkurenční výhoda či vstupní bariéry na trh) definována jako něco, co nelze jednoduše zkopírovat nebo koupit někde jinde, nejedná se jenom o funkcionality produktu. Neférová výhoda může znamenat specifické znalosti lidí v týmu, již existující zákazníky či patent. V případě start-upů je běžné, že v začátcích žádnou neférovou výhodu nemají nebo jí neumějí definovat. Avšak pro přežití na trhu je třeba se nad tím zamyslet a postupně ji začít budovat.

Právní ochrana je jednou ze základních možností, jak ochránit produkt či službu, avšak není to vždy neoptimálnější varianta vytváření neférové výhody. Jednak z důvodu finančních a jednak z důvodů časových. Právní ochrana navíc nezajistí úspěšnost produktu na trhu (Lean Canvas, 2013). Projektu libereckéhry.cz, který nemá žádnou právní ochranu (prozatím) se tedy tato varianta neférové výhody netýká. Avšak bylo by na místě domluvit si konzultaci na toto téma s odborníkem z Úřadu průmyslového vlastnictví a informovat se o potenciálních možnostech.

Dalo by se říci, že za neférovou výhodu, kterou libereckéhry.cz mají, je záštita města Liberce, především z hlediska komunikace s potenciálními zákazníky (např. institucemi působícími v cestovním ruchu), která tím bude působit důvěryhodněji.

Druhou neférovou výhodou je určité prvenství v rámci Liberce s takovouto službou, nasbírané zkušenosti a již existující uživatelé, kteří vyzkoušeli předešlé hry. V několika případech se dokonce uživatelé „vracejí“, hrají nově spuštěné hry a poté podávají zpětnou vazbu, což umožňuje odhalit plno nedostatků.

## Závěr

Diplomová práce byla věnována projektu libereckéhry.cz, jež se zabývá poskytováním interaktivních mobilních aplikací – zábavných detektivních her v centru Liberce. Libereckéhry.cz doposud fungovaly na bázi 1 spuštěné hry během roku, která byla navíc pro své uživatele zdarma. Vzhledem k flexibilitě mobilní aplikace bylo na místě zamyslet se nad dalšími možnostmi využitelnosti potenciálu tohoto projektu či možnostmi, jak z provozování aplikace generovat alespoň minimální příjmy. Variant, jak vydělat peníze na mobilních aplikacích, není mnoho. Placená aplikace byla zamítnuta z několika důvodů. Dle výzkumů o placené aplikaci není zájem a přes 90 % neúspěšnějších aplikací je zdarma (viz kapitola 8.2 Zdroje příjmů z aplikací). Internetové obchody, kde jsou aplikace k dispozici ke stažení, si navíc strhávají distribuční poplatek ve výši 30 % z ceny aplikace. Navíc byly libereckéhry.cz vždy poskytovány zdarma a zpoplatněním by tak ztratily svou původní tvář. Zavedení inzerce do aplikace bylo zavrženo především z důvodu malého dosahu uživatelů a nutnosti připojení k internetu (více viz kapitola 11. 8 Zdroje příjmů z her pro jednotlivé hráče či skupiny hráčů). Jedinou přípustnou variantou byla shledána tzv. freemium verze aplikace, která by byla ke stažení zdarma, avšak bylo by možné si v rámci aplikace dokoupit určitou „nadstavbu“ či nápovědu. Jako zásadní problém se však jeví nutnost registrace hráče v daném internetovém obchodě a uvedení čísla karty, ze které by se částky strhávaly. Momentální verzi aplikace by bylo samozřejmě nutné upravit, což by představovalo poměrně vysoké výdaje. Při nemálo optimistickém předpokladu příjmů z provozování freemium verze (viz kapitola 11. 10 Porovnání předpokládaných příjmů a nákladů) by bylo dosaženo bodu zvratu až v desátém měsíci a zisk by byl po rozdělení mezi 5 autorů téměř zanedbatelný.

Autorka tedy dospěla k závěru, že zaměření projektu by tedy v budoucnu mělo směřovat jinam – na jednotlivé instituce. Hlavním zdrojem příjmů by proto nebylo provozování aplikací pro jednotlivé hráče či skupiny hráčů (což samozřejmě neznamená, že by nebyly nadále v provozu), nýbrž aplikace vytvořené na míru pro jednotlivé instituce jako je například zoologická zahrada, botanická zahrada, atd. Záměrně nebyla zmíněna IQ Landia (jako v předchozím textu), s jejímiž zástupci bylo o spolupráci diskutováno ještě před jejím otevřením a kteří, jak bylo nedávno zjištěno, tento nápad okopírovali a vytvořili si vlastní hru. To samozřejmě autory vede k zamyšlení se nad možnostmi právní ochrany, aby se toto

v budoucnu neopakovalo. Hry pro jednotlivé instituce by byly tematicky zaměřené a jejich cena by se odvíjela od jednotlivých požadavků. Další instituce, které by autoři rádi oslovili, jsou základní a střední školy. Místo každoroční návštěvy zoologické zahrady by pro žáky a studenty byl zajištěn poslední školní dny program založený na řešení detektivních případů pomocí mobilních telefonů, který by se dal upravit jakémukoli prostředí včetně otázek a úkolů. Přidanou hodnotou ke hře by byl i další doplňkový program, který by byl zajištěn také autory projektu. Každé dítě (respektive rodič dítěte) by uhradilo zhruba 20 – 50 Kč, což je stále méně, než za již zmíněnou zoologickou zahradu. Tento den by se dal pojmut i jako turnaj tříd, či dokonce škol. Zcela jistě by bylo osloveno několik potenciálních sponzorů a v případě úspěšně navázané spolupráce by mohly být hráčům poskytnuty i nějaké ceny (upomínkové předměty, městské propagační materiály, volné vstupy do objektů, poukazy, aj.). Spolupráce se školami by tedy měla být středem zájmu.

V případě, že by se spolupráce se školami (i ostatními institucemi) podařila v budoucnu navázat a došlo by ke generování reálných příjmů, bylo by nutné rozdělit je mezi všech 5 autorů. Již v úvodu byla nastíněna otázka, zda by bylo vhodné založit podnik, zabývající se volnočasovými aktivitami, přičemž by byly podíly na zisku jasně stanoveny (např. libereckéhry.cz s. r. o.). Bylo však shledáno, že založení právnické osoby by v tomto případě bylo prozatím zbytečné, především z následujících důvodů: vyšší administrativní náklady při založení společnosti, nutnost vedení účetnictví, nepravidelné a různě vysoké příjmy. Jednou z možností je zachování současné právní formy (viz kapitola 9.4 Současná právní forma) – forma podnikání na základě živnostenského oprávnění jednoho z autorů (ten se tak stává odpovědnou osobou), přičemž ostatní autoři projektu by pracovali na dohodu o provedení práce (příjem do 10 000 Kč/měsíc) a nemusely by tak být odváděny zálohy na zdravotní a sociální pojištění. To však určitou „odpovědnou osobu“ jistým způsobem nadřazuje nad ostatní, což v současnosti nepřestavuje problém, ale v budoucnu by k určitým sporům dojít přirozeně mohlo.

Proto se autorka k jako nejvhodnější formě podnikání přiklání k následující variantě. Každý člen týmu by si zařídil vlastní živnostenské oprávnění, dohromady by vystupovali pod společným jménem libereckéhry.cz, avšak bez založení právnické osoby. Jednalo by se o smluvní podnikatelskou spolupráci fyzických osob – společnost (dříve sdružení fyzických osob bez právní subjektivity), přičemž by nevznikal nový právní subjekt



a společné jméno (libereckéhry.cz) by nebylo obchodní firmou, tudíž ani poplatníkem daně z příjmů a poplatníky by byli pouze samotní společníci.

Závěrem lze konstatovat, že hlavním přínosem této práce bylo pro autory projektu utřídění si vlastních myšlenek a nápadů a uvědomění si, kam by celý projekt mohl v budoucnu směřovat. Ukázalo se, že původní myšlenka provozování průvodcovských mobilních aplikací formou hry pro jednotlivé hráče není jedinou možností, která se jim nabízí. Především díky kurzu lean canvas, který navádí zamyslet se nad tím nejpodstatnějším – určením zákaznických segmentů a problémů, se kterými se potýkají, bylo zjištěno, že by zaměření projektu mělo směřovat jinam, než tomu bylo doposud. Primárně by se mělo jednat o individuální spolupráci s novou cílovou skupinou představovanou školními institucemi a institucemi a objekty působícími v cestovním ruchu. Odhalení této skutečnosti vlévá do celého projektu libereckýchher.cz novou energii a utvrzuje autory v jejich úsilí nevzdat to, nezahodit již odvedenou práci, ale naopak projekt dále rozvíjet.

## Seznam literatury

ABRAMS, Rhonda a Julie VALLONE. 2007. *Obchodní plán: vytvořte ho správně a rychle!*. Hodkovičky [Praha]: Pragma. ISBN 978-80-7349-052-2.

BERAN, Zdeněk. 2015. Nadvláda Androidu v Evropě oslabuje: Díky iPhone 6 roste podíl iOS. In: *Smartmania.cz* [online]. [cit. 2016-02-11]. Dostupné z: <http://smartmania.cz/nadvlada-androidu-v-evrope-oslabuje-diky-iphonu-6-roste-podil-ios-10911/>

BERGEROVÁ, Marcela. 2008. *Jak (ne)úspěšně řešit projekt*. Praha: Spiralis. ISBN 978-80-903015-6-6.

BHANDARI, Arushi. 2013. Financing and Different Players in a Startup. In: *Tax, Accounting and Startups* [online]. [cit. 2016-01-18]. Dostupné z: <http://blog.startuptaxaccounting.com/post/54493594285/financing-and-different-players-in-a-startup>

BLANK, Steve. 2010. No Plan Survives First Contact With Customers – Business Plans versus Business Models. In: *Steve Blank* [online]. [cit. 2016-01-23]. Dostupné z: <http://steveblank.com/2010/04/08/no-plan-survives-first-contact-with-customers-%E2%80%93-business-plans-versus-business-models/>

BLANK, Steve. 2012. *The startup owner's manual: the step-by-step guide for building a great company*. Pescadero: K&S Ranch. ISBN 09-849-9930-2.

BusinessInfo.cz. *Podnikatelský plán a strategie*. 2012. [online]. [cit. 2015-10-28]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/podnikatelsky-plan-a-strategie-23349.html#!&chapter=1>

Česká republika, 1991. Zákon č. 455 ze dne 2. října 1991 zákon o živnostenském podnikání [online]. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1991. [cit. 2015-11-10]. ISSN 1211-1244. Dostupné také z: <http://zakony.centrum.cz/zivnostensky-zakon>.

Česká republika, 2012a. Zákon č. 89 ze dne 3. února 2012 občanský zákoník [online]. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2012, částka 33. [cit. 2014-11-10]. ISSN 1211-1244. Dostupné také z: <http://zakony.centrum.cz/obcansky-zakonik-novy>

Česká republika, 2012b. Zákon č. 90 ze dne 25. ledna 2012 zákon o obchodních korporacích [online]. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2012. [cit. 2015-11-10]. ISSN 1211-1244. Dostupné také z: <http://zakony.centrum.cz/zakon-o-obchodnich-korporacich>

ČESKÁ TISKOVÁ KANCELÁŘ. 2015. Počet chytrých telefonů loni poprvé překonal klasické mobily. In: *Aktuálně.cz* [online]. [cit. 2016-02-15]. Dostupné z: <http://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/pocet-chytrych-telefonu-loni-poprve-prekonal-klasicke-mobily/r~1961ccb4a6fe11e49e4b0025900fea04/>

ČSÚ. 2014. Cestovní ruch [online]. Liberec: Český statistický úřad [cit. 2016-12-14]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/xl/cestovni\\_ruch-xl](https://www.czso.cz/csu/xl/cestovni_ruch-xl)

ČSÚ. 2016. Návštěvnost v hromadných ubytovacích zařízeních cestovního ruchu podle kategorií [online]. Český statistický úřad [cit. 2016-5-3]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=statistiky&katalog=30838&filtr=G~F\\_M~F\\_Z~F\\_R~F\\_P~\\_S~\\_U~301-\\_null#katalog=31743](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=statistiky&katalog=30838&filtr=G~F_M~F_Z~F_R~F_P~_S~_U~301-_null#katalog=31743)

DĚDKOVÁ, Markéta. 2016. Přetížení Jizerských hor turisty řeší nový krajský plán. In: *Liberecký kraj* [online]. [cit. 2016-03-23]. Dostupné z: <http://www.kraj-lbc.cz/Pretizeni-Jizerskych-hor-turisty-resi-novy-krajsky-plan-n343825.htm>

EBAN: Early stage market. 2014. *EBAN: The European Trade Association for Business Angels, Seed Funds and Early Stage Market Players* [online]. [cit. 2016-01-19]. Dostupné z: <http://www.eban.org/about-angel-investment/early-stage-market-overview/>

GFK CZECH S. R. O. 2013. Chytré telefony přinášejí oživení. In: *SIMAR* [online]. [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: <http://simar.cz/clanky/chytre-telefony-prinaseji-oziveni.html>

GRAHAM, Paul. 2012. Startup=Growth. In: *PaulGraham.com* [online]. [cit. 2016-01-16]. Dostupné z: <http://www.paulgraham.com/growth.html>

GUILLEBEAU, Chris. 2013. *Startup za paketel: Objevte způsob, jak pracovat na sebe a žít se tím, co vás baví*. Brno: Jan Melvil. Žádná velká věda. ISBN 978-80-87270-59-2.

HAMBLEEN, Matt. 2014. Dá se vydělat na mobilních aplikacích? Realita vás možná překvapí. In: *Computerworld: Deník pro IT profesionály* [online]. [cit. 2016-02-15]. Dostupné z: <http://computerworld.cz/software/da-se-vydelat-na-mobilnich-aplikacich-realita-vas-mozna-prekvapi-51649>

HINGSTON, Peter. 2002. *Začněte podnikat*. Praha: Knižní klub. Průvodce drobným podnikáním. ISBN 80-242-0838-5.

HORT, Jakub. 2016. Využívání mobilních aplikací vzrostlo v roce 2015 o 58 %, hlavně díky emoji. In: *Marketing Journal* [online]. [cit. 2016-02-10]. Dostupné z: [http://www.m-journal.cz/cs/aktuality/vyuzivani-mobilnich-aplikaci-vzrostlo-v-roce-2015-o-58----hlavne-diky-emoji\\_\\_s288x11814.html](http://www.m-journal.cz/cs/aktuality/vyuzivani-mobilnich-aplikaci-vzrostlo-v-roce-2015-o-58----hlavne-diky-emoji__s288x11814.html)

iPodnikatel.cz. *Začít podnikat na živnost nebo založit obchodní společnost aneb Jak vybrat vhodnou právní formu podnikání?* [online]. 2014. [cit. 2016-01-05]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Zahajeni-podnikani/zacit-podnikat-na-zivnost-nebo-zalozit-obchodni-spolecnost-aneb-jak-vybrat-vhodnou-pravni-formu-podnikani.html>

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2008. *Strategický marketing*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.

JOSKOVÁ, Lucie a Pavel PRAVDA. 2014. *Zákon o obchodních korporacích s komentářem: s účinností od 1.1.2014 nahrazuje obchodní zákoník*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4834-4.

KAMENÍK, Petr. 2014. *Živnostenský zákon: Zákon o živnostenských úřadech: komentář*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-471-2.

KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL. 2011. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3541-2.

KOLEKTIV AUTORŮ. 2015. *Startup 4 Dummies: Povinná příručka každého startupu*. Bratislava: Digital visions. ISBN 978-80-971112-3-6.

KOTLER, Philip. 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.

KRÁL, Jan. 2014. Liberecká ZOO je první v republice, která nabízí mobilní aplikaci s interaktivní mapou. In: *Statutární město Liberec* [online]. [cit. 2016-02-08]. Dostupné z: <http://www.liberec.cz/cz/aktuality/zpravy-z-mesta/liberecka-zoo-je-prvni-republice-ktera-nabizi-mobilni-aplikaci-interaktivni-mapou.html>

LANGER, Jiří. 2015. Průvodce Libereckého kraje je už v chytrém mobilu. In: *Liberecký kraj* [online]. [cit. 2016-02-16]. Dostupné z: <http://www.kraj-lbc.cz/Pruvodce-Libereckeho-kraje-je-uz-v-chytre-mobilu-n275929.htm>

Lean Canvas. 2013. In: *Lean Startup CZ: Česká Lean Startup komunita* [online]. [cit. 2016-01-26]. Dostupné z: <http://www.leanstartup.cz/lean-canvas/>

MACH, Jakub. 2013. Co pro mě znamená štítek "Startup". In: *Jakubmachcz.tumblr.com* [online]. [cit. 2016-01-16]. Dostupné z: <http://jakubmachcz.tumblr.com/post/68057428222/co-pro-m%C4%9B-znamen%C3%A1-%C5%A1t%C3%ADtek-startup>

MARIN, Alexandru et al. 2015. *Business models and competitive advantage for technology transfer entities.* [online]. [cit. 2016-03-16]. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1737445085?accountid=17116>

MAURYA, Ash. 2012. Why Lean Canvas vs Business Model Canvas? In: *Leanstack* [online]. [cit. 2016-01-26]. Dostupné z: <https://leanstack.com/why-lean-canvas/>

Mobilní aplikace. Wikipedia: the free encyclopedia. [online]. 2001. [cit. 2016-02-10]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Mobiln%C3%AD\\_aplikace](https://cs.wikipedia.org/wiki/Mobiln%C3%AD_aplikace)

NĚMEC, Vladimír. 2002. *Projektový management.* Praha: Grada. Poradce. ISBN 80-247-0392-0.

NEUBERGER, Oldřich. 2012. *10 myšlenek ze setkání se Stevem Blankem* [online]. In: *Neuberger*. [cit. 2016-01-16]. Dostupné z: <http://www.neuberger.cz/2012/10-myslenek-ze-setkani-se-stevem-blankem/>

OPPONG, Thomas. 2012. Startup Financing Cycle. In: *Alltopstartsup* [online]. [cit. 2016-01-21]. Dostupné z: <http://alltopstartups.com/2012/06/02/infographic-startup-financing-cycle/>

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

OUTLÁ, Anna. 2012. *Veřejnoprávní aspekty podnikání*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-426-8.

PEŠTA, Karel a Václav HODONICKÝ. 2014. *Některé právní otázky získávání a poskytování finančních prostředků a jiných výhod neziskovými organizacemi* [online]. Praha: České centrum fundraisingu, s. 31 [cit. 2016-04-03]. Dostupné z: [http://www.fundraising.cz/wp-content/uploads/2014/05/pravo\\_FR-pesta\\_2014-VH.pdf](http://www.fundraising.cz/wp-content/uploads/2014/05/pravo_FR-pesta_2014-VH.pdf)

PixelSpace: 6 kroků k úspěšné mobilní aplikaci. 2013 – 2015a. PixelSpace [online]. [cit. 2016-02-16]. Dostupné z: <http://vyvojmobilnichaplikaci.com/6-kroku-k-uspesne-mobilni-aplikaci/>

PixelSpace: Mobilní platformy. 2013 – 2015b. PixelSpace [online]. [cit. 2016-03-04]. Dostupné z: <http://vyvojmobilnichaplikaci.com/mobilni-platformy/>

Po stopách Liebiegů: Turistický okruh mapuje stopy Liebiegů v Liberci. 2015. In: *Visit Liberec* [online]. [cit. 2016-02-08]. Dostupné z: <http://www.visitliberec.eu/liebiegove>

PROKOP, Michal. 2005. *Jak napsat podnikatelský plán, aneb, Kudy vede cesta k úspěchu*. Praha: CzechInvest. Informace pro podnikatele. ISBN 80-260-2064-2.

PROKOPOVÁ, Milada. 2016. Liberec láká filmaře z celého světa. Zřídil proto speciální kancelář. In: *IDnes.cz* [online]. [cit. 2016-04-01]. Dostupné z: [http://liberec.idnes.cz/filmari-si-oblibili-liberec-ten-zridil-filmovou-kancelar-pk9-/liberec-zpravy.aspx?c=A160324\\_114246\\_liberec-zpravy\\_tm](http://liberec.idnes.cz/filmari-si-oblibili-liberec-ten-zridil-filmovou-kancelar-pk9-/liberec-zpravy.aspx?c=A160324_114246_liberec-zpravy_tm)

PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. 2010. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.

RIES, Eric. 2011. *The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New York: Crown Business. ISBN 03-078-8789-8.

- SLÁVIK, Štefan, et al. a . 2015. *Podnikatelské modely a podnikatelské strategie startupov*. In.: *Recenzovaný zborník vedeckých prác*. Bratislava: Ekonóm. ISBN 978-80-225-4167-1.
- SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. 2010. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3051-6.
- SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.
- SRPOVÁ, Jitka. 2007. *Podnikatelský plán*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1263-1.
- SRPOVÁ, Jitka. 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.
- SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.
- ŠEVČÍK, Viktor. 2012. Mobilní aplikace. In: *Reklamavtelefonu.cz* [online]. [cit. 2016-02-11]. Dostupné z: <http://www.reklamavtelefonu.cz/mobilni-aplikace/>
- ŠEVČÍK, Viktor. 2013. 96 % nejlépe vydělávajících aplikací je zdarma. In: *Reklamavtelefonu.cz* [online]. [cit. 2016-02-11]. Dostupné z: <http://www.reklamavtelefonu.cz/96-procent-nejlepe-vydelavajicich-aplikaci-je-zdarma/>
- Tomáš Baťa citáty. 2014. Citáty slavných osobností [online]. [cit. 2016-04-02]. Dostupné z: <http://citaty.net/autori/tomas-bata/>
- VANĚHARA, John. 2011. Definice startupu. In: *Podnikání v USA* [online]. [cit. 2016-01-16]. Dostupné z: <http://www.podnikanivusa.com/2011/09/05/definice-startupu/>
- VEBER, Jaromír. 2000. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1029-5.
- VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. 2008. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2409-6.

WILLIAMS, Sara. 2014. *Financial times guide to business startup 2015*. Harlow: Pearson Education Limited. ISBN 978-1-292-06646-2.

WUPPERFELD, Udo. 2003. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Praha: Management Press. Malé a střední podnikání. ISBN 80-726-1075-9.

*Živá paměť Liberec-Reichenberg [online]*. 2013. [cit. 2016-02-08]. Dostupné z: <http://zivapamet-liberec.cz/>



## **Seznam příloh**

Příloha A Podnik a podnikatel dle legislativy (1 strana).....	98
Příloha B Právní formy podnikání (2 strany).....	99
Příloha C Struktura podnikatelského plánu (15 stran).....	101

# Příloha A: Podnik a podnikatel dle legislativy

## Definice podniku

Nový občanský zákoník (dále pouze NOZ) nahrazuje dosavadní pojem *podnik* novým pojmem *obchodní závod*. Dle § 502 zákona č. 89/2012 Sb. občanského zákoníku jej definuje jako organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti (Česká republika, 2012a)

## Definice podnikatele

Dle § 420 NOZ je podnikatel definován takto: *„Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“*

Podle § 421 NOZ se za podnikatele považuje i osoba zapsaná v obchodním rejstříku. NOZ také říká v § 421 odst. 2 vyvratitelnou domněnku, že podnikatelem je i osoba, která má k podnikání živnostenské nebo jiné oprávnění podle jiného zákona.

Soustavnou činností nelze rozumět činnost nepřetržitou, ale činnost vykonávanou s vidinou, že bude vykonávána i nadále a nebude vykonávána náhodně, nahodile nebo příležitostně – ta není podnikáním. Samostatnost určuje, že osoba provozující činnost má právo rozhodovat o době a místě výkonu činnosti a organizaci práce podle svého vlastního uvážení, musí finančně zajišťovat chod podnikání a sama čerpat a rozhodovat o použití zisku z činnosti.

Podnikatel provádí svoji činnost na vlastní účet, tedy pod vlastním jménem a je-li zapsán do obchodního rejstříku, pod názvem firmy. Podstatným rysem podnikání je vlastní odpovědnost, nelze se zbavit rizika a odpovědnosti vyplývající z podnikání (více viz kapitola Výběr vhodné právní formy podnikání – způsob a rozsah ručení za závazky podniku).

Dosažení zisku je hlavním cílem podnikání. Podnikání může skončit i ztrátou, avšak nelze z toho vyvozovat, že je ztráta je smyslem podnikání.

## Příloha B: Právní formy podnikání

Mezi základní právní formy podnikání patří fyzická a právnická osoba. Obě dvě možnosti lze následně dělit a rozlišovat.

### Fyzická osoba

Živnostenské podnikání je v poslední době jednou z nejčastějších právních forem podnikání v České republice a má rostoucí tendenci, jak je možné vyčíst z tabulky B-1.

Tabulka B-1: Počet osob podnikajících dle živnostenského zákona

	Fyzické osoby		
	soukromí podnikatelé podnikající dle živnostenského zákona	zemědělství podnikatelé	soukromí podnikatelé podnikající dle jiných zákonů
31. 12. 2010	1 826 149	34 004	92 575
31. 12. 2011	1 859 844	35 092	95 312
31. 12. 2012	1 851 042	35 605	101 838
31. 12. 2013	1 749 865	34 290	229 235
31. 12. 2014	1 798 199	35 242	197 474

Zdroj: upraveno dle ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Organizační struktura národního hospodářství. *Český statistický úřad* [online]. 2015 [cit. 2015-30-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/12-organizacni-struktura-narodniho-hospodarstvi->

Dle ustanovení § 2 zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání definuje živnost „jako soustavnou činnost provozovanou samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.“

Dle § 6 Živnostenského zákona jsou podmínky pro provozování živnosti: plná svéprávnost, kterou je možné nahradit přivolením soudu k souhlasu zákonného zástupce nezletilého k samostatnému provozování podnikatelské činnosti, bezúhonnost (Česká republika, 1991).

### Druhy živností

Živnostenský zákon rozděluje živnosti do dvou základních skupin. Podstatným rozdílem je, zda je k provozování živnosti potřeba povolení v podobě koncese, nebo pokud stačí,

aby žadatel o živnostenské oprávnění splnil podmínky stanovené v Živnostenském zákoně a živnost ohlásil na příslušném úřadě. (Outlá, 2012)

Dle § 9 Živnostenského zákona se živnosti dělí na:

- **ohlašovací,**

*živnosti řemeslné* – jejich seznam obsahuje příloha 1 živnostenského zákona, která se následně dělí do tří částí a, b, c. Podmínkou pro provozování je odborná způsobilost, kterou je nutné prokázat příslušnými doklady (např. výučním listem, maturitním vysvědčením, uznáním odborné kvalifikace atd.).

*živnosti vázané* – jejich seznam je uveden v příloze 2 živnostenského zákona s popisem požadavků na odbornou způsobilost. Může se jednat o doklady dokládající dosažené vzdělání, osvědčení o rekvalifikaci, údaje o profesní kvalifikaci, dosaženou praxi v oboru apod.

*živnosti volné* – jejich seznam je zahrnut v příloze 4 živnostenského zákona a o živnost volnou se jedná, pokud živnostenský zákon nevyžaduje žádnou odbornou ani jinou specializovanou způsobilost.

- **koncesované** – jejich seznam je uveden v příloze 3 k živnostenskému zákonu společně s požadavky na odbornou způsobilost a podmínkami, které je nutné splnit pro udělení koncese. K udělení koncesního povolení je velmi často potřeba souhlas některého z orgánů státní správy a prokázání odborné způsobilosti. (Outlá, 2012)

### **Právnícká osoba**

Právnícké osoby jsou definovány Zákonem o obchodních korporacích (zákon č. 90/2012 Sb.) jako obchodní korporace. Obchodními korporacemi se rozumí obchodní společnosti a družstva (Česká republika, 2012b). Výčet obchodních společností je následující:

- Veřejná obchodní společnost,
- Komanditní společnost,
- Společnost s ručením omezeným,
- Akciová společnost. (Josková, Pravda, 2014)

# **Příloha C: Struktura podnikatelského plánu**

## **Titulní list**

Titulní list podnikatelského plánu by měl obsahovat zejména obchodní název a logo, pokud již bylo vytvořeno, název dokumentu (podnikatelského plánu), jména autora/autorů, datum založení apod. Je možné také uvést informaci o tom, že data obsažená v podnikatelském plánu jsou důvěrná a jsou předmětem obchodního tajemství (Srpová, 2011).

## **Obsah**

Pro snadnější orientaci v dokumentu by se nemělo opomenout zařadit také obsah, který neměl být příliš obsáhlý (Srpová, 2011).

## **Úvod, účel a pozice dokumentu**

Aby bylo zcela jasné, za jakého účelu byl podnikatelský plán sepsán a aby nedošlo k nedorozumění mezi čtenářem a autorem, je tato část dokumentu zařazena hned na začátek a její funkcí je objasnit účel, rozsah, podrobnosti, pro koho je plán určen, zda je verze kompletní či neúplná atd. (Srpová, 2011).

## **Shrnutí**

Podle Srpové (2011) by se shrnutí nemělo chápat jako úvod. Jeho účelem je čtenáře zaujmout, aby se v něm probudila zvědavost a chtěl si předložený podnikatelský plán přečíst více do hloubky. Shrnutí by mělo především obsahovat informace o tom jaké produkty/služby hodláme poskytovat, v čem jsou lepší, v čem spočívá naše konkurenční výhoda pro zákazníka, lze okomentovat pozici na trhu, finanční aspekty projektu či představení klíčových osobností.

Prokop (2005) tuto část podnikatelského plánu nazývá Executive Summary. Pokud tato anglická slova přeložíme, lze je interpretovat jako *výkonný souhrn*. Je to v podstatě krátká verze podnikatelského plánu, která by se měla skládat z následujících odstavců:

- jaký typ investice se jedná a kolik peněz je potřeba k realizaci,
- informace o realizačním týmu, vzdělání a zkušenosti jednotlivých členů,

- informace o produktu,
- informace o trhu, konečných zákaznících,
- finanční hledisko projektu,
- momentální fáze projektu, kolik peněz a času už bylo investováno,
- naše nabídka potenciálnímu investorovi.

Pokud by tedy bylo shrnuto, co by tato dílčí část měla obsahovat, lze říci, že je nutné objasnit podnikatelský záměr, vyzdvihnout faktory úspěchu, objasnit podnikové cíle a stanovit ekonomické cílové veličiny a potřebu kapitálu na realizaci záměru (Srpová, 2007). Pokud podnikatelský plán slouží jako podklad pro investory, je nutné zde uvést, co je jim možné nabídnout.

Shrnutí by mělo být dlouhé maximálně na 2 stránky (Prokop, 2005). Rhonda Abrams (2007) ve své knize radí, aby se autoři úvodnímu shrnutí věnovali až v samotném závěru, protože to velmi usnadní práci.

### **Popis podnikatelské příležitosti**

V následující části je třeba čtenáři objasnit, v čem lze spatřit naši podnikatelskou příležitost. Lze si pomoci odpovědění na několik otázek: Kdo se momentálně pokouší řešit stejný problém a v čem jsou naše řešení odlišná? Kde lze spatřit nenaplněné potřeby zákazníka? Proč právě teď? Jaké existují na trhu trendy? Ovlivňují naše odvětví? Proč právě my? (Kolektiv autorů, 2015).

Podnikatelská příležitost může vzniknout například vymyšlením nějakého nového technického postupu či nalezení mezery na trhu (Srpová, 2011). Podle Srpové (2007) může podnikatelská příležitost vzniknout i zcela náhodně, či může jít o myšlenku, kterou jsme se již dříve zabývali například v předchozím zaměstnání a chceme ji dále rozvinout a osamostatnit se.

V části zabývající se podnikatelskou příležitostí by se autor měl zabývat především:

- popisem výrobku nebo služby,
- konkurenční výhodou produktu,
- jaký užitek bude mít zákazník z produktu (Srpová, 2011).

### Popis výrobku nebo služby

V této dílčí části popisu podnikatelské příležitosti je třeba rozlišit, zda bude nabízeným výrobek či služba. V případě **výrobku** je nutné jej popsat, zdůraznit, jaké má vlastnosti, k čemu slouží, zda se jedná o nový výrobek, nebo výrobek, který je již na trhu k dispozici (Srpová, 2007).

Podle Prokopa (2005) není podstatné pouze co je produktem, ale především, co tento produkt umí. V angličtině se analýza tohoto rozdílu jmenuje Feature – Benefit – Proof, což lze přeložit jako Popis–výhoda – důkaz. Jako příklad uvádí zavedení nového jazzového časopisu, který popsal, jako výhodu uvedl, že je určen loajální zájmové skupině a jako důkaz uvádí fakt, že tato skupina utratí ročně až 20 000 Kč.

Čím lépe se podaří produkt zhmotnit, tím lépe, proto pokud už má autor představu o konkrétním produktu, může být součástí jeho náčrt, fotografie, atd. (Prokop, 2005).

Podle Srpové (2011) je důležité zmínit i doplňkové služby, které produkt doprovází, jakým způsobem budou zajištěny, jaká bude jejich cena apod. Dále je nutné si uvědomit, že čtenáři nemusí být techničtí odborníci, proto není doporučeno používat příliš technické termíny, naopak raději zvolit popis, kterému by porozuměl i laik. Srpová (2007) dále uvádí, že tyto technické popisy by neměly být příliš dlouhé a pokud je to nevyhnutelné, je lepší je zařadit do příloh.

Pokud se nejedná o výrobek, ale o **službu**, autor popíše, v čem spočívá a jak funguje, jak bude poskytována a zda jsou k ní třeba nějaká zařízení nebo jiné vybavení (Srpová, 2007).

Prokop (2005) uvádí, že je možné zmínit i cenu produktu, kterou se však více do hloubky bude autor plánu zabývat v jedné z následujících kapitol.

### Konkurenční výhoda produktu

V dnešní době, kdy je konkurence na trhu opravdu veliká, nestačí přijít pouze se stejně dobrým nápadem jako ostatní. Je třeba přijít s lepší nabídkou pro zákazníka, zajímavější koncepcí a kvalitnějším servisem. Musíme prokázat, že lépe řešíme zákaznickovy problémy (Srpová, 2011).

## Užitek produktu pro zákazníka

Následující odstavec úzce souvisí s předchozím. Podnikatelský plán bude úspěšný jen za předpokladu, že nový produkt/služba přinese zákazníkovi užitek. Proto je nutné zdůraznit, jaké benefity budou mít zákazníci z našeho produktu, proč by si měli koupit zrovna náš výrobek, nikoliv ten od konkurence. Zde je třeba znovu upozornit na to, že musí být určeny trhy a segmenty zákazníků, na které se chce autor orientovat (Srpková, 2011).

## **Profesní a osobní údaje o vlastnících firmy**

Této kapitole, která se zaměřuje na vlastníky a klíčové osobnosti podniku, se nemálo věnují investoři či banky. Ti se totiž domnívají, že klíčové osobnosti přikládají úspěchu firmy značný význam (Srpková, 2007). Často se uvádí tvrzení, že *„dobré vedení s průměrným produktem je lepší než průměrné vedení s prvotřídním produktem.“* (Srpková, 2011, s. 18)

Představení klíčových osobností by mělo obsahovat: dosažené vzdělání, dosavadní praktické zkušenosti (zejména pokud šlo o řídicí funkci) a jakou roli v podniku sehrají (Srpková, 2011).

Dle Srpkové (2007) banky a ostatní poskytovatelé kapitálu budou pečlivě prověřovat vedení a zaměstnance. Aby snaha získat potřebné peníze byla úspěšná, musí být v podniku lidé, kteří budou schopni zrealizovat podnikatelský záměr.

Zde jsou 3 oblasti, na které je třeba se zaměřit.

- Vedení podniku (vlastníci firmy)

Zde autor uvádí, kdo podnik povede, jaké má odborné a podnikatelské know-how, jakými disponuje schopnostmi pro realizaci podnikatelského záměru, jeho profesní zkušenosti, znalosti oboru či již dosažené úspěchy (Srpková, 2007). S vedením podniku úzce souvisí i právní postavení podniku (Abrams, 2007).

- Další zaměstnanci

V této části je vhodné popsat organizační strukturu podniku, kolik bude potřeba zaměstnanců a s jakou kvalifikací. U jednotlivých pracovních pozic je popsána charakteristika pracovního místa a charakteristika zaměstnance, který práci bude



vykonávat, odborné požadavky, organizační začlenění a kompetence (Srpová, 2011).

- Poradci

Je doporučeno uvést nejdůležitější firemní poradce. Jako příklad lze uvést daňové a právní poradce či reklamní agentury. Uvádí se, jak často by jejich služeb bylo využíváno a jak vysoké náklady tato spolupráce vyžaduje (Srpová, 2011).

### **Potenciální trhy**

Aby byla realizace podnikatelského plánu úspěšná, musí existovat trh, na kterém bude o nové produkty, či jejich inovace zájem. Proto je potřeba čtenáře přesvědčit o tom, že existují zákazníci, kteří potřebují náš produkt, že přesně víme, kdo jsou a co chtějí, že je jich dostatek a jsou připraveni ke koupi (Abrams, 2007). To lze ověřit a prokázat pečlivou analýzou trhu pomocí údajů o velikosti trhu, oborové výnosnosti, překážek vstupů na trh či zákazníků (Srpová, 2011).

V této části podnikatelského plánu by se autor měl zaměřit na dvě úrovně trhu- celkový a cílový trh. Celkový trh obsahuje všechny potenciální možnosti využití daného výrobku či služby, zejména je důraz kladen na skupiny zákazníků, které mají z výrobku či služby značný užitek, pro které je výrobek či služba snadno dostupná a především ty, kteří jsou za produkt ochotni zaplatit (Srpová, 2011).

Abrams (2007) uvádí 5 bodů, které je třeba určit:

- geografickou polohu cílového trhu a její charakteristiky,
- charakteristika cílové skupiny,
- motivace zákazníka a vzorce chování,
- velikost trhu,
- trendy na trhu.

Znamená to, že je nutné vymezit cílový trh včetně jeho charakteristických znaků a čím se lépe se to povede, tím lépe je možné produkty přizpůsobit potřebám a přáním zákazníka. Není však vhodné přizpůsobit produkt každému jednotlivému zákazníkovi. Z tohoto důvodu je nutné rozdělit zákazníky podle určitých parametrů do dílčích skupin, do tzv. segmentů, ať už např. dle regionu, nákupních motivů či věkového složení (Srpová, 2007).

Z vymezených segmentů budou vybrány ty, které jsou nejzajímavější (především slibují největší zisk) a budou tvořit cílový trh. Je důležité přihlídnout k faktu, zda cílová skupina bude schopna za produkt zaplatit. Po vymezení trhu je řada na získávání informací. Je třeba provést průzkum tohoto trhu z různých informačních zdrojů- internetu, dat ze statistického úřadu, ročenek, odborných publikací, časopisů, novin, firemních zpráv aj. Pokud se jedná o velmi mladý trh, o kterém nejsou dostupné informace, je možné provést vypracování tržní studie, ať už sami či s pomocí specialistů (Srpová, 2011).

### **Analýza konkurence**

Často se stává, že když někdo přijde se zcela novým produktem, domnívá se, že na trhu nemá konkurenci. Avšak téměř nikdy tomu tak není. Je třeba přemýšlet nad skutečností, že problém, který nový produkt řeší, je možné vyřešit i jinými způsoby, o kterých se často ani neví. Především z tohoto důvodu se provádí důkladná analýza konkurence (Srpová, 2007).

V první fázi analýzy konkurence se určí podniky představující konkurenci z hlediska stejných cílových trhů či nabízených produktů a to i ty, které mohou konkurenci představovat až v budoucnu, tzv. potenciální konkurenty. Pokud je na trhu takovýchto podniků mnoho, rozdělují se na hlavní a vedlejší konkurenty. Hlavními konkurenty pak budou nejvýznamnější firmy na cílovém trhu či podniky nejvíce podobné (Srpová, 2007). Pro přehlednost jsou informace, které by měly být zkoumány v rámci analýzy konkurence, uvedeny v tabulce C-1.

*Tabulka C-1: Informace o konkurenci na trhu*

Oblast	Co je třeba zkoumat
Výrobky	Výrobní sortiment, jakost výrobků, technologie, design
Výroba	Struktura provozu, zařízení řízení výroby, plánování
Výzkum a vývoj	Vývojové aktivity, patenty, know-how
Prodej	Cílové skupiny, organizace prodeje, reklama, služby, cena
Zaměstnanci	Struktura, vzdělání, motivace
Finance	Vlastní kapitál, možnost získání cizích zdrojů
Všeobecná informace o konkurentovi	Sídlo, právní forma, obrat, podíl na trhu

Upraveno na základě literatury: Wupperfeld, U. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*, Praha, Management Press, 2003.

## **Marketingová a obchodní strategie**

Dle Srpové (2011) je marketingová strategie jedním z klíčových bodů úspěšnosti podniku a řeší v podstatě tři okruhy- výběr cílového trhu, určení tržní pozice produktu a rozhodnutí o marketingovém mixu. Prokop (2005) tvrdí, že účelem prodejní a marketingové strategie je investorovi ukázat, jak hodláme jeho peníze utratit, budou tedy této sekci věnovat zvýšenou pozornost.

Jak již bylo popsáno dříve v kapitole *Potenciální trhy*, pro výběr cílového trhu je důležitá segmentace trhu. Poté se rozhoduje o tom, jakou pozici produkt zaujme v jednotlivých segmentech mezi ostatními konkurenčními produkty, které trh nabízí a především jak se od nich odlišuje. Tržní pozice se určí nejprve identifikací možné konkurenční výhody důležité pro spotřebitele a následně je zvolen efektivní způsob komunikace a propagace této výhody (Srpová, 2011).

Po určení tržního segmentu a zvolení tržní pozice se rozhoduje o marketingovém mixu, který tvoří 4 nástroje, tzv. 4P model. Je tvořen produktem (product), cenou (price), distribucí (place) a propagací (promotion). V dnešní době se užívají různé modifikace tohoto modelu- např. 7P, který vznikne přidáním politics (politicko-právní rozhodnutí), public opinion (veřejné mínění) a people (lidské zdroje). S rozvojem řízení vztahů se zákazníkům lze také rozšířit o tzv. zákaznický marketingový mix 4C, který zahrnuje zákazníka (customer), náklady na zákazníka (cost), pohodlí, dostupnost (convenience) a komunikaci (communication) (Srpová, 2011).

V následující části budou rozebrány jednotlivé prvky modelu 4P.

### Produkt

Produkt lze chápat jako všechny výrobky a služby, které jsou na trhu nabízeny ke koupi zákazníkům a uspokojuje jejich potřeby či přání (Kotler, 2007). Podle Srpové (2012) jsou základními body, které se řeší v oblasti produktové politiky:

- produkty, které se budou nabízet, nové produkty uvedené na trh, starší produkty stažené z prodeje;
- vlastnosti produktu, design, značka, balení, záruka, doplňkové služby;
- produktový mix;

- životní cyklus produktu, vývoj produktu, jeho uvedení na trh.

### Cena

Cena je celková částka požadovaná za produkt či poskytnutou službu. Lze také popsat jako sumu hodnot, které je zákazník ochoten směnit za výhody vlastnictví nebo užívání produktu (Kotler, 2007).

Východiskem pro tvorbu cen je cenová politika firmy, která vychází z firemních cílů. Ty mohou být různé, např.:

- orientace na přežití: krátkodobá cenová politika, při které je cena pod úrovní nákladů z důvodu přebytku zásob produktu;
- orientace na maximalizaci zisku: vychází z odhadu poptávky, cena se stanoví tak, aby přinesla maximální zisk;
- orientace na co největší podíl na trhu: vychází z předpokladu, že podnik, který bude mít nejvyšší podíl na trhu, bude dosahovat nejnižších nákladů, cena se stanoví na základě rozboru konkurenčních cen a bude průměrná až podprůměrná. (Srpová, 2011)

### Komunikace

Jedná se o souhrn činností, které dávají potenciálním zákazníkům informaci o vlastnostech produktu a jeho přednostech a přesvědčují ho k nákupu (Kotler, 2007).

Komunikační nástroje (viz níže) plní funkci stimulace poptávky- tedy plnění ekonomických cílů, funkci informativní- poskytnutí informací o existenci produktu a jeho vlastnostech, funkci emocionální- vytváření spotřebitelského postoje a preferencí (Srpová, 2011).

Souhrnně lze jednotlivé složky nazvat komunikační mix, který lze rozdělit následovně.

- *Osobní formy komunikace*
  - **Osobní prodej**  
Je považován za nejefektivnější, avšak finančně nejnáročnější formu komunikace (Srpová, 2011). Jde o přímou oboustrannou komunikaci, přičemž není cílem pouze prodat produkt, ale také vybudovat pozitivní

obraz společnosti v očích zákazníka. Výhodou tohoto způsobu komunikace je okamžitá zpětná vazba (Přikrylová, Jahodová, 2010). Do osobního prodeje lze zařadit obchodní setkání, výstavy a veletrhy, poradenství při prodeji či neformální setkání (Srpová, 2011).

- *Neosobní formy komunikace*

- **Reklama**

Jedná se o placenou, neosobní komunikaci prostřednictvím různých médií, především hromadného působení (Srpová, 2011). Reklamu lze umístit do tiskovin, do výročních zpráv, inzerátů v novinách, televizních spotů, rozhlasu, časopisů či na billboardy (Přikrylová, Jahodová, 2010).

- **Podpora prodeje**

Podle Karlička (2011, s. 97) je možné podporu prodeje definovat jako „*soubor pobídek, které stimulují okamžitý nákup.*“ Lze ji využít nejen u konečného spotřebitele, ale i u obchodních zprostředkovatelů. Dle Srpové (2011) jsou častými formami podpory prodeje zaměřené na konečného spotřebitele např. cenová zvýhodnění, slevové kupóny, vzorky, věrnostní a klubové karty či spotřebitelské soutěže. Mezi formy pro podporu prodeje orientované na obchodní zprostředkovatele zařazuje Srpová (2011) slevy z katalogových cen, prodejní soutěže, umístění plakátů v prodejně, dárkové propagační předměty či vybavení prodejního místa. Tyto formy podpory prodeje představují pro zákazníka přidanou hodnotu, která už je pro ně nad rámec produktu (Karlíček, Král, 2011).

- **Přímý marketing**

Tento způsob komunikace využívá zejména adresované poštovní zásilky, telefonní hovory, e-mailovou korespondenci (Srpová, 2011).

- **Public relations**

Public relations (dále jen PR) lze chápat jako vztah ke všem tržním subjektům a zájmovým skupinám podniku (spotřebitelé, zaměstnanci, média, široká veřejnost, státní instituce, apod.). Mezi nástroje PR lze zařadit charitativní dary, poskytování informací veřejnosti, komunikace s médii, vydávání newsletterů, podnikových časopisů, atd. (Srpová, 2011). Někteří

autoři uvádějí jako součást PR i sponzoring, někteří ho však zařazují jako samostatný nástroj komunikačního mixu (Karlíček, Král, 2011).

### Distribuce

Jedná se o činnosti, pomocí kterých se dostane produkt dostupný zákazníkům (Kotler, 2007).

V podnikatelském plánu je tedy třeba popsat použití jednotlivých distribučních cest. Jsou dvě základní možnosti, jak produkt dostat k zákazníkovi.

- První z nich je zajišťování všech prodejních aktivit svépomocí, tedy prodej bude přímo konečnému zákazníkovi. Tuto variantu je vhodné zvolit u drahých a luxusních produktů či u produktů přizpůsobených individuální zakázce.
- Druhá možnost je využít prodejních mezičlánků. Pokud dojde ke zvolení této možnosti, je nutné si zodpovědět otázku, s jakými organizacemi budeme spolupracovat (velkoobchod, maloobchod, další instituce). (Srpová, 2011)

### **Realizační projektový plán**

Jedním z neméně důležitých kroků při psaní podnikatelského plánu je vytvoření časového harmonogramu všech činností a jejich zajištění. Zprvu se zvolí všechny důležité kroky, aktivity a milníky, kterých je třeba dosáhnout a termíny jejich dosažení (Srpová, 2011).

Vhodným nástrojem pro přehledné zobrazení těchto činností je úsečkový diagram neboli Ganttův diagram. Je to síťový graf sloužící ke kalendářnímu plánování a k záznamům plnění práce. Jednotlivé činnosti mohou mít i více řádků- např. plán a skutečnost (Němec, 2002).

### **Finanční plán**

Ve finančním plánu je prokázána reálnost podnikatelského záměru z ekonomického hlediska. Je tvořen zejména plánem nákladů a výnosů, plánem peněžních toků, plánem výkazu zisku a ztrát, plánovanou rozvahou (Srpová, 2011).

Nedílnou součástí při zakládání podniku je také zpracování *zakladatelského rozpočtu*, jehož funkcí je specifikovat a vyčíslit finanční prostředky potřebné k zahájení podnikání.

Zahájení podnikatelské činnosti lze dělit do 3 stádií: založení podniku, zahájení podnikatelské činnosti a její stabilizace. Těmto stádiím odpovídá způsob financování: z rozpočtu startovacího kapitálu a režimu běžného financování. Je logické, že při zahájení podnikání budou náklady výrazně převyšovat výnosy a bude vykazována ztráta. Proto je třeba odhadnout potřebu finančních prostředků a zajistit zdroje financování (Veber, 2008).

Dle Vebera (2008) lze prostředky potřebné k zahájení podnikání rozdělit do 4 skupin:

- Finanční prostředky nutné k založení firmy
  - složení základního kapitálu,
  - poplatky na vydání živnostenského listu,
  - poplatky za výpis z trestního rejstříku
  - zápis do obchodního rejstříku,
  - návrhy loga společnosti, razítka, webové stránky, informační materiály, apod.
- Finanční prostředky na pořízení dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku
  - nákup pozemků, budov, technického vybavení,
  - administrativní zabezpečení podnikání.
  - V tomto případě je nutné se rozhodnout zda se majetek nakoupí či pronajme, pořídí se na leasing apod.
- Finanční prostředky vložené do nákupu oběžného majetku
  - potřebná množství surovin a materiálů,
  - zásoby zboží.
- Finanční prostředky určené na zahájení podnikatelské činnosti (než bude financována z tržeb)
  - mzdy zaměstnanců,
  - náklady na energie, vodu,
  - telekomunikační služby,
  - běžná údržba,
  - proškolení zaměstnanců,
  - propagace (Veber, 2008).

Výdaje spojené se zahájením podnikání lze financovat z vlastních zdrojů (vklady podnikatele a možných společníků) či ze zdrojů cizích (bankovních úvěrů, půjček, leasing). (Veber, 2008)

#### Plánování výnosů a příjmů

Jestliže je vedeno podvojně účetnictví, je třeba rozlišovat mezi výnosy a příjmy. Výnosy lze chápat jako výsledky podnikání vyjádřené v penězích za určité období a není důležité, zda byly částky odběrateli skutečně uhrazeny či nikoliv. Naopak příjmy jsou skutečně získané peníze za prodané výrobky či služby. Firma tedy může uskutečnit dodávku výrobků či služeb na fakturu a vykázat výnosy a současně uhradí výdaje spojené s výrobou (mzdy, energie, aj.). Proto je velice důležité zajistit zejména příjmy a to v dohodnutých termínech. (Srpová, 2011).

#### Plánování nákladů a výdajů

Stejně jako u výnosů a příjmů, je nutné rozlišit náklady a výdaje. Náklady pro podnik znamenají spotřebu výrobních prostředků vyjádřenou v penězích. Výdajem chápeme úbytek peněžních prostředků a nemusí automaticky znamenat tvorbu hodnoty.

Náklady lze dělit podle Srpové (2011) následovně:

- druhu (materiálové, mzdové, odpisy, energie, aj.);
- účelu (pro potřeby rozpočtování a kalkulací);
- činností (provozní, finanční, mimořádné);
- závislosti na změnách objemu výroby (variabilní a fixní).

#### Finanční výkazy

Zejména pro investory a bankéře jsou důležitou součástí podnikatelského plánu finanční výkazy – tedy plán peněžních toků (cash flow), plánovaný výkaz zisku a ztrát a plánovaná rozvaha. (Srpová, 2011).



## Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu a jeho rizika

V této kapitole by autor podnikatelského plánu měl poukázat znalost slabých i silných stránek, ale také hrozeb a příležitostí. Zaměří se na možná rizika a jejich preventivní opatření.

### SWOT analýza

Vhodným nástrojem je SWOT analýza: S – strengths, W – weaknesses, O – opportunities, T – threats (Srpková, 2011).

Dle Jakubíkové (2008) je vhodné začít analýzou OT – příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšího prostředí firmy. Provádí se analýza makroprostředí – faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické, a mikroprostředí – zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence, místní veřejnost. Po analýze vnějšího prostředí následuje analýza SW, která popisuje silné a slabé stránky vnitřního prostředí podniku – firemní zdroje, prostředí, firemní kultura, vztahy mezi zaměstnanci, organizace, kvalita vedení apod.

### Konfrontační matice

SWOT analýza poslouží jako podklad pro vypracování konfrontační matice. Konfrontační matice je jedna z možností vyhodnocení SWOT analýzy, která pomůže zdůraznit význam jednotlivých bodů. Konfrontační matice proti sobě staví silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby a napomáhá objasnit význam silných/slabých stránek v externím prostředí. V řádcích jsou pak silné a slabé stránky a ve sloupcích hrozby a příležitosti. Jednou z možností jak sestavit konfrontační matici je pomocí + a -.

**Znaménko „+“** se používá, pokud jde o příznivý vliv, tedy pokud silná stránka umožní využít příležitosti či odvrátit hrozbu nebo pokud slabá stránka bude vyvážena změnou v okolí firmy. Pro velmi příznivý vliv se používá „++“

**Znaménko „-“** se používá pro nepříznivý vliv, tedy pokud bude silná stránka změnou v okolí oslabena nebo pokud se kvůli slabé stránce nelze vyhnout ohrožení či pokud bude slabá stránka změnou okolí ještě výraznější. Pro velmi nepříznivý vliv se používá „--“.

Pro neutrální vliv je použita **0**.

Sečtením + a - je dosaženo vyhodnocení důležitosti jednotlivých bodů v analýze SWOT. Nejpodstatnější je průsečík záporných nejvyšších hodnot. To značí největší problém, který je třeba řešit. (Srpová, Řehoř, 2010)

### Rizika a preventivní opatření

U každého podnikatelského plánu může dojít k odchylkám od cíle, což představuje riziko a nepříznivý dopad na podnik. Pomocí analýzy rizik lze nastítnit možné rizikové situace a připravit preventivní opatření, která by se v případě uskutečnění rizikové situace realizovala. Rizika lze dělit na ovlivnitelná a neovlivnitelná, vnitřní a vnější, dle věcné náplně (výrobní, technická, finanční, apod.). Poté, co jsou rizika identifikována, navrhnou se preventivní opatření ke zmírnění jejich dopadu. Mezi tato opatření lze zařadit např. diverzifikace, dělení rizika, transfer rizika na jiné subjekty či pojištění (Srpová, 2011).

*Diverzifikací* se rozumí rozšíření výrobního programu o produkci dalších druhů výrobků tak, aby důsledky snížení poptávky po jednom produktu byly vyrovnány zvýšením zájmu o jiné skupiny produktů. Diverzifikaci lze dělit na vertikální a horizontální. Vertikální způsob diverzifikace snižuje riziko závislosti firmy na dodavatelích a na odběratelích. Horizontální diverzifikací se rozšiřuje výroba o další produkty různého druhu (Smejkal, Rais, 2013).

Princip *dělení rizika* je založen na rozdělení rizika mezi více účastníků, kteří dohromady realizují podnikatelský záměr (Srpová, 2011).

*Transferem rizika* se rozumí jeho přesun na jiné subjekty (dodavatele, odběratele, pojišťovnu, aj.) (Srpová, 2011). Mezi nejčastější transfery rizika patří např.: uzavírání dlouhodobých kupních smluv na dodávky surovin za stanovené pevné ceny, uzavírání obchodních smluv zajišťujících odběr minimálního množství produktu, termínové obchody, leasing, odkup pohledávek apod. (Smejkal, Rais, 2010).

Speciálním druhem transferu rizika je *pojištění*, které negativní dopady rizika možné nepříznivé situace přenáší na pojišťovnu, která pomáhá pokrýt škody na základě podmínek stanovených ve smlouvě (Srpová, 2011).

Bergerová (2008) poukazuje na chyby, kterým by se měli vyhnout především autoři projektu. Mezi ty nejčastější patří: nedostatečná komunikace s poskytovatelem podpory,

nejasné kompetence a odpovědnosti, souboje pracovních pozic, podcenění administrace projektu, nedostatečná či zmatečná komunikace v projektovém týmu, absence finančního řízení, příliš optimistický harmonogram či opomenutí propagace projektu.

## **Přílohy**

Rozsah příloh je individuální. Mělo být zařazeno následující, avšak ne vždy. Někdy je nutné zařadit i další dokumenty.

- životopisy klíčových osobností;
- výpis z obchodního rejstříku;
- analýza trhu;
- zprávy, články z novin a časopisů o trhu a produktu;
- podklady z finanční oblasti;
- obrázky výrobků a prospekty;
- pokud je třeba, tak technické výkresy;
- důležité smlouvy. (Srpová, 2011)