

Projekt na založení firmy na vývoj a výrobu deskových her

Bc. Martin Šilc

Diplomová práce
2019



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Martin Šilc**
Osobní číslo: **M17056**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt na založení firmy na vývoj a výrobu deskových her**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši z oblasti ekonomiky podniku, založení obchodní společnosti a zpracování podnikatelského plánu.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav podnikatelského prostředí na trhu s deskovými hrami.
- Zpracujte podnikatelský plán na založení firmy na vývoj a výrobu deskových her.
- Vyhodnoťte proveditelnost daného projektu.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

DVOŘÁČEK, Jiří a Petr SLUNČÍK. Podnik a jeho okolí: Jak přežít v konkurenčním prostředí. Praha: Beckova edice ekonomie, 2012, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
JOSKOVÁ, Lucie a kolektiv. Nová společnost s ručením omezeným: Právo - účetnictví - daně. 3. vydání. Praha: GRADA, 2018, 240 s. ISBN 978-80-247-5837-4.
RIES, Eric. The lean startup: how constant innovation creates radically successful businesses. London: Portfolio Penguin, 2011, 320 p. ISBN 978-0-670-92160-7.
SETCHI, Rossi et al. Sustainable design and manufacturing 2016. Cham: Springer, 2016, 689 p. ISBN 978-3-319-32096-0.
SRPOVÁ, Jitka a kolektiv. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011, 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: **14. prosince 2018**
Termín odevzdání diplomové práce: **16. dubna 2019**

Ve Zlíně dne 14. prosince 2018

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

Ing. Petr Novák, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: Bc. Martin Šilc

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Hlavním cílem této diplomové práce je zpracování podnikatelského záměru na založení společnosti s ručením omezeným zabývající se výrobou a vývojem deskových her. Teoretická část této práce se zabývá základními informacemi o podnikání, zpracovává právní formy firem v České republice, věnuje se detailněji založení společnosti s ručením omezeným a také řeší jak správně strukturovat podnikatelský plán.

Praktická část se zabývá analýzou trhu, rozbořem a vývojem nabízeného produktu a podnikatelským plánem. Tento podnikatelský plán se soustřeďuje především na zpracování výrobního a marketingového plánu a analýze rizik. Závěrečná část je věnována obsáhlému finančnímu plánu na tři první roky podnikání a celkovému zhodnocení proveditelnosti tohoto podnikatelského záměru.

Klíčová slova: podnikatelský plán, společnost s ručením omezeným, desková hra, založení podniku, finanční plán

ABSTRACT

The main purpose of this diploma thesis is to create a business plan for establishment of the private limited company focusing on the board game publishing and development. Theoretical part of this thesis processes the basic information on entrepreneurship, legal forms of business in the Czech Republic, details around the foundation of the private limited company and how to correctly structure a business plan.

Practical part of this thesis processes the analysis of the market, description and development of the company's product and the business plan. This business plan processes the production plan, marketing plan and risk analysis. Closing part processes the financial plan and the verifiability of such business plan.

Keywords: Business Plan, Private Limited Company, Board Game, Company Establishment, Financial Plan

Tímto bych rád poděkoval panu docentu Borisi Popeskovi, který se pro tuto diplomovou práci opět stal mým vedoucím. V něm jsem našel potřebnou osobu, na kterou jsem se mohl obrátit a která mi vždy poskytla rady díky svým znalostem a zkušenostem. Děkuji panu docentovi za jeho odporné konzultace a mnohé rady a také že si na mne udělal čas vždy, když jsem to potřeboval. Rád bych, aby tato diplomová práce dostala profesionálních standardů a abych tak mohl panu docentovi vrátit jeho snahu mi pomoci.

Rád bych také poděkoval mé rodině, která zde neustále byla pro mne a byla mi vždy připravena pomoci a především mne podpořit. Vždy za mnou stáli při všech mých studijních snaženích.

A nakonec bych také rád poděkoval mým přátelům a ostatním studentům, kteří vždy byli ochotni přiložit pomocnou ruku a pomoci mi vždy tam, kde jsem potřeboval, odkázali mne potřebným směrem či poradili potřebný materiál.

OBSAH

ÚVOD	11
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	12
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 PODNIKÁNÍ	14
1.1 DEFINICE PODNIKÁNÍ DLE ZÁKONA	14
1.2 PODNIKATEL	15
1.2.1 Charakteristiky podnikatele	15
1.3 CÍLE PODNIKÁNÍ.....	16
1.3.1 Zisk jako ekonomický cíl podnikání	16
1.3.2 Tržní hodnota podniku jako ekonomický cíl podnikání	16
1.3.3 Maximalizace hodnoty podniku a respektování zájmu stakeholderů	17
1.3.4 Ostatní cíle	17
1.3.5 Funkce podniku	17
2 TYPOLOGIE PODNIKŮ	19
2.1 PODNIKY JEDNOTLIVCE	19
2.1.1 Živnosti	19
2.2 OSOBNÍ SPOLEČNOSTI.....	20
2.2.1 Veřejná obchodní společnost	20
2.2.2 Komanditní společnost.....	20
2.3 KAPITÁLOVÉ SPOLEČNOST	21
2.3.1 Společnost s ručením omezeným	21
2.3.2 Akciová společnost	21
2.4 DALŠÍ PRÁVNÍ FORMY PODNIKŮ	22
2.4.1 Družstva	22
2.4.2 Evropské společnosti.....	22
2.4.3 Veřejné státní podniky a neziskové organizace	22
2.5 PODNIKY DLE HOSPODÁŘSKÝCH SEKTORŮ	22
3 SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÝM	24
3.1 OMEZENÉ RUČENÍ SPOLEČNÍKŮ	24
3.2 ZALOŽENÍ A VZNIK SPOLEČNOSTI	24
3.2.1 Právní osobnost	25
3.2.2 Zakladatelské právní jednání.....	26
3.2.3 Obsahové náležitosti zakladatelského právního jednání.....	26
3.2.4 Zápis do obchodního rejstříku.....	27
3.2.5 Povinnosti firmy po zápisu do obchodního rejstříku	28
3.2.6 Administrativní náklady.....	28
4 PODNIKATELSKÝ PLÁN	29
4.1.1 Příprava na tvorbu podnikatelského plánu	29
4.1.2 Zásady pro zpracování podnikatelského plánu	30

4.2	STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU.....	30
4.2.1	Titulní strana	31
4.2.2	Exekutivní souhrn	31
4.3	ANALÝZA ODVĚTVÍ	31
4.3.1	Okolí podniku.....	32
4.4	POPIS PODNIKU	33
4.5	VÝROBNÍ PLÁN	34
4.5.1	Výrobní činnost	34
4.5.2	Výrobní proces	35
4.5.3	Typy výroby	36
4.5.4	Plánování výroby	36
4.6	MARKETINGOVÝ PLÁN	37
4.6.1	Organizační zabezpečení marketingových a obchodních činností.....	37
4.6.2	Marketingová a obchodní politika	37
4.6.3	Průzkum trhu.....	38
4.6.4	Cenotvorba	38
4.6.5	Životní cyklus produktu	39
4.7	ORGANIZAČNÍ PLÁN	40
5	FINANČNÍ PLÁN PODNIKU	41
5.1.1	Zásady finančního řízení firmy	42
5.2	MAJETEK A KAPITÁL PODNIKU	42
5.2.1	Rozvaha.....	43
5.2.2	Aktiva.....	44
5.2.3	Dlouhodobý majetek	44
5.2.4	Oběžná aktiva.....	44
5.2.5	Vlastní kapitál	45
5.2.6	Cizí zdroje	45
5.3	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	45
5.3.1	Náklady	46
5.3.2	Výnosy	47
5.4	CASH FLOW.....	47
5.4.1	Výpočtové metody cash flow	49
II PRAKTICKÁ ČÁST		50
6	ANALÝZA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ.....	51
6.1	ANALÝZA TRHU.....	51
6.1.1	Klasifikace CZ-NACE	51
6.1.2	Základní údaje o situaci v odvětví	52
6.1.3	Výsledek hospodaření odvětví	53
6.1.4	Tržby odvětví	54
6.2	ANALÝZA KONKURENCE	55
6.2.1	Složení trhu s deskovými hrami	55
6.2.2	Analýza klíčových prodejců.....	57
6.2.3	Přímá konkurence na trhu s hrami	58
6.2.4	Stolní hra Summoner Wars: Války vyvolávačů	58

6.2.5	Stolní hra Hra o trůny.....	59
6.2.6	Hra s miniaturomi Warhammer Age of Sigmar	60
6.2.7	Karetní hra Pán Prstenu.....	62
6.2.8	Sběratelská karetní hra Magic the Gathering	63
6.2.9	Porovnání vybraných konkurenčních produktů	64
7	PRODUKT	67
7.1	VÝVOJ PRODUKTU	67
7.1.1	Verze hry 0.1 – Prosinec 2015	68
7.1.2	Verze hry 0.2 – Březen 2016.....	69
7.1.3	Verze hry 0.3 – Září 2016	70
7.1.4	Verze hry 0.4 – Leden 2017.....	71
7.1.5	Verze hry 0.5 – Březen 2019.....	72
7.1.6	Grafické nástroje	74
7.2	TESTOVÁNÍ PRODUKTU.....	75
7.3	VARIANTY PRODUKTU	76
7.3.1	Základní balení.....	76
7.3.2	Menší základní balení	78
7.3.3	Malé rozšiřující balení.....	79
7.3.4	Středně velké rozšiřující balení	79
7.3.5	Velké rozšiřující balení	80
7.3.6	Další edice	81
7.3.7	Další nezávislé produkty	81
8	PODNIKATELSKÝ PLÁN	82
8.1.1	Titulní strana	82
8.1.2	Exekutivní souhrn	82
8.1.3	Minimální náležitosti zakladatelského právního jednání	83
8.1.4	Časový plán.....	84
8.2	VÝROBNÍ PLÁN.....	84
8.2.1	Náklady na tisk mapy a karet	85
8.2.2	Náklady na tisk krabice	85
8.2.3	Náklady na tisk příručky	86
8.2.4	Náklady na barvu	86
8.2.5	Náklady na tisk trojrozměrných herních prvků.....	86
8.2.6	Náklady na zámkové sáčky	87
8.2.7	Shrnutí jednicových výrobních nákladů.....	87
8.3	MARKETINGOVÝ PLÁN	87
8.3.1	Výběr zákaznického segmentu.....	88
8.3.2	Sociální síť a místo prodeje a propagace	89
8.3.3	Promotion prostřednictvím Crowdfundigu	91
8.4	FINANČNÍ PLÁN	91
8.4.1	Náklady na založení společnosti s ručením omezeným	91
8.4.2	Náklady na ochrannou známku a webové stránky	93
8.4.3	Náklady na marketing	94
8.4.4	Náklady na vývoj	94
8.4.5	Osobní náklady a náklady na pořízení strojů a materiálu	96
8.4.6	Celkové náklady na počátku podnikání	97
8.4.7	Odpisy dlouhodobého majetku	98

8.4.8	Všeobecný kalkulační vzorec.....	99
8.4.9	Výpočet obchodní přírážky a marže	100
8.4.10	Výkaz zisků a ztrát	101
8.4.11	Rozvaha.....	104
8.4.12	Zdroje financování	106
8.5	ANALÝZA RIZIK.....	108
8.5.1	Varianta neúspěchu	108
8.5.2	Nedostatečná investice do marketingu.....	109
8.5.3	Hrozba blížící se hospodářské krize.....	109
8.5.4	Hrozba změny ekonomického klimatu.....	110
8.5.5	Hrozba ve formě digitalizace	111
8.5.6	Příznivé podmínky díky vlivu médií a popkultury	112
8.5.7	Česká tradice retro kultury	113
8.6	VYHODNOCENÍ PROVEDITELNOSTI PROJEKTU.....	113
ZÁVĚR		115
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....		116
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....		118
SEZNAM OBRÁZKŮ		119
SEZNAM TABULEK.....		120

ÚVOD

Cílem této práce je sestavit podnikatelský záměr na založení vlastní společnosti s ručením omezeným zabývající se výrobou a vývojem deskových her. Tato práce by měla sloužit jako vodítko k tomu, zda je daný plán reálně proveditelný a zda se jej vyplatí skutečně realizovat. Autor zde využívá příležitostí a zkoumá veškeré náležitosti spojené se založením takové společnosti, řeší zde náležitosti týkající se podnikání a strukturování podnikatelského plánu.

V teoretické části je definováno podnikání jako takové a jsou zde vypsány také právní formy podnikání, které je možné v mezích práva České republiky založit. Jsou zde také popsány postupy, kterými je třeba se řídit, pokud hodlá člověk založit společnost s ručením omezeným a jsou zde také definovány všechny potřebné náležitosti, které dotyčný musí splnit.

Samostatný oddíl teoretické části se týká sestavování podnikatelského plánu a řeší, které části jsou při tvorbě takového plánu důležité a jakou strukturou by měl disponovat. Každý podnikatelský plán má své zásady a právě jeho vyhotovení se stane hlavním bodem praktické části této práce.

V rámci praktické části byla nejprve zpracována podrobná analýza odvětví. Zde jsou zpracovány výsledky posledních let odvětví, ve kterém podnikatel hodlá podnikat, je zde řešena perspektiva a prosperita daného odvětví. Jsou zde stručně a detailně popsány konkurenční produkty, se kterými bude produkt podniku soutěžit na trhu.

Dalším bodem praktické části je produkt samotný. Je zde sledován jeho dosavadní vývoj, který u produktu deskové hry hraje zásadní roli, a také jsou zde navrženy možné verze dalších produktů, které v budoucnu původní produkt rozšíří a doplní.

Poslední hlavním bodem této diplomové práce je sestavení Podnikatelského záměru. Ten se soustřeďuje především na výrobní postupy, marketingovou strategii, analýzu rizik a Finanční plán.

Finanční plán řeší zdroje financování, který řeší výběr zdroje financování a využívá všeobecného kalkulačního vzorce, simplifikovaných verzí finančních výkazů a indukčních metod odhadů, aby stanovil proveditelnost daného podnikatelského záměru.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem této diplomové práce je zpracovat podnikatelský záměr založení vlastní společnosti s ručením omezeným, jejímž předmětem podnikání by byla výroba a vývoj deskových her a na základě tohoto plánu poté stanovit reálnou proveditelnost takového záměru. V rámci tohoto zpracování je také cílem určit výši nákladů na jeden výrobek, provést analýzu daného trhu, zmapovat konkurenci a odhadnout cílový segment zákazníků.

Dalším z cílů je poskytnutí všech dostupných informací, které podnikatel bude potřebovat při řešení takového záměru, a to tak, aby byly řádně rozepsány všechny jeho povinnosti, které musí splnit na cestě k založení podniku a také aby byly načrtnuty jeho možnosti sloužící pro další rozhodování. V závěru by měl být podnikatel schopný se rozhodnout, zdali je takový plán proveditelný či nikoliv.

Metody zpracování práce

Metoda indukce, která je hojně využívána v této práci, patří mezi základní metody. Principem této metody je odvození předpokládané skutečnosti na základě již proběhnutých či zaznamenaných informací, díky kterým je možné sestavit a stanovit skutečnosti umožňující zpracování daného tématu a které jsou dostatečně podložené právě oněmi zaznamenanými či proběhnutými skutečnostmi tak, aby mohly být považovány za logicky správné a relevantní.

Pro výpočet jednicových nákladů, které je třeba vynaložit na jeden kus výrobku a také pro stanovení ceny takového výrobku bylo využito všeobecného kalkulačního vzorce, který umožnil zpracovat a stanovit výše zmíněné údaje.

Pro stanovení roční výše odpisů dlouhodobého hmotného majetku bylo použito metody výpočtu rovnoměrných daňových odpisů.

Pro stanovení proveditelnosti řešeného podnikatelského záměru byl sestaven zjednodušený výkaz zisku a ztráty, díky kterému bylo možné odhadnout prognózované výsledky hospodaření za jednotlivá léta a ty poté vložit do tabulek dalšího finančního výkazu, rozvahy za totožná léta.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIKÁNÍ

Podnikání je v České republice upravováno dle zákona č. 90/2012 Sb., Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). Dle tohoto zákona je podnikání označeno jako soustavná činnost vykonávaná samostatně, vlastním jménem a na vlastní zodpovědnost za účelem dosažení zisku. (Bugri, 2017, str. 11)

Podle Martinovičové se podnikání sestává z hledání, objevování a využívání podnikatelských příležitostí s cílem vyplnění existující mezery na trhu. Podnikatel musí být připraven převzít potenciální podnikatelské riziko spojené s ekonomickým úspěchem, je po něm vyžadována iniciace a ochota zavádět nová řešení. (Martinovičová, 2006, str. 9)

Podle Vebera a kolektivu lze na podnikání nahlížet z vícera perspektiv:

Z ekonomického hlediska je podnikání bráno jako zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktivit tak, aby došlo ke zvýšení původní hodnoty. Jedná se tak o dynamický proces tvorby přidané hodnoty.

Z hlediska psychologického jde o motivovanou potřebu něco získat, něčeho dosáhnout či si něco splnit nebo vyzkoušet. V tomto ohledu se podnikání jeví jako prostředek seberealizace.

Sociologické pojetí podle Vebera vysvětluje podnikání jako tvorbu blahobytu pro všechny zainteresované osoby, jako hledání cesty k dokonalejšímu využívání a zpracování zdrojů a jako tvorbu pracovních míst a příležitostí

Ze strany právního pojetí se pak jedná o činnost popisovanou v zákona 90/2012 Sb. (Veber, 2012, str. 14)

1.1 Definice podnikání dle zákona

V definici dle zákona 90/2012 Sb. Je použito pět dílčích pojmů pro určení, zda se jedná o podnikání. Těmito pojmy jsou:

Soustavnost – soustavným podnikáním se myslí činnost vykonávaná opakovaně a pravidelně, nejedná se tedy o činnost příležitostnou.

Samostatnost – V případě fyzické osoby je podnikatelem daná fyzická osoba. V případě právnické osoby je podnikatelem myšlen statutární orgán společnosti.

Vlastním jménem – Fyzická osoba koná na své jméno. Právnícká osoba jedná pod svým názvem.

Vlastní odpovědnost – podnikatel sám nese veškeré riziko podnikání, veškeré riziko za výsledky své podnikatelské činnosti. (Srpová, 2010, str. 20)

1.2 Podnikatel

Výraz podnikatel, neboli entrepreneur, vznikl z francouzštiny a v originálním pojetí byl užíván jako výraz pro prostředníka či zprostředkovatele. Jinými slovy byl ve středověku za podnikatele označován ten, kdo zprostředkoval obchody. V průběhu 18. století začali tehdejší podnikatelé vnímat riziko spojené s podnikáním a začalo se odlišovat mezi podnikatelem a rentiérem, který za určitou cenu (rentu) půjčoval kapitál. Podnikatel se stal osobou realizující projekt a nesoucí veškerá rizika úspěchu či selhání. Úspěch podnikání je tak silně provázán s vlastními schopnostmi podnikatele, ať už se jedná o nápaditost, iniciativu či aktivitu. Ve dvacátém století tedy podnikateli přibyla další role, a to role inovátora, neboť trhy se začaly neustále měnit a zrychlovat tempo vývoje. (Veber, 2012, str. 14)

Podnikatel jako takový je definován v Občanském zákoníku v paragrafu §420 jako osoba, která samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku.

Předpokládá se tedy, že podnikatel má ke své činnosti živnostenské či jiné oprávnění. Tímto se myslí například živnostenský list či koncesní listina. Pokud není stanoveno jinak, podnikatel ručí za závazky plynoucí ze živnosti veškerým svým majetkem a nevzniká mu tudíž povinnost povinného vkladu do živnosti. (Strouhal, 2016, str. 7)

1.2.1 Charakteristiky podnikatele

Podnikatele je možné dělit na čtyři skupiny dle jejich přístupu k riziku a míře inovativnosti jejich podnikatelského plánu.

Tabulka 1 Typy podnikatelů (Vlastní zpracování dle Strouhala)

Hráč (VR MI)	Podnikatel (VR VI)
Konsolidátor (MR MI)	Snílek (MR VI)

Za hráče jsou považováni ti podnikatelé s nízkým stupněm inovativnosti, avšak vysokou ochotou přijmout riziko. Má tak šanci vytvořit vyšší hodnotu než konkurence. Konsolidá-

tor je ochoten přijmout pouze malý stupeň rizika a nevěnuje se ani inovování. Konsolidátor pravděpodobně nebude dosahovat značných zisků, avšak jeho cílem bude, aby podnik nezbankrotoval. Snílkové přinášejí spoustu inovativních myšlenek, ale chybí jim odvaha své sny realizovat i za ceny vyššího rizika selhání. Proto se jim pouze málokdy podaří prorazit. Skutečný podnikatel se nebojí kombinovat inovace s rizikem a právě to mu zvýší šance na úspěch. (Strouhal, 2016, str. 7)

1.3 Cíle podnikání

V souladu s občanským zákoníkem je podnikáním myšlena činnost, která je prováděna za účelem zisku. Základním motivem podnikání je tedy zhodnocování vlastního kapitálu, jinými slovy řečeno dosahování zisku. V souladu s tímto motivem je také snaha o neustálé zvyšování hodnoty podniku. Aby podnikatel dosáhl těchto snah, může být motivován také dalšími souvislostmi, jako je například uspokojování potřeb zákazníků. (Strouhal, 2016, str. 7)

1.3.1 Zisk jako ekonomický cíl podnikání

Dle občanského zákoníku se jedná o hlavní podnikatelský cíl. V zisku se odráží výsledky všech procesů a činností probíhajících v podniku. V případě, že podnik generuje zisk, směřuje ten přímo k podnikateli, či vlastníkovi podniku. Zisk však není ovlivněn pouze konáním podnikatele či vlastníka samotného. Je ovlivněn také faktory, jako jsou například dovednosti zaměstnanců, dostupností zdrojů či infrastrukturou země, v níž je podnikatelská činnost provozována.

Důležitým faktorem je též uspokojení potřeb zákazníků. Sem spadá i samotná skutečnost, že si podnik našel své zákazníky na trhu, kteří stojí o jím poskytovaný produkt a jsou za něj ochotni zaplatit. Míra uspokojení zákazníků je ovlivněna kvalitou materiálů či kvalifikací pracovníků, kteří na oplátku požadují adekvátní ohodnocení za svou práci. (Srpková, 2010, str. 22)

1.3.2 Tržní hodnota podniku jako ekonomický cíl podnikání

Jedná se o dlouhodobý cíl podnikání. Patří sem dosahování výsledků v daném časovém rámci či riziko podnikání. Jedná se o cenu, za kterou by bylo možné prodat celý podnik. Tuto hodnotu se tedy snaží podnikatel maximalizovat.

V případě akciové společnosti, jejíž akcie jsou veřejně obchodovatelné na kapitálových trzích, se hodnota podniku určuje prostřednictvím celkové hodnoty jednotlivých akcií. Kurzy akcií jsou však ovlivňovány ještě i jinými faktory a proto tato hodnota nemusí odrážet reálnou hodnotu firmy. (Srpková, 2010, str. 22)

1.3.3 Maximalizace hodnoty podniku a respektování zájmu stakeholderů

Podnik funguje jakožto funkční celek tvořený svými činnostmi a dovednostmi zaměstnanců, který by měl být schopen generovat užitek pro své vlastníky. Přínos užitku je stěžejním faktorem při určování hodnoty podniku. Stakeholderem se myslí subjekt, který se podílí na reprodukčním procesu firmy. Každý ze stakeholderů očekává od podniku něco jiného:

Zaměstnanci – očekávají především stabilní zaměstnání za férových podmínek a vysoké odměny za odvedenou práci.

Zákazníci – ti od podniku požadují produkty dosahující co nejvyšších kvalit a pokud je to možné, měly by být tyto produkty poskytnuty za co nejnižší cenu a optimálně na úvěr s co nejdéle trvající dobou splatnosti.

Věřitelé – nárokují si co nejvyšší cenu za poskytnuté finanční zdroje a jistotu vrácení půjčených peněžních prostředků. Naléhají tedy na firmu, aby omezila svá investiční rizika.

Stát – zájmem státu jakožto stakeholdera je dosáhnout co nejvyššího odvodu na dani.

Vlastníci – od podniku očekávají co nejrychlejší růst hodnoty podniku, aby mohli dosáhnout vysokého výnosu, pokud by se rozhodli podnik prodat. To však zvyšuje míru rizika, čemuž vlastníci uzpůsobují své aktivity. (Srpková, 2010, str. 22)

1.3.4 Ostatní cíle

Kromě třech primárních cílů podniku existuje řada dalších, méně stěžejních cílů podniku, kterých bude chtít podnikatel dosáhnout, aby jeho činnost byla úspěšná.

Dle Synka je možné třídit cíle dle významu, velikosti, časového hlediska, vztahu s ostatními cíli a dle obsahu cíle. (Synek, 2015, str. 71)

1.3.5 Funkce podniku

Svých cílů podnik dosahuje svojí činností. Činnosti se liší dle charakteru podniku, odvětví, v němž podnik operuje, dle jeho velikosti či právní formy. Tyto činnosti se pak dělí do skupin označených jako podnikové funkce. (Martinovičová, 2006, str. 11)

Dle Synka jsou děleny podnikové funkce na tři primární (prodejní, výrobní a zásobovací) a na zbývající podpůrné funkce:

Prodejní funkce – úkolem je realizovat prodej výrobků či služeb. Patří sem výzkum poptávky, výběr sortimentu produktů, který bude společnost poskytovat, cenová politika, volba odbytových cest, propagační služby jako třeba reklama, dále pak servis, poradenství a public relations. Tato funkce bývá občas označována jednoduše jako marketing. (Synek, 2015, str. 75)

Výrobní funkce – výrobní funkce přeměňují elementární výrobní faktory (vstupy) na výrobky a služby (výstupy či výkony). (Martinovičová, 2006, str. 115)

Výrobní funkce může v nejužších případech zahrnovat pouze zhotovování výrobků. U nevýrobních podniků je tato funkce označována jako provozní funkce.

Zásobovací funkce – zde se jedná o pořizování surovin, materiálů, hmotného majetku, peněžních prostředků, pracovních sil a služeb. V užším slova smyslu se tu počítá pouze s pořizováním surovin či materiálů, jejich dopravy, skladování a předávání do výroby.

Mezi podpůrné funkce pak patří personální funkce zajišťující nábor pracovních sil, investiční funkce zajišťující podniku potřebný dlouhodobý majetek, finanční funkce spravující finanční prostředky podniku, vědecko-technická funkce zaměřená na aplikovaný výzkum a realizaci nových výrobků a také správa zahrnující administrativní činnosti zajišťující trvalý chod podniku, účetnictví, controlling, vnitřní audit a podobně. (Synek, 2015, str. 75)

2 TYPOLOGIE PODNIKŮ

Typologie podniků poskytuje přehled o podnicích na základě vymezení jejich charakteristických znaků. Takováto klasifikace je proveditelná z mnoha hledisek:

Podniky třízené podle právní formy – toto třízení má význam při určování kapitálového rizika, možností financování, daňového zatížení či auditorských povinností.

Při volbě právní formy podniku je třeba řádně posoudit přednosti a nedostatky jednotlivých forem tak, aby podpořily efektivní fungování podniku za proměnlivých podmínek. Často se jedná o kompromis

Podniky třízené dle sektorů a hospodářských odvětví – zde se podniky třídí do částí, na které je rozděleno národní hospodářství.

Dále se pak podniky člení dle velikosti anebo dle převládajícího výrobního faktoru. (Martinovičová, 2006, str. 115)

Podle právní normy se podniky třídí následovně:

2.1 Podniky jednotlivce

Takzvané podniky jednotlivce, či podniky fyzických osob jsou vlastněny pouze jednou osobou. Podnikání v menším rozsahu poskytuje dvě značné výhody, a to menší základní kapitál a minimální regulace ze strany státu. Největší bariérou pro vznik takového druhu podnikání je zpravidla obtížný přístup ke kapitálu ze strany majitele, neomezené ručení a životnost podniku omezená délkou života majitele. Podniky jednotlivce jsou totiž zpravidla představovány živnostmi. (Synek, 2015, str. 76)

2.1.1 Živnosti

Živnost může být provozována jak fyzickou tak právnickou osobou. Aby se daná osoba mohla stát živnostníkem, musí splňovat požadavky stanovené živnostenským zákonem. Musí být zletilý, bezúhonný a také odborně způsobilý. Zákon dle odborné způsobilosti dělí živnosti na ohlašovací a koncesované. Mezi ohlašovací živnosti poté spadají všechny živnosti volné, řemeslné a vázané

Živnost volná je nejsnáze získatelná, neboť se jedná o takovou živnost, která nevyžaduje žádnou odbornou způsobilost. Předmětem podnikání volné živnosti zpravidla bývají výroba, obchod či služba, které nespádají do řemeslných ani vázaných živností.

V případě vázané živnosti je u každé živnosti stanovována jiná odborná způsobilost, je obvykle zapotřebí disponovat průkazem o způsobilosti.

Oprávnění k provozování živnosti řemeslné se dá získat vyučením a praxí v daném oboru.

K provozování koncesované živnosti je potřeba takzvané koncese, tedy povolení udělovaného živnostenským úřadem. Koncese určuje, jakou úroveň dosaženého vzdělání by měl živnostník disponovat a jaké speciální kurzy jsou zapotřebí. (Synek, 2015, str. 76)

2.2 Osobní společnosti

Základní charakteristikou obchodních společností je, že jsou vlastněny dvěma či více osobami, které se spolu dělí o zisk a jsou spolu odpovědné za případnou ztrátu. Všechny takovéto osoby se aktivně podílí na podnikání, odtud tedy název osobní společnosti. Disponují obdobnými výhodami i nevýhodami, jako společnosti jednotlivce. Silnou stránkou oproti společnostem jednotlivců je však v případě obchodních společností schopnost překonat kapitálovou nedostatečnost. Naopak nevýhodou je, že úspěch podnikatelské činnosti do velké míry závisí na vztazích mezi podnikateli. V České republice je možné založit dva druhy osobních společností. Jedná se o veřejnou obchodní společnost a komanditní společnost. (Synek, 2015, str. 77)

2.2.1 Veřejná obchodní společnost

Veřejná obchodní společnost je zpravidla sdružením alespoň dvou podnikatelů, kteří podnikají pod společným jménem a jejichž společnost musí nést v názvu označení v.o.s. Společnost vzniká na základě společenské smlouvy a jedná se o právnickou osobu, která musí být zapsána do obchodního rejstříku. Majetek společnosti je tvořen vklady společníků a veškerým tímto svým majetkem společnost ručí za své závazky, pokud není ve společenské smlouvě stanoveno jinak. (Synek, 2015, str. 77)

2.2.2 Komanditní společnost

Tato společnost je taktéž zakládána dvěma či více společníky. Jeden či více z těchto společníků ručí za závazky společnosti do výše svého vkladu, takovýto společník je označován jako komanditista. Postavení komanditistů je obdobné jako postavení společníků ve společnosti s ručením omezeným, která bude popsána níže. Komanditisté zastávají ve firmě kontrolní pravomoci.

Ostatní společníci jsou komplementáři. Tito mají ve firmě postavení podobné jako společníci ve veřejné obchodní společnosti. Ručí celým svým majetkem a mají v podniku řídicí pravomoci. Zisk je poté rozdělován mezi společníky podle společenské smlouvy. (Synek, 2015, str. 78)

2.3 Kapitálové společnost

Základním rysem kapitálových společností je kapitálová účast společníků a ne jejich osobní účast na podnikání či řízení. Společníci ručí za závazky společnostmi pouze do výše svého vkladu. V České republice se rozlišují dva typy kapitálových společností a to akciová společnost a společnost s ručením omezeným. (Synek, 2015, str. 78)

2.3.1 Společnost s ručením omezeným

Může být založena alespoň jednou fyzickou či právnickou osobou. Výše základního kapitálu dosahuje pouze symbolické jedné koruny. Za své závazky odpovídá společnost svým veškerým majetkem, avšak společník pouze do výše svého vkladu, kterážto částka je zapsána v obchodním rejstříku.

Název společnosti musí obsahovat označení společnosti s ručením omezeným. Jejím nejvyšším orgánem je valná hromada a jejím statutárním orgánem je jednatel nebo vícero jednatelů. Dle společenské smlouvy pak může být na valné hromadě volena i dozorčí rada. Správa a založení této společnosti jsou jednoduššími úkony než správa a založení společnosti akciové. Proto je společnost s ručením omezeným v České republice velmi oblíbenou právní formou podnikání. (Synek, 2015, str. 78)

2.3.2 Akciová společnost

Základním jměním společnosti je kapitál rozvržený na jednotlivé akcie o konkrétní nominální (jmenovité) hodnotě. Pokud jsou akcie nabízeny veřejně, musí základní kapitál činit alespoň 20 milionů korun. Pokud je tak činěno neveřejně, jsou minimální částkou pro základní kapitál 2 miliony korun.

Společnost může založit jedna právnická osoba, či více zakladatelů. Společnost za své závazky odpovídá celým svým jměním, ale jednotliví akcionáři za závazky společnosti neručí. Hlavními výhodami akciové společnosti je tedy omezené ručení, neomezená životnost a snadný přesun vlastnictví, neboť akcie jsou obchodovatelným cenným papírem. (Synek, 2015, str. 78)

2.4 Další právní formy podniků

Kromě podniků jednotlivce a osobních a kapitálových společností existuje ještě několik dalších právních forem, jak si založit podnik.

2.4.1 Družstva

Družstvo je organizací, která je vlastněna a provozována společností osob, jejichž cílem není vytvářet zisk, ale přidávat užitek členům družstva. Obchodní zákoník definuje družstva jako společenství neuzavřeného počtu osob, založené za účelem podnikání nebo zajišťování hospodářských, sociálních nebo jiných potřeb svých členů.

Družstvo musí mít alespoň pět členů v podobě fyzických osob či alespoň dvě právnické osoby. Za své závazky ručí družstvo celým svým jměním, kdežto jeho členové za závazky neručí. Každý družstevník má jeden hlas na členské schůzi, statutárním orgánem je představenstvo a dalším orgánem je kontrolní komise. (Synek, 2015, str. 81)

2.4.2 Evropské společnosti

Evropská společnost, neboli Societas Europea, je formou podnikání, která se řídí normami Evropské unie. Evropské hospodářské zájmové sdružení je právnickou formou, která byla založena na základě smlouvy o sdružení. (Synek, 2015, str. 81)

2.4.3 Veřejné státní podniky a neziskové organizace

Mezi veřejné státní podniky spadají podniky založené státem či jeho organizačními složkami. Tyto společnosti jsou zpravidla ve vlastnictví státu nebo regionů či ve smíšeném vlastnictví. Za pomoci smíšeného vlastnictví se v poslední době často financují větší projekty, tzv. Public Private Partnership.

Mezi neziskové organizace patří rozpočtové organizace, příspěvkové organizace, občanská sdružení a nadace. Obvykle se jedná o společnosti zaměřené na kulturu, charitu či veřejně prospěšné činnosti. (Synek, 2015, str. 81))

2.5 Podniky dle hospodářských sektorů

Sektorem je myšlena ta část národního hospodářství, do níž je národní hospodářství rozčleněno dle určitého hlediska. Jedna varianta je členění podniků do sektorů veřejného, sou-

kromého a smíšeného. Další možností je členění na sektory primární, sekundární a terciální.

Primární sektor zemědělství (agriculture) – zahrnuje zemědělství samotné, rybolov a lesní hospodářství

Sekundární sektor průmyslu (industry) – sem patří těžební a zpracovatelský průmysl, výroba a distribuce elektrické energie, plynu a vody a stavebnictví

Terciální sektor služeb (services) – sem patří nevýrobní podniky poskytující služby, obchod, peněžnictví a pojišťovnictví, dopravu, skladování apod. (Synek, 2015, str. 81)

3 SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÝM

Z výše uvedených právních forem se tato práce bude zabývat kapitálovou společností s ručením omezeným.

3.1 Omezené ručení společníků

Omezené ručení společnosti slouží především jako ochrana individuálního majetku společníků pro jejich vlastní věřitele. Díky tomu, že společnost má samostatnou právní osobnost a oddělenou majetkovou podstatu, je možné konstatovat, že zatímco právní osobnost společnosti poskytuje věřitelům určité bezpečí, omezené ručení pak skýtá záruky věřitelům jednotlivých společníků společnosti.

Omezené ručení představuje nejvýznamnější korporátní prvek, který vysoce ovlivnil dnešní masivní rozvoj a popularitu moderních kapitálových společností. Společnost s ručením omezeným má neomezenou odpovědnost za své dluhy, avšak investoři nemohou ztratit více, než kolik do společnosti investovali. Omezené ručení otvírá dveře investorům, kteří by se jinak zdráhali do podniku vstoupit, a to vše by vedlo k nákladnějšímu soukromému podnikání. V případě finančních potíží by totiž hrozilo to, že se vklad společníků stane bezcenným a také to, že by společníci za dluhy společnosti dlužili svým osobním majetkem.

Omezené ručení pak usnadňuje i monitoring transakčních nákladů, neboť omezené ručení snižuje nutnost monitorovat identitu z pohledu společníků. (Pokorná, 2014, str. 4)

3.2 Založení a vznik společnosti

V případě, že je společnost s ručením omezeným založena jedním členem, zakládá se sepsáním zakladatelské listiny neboli zakladatelským právním jednáním. V případě, že ji zakládá lidí vícero, je společnost založena uzavřením společenské smlouvy.

Vznik společnosti s ručením omezeným se však datuje až ke dni zápisu do veřejného rejstříku. Teprve v tento den získá společnost status právnické osoby a spolu s ním i právní osobnost a s ní spojené práva a povinnosti.

Dle Filipa lze rozložit proces založení a vzniku společnosti s ručením omezeným rozdělit do těchto fází:

- 1) Sepsání a uzavření podnikatelského jednání

- 2) Získání podnikatelského oprávnění (pokud je společnost zakládána za účelem podnikání)
- 3) Splnění vkladové povinnosti
- 4) Zápis společnosti do veřejného rejstříku
- 5) Splnění veřejnoprávních ohlašovacích povinností

Během šesti měsíců od založení musí společnost podat návrh na zápis do obchodního rejstříku. Pokud se tak nestane, je uplatněn paragraf §9 zákona o obchodních korporacích a platí stejné podmínky jako v případě odstoupení od smlouvy. Tuto lhůtu je však možné libovolně upravit v zakladatelském právním jednání. Pro možnost podání návrhu na zápis do obchodního rejstříku je nutné splnit předpoklady uvedené výše jako body 2) Získání podnikatelského oprávnění a 3) Splnění vkladové povinnosti, minimálně však 30% peněžitého vkladu stanoveného během zakladatelského jednání a celého emisního ážia. (Filip, 2016, str. 1)

3.2.1 Právní osobnost

Společnost s ručením omezeným má jakožto právní osoba svá práva a povinnosti a svou právní osobu k nim náležící. Jedná se však ve své podstatě o umělý útvar a svéprávnost společnosti je omezená, neboť za společnost vždy obligatorně jedná jeden či vícero jejích zástupců. Společnost s ručením omezeným není oprávněna k osobnímu jednání.

Dvořák jmenuje následujících deset pojmových znaků, kterými dle práva charakterizuje společnost:

- 1) Vznik, existence a zánik na základě zákona
- 2) Vlastní právní osobnost odlišená od právní osobnosti společníků
- 3) Svéprávnost
- 4) Delikttní způsobilost
- 5) Organizační struktura a její celistvost
- 6) Majetková samostatnost
- 7) Obchodní firma či název
- 8) Sídlo
- 9) Statutární orgán
- 10) Státní příslušnost právnické osoby

Pojmově se společnost s ručením omezeným řadí do mezi soukromoprávní sdružení osob a to i ve chvíli, kdy se jedná o jednočlennou společnost. Díky tomu může činit vše, co jí zákon nezakazuje. Společnost s ručením omezeným je považována za uzavřenou korporaci, kde je účast společníků vázána. Nelze tedy účast volně převést na někoho jiného, avšak je to možné. Uzavřenost se projevuje tím, že změna ve struktuře společníků je doprovázena formálními právními překážkami. Společník tedy nemá možnost opustit společnost kdykoliv dle svého uvážení. (Dvořák, 2014, str. 5)

3.2.2 Zakladatelské právní jednání

Zakladatelské právní jednání je základní dokument společnosti, jehož smyslem je upravit základní vztahy ve společnosti, vzájemné vztahy mezi jednotlivými orgány.

Obchodní korporace je ustanovena zakladatelským právním jednáním, kterým je v případě jednoho společníka zakladatelská listina, v případě více společníků společenská smlouva. Musí mít formu veřejné listiny, tedy mít notářský zápis dle §776 odst. 2 zákon o obchodních korporacích.

3.2.3 Obsahové náležitosti zakladatelského právního jednání

Minimální náležitosti jsou stanoveny v §146 zákona o obchodních korporacích a §123 občanského zákoníku. Zákon nyní rozděluje mezi náležitostmi, které musí zakladatelské právní jednání obsahovat při vzniku společnosti a náležitostmi, které musí obsahovat trvale.

Mezi minimální náležitosti, které zakladatelské právní jednání obsahuje a které musí být obsaženy při vzniku společnosti, patří:

- 1) Vkladová povinnost zakladatelů a lhůta pro její splnění
- 2) Určení jednatele, případně dalších orgánů společnosti
- 3) Určení správce vkladu
- 4) Popis, ocenění a částka, která se započítává na emisní kurz pro nepeněžitý vklad a určení osoby znalce, který provede jeho ocenění.

Mezi minimální náležitosti, které musí být trvale obsaženy v tomto jednání, pak patří:

- 1) Obchodní firma společnosti
- 2) Sídlo společnosti
- 3) Předmět podnikání či činnosti společnosti

- 4) Určení společníků (jejich jména a bydliště/sídla)
- 5) Určení druhů podílů a práv a povinností s nimi spojených
- 6) Výše vkladu či vkladů připadajících na podíl společníka
- 7) Výše základního kapitálu
- 8) Počet jednatelů
- 9) Způsob jednání jednatelů za společnost

Údaje nutné pro obsažení při vzniku mohou být vypuštěny poté, co dojde ke splacení vkladů. Pokud dojde k vypuštění, nejedná se o změnu společenské smlouvy. (Filip, 2016, str. 4)

Jednatel je statutárním orgánem společnosti s ručením omezeným. Jako takový je též výkonným orgánem společnosti a do jeho působnosti spadá zastupování společnosti, zajištění obchodního vedení a další povinnosti a záležitosti, které nenáleží jinému orgánu společnosti. Společnost s ručením omezeným nemá povinnost tvořit dozorčí radu a proto je činnost jednatele kontrolována společníky. Díky tomuto stavu získávají společníci významný vliv na dění společnosti a významné právo na informace. (Josková, 2018, str. 170)

3.2.4 Zápis do obchodního rejstříku

Společnost s ručením omezeným vzniká dnem zápisu do obchodního rejstříku, což má konstitutivní účinky. Právě v tuto chvíli společnost nabývá právní osobnosti. Jak již bylo napsáno výše, společnost sama o sobě nemůže činit právní jednání. Jakožto fiktivní právnická osoba smí jednat pouze s pomoci zastoupení statutárním orgánem či zákonným nebo smluvním zástupcem.

Ve chvíli vzniku získává společnost i vlastnické právo k předmětům vkladů, které do ní byly vloženy. Mezi výjimky patří věci evidované ve veřejných seznamech, nejčastěji formou nemovitostí evidovaných v katastru nemovitostí. Společnost získá vlastnické právo nad těmito věcmi až po svém vzniku, při provedení zápisu.

Také platí, že zápisem do obchodního rejstříku vznikají také funkce členů orgánů uvnitř korporace. V tu chvíli tedy orgány zahajují svou činnost (od té chvíle může být společnost zastupována právním jednatelem nebo může svolávat valnou hromadu a přijímat usnesení). (Pokorná, 2014, str. 21)

3.2.5 Povinnosti firmy po zápisu do obchodního rejstříku

Nově vzniklá společnost má po svém zápisu povinnost registrovat se u příslušného správce daně (finančního úřadu) jako plátce daně či daňový poplatník. Další věcí je pak registrace týkající se daně z příjmů, daně z přidané hodnoty, daně z nemovitostí či silniční daň. K tomu lze využít i jednotný registrační formulář.

V situaci, kdy nově vzniklá obchodní korporace bude zaměstnávat lidi, je třeba vyplnit ohlašovací povinnosti, které na zaměstnavatele kladou zvláštní právní předpisy. Zde se jedná o zdravotní pojišťovny, správu sociálního zabezpečení či úřad práce. (Pokorná, 2014, str. 21)

3.2.6 Administrativní náklady

K tomu, aby mohla společnost vzniknout, je třeba vynaložit určité administrativní náklady.

- 1) Soudní poplatek za zahájení řízení o zápisu do obchodního rejstříku, což pro společnost s ručením omezeným činí 6 000 Kč
- 2) Odměna notáře za sepsání notářského zápisu, která se vypočítá dle mandatorního sazebníku stanoveného právním předpisem. Měla by tedy být u všech notářů stejně vysoká.
- 3) Správní poplatek za vydání podnikatelského oprávnění, obvykle prostřednictvím živnostenského oprávnění
- 4) Náklady se zřízením firemního účtu. V případě, že je do společnosti vkládán peněžitý vklad, musí být zřízen zvláštní účet pro jeho splacení.
- 5) Náklady vyhotovení znaleckého posudku v případě, že je do společnosti vkládán nepeněžitý vklad, který musí být oceněn znaleckým posudkem.

V situaci jednoduchého založení korporace, která je zakládána pouze pomocí peněžitých vkladů a za využití přímého zápisu notářem, je možné založit společnost během jednoho až tří dnů. Pokud je podán návrh na zápis k rejstříkovému soudu, proces založení bude trvat zhruba deseti až čtrnácti dny. (Pokorná, 2014, str. 21)

4 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Koráb definuje podnikatelský jako písemný materiál zpracovaný podnikatelem, který zpracovává všechny vnitřní i vnější klíčové faktory související se založením a chodem podniku. Takový plán umožňuje porovnávat podnikatelské plány s realitou, identifikovat rozdílnosti, jejich důležitost a původ. Je to i prostředek pro lepší plánování výdajů, což nakonec vede kupříkladu k lepším podmínkám od dodavatelů. V dobách prosperity podnikatelský plán pomáhá odhadnout, kdy se začne zvyšovat prodej a ve chvílích neúspěchu je plán oporou při situacích, kdy podnik musí urychleně dostát svým obchodním závazkům. Může se tedy i jednat o rozhodovací nástroj. (Koráb, 2007, str. 11)

Dle Srpové je třeba sestavit podnikatelský plán, aby mohl podnikatel důkladně posoudit realnost a životaschopnost svého nápadu. Pomáhá podnikateli určit, kde se nachází, kam se chce vydat a jak to udělat.

Podnikatelský plán by měl sloužit samotnému podnikateli především k interním účelům. Může však být sestaven i pro osoby figurující jako potenciální zdroj financování. Tím je myšlena kupříkladu banka, společník či budoucí investor. Takovýto plán je sestavován v komplexnějším a reprezentativnějším formátu.

Interně je podnikatelský plán využíván primárně jako plánovací nástroj, podklad pro rozhodovací procesy či jako nástroj pro kontrolu. Je důležitý především ve chvíli, kdy podnikatel vstupuje do podnikání, zakládá si svou vlastní firmu, nebo kdy musí firma čelit značným změnám s dlouhodobými důsledky na její chod a řízení.

Externě jsou podnikatelské plány zřizovány pro vnější subjekty, kteří podle nich posuzují schopnost realizovat své projekty a ucházet se o určitou podnikatelskou podporu. V tomto případě má podnikatelský plán přesvědčit investora, aby své finance podniku poskytl. (Srpová, 2010, str. 59)

4.1.1 Příprava na tvorbu podnikatelského plánu

Dle Korába bude již od samotného počátku tvorby podnikatelského plánu, vše doprovázeno a propojováno čísly. Většinou s penězi. Často zde však není třeba značných finančních zkušeností a nějakého velikého nadhledu, stačí prostý rozum, neboť v této fázi se podnikatelský plán nachází teprve ve fázi intuitivních odhadů. Je důležité dokumentovat veškeré informace či úvahy přímo do struktury podnikatelského plánu, neboť se tak řeší úspora budoucího času. (Koráb, 2007, str. 11)

4.1.2 Zásady pro zpracování podnikatelského plánu

Existují obecně platné zásady, které je třeba během tvorby podnikatelského plánu. Podnikatelský plán by měl být konkurenceschopný, neboť externí subjekty jej budou srovnávat s jinými podnikatelskými plány, které se jim dostaly pod ruku a které také stojí o peníze daného externího subjektu.

Podnikatelský plán by tedy měl být **inovativní**, měl by být schopen prokázat, že přináší přidanou hodnotu pro zákazníky. Také by měl být schopen obstát v konkurenčním prostředí a nabídnout lepší míru uspokojování potřeb zákazníků než již existující konkurenční produkty.

Podnikatelský plán by měl být také **srozumitelný** a uváženě **stručný**. Je prezentován jednoduše bez nadbytečných myšlenek. Měl by obsahovat jak myšlenky a závěry ve stručné míře, tak i všechna základní fakta.

Logičnost a přehlednost je také důležitá. V podnikatelském plánu by měla být zachycena návaznost myšlenek a skutečností, měla by být podložena fakty. Pro lepší přehlednost je možné využít grafů a tabulek. Graficky lze také znázornit časový harmonogram realizace plánu.

Dále by měl pečlivě **zvažovat** všechna **rizika**. Podnikatelský plán vychází z odhadů věcí budoucích. Pro svou vlastní důvěryhodnost by měl tedy respektovat daná rizika, identifikovat potenciální hrozby a navrhnout patřičná protipatření. V neposlední řadě by podnikatelský plán měl být **pravdivý** a **proveditelný**. (Srpová, 2010, str. 60)

4.2 Struktura podnikatelského plánu

Podle Hisricha může zpracování podnikatelského plánu zabrat i přes 200 hodin. Každý podnikatelský plán vždy obsahuje Titulní stranu a exekutivní souhrn. (Hisrich, 1996, str. 112)

Zde jsou vypsány základní části podnikatelského plánu podle Korába:

- 1) Titulní strana
- 2) Exekutivní souhrn
- 3) Analýza odvětví
- 4) Popis podniku
- 5) Výrobní plán

- 6) Marketingový plán
- 7) Organizační plán
- 8) Hodnocení rizik
- 9) Finanční plán
- 10) Přílohy a podpůrná dokumentace (Koráb, 2005, str. 28)

4.2.1 Titulní strana

Titulní strana nabízí stručný výklad obsahu podnikatelského plánu. Uvádí se zde obvykle údaje jako název a sídlo společnosti, jméno podnikatele a kontakt na něj, popis společnosti a povahy podnikání, částka potřebného financování a jeho struktura a prohlášení o důvěryhodnosti zprávy. Jedná se tedy o základní koncepci toho, co hodlá podnikatel dále rozvíjet. (Hisrich, 1996, str. 112)

4.2.2 Exekutivní souhrn

Exekutivní souhrn vzniká zpravidla až po sestavení samotného podnikatelského plánu. Cílem exekutivního souhrnu je zaujmout potenciální investory. Ti na jeho základě posuzují, zda se jim vyplatí vložit finanční prostředky právě do tohoto projektu. Pokud je plán zachycený v souhrnu zaujme, teprve tehdy si pročtou plán jako takový. Jedná se o stručné shrnutí nejdůležitějších prvků podnikatelského plánu, je zde popsána jeho hlavní myšlenka, silné stránky záměru, očekávání podnikatele, jednoduché finanční tabulky ve výhledu několika nejbližších let. (Koráb, 2005, str. 28)

4.3 Analýza odvětví

Analýza odvětví je první z významnějších položek struktury podnikatelského plánu. Spadá do ní analýza konkurenčního prostředí s přihlédnutím na všechny silné konkurenty včetně jejich silných a slabých stránek. Jsou zde zpracovány možnosti konkurenčních podniků ovlivnit vstup nového subjektu na trh. Patří sem také analýza odvětví z hlediska vývojových trendů, zpracování historických výsledků, předpovědí a vládních zásahů. Na základě segmentace trhu se zde provádí též analýza zákazníků. (Koráb, 2005, str. 28)

4.3.1 Okolí podniku

Podnik je obklopen vnějším světem, svým okolím. Tímto okolím je myšleno vše, co se nachází za pomyslnými hranicemi podniku a to, čím je podnik ovlivňován, či co může sám ovlivnit. Právě díky okolí je podnik donucen k určitému způsobu chování a k určitému přístupu k rozhodnutí a volbě cílů. Zpravidla je vliv okolí na podnik velmi silný, ale vliv podniku ovlivňovat svoje okolí je podstatně menší.

Okolí podniku by se dalo označit za soubor vnějších faktorů, sil či podmiňování. Mezi těmito faktory pak existují rozličné souvislosti. Z analytického hlediska musí být okolí podniku určitým způsobem strukturováno a jeho jednotlivé prvky vymezeny do určitých kategorií. Koráb jmenuje následující prvky, z kterých se okolí podniku skládá:

- a) Geografické okolí
- b) Sociální okolí
- c) Politické a právní okolí
- d) Ekonomické okolí
- e) Ekologické okolí
- f) Technologické okolí
- g) Etické okolí
- h) Kulturně historické okolí.

Tyto prvky mohou být hmotné či nehmotné povahy. Mezi hmotné se řadí například ty geografické nebo technologické, mezi nehmotné zase právo, hospodářská politika či etické principy. V dnešní době globalizace je okolí podniku tvořeno celou Evropskou Unií, nebo dokonce i celým světem. Roku 2004 získala Česká Republika po vstupu do Evropské Unie členství v jednotném evropském trhu, což pro české firmy znamená:

- a) Volný pohyb zboží mezi členskými zeměmi
- b) Volný pohyb osob, právo usazovat se, pracovat a žít v kterékoliv EU
- c) Volný prostor pro poskytování služeb na celém území EU
- d) Volný pohyb kapitálu

Na jednu stranu se pro český podnik otvírá možnost obchodovat po celé Evropské Unii, na druhou stranu je se zcela mění české konkurenční prostředí, neboť českým podnikům konkurují i ti zahraniční, důsledkem čehož rostou nároky na kvalitu, jejich technickou úroveň, customer servis a další. (Synek, 2010, str. 16)

Dvořáček dělí okolí podniku na vnitřní a vnější. Vnitřní okolí je dle něj představováno souhrnem sil působících uvnitř podniku, a které mají specifický dopad na řízení podniku. Analýza vnitřního okolí se soustřeďuje na silné a slabé stránky podniku v porovnání s konkurencí. Řeší se zde identifikace klíčových proměnných podniku, díky kterým může podnik správně fungovat a čelit výzvám svého okolí.

Vnější okolí dle Dvořáčka zahrnuje vícero faktorů. Každý podnik vykonává činnost a to jej řadí do konkrétního odvětví. V tomto odvětví se nachází všechny podniky se srovnatelnou činností. Síly hýbající tímto odvětvím vymezují podnikové mikrookolí. Podnik může do částečné míry tyto síly ovlivnit. (Dvořáček, 2012, str. 5)

V české ekonomice jsou odvětví děleny podle svých ekonomických činností, díky kterým jsou řazeny podle klasifikace CZ-NACE. Odlišují se pak pojmy odvětví a sektor. Odvětví je zastoupeno skupinou firem, které všechny operují ve stejném sektoru ekonomiky. Takový sektor je základním segmentem rozdělujícím ekonomiku. (Dvořáček, 2012, str. 35)

4.4 Popis podniku

V rámci popisu podniku bývá dopodrobna uveden popis podniku a jeho organizační struktura tak, aby měl investor přehled o velikosti podniku a jeho záběru.

Popis by měl popisovat, jaké výrobky bude podnik vyrábět nebo jaké služby poskytovat, kde bude mít podnik své sídlo a v jaké lokalitě bude operovat, jak veliký podnik bude, kolik zaměstnanců bude zaměstnávat. Jakou bude mít organizační strukturu a funkční schéma. Dále se zde zmiňuje veškeré kancelářské vybavení a jiné technické vybavení.

V neposlední řadě zde podnikatel poskytuje informace o svých zkušenostech, znalostním vybavení, předchozí praxi a také reference. (Koráb, 2005, str. 29)

Čerstvě založené podniky se během svého prvního roku existence nazývají startupy. Eric Ries se věnuje určitým cenným radám či poznámkám, jak provést hladký startup (lean startup).

1. Podnikatelé jsou všude – Ries tvrdí, že aby byl podnik považovaný za lean startup, nemusí podnikatel začínat zrovna v garáži. Jedná se dle něj o lidskou instituci vytvořenou s cílem vytvářet nové produkty či služby za podmínek vysoké nejistoty. Podnikatelé tedy mohou podnikat v jakémkoliv prostředí a jejich společnost může dosahovat jakékoliv velikosti a stále se bude jednat o lean startup.

2. Podnikání je o managementu – startup je celou institucí, ne jen produktem a proto je po podnikateli vyžadována spousta nových manažerských dovedností, zvláště s ohledem na vysokou nejistotu.
3. Ověřený způsob učení se – startup neexistuje pouze proto, aby vyráběl, vynášel peníze, nebo sloužil zákazníkům. Podle Riese je to také skvělý způsob, jak se naučit budovat udržitelný byznys.
4. Buduj – porovnávej – vzdělávej se – Základní činností startupu je přeměna myšlenek na produkty, porovnávání reakcí zákazníků a schopnost rozpoznat, kdy se soustředit na rozšiřování a kdy na udržování.
5. Inovuj zodpovědnost – pro zlepšení výsledků společnosti je třeba sledovat i jiné náležitosti spadající k podnikání. Je třeba naučit se jak měřit progres, jak si správně stanovit cíle a kterou práci v kterou chvíli upřednostnit. Proto je třeba vymyslet nový způsob, jak přistupovat k zodpovědnosti ve firmě. (Ries, 2011, str. 8)

4.5 Výrobní plán

Hlavní složkou výrobního plánu je samozřejmě celý, podrobně popsáný, výrobní proces. Pokud se podnikatel rozhodne řešit část výroby formou subdodávek, jsou zde zmíněni tito dodavatelé a důvod, proč si podnikatel zvolil zrovna je. Podnikatel zde také vyjmenuje smlouvy, které sjednal s těmito dodavateli a vypíše náklady na tyto obchodní aktivity.

V situaci, kdy si podnikatel část výroby či celou výrobu zajišťuje sám, jsou zde vypsány stroje a další zařízení, která k výrobě hodlá využívat a samozřejmě i dodavatelé spolu s náklady na dodávaný materiál. (Koráb, 2005, str. 29)

4.5.1 Výrobní činnost

Podle Synka se v marketingové koncepci řízení výroby vychází z toho, že všechny snahy podniku sledují jeden cíl, kterým je uspokojování dnešních i budoucích potřeb zákazníků. Stěžejním bodem je tedy tvorba hodnoty pro zákazníka, dále se však jedná také o hospodárné využívání zdrojů, trvalou podporu inovací a podobně, o tom všem je výrobní činnost.

Na výrobní činnosti podniku závisí do velké míry efektivnost podniku a konkurenční schopnosti jeho produktů.

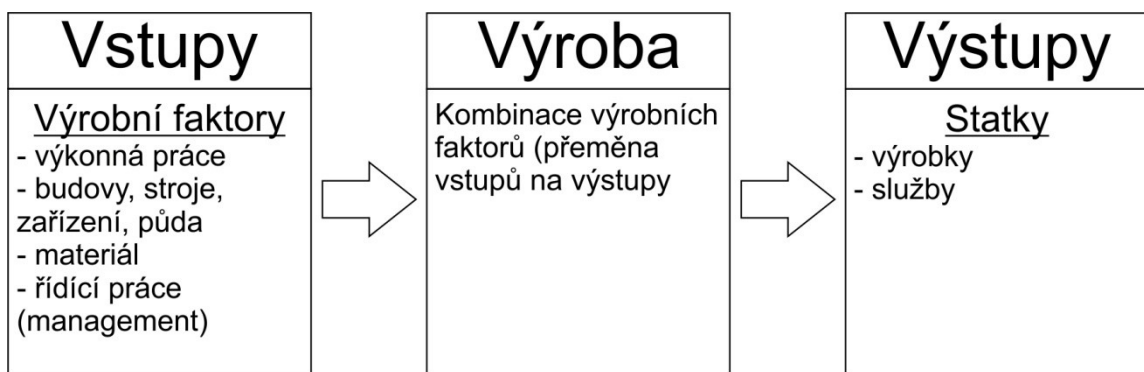
Součástí řízení výrobní činnosti je snižování výrobních nákladů, zkracování dodacích lhůt, zvyšování kvality a užitku výrobků a také o velikosti sortimentu. Pokud tyto složky bude

podnik řídit efektivně, získá tak konkurenční výhodu na trhu. Na všech stupních řízení podniku tedy k výrobě přistupuje management s maximální pozorností.

Výrobní činností jako takovou se rozumí přeměna výrobních faktorů, neboli také vstupů, na statky, tedy na hmotné výrobky nebo služby. Výrobky se vyrábí předtím, než jsou spotřebovány, avšak služby vznikají až při své spotřebě.

Podnik spotřebovává tři různé výrobní faktory, kterými jsou řídicí a výkonná práce, dlouhodobý hmotný majetek a materiál.

Výrobě předchází takzvaná předvýrobní fáze, ve které se podnikatel věnuje vývoji, konstrukční a technologické přípravě, zajišťování materiálů a podobně. Na následujícím obrázku je znázorněn obecný model výroby. (Synek, 2010, str. 180)



Obrázek 1 Obecný model výroby (Synek)

Součástí předvýrobního procesu, tedy vývoje a testování produktu je i jeho tvorba designu obalu produktu, který by měl být svým způsobem inovativní, aby zaujal oko zákazníka. Důležitou roli zde hraje i obalový materiál, který slouží pro ochranu obsahu produktu a který by měl být nejen designově atraktivní, ale jeho výroba by měla být také šetrná k životnímu prostředí. Neměl by vznikat přílišný odpad, aby se šetřilo životní prostředí a zbytky by měly být pokud možno použity zpět do výroby. (Setchi, 2016, str. 73)

4.5.2 Výrobní proces

Právě během výrobního procesu dochází k přeměně surovin na výrobky. Výrobní proces se skládá z řady pod-procesů, které se dělí na pracovní procesy, při nichž je vyžadována přímá účast pracovníka, automatické procesy, které se obejdou bez přímé účasti člověka a přírodních procesů mezi které patří například zrání či kvašení.

Výroba lze rozdělit na hlavní, vedlejší, doplňkovou a přidruženou. Hlavní výrobní procesy jsou ty, které jsou reprezentovány hlavní náplní výroby v podniku. Vedlejší výroba se skládá z výroby polotovarů a doplňková výroba se snaží nalézt opětovné využití či alespoň způsoby recyklace odpadů. (Synek, 2010, str. 180)

4.5.3 Typy výroby

- 1) **Výroba na zakázku** (custom – order production) – kusová výroba dle parametrů stanovených na základě přání zákazníka. Takováto výroba může mít i unikátní charakter, kdy každý výrobek se odlišuje od druhého. Počítá se zde se zakázkovým odběrem výrobků.
- 2) **Pevná hromadná výroba** (rigid mass production) – vysoce standardizovaná výroba hromadné povahy, kdy se počítá s plynulým odběrem.
- 3) **Pružná hromadná výroba** (flexible mass production) – v pružné hromadné výrobě se podnik soustřeďuje na výrobu jednoho výrobku, který je customizován na přání zákazníků. Jde tedy o jinak standardizovaný výrobek s individuálními modifikacemi.
- 4) **Plynulá výroba** (flow production) – suroviny či materiál jsou zde zpracovávány nepřetržitě a proud hotových výrobků je tedy stejně nepřetržitý. Jedná se o vysoce investičně náročnou a vysoce automatizovanou výrobu produkující bez přerušení 24 hodin 7 dní v týdnu. (Synek, 2010, str. 182)

4.5.4 Plánování výroby

Aby výroba mohla dobře fungovat, musí podnikatel vypracovat plán výrobního programu, ve kterém stanoví

Výrobní metody jsou vybírány podle toho, jak velké množství statků plánuje vyrobit. Pokud je třeba nakoupit nový výrobní stroj, podnikatel se zabývá také investičním plánováním. Ke zvětšení objemů produkce slouží i konstrukční standardizace, což je snaha o snížení počtu součástek či podskupin výrobků.

Podnik se však zpravidla nezaměřuje na vývoj maximálního možného množství výrobků, ale pouze takového množství, které přispívá k dosažení cílů podniku a celkově tak slouží k dosažení maximalizace zisku. Pokud podnik vyrábí vícero výrobků, používá rozličné matematické metody jako lineární programování, aby určil optimální množství objemu produkce jednotlivých výrobků. Pro zlepšování výrobků lze využít bench-markingnu, což

je soustavné hodnocení výrobků či výrobních výrobků ve srovnání s konkurencí, nebo i metod TQM (Total Quality Management). (Synek, 2010, str. 182)

4.6 Marketingový plán

Marketing je důležitý za situace, kdy na trhu produktů nastává převis nabídky nad poptávkou. Dle Vebera nelze v oblasti marketingu říci, že existuje jeden optimální aplikovatelný model marketingové strategie. Veber dělí marketingové činnosti malých a středních podniků do několika skupin. (Veber, 2008, str. 176)

4.6.1 Organizační zabezpečení marketingových a obchodních činností

Podle velikosti a charakteru společnosti se odvíjí i počet pracovníků a jejich organizační a pracovní zařazení v oblasti marketingu. Je možné tyto pracovníky zaměstnávat na hlavní pracovní poměr, ale lze je i najmout jako externího spolupracovníka. Marketingová činnost se bude taktéž často prolínat s činností prodejní.

Důležité je segmentovat veškerou produkci do produktových, teritoriálních či zákaznických skupin. Takováto segmentace slouží ke snazší organizaci. Optimální je vytvořit si pět skupin, ať už produktů či zákazníků, a takto je dále segmentovat, ať mohou marketingové a prodejní oddělení snadněji alokovat místa na která se soustředit.

Na účinném prodeji či marketingu z velké části závisí prodejní výsledky firmy. Firmy se proto často snaží zajistit, aby měli k dispozici vhodné motivační nástroje pro své prodejní a marketingové pracovníky. Obvykle odměna závisí na velikosti odvedeného prodejního výkonu. Takovíto pracovníci nemívají vysokou základní složku platu, ale naopak tu pohyblivou, která se odvíjí právě od jejich odvedené práce. (Veber, 2008, str. 176)

4.6.2 Marketingová a obchodní politika

Pod pojmem marketingová a obchodní politika se myslí základní představy o zákaznickém, produktovém, distribučním, teritoriálním či komunikativním zaměření firmy. Tyto záměry bývají zpravidla prezentovány ve firemním dokumentu spolu s případným vymezením personálního zabezpečení. Je to programový materiál definující činnosti pracovníka marketingu či obchodu, který tak realizuje činnosti dle stanovených plánů. (Veber, 2008, str. 176)

4.6.3 Průzkum trhu

Jedná se o průběžné mapování situace na trhu zákazníků a na trhu konkurence. Jak u velkých, tak u malých a středních podniků se jedná o činnost, která by měla být provozována permanentně. Mají jej na starosti ti pracovníci, kteří ve firmě zařizují obchod, popřípadě ti, kteří přicházejí do styku se zákazníky, konkurencí či podobně.

V současné době se firmy nepotýkají ani tak s problémem nedostupnosti poznatků, jako spíše se správnou formou zpracování a uchopení zachycených informací. Firmy mají problém vyhodnocovat závěry z obdržených informací. K tomuto účelu proto vznikla řada formalizovaných prostředků, ať už se jedná o pravidelné porady či pro šablony a formuláře.

V dnešní době hraje také faktor času daleko větší roli než jindy. Pokud podnikatel včas zareaguje na vyskytující se symptomy, sníží tím riziko, s novým produktem přijde příliš pozdě kupříkladu.

Celkový průběžný průzkum trhu se zaměřuje na souznění s produktovým portfoliem. Firma však může vedle toho provádět specifické průzkumy trhu, pokud například zvažuje zavedení nového výrobku na trh, záměr expandovat prodejní aktivity či získat nový zákaznický segment. Průzkum by pak měl dát odpovědi na otázky typu: Jak velký je daný trh? Jde o nový nebo vyzrálý trh? Kdo jsou naši zákazníci a co očekávají? V čem nás může ohrozit konkurence? Jaké firma používá metody komunikace a distribuční cesty? (Veber, 2008, str. 176)

4.6.4 Cenotvorba

V důsledku celosvětového inflačního procesu a zvýšené orientace zákazníků na zlepšování poměru mezi kvalitou a cenou je možné zařadit cenu a cenovou politiku zařadit mezi velmi důležité prvky obchodní politiky a také jako výrazný prvek konkurenční strategie firmy. Firma si na počátku stanovuje cenu svých produktů sama. Určuje si tak své místo u spotřebitelů, ovlivňuje jejich nákupní rozhodování a také určuje svoji konkurenční pozici. Výše a stabilita ceny jsou tím, co vytváří firmě příjmy a závisí tak na nich firemní existence i prosperita. Ostatní marketingové nástroje spadají mezi nákladové položky.

Cena je peněžním vyjádřením hodnoty produktů a lze ji definovat jako množství peněz, které je zákazník ochoten zaplatit za zboží při současném akceptování ceny prodejcem či výrobcem. Cena by podniku měla pokrýt náklady nutné na tvorbu zisku. Zákazník cenu

vnímá jako úbytek svého disponibilního důchodu, který vynaloží na uspokojení svých potřeb. Při stanovení ceny se lze řídit následujícími body:

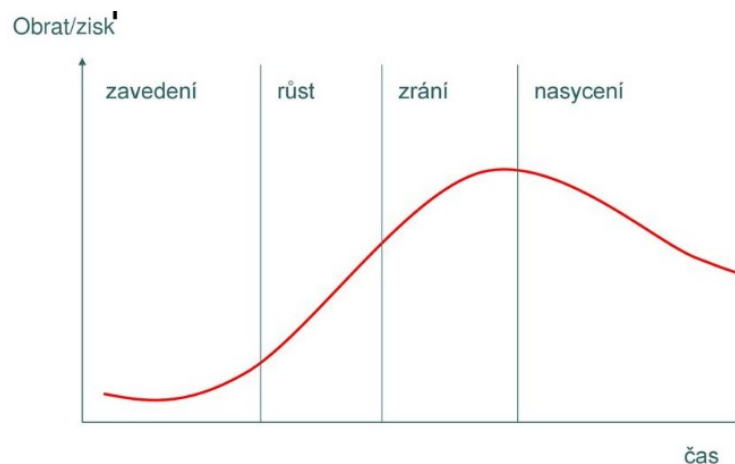
- Stanovení cílů cenové politiky firmy, které poté souvisejí s celkovými cíly
- Určení spodní hranice ceny (vychází z výše nákladů)
- Určení horní hranice ceny (vychází z poptávky po produktech na trhu)
- Zvolení konkrétní metody pro stanovení ceny

Cenová politika se může orientovat na přežití firmy, na maximalizaci zisku, či na zvýšení podílu na trhu. Cenu lze stanovovat buďto z nákladů, z poptávky anebo dle konkurence. (Srpová, 2010, str. 206)

4.6.5 Životní cyklus produktu

Produkt, který se nemění, není možné na trhu nabízet po nekonečnou dobu. Může za to neustále proměnlivé marketingové prostředí firmy. Mění se postupně požadavky zákazníků, vznikají nové technologie, nová konkurence a mění se možnosti firmy.

Životní cyklus výrobku dle Odehnalové:



Obrázek 2 Životní cyklus výrobku (Odehnalová)

Životní cyklus lze vyjádřit jako dobu, po kterou se produkt prodává na trhu, po jakou dobu je na trhu schopen se udržet. Každý produkt má během své životnosti několik fází. Těmito fázemi dle Srpové jsou:

- 1) Fáze zavedení – ta je provázána s procesem vývoje a postupného zavádění produktu na trh. Lze se tedy započítat i fázi vývoje a výzkumu. Charakteristický je zde o dost pomalejší růst objemu prodeje ve srovnání s náklady vynaloženými na uvedení

produktu. Na produkt v tuto chvíli reagují první zákazníci považováni za prvotní odvážlivce. V tuto chvíli podnik začíná budovat distribuční cesty, zvyšuje povědomí o výrobku na trhu a doladuje produkt

- 2) Fáze růstu – v této fázi začíná produkt dosahovat zisku. Díky úspěšnému zavedení na trh rychle roste objem prodeje a produkt se prosazuje na trhu. Samotní zákazníci začínají šířit informace o produktu. Rychlý růst zisku však často přiláká konkurenci, která tak růst prvotní firmy zabrzdí.
- 3) Fáze zralosti – zde výrobek dosáhne na trhu svého vrcholu.
- 4) Fáze nasycení – V této fázi probíhá velký boj o tržní podíly mezi jednotlivými konkurenčními firmami. Spousta firem v této fázi končí, zůstávají pouze ty nejschopnější
- 5) Fáze útlumu - na trhu se začínají objevovat nové produkty a požadavky, trh začíná postupně ochabovat. Je možné, že se ustálí na malém objemu produkce pro několik zbývajících firem.

Každé stádium má svá specifika. Odlišuje je především objem prodeje a tempo růstu na trhu. Dále pak velikostí nákladů, zisku, úrovní konkurence a podobně. (Srpová, 2010, str. 203)

4.7 Organizační plán

Do organizačního plánu lze zahrnout řízení lidských zdrojů. Tato problematika se zabývá člověkem v souvislosti s pracovním procesem. Řízení lidských zdrojů řeší jak získávat zaměstnance, jak organizovat jejich činnosti, jak hodnotit výsledky jejich práce a spousta dalšího. To má na starosti personální útvar podniku.

Vedoucí personální pracovník by měl řešit následující záležitosti:

- Strategický přístup k řízení lidí uvnitř podniku. Zde se řeší otázky z dlouhodobé perspektivy, jaké dopady budou mít personální rozhodnutí na budoucnost podniku
- Personální pracovník se orientuje na vnější faktory, které formují pracovní sílu podniku. Zajímá se o populační vývoj, trh práce či o vnější ekonomické podmínky
- Snaha o propojení personální práce se strategiemi a plány firmy, neboť lidské zdroje bývají klíčovým faktorem firmy (Srpová, 2010, str. 256)

5 FINANČNÍ PLÁN PODNIKU

Každá činnost podniku má své dvě stránky. Věcnou, tedy majetkovou či hmotnou, a peněžní. Věcná charakteristika činnosti představuje tok statků, jako jsou suroviny, materiály či stroje a dělí se na tři základní aktivity, kterými jsou zásobování, výroba a prodej.

Každá z těchto aktivit však musí být nějakým způsobem zabezpečena i po finanční stránce penězi. Tok peněz bývá vyjádřen formou plateb, tedy prostřednictvím výdajů a příjmů.

Tok peněz a tok statků mají obrácený směr, a zatímco zásobování a výroba představují výdaje, prodej představuje příjmy. Kromě příjmů a výdajů existují ještě přidružené finanční toky jako například vyplácení dividend, investice, výzkum a vývoj a podobně.

Získávání finančních zdrojů sloužících k provozu podniku, konkrétněji k získávání kapitálu ve všech jeho formách, se nazývá financování. V posledních letech se financování stalo nejdůležitější složkou řízení podniku. Cílem je dosáhnout trvalého růstu tržní hodnoty podniku a průběžné platební schopnosti a likvidity. Mezi hlavní úkoly podnikového financování tedy patří:

1. Získávání kapitálu – (ať už prostřednictvím peněz či fondů) pro běžné a mimořádné potřeby podniku. Dále pak rozhodovat o kapitálové struktuře a jejích změnách
2. Rozhodování o alokaci kapitálu (zda podnik nakoupí aktiva a rozhodne se financovat běžnou část podniku nebo bude investovat do vývoje nových výrobků a technologií či do pozemků a podobně)
3. Rozhodování o rozdělení zisku – zda zisk využije pro reinvestici nebo jej vyplatí formou dividend
4. Prognózování, plánování a analýza hospodářské stránky činnosti podniku

V malých firmách se o financování stará samotný majitel, u větších firem hlavní účetní a u velkých firem finanční ředitel. Všechny finanční činnosti jsou pak ovlivněny faktory času a rizika. (Synek, 2010, str. 334)

Vliv času je Veberem odůvodněn tak, že každá koruna, kterou se podniku podaří získat dnes, má větší hodnotu než koruna vydělaná v budoucnu. Pokud totiž podnik korunu získá již dnes, může ji ještě dnes investovat, což způsobí pozitivní efekt do budoucna.

Riziko představuje nebezpečí, že podnik nedosáhne očekávaných výnosů a investovaný kapitál tak bude ztracen a nezpeněžen. Existují vnější rizika, jako třeba hospodářská krize,

inflace či přírodní katastrofy a vnitřní rizika, mezi které se počítá i špatné rozhodnutí manažerů. Takové riziko je možné snížit diverzifikací výroby nebo investic.

Zde je několik pravidel důležitých pro řízení rizik podle Vebera:

1. Při stejném riziku je preferován větší výnos před menším
2. Při stejném výnosu je preferováno menší riziko před větším
3. Za větší riziko má být požadován větší výnos
4. Preferovány jsou peníze obdržené dříve než později

Kromě těchto rizikových faktorů je podnik také ovlivňován zvenčí takzvaným okolím firmy, které již bylo popsáno v části práce pojednávající o analýze odvětví. (Veber, 2008, str. 146)

5.1.1 Zásady finančního řízení firmy

- Za situace, kdy se podnik nachází v tržní ekonomice, není možné jej řídit čistě jen z hlediska výnosů a nákladů. Nákladové a výnosové řízení je sice podstatné, není však dostačující samo o sobě. Firma též musí být schopna správně spravovat své peněžní toky a měla by být schopna hradit své závazky v předem smluvených termínech. Pokud je firma v zisku, avšak neplatí své závazky, může to vést až k závažné finanční krizi.
- Do investičního projektu se firma může odvážit teprve v případě, kdy je současná hodnota projektu rovna nebo větší než nula. Čistou současnou hodnotou se rozumí rozdíl mezi diskontovanými peněžními příjmy a výdaji na projekt.
- Vždy je třeba brát v úvahu faktory času a rizika, zvláště pak u dlouhodobých investičních rozhodnutí. (Veber, 2008, str. 146)

5.2 Majetek a kapitál podniku

Podnikatelská činnost je neustále se opakujícím procesem, který je nepřetržitý a vyžaduje stálou obnovu všech složek a fází podnikatelské činnosti. K takové činnosti potřebuje mít podnik k dispozici nějaké věcné a osobní složky. Těmito složkami jsou dlouhodobý a krátkodobý majetek a zaměstnanci. Ty slouží k hodnotové reprodukci jako je tvorba výnosů, nákladů a celkově tedy výsledků hospodaření a také k reprodukci kapitálu jakožto zdroje financování.

Aby mohl hospodářský subjekt fungovat, potřebuje k zajištění své činnosti hospodářské prostředky v podobě majetku. Uvnitř firmy probíhá majetkový koloběh, kterého se účastní každá ze složek podniku. (Kocmanová, 2013, str. 24)

5.2.1 Rozvaha

Rozvaha bývá někdy označována též jako bilance a obsahuje ucelený přehled o aktivech společnosti tvořených majetkem a pasivech tvořených vlastním kapitálem a závazky. (Landa, 2006, str. 44)

Rozvaha podává přehled o stavu majetku a o zdrojích jeho krytí k datu určenému v rozvaze. Vždy zde musí být zachován bilanční princip, tedy že celková aktiva se vždy musí rovnat celkovým pasivům. To, jak budou položky v rozvaze uspořádány, je stanoveno zákonem, konkrétněji v příloze č. 1 vyhlášky o zákonu o účetnictví pro podnikatele. Pokud toto uspořádání zůstane zachováno, lze položky dále členit na menší skupiny. Každá položka má jakousi svou souřadnici v soustavě rozvahy, která je dána kombinací písmen, římských a arabských číslic a názvem. Pokud se nejedná o významné částky, mohou být položky značené arabskou číslicí sloučeny do patřičných větších skupin. To samé platí, pokud by sloučení těchto položek vedlo ke zvýšení přehlednosti rozvahy. Pokud položky za dané období dosahují pouze nulové hodnoty, nemusí se uvádět.

Rozvaha na straně aktiv za běžné období disponuje třemi sloupci. Ty uvádí:

- **Brutto** – což je stav vyjadřující jednotlivé majetkové položky na účtech v ocenění podle zákona o účetnictví
- **Korekce** – zde se jedná o výši opravných položek a opravek k jednotlivým aktivním účtům, tedy o korekci ocenění
- **Netto** – tato částka značí aktiva snižená o opravné položky a oprávky.

Dochází tedy ke vztahu: $Netto = Brutto - Korekce$

Všechny položky disponují také informací o výši dané položky uvedené za bezprostředně předcházející období. Aktiva takto zaznamenaná za minulé účetní období se již nacházejí v netto hodnotě. Strana pasiv vždy obsahuje pouze dva sloupce, a to za běžné a minulé období. (Šteker, 2016, str. 240)

Tabulka 2 Základní dělení rozvahy (vlastní zpracování dle Šteker)

Rozvaha	
Aktiva	Pasiva
Dlouhodobý majetek	Vlastní kapitál
Oběžná aktiva	Cizí zdroje

5.2.2 Aktiva

Aktiva představují vložené prostředky, které jsou výsledkem minulých událostí a u kterých se očekává budoucí ekonomický prospěch či užitek.

Každé aktivum musí splňovat následující charakteristiky:

- Aktivum by mělo poskytovat pravděpodobný či očekávaný budoucí ekonomický užitek, mělo by tedy do podniku přivést v budoucnu nějaký peněžní přítok
- Podnik je schopný přijmout tento užitek a zamezit ostatním přístup k tomuto užitku
- Již proběhla událost, která podniku zajistila právo na tento užitek

Ve výkaznictví se aktiva dělí na dlouhodobá aktiva a aktiva oběžná. (Landa, 2006, str. 96)

5.2.3 Dlouhodobý majetek

Tato část majetku představuje ty aktiva, jejichž doba použitelnosti přesahuje dobu jednoho roku a jejich ocenění stanovené účetní jednotkou dosahuje patřičné výše. Tyto aktiva nejsou určena pro další prodej, ale právě k dlouhodobému užívání v rámci výkonu podnikatelské činnosti či v rámci dosáhnutí výnosů či kapitálového zhodnocení podniku. Spotřeba dlouhodobého majetku se účtuje formou odpisů. Tyto odpisy přetvářejí hodnotu dlouhodobého majetku do podoby nákladů jednotlivých odpisovaných účetních období, kdy je majetek užíván a přináší tak výnosy. Určité druhy dlouhodobého majetku se neodepisují, ale naopak zhodnocují, tedy postupem času nabývají na hodnotě. Dlouhodobý majetek se dělí na nehmotný, hmotný a finanční. (Šteker, 2016, str. 41)

5.2.4 Oběžná aktiva

Mezi tato aktiva patří majetek, který neustále koluje napříč podnikem. Jedná se zpravidla o zásoby, pohledávky, peněžní prostředky a krátkodobý finanční majetek. Oběžná aktiva se obvykle dají během jednoho roku opět zpeněžit. (Kocmanová, 2013, str. 26)

5.2.5 Vlastní kapitál

Vlastní kapitál slouží primárně jako krytí aktiv podniku. Mezinárodně je definován jako rozdíl mezi aktivy a závazky. Podnik jej může získat od vlastníků prostřednictvím vkladů do základního kapitálu nebo svojí vlastní činností například formou zisku před zdaněním. Dělí se na základní kapitál, kapitálové fondy, fondy ze zisku a výsledky hospodaření. (Šteker, 2016, str. 123)

5.2.6 Cizí zdroje

Cizí zdroje neboli závazky jsou současnými závazky podniku, které vznikly na základě minulých událostí a u kterých se předpokládá, že s jejich vyrovnáním dojde ke snížení prostředků představujících ekonomický prospěch. Cizí zdroje tedy takřkajíc odtečou z podniku, zpravidla formou úhrady daného závazku prostřednictvím peněžních prostředků.

Závazky mají tyto charakteristiky:

- Podnik závazkem vypořádává budoucí převod aktiva ke konkrétnímu datu či na požádání
- Této povinnosti se nelze vyhnout
- Okolnosti, ke kterým je podnik tímto závazkem zavázán, už proběhly

Závazky se též rozdělují na dlouhodobé a krátkodobé. Oba druhy závazků se však ještě dělí na:

- a) Obchodní závazky
- b) Závazky vůči zaměstnancům, institucím sociálního zabezpečení a podobně
- c) Závazky z úvěrů a půjček
- d) Ostatní závazky (Landa, 2006, str. 98)

5.3 Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty zaznamenává náklady a výnosy podniku, Tyto veličiny musí ve svém podniku hlídat každý manažer, aby zajistil správné ekonomické řízení podniku. Vypovídací hodnota nákladů roste, pokud existují výnosy, ke kterým je lze přirovnat. Výnosy, jež se člení snadněji, než náklady, jsou sledovány podle výkonů, k nimž se ony výnosy vztahují. Náklady se pak sledují odděleně.

Řízení nákladů je stěžejní především pro vlastníky podniku a vrcholový management. Výsledek hospodaření se využívá jako nástroj při finančním a ekonomickém řízení podniku,

jelikož je motivem celého podnikání a potenciálně se může stát i základem hmotné zainteresovanosti pracovníků. (Kocmanová, 2013, str. 53)

5.3.1 Náklady

Náklady lze označit jako vstupy do hospodářské činnosti podniku. Tyto vstupy snižují ekonomický prospěch tak, že snižují hodnotu aktiv nebo že zvyšují hodnotu závazků. Ve výsledku tedy náklady snižují hodnotu výsledku hospodaření za běžné účetní období, což znamená, že snižují hodnotu vlastního kapitálu. Náklady se účtují v tom období, kdy vznikly výnosy jako výsledek účelově vynaložených nákladů. Náklady jsou tedy v účetnictví přiřazovány přířičným výnosům. (Šteker, 2016, str. 205)

výpočtu jednicových nákladů se používá kalkulace.

V klasickém pojetí slouží kalkulace jako nákladová informace o výši celkových nákladů na jeden určitý nákladový objekt. Kalkulace může být jednoduchá nebo i detailnější. Čím detailněji zpracována bude, tím lépe bude srozumitelná a využitelná pro účely manažerského rozhodování. (Popesko, 2016, str. 70)

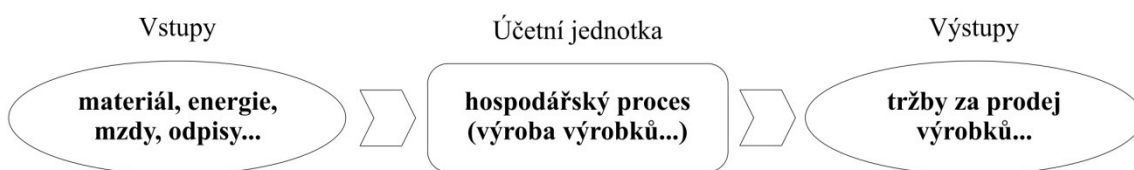
Typový kalkulační vzorec je v tuzemsku nejběžněji používaným vzorcem. Jedná se o standardizovanou variantu, která se postupně stala základem pro další kalkulační vzorce. Má následující strukturu:

1. Přímý materiál
2. Přímé mzdy
3. Ostatní přímý materiál
4. Výrobní (provozní) režie
 - I. Vlastní náklady výroby (provozu)
5. Správní režie
 - II. Vlastní náklady výkonu
6. Odbytové náklady
 - III. Úplné vlastní náklady výkonu
7. Zisk (ztráta)
- IV. Cena výkonu (základní)

Důležitým prvkem typového členění kalkulace je klasifikace nepřímých (režijních) nákladů do tří vrstev. (Popesko, 2016, str. 71)

5.3.2 Výnosy

Tak jako náklady byly vstupy do hospodářské činnosti, výnosy jsou výstupy z této činnosti. Výnosy zvyšují ekonomický prospěch hospodářské činnosti formou snižování závazků či zvyšováním aktiv. Výnosy jsou v účetnictví zaznamenávány v tu chvíli, kdy došlo k uskutečnění výkonů. Nejběžnějším druhem výnosů je předání výrobků či zboží zákazníkovi nebo poskytnutí služby. (Šteker, 2016, str. 205)



Obrázek 3 Přeměna vstupů na výnosy (vlastní zpracování dle Šteker)

5.4 Cash Flow

Výkaz o peněžních tocích neboli cash flow se řadí mezi odvozené účetní výkazy. Jeho smyslem je poskytovat bližší informace o přírůstech a úbytcích peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů v průběhu zkoumaného účetního období. Informuje tedy o příjmech a výdajích.

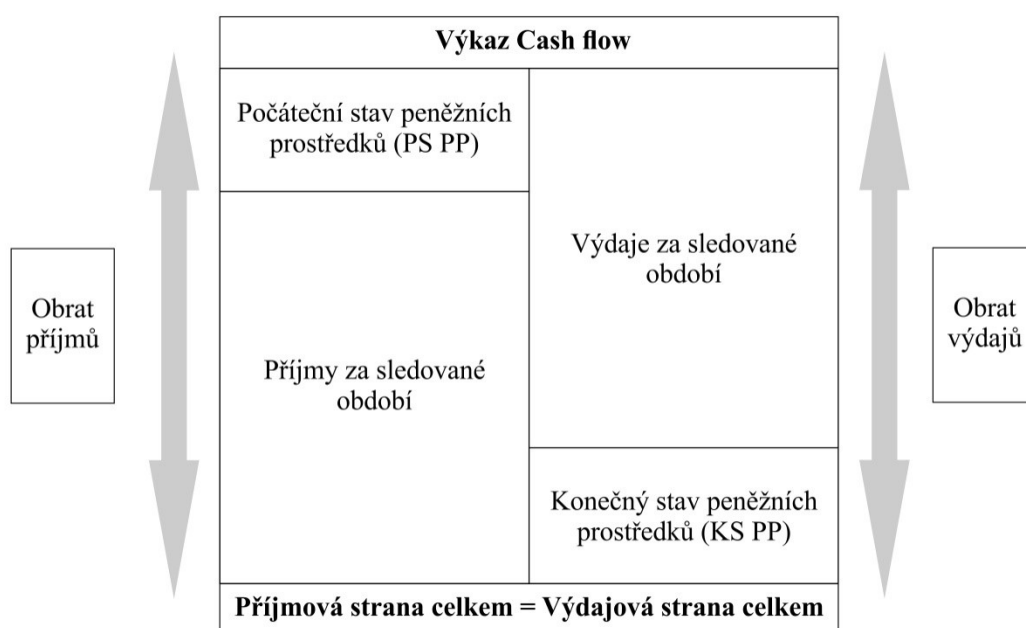
Peněžními prostředky se rozumí zpravidla peníze v hotovosti, které podnik drží. Sem patří ceny, peněžní prostředky na účtu včetně přečerpání daného účtu a peněz na cestě.

Mezi peněžní ekvivalenty patří krátkodobý likvidní finanční majetek, který může podnik snadno a pohotově směnit za předem známou částku peněžních prostředků. U takového majetku se nepočítá s žádnými výraznými změnami hodnot v čase. Patří sem například vklady s maximálně tříměsíční výpovědní lhůtou či cenné papíry určené k obchodování na veřejném trhu.

Přehled o pohybu peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů za dané účetní období se dělí na cash flow z provozní, investiční a finanční činnosti.

- **Provozní činnost** zde znamená základní výdělečnou činnost účetní jednotky a ostatní činnosti, které nelze zahrnout mezi investiční a finanční činnosti.

- **Investiční činnost** značí pořízování a prodej dlouhodobého majetku nebo činnost související s poskytováním úvěrů, zápůjček a výpomocí, které nesouvisí s provozní činností.
- **Finanční činnost** je ta činnost, jejímž následkem jsou změny velikosti a složení vlastního kapitálu, ale také dlouhodobých a případně i krátkodobých závazků. (Šteker, 2016, str. 241)



Obrázek 4 Výkaz Cash Flow (vlastní zpracování dle Šteker)

Cash flow je důležitým prvkem při řízení podniku. Pokud podnik dosahuje zisku, ale zároveň se nachází v platební neschopnosti, potřebuje mít dobré cash flow, neboť mu schází nedostatek pohotových prostředků. Cash flow vlastně popisuje nesoulad nákladů a výnosů a příjmů a výdajů.

$$\text{Cash flow} = \text{příjmy} - \text{výdaje}$$

V rámci tohoto výkazu je analyzován tok peněžních prostředků v rozvaze za účetní období. Manažer poté vyhodnocuje vlivy, které by mohly vést ke zvýšení či ke snížení pracovního kapitálu. Je zde řešeno, co způsobuje změnu peněžní hotovosti, tedy peněžní příjmy a výdaje. Výkaz o peněžních tocích je tak sestavován přímo z rozvahy a výkazu zisku a ztráty. (Kocmanová, 2013, str. 66)

5.4.1 Výpočtové metody cash flow

Výkaz o peněžních tocích se vykazuje buďto přímou nebo nepřímou metodou.

- a) Přímá metoda vychází ze skutečných pohybů peněžních prostředků, tedy z příjmů a výdajů. V účetnictví jsou však tyto platby sledovány podle jiných pravidel a proto je nutné jednotlivé pohyby dohledávat v účetnictví, specifikovat je a rozřadit. Další možností je s tímto požadavkem pracovat již během zpracovávaného účetního období.
- b) Nepřímá metoda se sestavuje až z výsledku hospodaření, kterého podnik dosáhnul. Tento výsledek hospodaření dále upravuje na tok peněžních prostředků. Tyto úpravy vychází z předpokladu, že náklad není to samé co výdaj a výdaj nemusí znamenat, že vzniknul náklad. To samé platí i pro příjmy a výdaje.

Volba metody sestavení výkazu je zcela v pravomoci účetní jednotky. (Šteker, 2016, str. 242)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 ANALÝZA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ

V této části diplomové práce bude zpracována celková analýza podnikatelského prostředí. To bude znamenat analýzu tržního odvětví, na kterém bude firma působit, analýzu konkurence a analýzu potenciálních zákazníků.

6.1 Analýza trhu

V této kapitole bude zpracováno několik vybraných finančních ukazatelů a jejich vývoj v čase za poslední měřené desetiletí. Data jsou vybrána z panoramatu zpracovatelského průmyslu, který poskytuje ministerstvo průmyslu a obchodu. Zde jsou data zpracována a tříděna podle systému CZ-NACE, což je česká verze zkratky pro klasifikaci ekonomických činností dle Evropské komise (v originále *Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne*). CZ značí ekonomické činnosti týkající se České republiky. Tato klasifikace roku 2008 nahradila klasifikaci OKEČ (Odvětovou klasifikaci ekonomických činností), a tudíž poskytuje data teprve od roku 2008. Posledním zpracovaným rokem je rok 2016 a pro rok 2017 poskytuje ministerstvo průmyslu a obchodu pouze očekávaný odhad výsledků. Proto v této práci budou zpracována pouze data za léta 2008 až 2016.

Ze všeho nejdřív je tedy potřeba stanovit do jaké ekonomické činnosti bude zařazen vývoj a vydavatelství deskových her.

6.1.1 Klasifikace CZ-NACE

Dle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE se v případě vývoje a vydavatelství deskových her jedná o činnosti 32.40 – výroba her hraček. Tato ekonomická činnost je nižším řádem vyšší ekonomické činnosti zvané 32 – Ostatní zpracovatelský průmysl, který sám o sobě patří do kategorie C – Zpracovatelský průmysl.

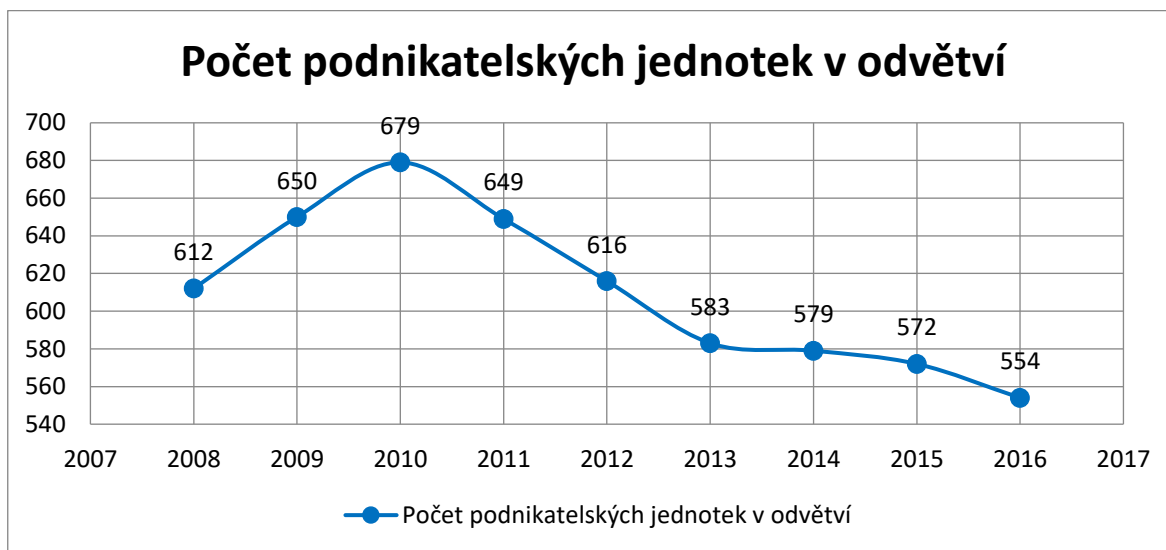
Kromě výroby her a hraček se do ostatního zpracovatelského průmyslu řadí také výroba klenotů, bižuterie a příbuzných výrobků, výroba hudebních nástrojů, výroba sportovních potřeb a výroba lékařských a dentálních nástrojů a potřeb.

Pro potřeby této diplomové práce se však bude pracovat pouze s činnostmi spadajícími do 32.40 – výroba her a hraček. Není možné nechat trh dále rozpadnout na trhy hrami a hračkami, popřípadě s počítačovými hrami, takže je třeba brát poskytnuté údaje s jistou rezervou, avšak většina tohoto odvětví nachází zákaznickou sílu v relativně příbuzných segmen-

tech zákazníků. Jedná se zejména o děti a mladé lidi, takže jistý trend vývoje by tedy měl existovat pro celé odvětví.

6.1.2 Základní údaje o situaci v odvětví

Jako první graf je zde analyzován graf celkového počtu podnikatelských jednotek v odvětví, ať je ujasněno, o jak početné odvětví se jedná, tedy alespoň v rámci české republiky.



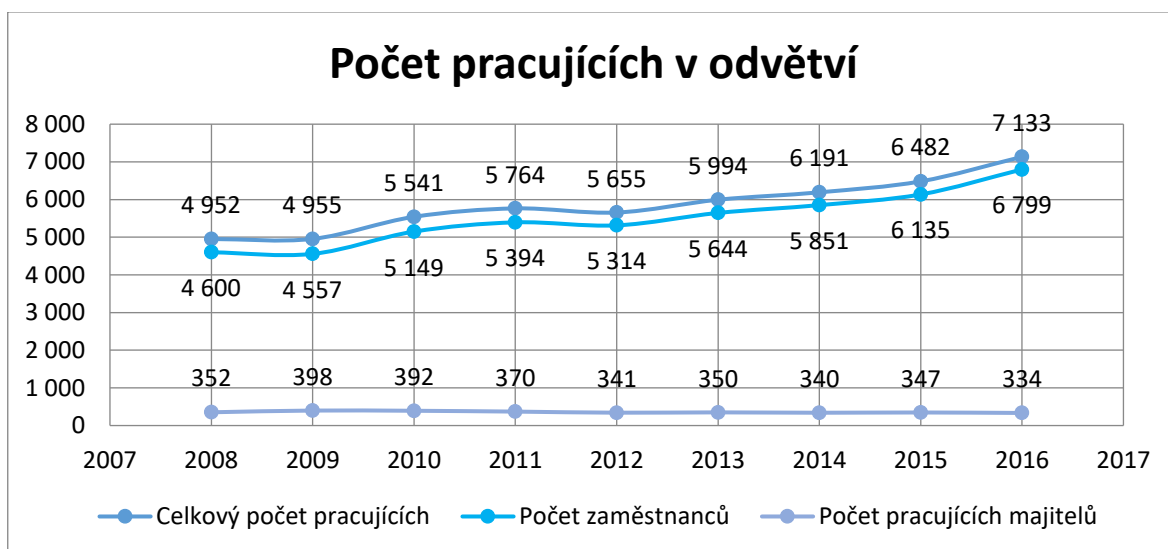
Obrázek 5 Graf počtu podnikatelských jednotek v odvětví (vl. zpracování dle MPO)

V tomto grafu je vidět, že na trhu s hrami a hračkami se v České republice vyskytuje celkově zhruba kolem šesti set podnikatelských jednotek, ať už se jedná o firmy či o drobné živnostníky. Toto číslo není nijak velké a dalo by se zařadit spíše mezi menší počet. Samozřejmě se nejedná o odvětví, kde by se vyskytovalo pouze pár výrobců, ale i tak je toto odvětví malé v porovnání například s odvětvím výroby oděvů, které čítá kolem sedmi osmi tisíců podnikatelských jednotek. Pravda uznat, že spousta specifitějších odvětví však má daleko méně podniků.

Je vidno, že finanční krize z roku 2008 toto odvětví nikterak nepoškodila, alespoň co se týče počtu podnikatelských jednotek, vypadá to, že žádné význačné množství neukončilo v době krize svou podnikatelskou činnost, ale naopak celkový počet vzrostl.

Tento počet začal klesat až po roce 2010, kdy v následujících šesti letech klesl počet podnikatelských jednotek takřka o 20%. Není však snadné určit, co k tomuto poklesu vedlo. Může se jednat o prosté skupování malých podniků velkými, nebo to naopak může znamenat pokles zájmu o tento trh. To pomohou objasnit další zpracované ukazatele.

Na dalším grafu jsou zpracovány údaje o celkovém počtu pracujících lidí v odvětví. Ať už se jedná o zaměstnance firem či o pracující majitele podnikatelských jednotek.

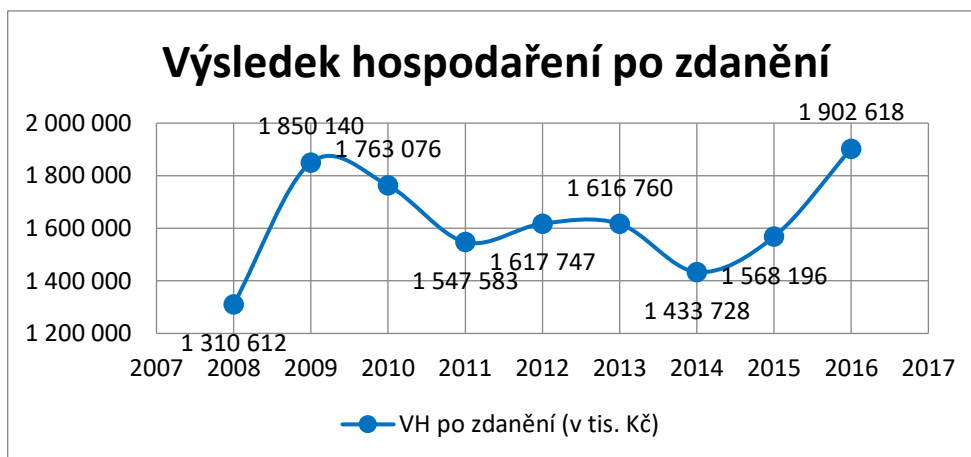


Obrázek 6 Graf počtu pracujících v odvětví (vlastní zpracování dle MPO)

V porovnání s předchozím grafem počtu podnikatelských jednotek vyplývá, že zhruba polovina vlastníků je stále aktivně zainteresována v řízení svého podniku. Co se týká počtu zaměstnanců, tento ukazatel za posledních devět měřených let narostl o přibližně 47%, což rozhodně nenasvědčuje tomu, že by se jednalo o odvětví v úpadku.

6.1.3 Výsledek hospodaření odvětví

Výsledek hospodaření neboli zisk či ztráta je jedním z hlavních motivačních faktorů, proč podnikat. V následujícím grafu je zpracován celkový výsledek hospodaření všech firem v odvětví.

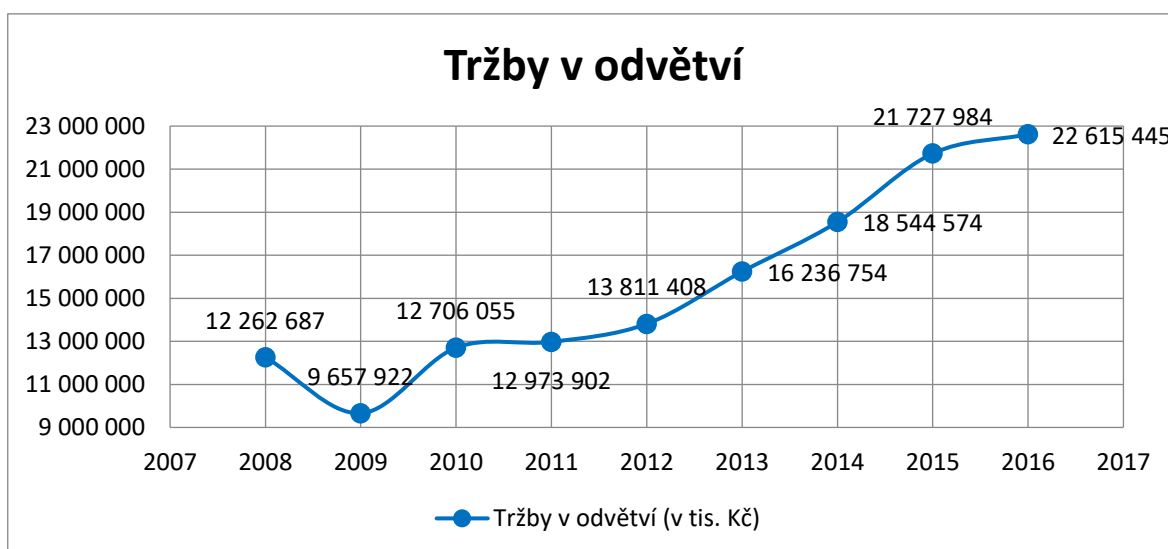


Obrázek 7 Graf vývoje VH po zdanění v odvětví (vlastní zpracování dle MPO)

V počátečním období je vidět dopad finanční krize, neboť číslo z roku 2008 je silně pod hranicí průměru. Odvětví se však dokázalo rychle vzpamatovat a již v roce 2009 dosáhlo opět vysokých zisků. Následoval však postupný pád a zisky se ustálily kolem 1, 6 miliardy korun pro celé odvětví. V roce 2016 však odvětví zaznamenalo strmý růst. Z proměnlivosti grafu lze usuzovat, že toto odvětví, nebo alespoň určité aspekty z něj, nereagují tak silně na ekonomickou situaci v zemi. Daleko pravděpodobnější se jeví reakce na trendy a na nové typy produktů na trhu.

6.1.4 Tržby odvětví

Následující graf znázorňuje druhou významnou veličinu, a to celkové tržby v odvětví. Firmy mohou dosahovat zisků, aniž by měly velké tržby. Proto zisk není zrovna vypovídající o prosperitě odvětví. To lze snadněji vyjádřit z tržeb.



Obrázek 8 Graf vývoje tržeb v odvětví (vlastní zpracování dle MPO)

V tržbách už se lépe promítá propad finanční krize, kdy celkové tržby za prodej her a hraček českých firem klesly skoro o čtvrtinu v roce 2009. Již následujícího roku se však vrátily tržby na původní hodnotu a od té doby neustále rostly. Od finanční krize vzrostly tržby v odvětví o 134%, což je hodně silný nárůst.

Z dlouhodobého hlediska se tedy firmám v odvětví daří a produkce roste.

6.2 Analýza konkurence

V této části diplomové práce budou popsány jednotlivé společnosti a jejich výrobky, které představují přímou či nepřímou konkurenci pro produkt vyráběný v rámci tohoto podnikatelského záměru. Budou zde rozebrány typy her a analyzovány jejich přednosti a slabiny.

Produkt tohoto podnikatelského záměru se svými specifiky rovná stolní hře s hrací plochou a komponenty.

6.2.1 Složení trhu s deskovými hrami

Podle výzkumu trhu provedeným stránkou Arizton se dá trh se stolními hrami rozdělit dle vícera kategorií. Jsou zde kategorie třízené dle typu produktu, dle námětu, dle distribučního kanálu a dle klíčových geografických regionů.

Kategorie dle typu produktu dělí deskové hry na:

- Stolní deskové hry – jedná se právě také o produkt tohoto podnikatelského záměru, tedy o hru, jejíž základní hrací plochou je hrací deska, na které se odehrává většina hry. Součástí takové hry jsou také komponenty jako karty, figurky či kostky, které však většinou hrají přidruženou roli. Z klasických her v České republice lze do této kategorie zařadit například Člověče, nezlob se, nebo Dostihy a sázky.
- Karetní hry a hry v kostky – zde se jedná o hry, jejichž jedinými komponenty jsou karty nebo kostky. Sem patří hry jako kanasta, poker nebo v případě kostek Vrhčáby.
- Sběratelské karetní hry – zde se jedná o karetní hry, které nemají žádný standardní objem karet, ale hráč si místo toho sestavuje rozmanité balíčky karet prostřednictvím dokupování takzvaných booster packů, ve kterých najde omezený počet karet z rozmanité kolekce, kterými může obohatit balíček karet, které momentálně vlastní. Nejznámějšími sběratelskými karetními hrami jsou například Magic the Gathering nebo Pokémon.
- Hry s miniaturomi – hry s miniaturomi se od ostatních odlišují především tím, že jejich stěžejní součástí jsou miniaturní plastové figurky ztělesňující hrdiny nebo vojáky. Nejznámější hrou s miniaturomi je Warhammer 40 000 a Warhammer Age of Sigmar
- RPG deskové hry – RPG, neboli Role Playing Game, jsou hry, ve kterých si hráči sami zprostředkovávají herní prostředí, často za pomoci pouhých doplňovacích a

informačních komponentů. Některé z těchto her mohou využívat deskový komponent, který zpravidla ztvárňuje nějaký typ mapy. Nejznámější RPG hrou je Dungeons & Dragons, nebo její česká obdoba, Dračák.

Podle Ariztonu právě stolní deskové hry ovládají většinu trhu s deskovými hrami a jejich popularita neustále narůstá. Průměrná výnosová míra těchto her v odvětví činila 11% za rok 2017. Popularita stolních deskových her a to především takových, které jsou výrazně strategicky orientované, nebo s vysokou mírou náhody, roste především u vysokoškoláků náctiletých, ale také u dospělých. Stolní deskové hry se tak stávají tahounem celého odvětví. Mezi nejoblíbenějšími stolními hrami roku 2017 lze jmenovat hry Pandemic, Scythe nebo Osadníky z Katanu.

Ve hře Pandemic se hráči ujímají role lékárníků a vědců a snaží se vyléčit celosvětové choroby a zavčas tak zabránit pandemii. Hra Scythe se odehrává v alternativní minulosti, zhruba krátce po období první světové války, kde se pět národů severní a východní Evropy snaží prosadit svou agrikulturní a vojenskou dominanci pomocí ohromných benzínových mašinérií. Hra Osadníci z Katanu je stará již skoro 25 let, ale stále se drží na vrcholu popularity. Hráči v ní osidlují neobydlený ostrov a cílem hry je stát se pánem tohoto ostrova.

Kategorie dle námětu hry dělí deskové hry na:

- Strategické a válečné hry – v těchto hrách je cílem hráčů buďto správně využít herní mechanismy ve svůj prospěch a překonat tak ostatní, získat nad nimi výhodu, ovládnout hru či prostě jen nasbírat největší počet bodů, anebo válečné hry, kde je cílem porazit vojsko protihráče. Mezi tyto hry se řadí i produkt tohoto podnikatelského záměru.
- Vzdělávací hry – cílem těchto her je buďto vzdělávat hráče zábavnou formou na dané téma.
- Fantastické hry – tyto hry se odehrávají ve fantastickém prostředí, často se zde vyskytují kouzla, nadpřirozené síly či mytologické bytosti. Hráči mohou být hrdiny na výpravě s cílem získat tajemný a mocný artefakt, zachránit druhou osobu a podobně. Produkt podnikatelského záměru lze zařadit i do této kategorie
- Soutěžní hry – jedná se o hry, které často bývají na různých školních soutěžích a jejich cílem je protříbit vědomosti a znalosti soutěžících. Často se skládají ze sérií otázek a soutěžící potřebují uhádnout správnou odpověď, aby mohli zaskórovat.
- Ostatní hry – Do této kategorie patří všechny ostatní hry nespádající do předchozích námětů.

Během sledovaného roku 2017 získaly rostoucí popularitu především stimulované strategické hry. Strategické a válečné hry tvoří největší segment průmyslu se stolními hrami. Tyto hry umožňují simulovat události, kdy správné rozhodování může vyvolat situaci, kdy jedna malá správně načasovaná akce dokáže velkým způsobem ovlivnit celkový výsledek hry. Tyto hry jsou tvořeny pro nadšence a jedná se o časově náročné koníčky, které však tímto rozšiřují zážitky hráčů na trhu. Jsou nejvíce populární v Evropě a rychle si získávají oblibu v Severní Americe. Vysoký potenciál pro válečné hry činí Latinská Amerika, neboť tamní kultura je ovlivněna vojensko-politickou situací v mnoha tamních zemích.

Největším trhem s deskovými hrami je Severní Amerika, kde bylo jen v roce 2016 otevřeno na 5 000 speciálních herních kaváren. Mezi nejvýznamnější státy se však řadí také Francie, Spojené království nebo Německo. (Board Games Market, 2018)

6.2.2 Analýza klíčových prodejců

Většina celosvětového trhu je soustředěna v rukou několika největších hráčů s dominantním podílem. Tyto firmy se aktivně podílejí na vývoji nových technologií a inovačních vylepšení, které by mohly nabídnout svým zákazníkům. Globálně však existují i skupiny regionálních či lokálních vydavatelů občasné i s mezinárodním přesahem, což vede ke zvýšené soutěživosti napříč konkurencí.

Zájmy velkých firem se nyní začínají soustřeďovat na Čínu a Indii, kam tito velcí hráči přeměňují své podnikatelské zájmy i distribuční sítě, neboť na tamních trzích je stále ještě velká možnost k expanzi na trhu s deskovými hrami.

Výrobci se snaží nabídnout co největší možnou škálu herních pravidel, žánrů a typů platformy. Přední firmy investují do digitalizace a tvoří mobilní aplikace rozšiřující zákaznickovy možnosti.

Mezi hlavní hráče patří francouzská firma Asmodée Éditions, mezi jehož nejslavnější produkty patří Carcassone, dále pak Hasbro, které se soustředí celkově na trh s hračkami a vlastní především karetní hru Magic: the Gathering a také hru Monopoly, která je považována za historicky nejúspěšnější hru. Dalším velkým hráčem je firma Mattel, která se soustředí především na americký trh a také má své produkty napříč celým spektrem trhu s hračkami. Mezi její produkty patří například panenky Barbie či autíčka Hot Wheels.

Čtveřici nejsilnějších uzavírá Německá společnost Ravensburg, která se věnuje hlavně deskovým hrám a puzzle. Jelikož se jedná o Německou firmu, s jejími produkty se lze běžně setkat i v českém hračkářství. (Board Games Market, 2018)

Spousta zahraničních her je v České republice vydávána prostřednictvím vydavatelství Albi, které jim tak otvírá cestu na český trh.

6.2.3 Přímá konkurence na trhu s hrami

Pro produkt tohoto konkrétního výrobku lze tedy zvažovat především konkurenci strategických a válečných her a fantastických her, co se týče rozdělení trhu dle námětu a stolní deskové hry jako takové, co se týče rozdělení trhu dle typu produktu. Přímou konkurenci budou také představovat hry s miniaturami, které disponují podobnými pravidly, jako řešený produkt. Mezi přímé konkurenty je možné započítat také karetní hry s fantastickou tematikou, neboť některé z nich fungují taktéž na podobném principu. Všechny ceny produktů byly zaokrouhleny na celé desítkové nebo pětkové hodnoty.

6.2.4 Stolní hra Summoner Wars: Války vyvolávačů

Hra Summoner Wars: Války vyvolávačů je hře řešené v tomto podnikatelském zájmu podobná především pravidly. Nicméně její herní plocha je daleko menší a samotná hra obsahuje kromě zhruba poloviční herní plochy pouze karty vyvolávačů. Je proto daleko méně náročná na výrobu a tomu také odpovídá cena.

Tato hra se těší relativně vysoké popularitě a je zavedeným hráčem na trhu již zhruba deset let. Hra je známá i v zahraničí a co se herních pravidel týká, jedná se o silného konkurenta pro produkt tohoto záměru. V České republice je prodávána společností MINDOK s.r.o., přeložená do české verze.

Hráč v této hře hraje za generála, takzvaného vyvolávače, který během hry sesílá kouzla a do hry povolává své vojáky. Každý vyvolávač patří k jinému národu a má k dispozici zcela jinou sadu vojáků a kouzel. Vyvolávač a jeho bojovníci se pohybují po herní ploše a cílem hráče je zabít nepřátelského vyvolávače. Hru lze hrát ve čtyřech hráčích, pokud se k sobě přiloží dva herní plány, což vyžaduje dvě základní verze.

Základní hra je k dispozici na internetových obchodech zhruba za 235 Kč. Každý národ navíc lze pořídit za 190 Kč, ačkoliv většina z nich je na většině českých internetových obchodů již vyprodaných. Lze také pořídit takzvanou Mistrovskou sadu, která slouží jako

základní hra, avšak místo pro dva hráče, zde je šest různých vyvolávačů a tato verze hry tak nabízí daleko více hodnotný zážitek. Tato Mistrovská verze se na internetových obchodech pohybuje kolem Částky 1 150 až 1 250 Kč.

Kdyby měl zákazník zájem o všechny hratelné národy, může si pořídit Mistrovskou verzi se šesti národy, dokoupit základní verzi s dvěma dalšími národy a poté má možnost si koupit ještě dalších 8 národů. Celkové náklady se tedy mohou vyšplhat až na 3 000 Kč.

6.2.5 Stolní hra Hra o trůny

Tato hra se řešenému produktu podnikatelského záměru velmi podobá především po stránce herních komponentů a celkového zpracování herního prostředí. Herní plochy a i celkový prostor potřebný pro hraní hry jsou též obdobné.

Stolní hra Hra o trůny patří k těm nejpopulárnějším komplexním stolním hrám prodávaným hrám na českém trhu. Je produkována společností Fantasy Flight Games a v Česku ji prodává společnost ADC Blackfire Entertainment s.r.o. Hra byla také plně přeložena do češtiny.

Hlavní výhodou této stolní hry je, že zpracovává námět převzatý z novodobého kulturního fenoménu, jímž je seriál Hra o trůny založený na knihách ze ságy Písně ledu a ohně od amerického autora George R. R. Martina. Seriál patří mezi ty nejsledovanější seriály na světě a jen v USA se na jeho epizody před dvěma lety průměrně dívalo kolem deseti milionů lidí. Letošním rokem série vrcholí osmou sérií a spolu s tím i její popularita. Postupem času je zde možnost, že zájem bude časem opadávat.

Ve hře se hráč ujímá vedení nad jedním z nesvářených rodů Sedmi království a pomocí žetonů příkazů provádí zákeřnou politiku, dobývá, uzavírá aliance a jeho cílem je ovládnout deset hradů na herní mapě.

Hra samotná se podobně jako produkt tohoto záměru skládá z vícera herních komponentů, které jsou obdobné jako ty využitě v řešeném produktu. Jedná se o hrací desku, karty postav, kartonové žetony s rozkazy, kartonové žetony moci a plastové žetony, které jsou jednoduše symbolicky zpracovány do podoby pěšců a jízdy, tak jak je tomu v šachách. Navíc jsou zde i žetony obléhačích věží, loďstva a také každý rod disponuje papírovým krytem, za kterým si může dotyčný hráč naplánovat svoji strategii, aniž by jej ostatní viděli. Složením je tedy tato hra velmi podobná řešenému produktu. Pravidla jsou nicméně jiná, a za-

tímco cílem zkoumaného produktu je vyhrát bitvu, cílem této hry je vyhrát válku, což je velký rozdíl.

Hra v internetových obchodech stojí zhruba mezi 900 až 1050 Kč. K dispozici je také její rozšíření Mother of Dragons, které do hry přidává dva nové rody, jeden z nich se speciálními podmínkami pro vítězství, rozšiřuje herní plochu a přidává nový herní prvek Železná banka, kde si mohou hráči najímat pomocné síly. Samotné rozšíření pak stojí zhruba dalších 1050 Kč, ačkoliv přímo na oficiálních stránkách Fantasy Flight Games stojí základní hra necelých 60 amerických dolarů (1 380 Kč) a rozšíření Mother of Dragons za necelých 40 amerických dolarů (tedy zhruba 920 Kč). V této práci se však bude pracovat s českými prodejními cenami.

6.2.6 Hra s miniaturami Warhammer Age of Sigmar

Hra Warhammer Age of Sigmar se na světovém trhu vyskytuje teprve poslední čtyři roky, avšak její předchůdce, Warhammer Fantasy Battle má dlouholetou tradici sahající až do roku 1983 a jako taková je jednoznačně nejznámějším produktem spadající do kategorie her s miniaturami. Oboje hry mají totiž sice rozdílné, avšak kompatibilní pravidla a miniatury z jedné hry se dají použít ve hře druhé. Její science – fiction protějšek, Warhammer 40 000, se těší ještě větší popularitě. Zároveň se produkty této hry právem pyšní nálepkou nejkvalitněji zpracovaných herních plastových miniatur tištěných na bázi 3D tisku.

Hra je vydávána anglickou společností Games Workshop a jedná se o hru typu War-gaming. Tato hra zpravidla nepotřebuje žádnou hrací desku, stačí ji hrát na prostorném stole. Hlavními prvky této hry jsou plastové miniatury. Tyto miniatury představují generály, hrdiny a vojáky a úkolem hráčů je zpravidla prostřednictvím těchto miniatur splnit vítězné podmínky nebo porazit nepřítele. Dále jsou také součástí této hry pravidla pro každou jednotku vojáků či pro každého hrdinu, což je podobné produktu tohoto záměru.

Ve hře se dá hrát za spoustu různých národů, které lze seskupit do čtyř Velkých aliancí. Těmito uskupeními jsou Řád, Chaos, Smrt a Destrukce. Ke hře také vychází spousta knižně zpracovaných pravidel a také řada doprovodných románů, které však nejsou povinností. K hraní hry stačí disponovat kartami těch jednotek, které hráč vlastní a základními pravidly čítajícími zhruba 20 stran A4.

Dostupnost této hry je otázkou toho, kolik peněz je ochoten hráč investovat. Sice se jedna pravděpodobně o designově nejpřitažlivější hru pro pravé fanoušky žánru a také o nejsilnější zážitek, nachází se zde však několik úskalí.

Hra má tři významné nevýhody. První z nich je ta, že je vše kompletně v angličtině. Na zdejším trhu ji prodává pouze pár retailerových prodejců a hra se nedočkala žádné české lokalizace, která ani není plánována. V češtině jsou k dispozici pouze základní pravidla ke stažení na oficiálních stránkách e-shopu Games Workshop. Karty s charakteristikami jednotek v češtině oficiálně neexistují.

Dalším problémem je cena této hry samotná. Hra sice nabízí několik cenově zvýhodněných Startovních edicí, nicméně i ty se pohybují v řádu několika tisíců korun. Často se jedná o pouze jednu hratelnou rasu, takže aby byl člověk schopen si hru zahrát, potřebuje si sehnat kamaráda, který by byl ochoten tuto částku utratit též nebo je nucen hráč koupit sám armády pro oba hráče, což se může dost prodražit. Kromě startovních edicí, které obsahují zpravidla hrdinu a několik základních jednotek, existuje také spousta dalších jednotek, které je možné sehnat pouze samostatně. A to také stojí nemalé peníze.

Třetí komplikací je to, že figurky se prodávají zásadně neslepené a nenabarvené. Hráč si proto musí koupit modelářské lepidlo na plast, modelářské nůžky a také barvy. Všechny tyto věci jej mohou vyjít na dalších 1 000 Kč. Hra lze hrát s modely nenabarvenými, ale nelze hrát s modely neslepenými. Společnost nabízí startovní sadu, která obsahuje základní potřebné věci na modelování a několik základních barev tematicky vybraných pro aktuálně propagovaný startovní set.

Pokud se bude vycházet z cen poskytovaných přímo na stránkách společnosti Games Workshop, jsou výpočty následující. Jako základ si dnes může hráč nakoupit základní startovní set druhé edice, tedy produkt Warhammer Age of Sigmar: Soul Wars. Tento produkt nabízí dvě hratelné armády celkem o počtu 54 figurek pro dva hráče a stojí 125 Euro, tedy zhruba 3 225 Kč. Obyčejné nůžky na plast lze sehnat zhruba za 150 až 200 Kč v obchodě s modelářskými potřebami. Lepidlo na plastové modely lze koupit zhruba za 50 Kč a doporučené je také pořídit si odlamovací nůž na začištění odchlípnutých hran. Ty nejlevnější odlamovací nože lze sehnat za 20 Kč. Minimální částka vložená do obstojného zážitku hry se tedy pohybuje kolem 3 450 Kč.

Pokud by si hráč figurky rád i nabarvil, na oficiálním e-shopu je k dispozici sada modelářského vybavení nabízející modelářské nůžky, začišťovač hran, štětec a 13 oficiálních barev

ladících s modely ve startovním setu. Modely ve startovním setu jsou takzvané easy-to-build, takže je lze sestavit i bez použití lepidla, nicméně lepidlo modely udrží pohromadě daleko lépe. Tato sada modelářského vybavení vyjde na 32,5 Eura, tedy zhruba na 840 Kč. K tomu si také průměrný hráč přikoupí barvicí sprej, který se standardně používá pro první barevnou vrstvu, na kterou se pak daleko lépe nanáší ostatní barevné vrstvy. Tento sprej vyjde na 13,5 Eura, tedy na přibližných 350 Kč.

K tomu se při dovozu z Velké Británie počítá ještě i zhruba 500 Kč poplatek za přepravu chemického zboží kvůli barvám. Občas se však tato sada dá sehnat i u českých retailových prodejců a tak se dá tomuto poplatku vyhnout. I tak tedy hráč v součtu utratí za startovní a modelářský set spolu s lepidlem v přepočtu zhruba 4 465 Kč.

Hráč může zajít ještě dál a koupit si také set Storm Strike, který nabízí 15 nových figurek, které jsou synergicky propojené s figurkami základního setu a umocňují tak zážitek ze hry. Kromě toho je zde k dispozici také papírová oboustranná hrací plocha. Spousta hráčů sáhne po tomto setu především díky synergii, které vylepšují základní set. Storm Strike je však za dalších 32,5 Eura, tedy za dalších 840 Kč.

Celkové průměrné náklady, které tak hráč za tuto hru utratí, se vyšplhají na enormních 5 300 Kč. A to tato se částka stále nachází ve škále nákladů utracených za základní prvky hry, nikoliv ty rozšiřující.

K tomu lze připočítat skutečně desítky, možná až stovky hodin, které hráč stráví lepením a barvením modelů, další hodiny strávené učením se všech pravidel a není divu, že tato hra není pouze hrou, ale především také modelářským hobby, kterému jsou dedikováni pouze zapálení fanoušci, i když jich je poměrně vysoké množství.

6.2.7 Karetní hra Pán Prstenu

Tato karetní hra se svým obsahem silně blíží stolním deskovým hrám, jen jí chybí desková hrací plocha. Navíc zpracovává tematiku Pána prstenů, což se dá lehce označit za základní pilíř celé fantastiky, ať už se tím myslí romány napsané v padesátých letech minulého století spisovatelem J. R. R. Tolkienem, nebo o jejich filmové adaptace zpracované krajem nového století režisérem Peterem Jacksonem.

Už jen díky tomu tato hra cílí na oddané jádro fanoušků, což jí nepochybně pomáhá v oblasti prodeje a marketingu, riziko však vzniká tím, že se tato hra musí líbit, neboť ihned od začátku na ni jsou kladena vysoká očekávání.

V České republice je tato hra též vydávána pod vydavatelstvím ADC Blackfire Entertainment s.r.o. a má českou lokalizaci minimálně pro základní verzi hry.

Hra je určená pro dva až čtyři hráče, avšak lze ji hrát i v jednom hráči. Tito hráči hrají spolu proti hře samotné. Ta popisuje některé části prvního příběhu ze ságy Pána prstenů a cílem hráče je se svojí družinou úspěšně překonat všechny překážky, které mu hra postaví do cesty a dojít až na konec této části cesty.

V základní hře dostanou hráči celkem tři příběhy ke splnění. Hra však obsahuje množství dodatků, které lze kupovat jako samostatné příběhy nebo jako velká rozšíření obsahující několik příběhů najednou. Momentálně má hra ohromný celkový počet devadesáti dvou příběhů, které jsou obsaženy v základní hře, čtyřech velkých rozšířeních pro události z knih Pána prstenů, dvou velkých rozšíření z knihy Hobit a nepřeberného množství malých rozšíření.

Základní hra stojí v internetových obchodech kolem 800 až 900 Kč. Tato základní hra je dostačující pro plný požitek ze hry. Základní rozšíření z příběhů z knih o Pánu prstenů, tedy rozšíření The Black Riders, The Road Darkens The Treason of Saruman a The Flame of the West stojí každé zhruba mezi 700 a 850 Kč a nejsou lokalizovány v českém jazyce. Tyto ceny za rozšíření jsou velmi vysoké. Plný zážitek ze hry spolu s těmito hlavními rozšířeními se tedy může prodražit až na 3 800 Kč, avšak pro dobrý požitek z této hry jich není tolik zapotřebí.

6.2.8 Sběratelská karetní hra Magic the Gathering

Magic the Gathering je zástupcem sběratelských karetních her, které byly definovány již výše. Hru vydává od roku 1993 americká společnost Wizards of the Coast a tato hra nemá českou lokalizaci.

Jedná se o nejpopulárnější sběratelskou karetní hru. Hráči v této hře sbírají balíčky karet tak, aby si sestavili svůj vlastní ideální balíček, se kterým mohou hrát. Karty lze pořídit v základních setech, v dodatkových balíčcích, koupit jednotlivě na speciálních bazarech či aukcích nebo vyměnit mezi přáteli.

Hráči poté do hry povolávají své karty, které mají formu země (suroviny potřebné na aktivaci dalších karet) bytostí, očarování, artefaktů či hrdinů, takzvaných sférochodců. Funguje zde tedy podobný koncept, jako v řešeném produktu, tedy že se zde střetávají vojáci navzájem a jeden hrdina (hráč) se snaží porazit toho druhého a každá z jednotek má své životy,

útok a schopnosti. Drtivá většina karet spadá do jedné z pěti barev, bílé, černé, červené, modré nebo zelené a hrací balíčky jsou sestavovány právě kolem těchto barev. V České republice se každoročně pořádá několik profesionálních turnajů a mistrovství ve hře Magic the Gathering. Karty vychází neustále a staré karty často bývají vyřazovány z turnajových pravidel. Každý rok vychází nová edice a kromě ní je taky momentálně aktivní edice Guilds of Ravnica, která sice spadá pod Magic the Gathering, ale má trochu odlišné pravidla.

Karty se nejnázne dají sehnat prostřednictvím základních setů (v originále Core Set), které obsahují zpravidla 60 předvolených karet patřících k jedné barvě a vhodných tedy pro sestavení hracího balíčku pro jednoho hráče. Mohou obsahovat i jeden či více dodatkových balíčků (booster pack), které obsahují daný počet náhodně vybraných karet z dané výrobní edice. Základní sety mohou mít rozličnou velikost i cenu.

Aktuálně prodávaný základní set je k dispozici na českých internetových obchodech za 220 Kč. Jelikož obsahuje pouze jednu barvu, bude zapotřebí koupit alespoň dva, pro dva hráče. Minimální vstupní částka je tedy zpravidla 440 Kč. Každý dodatkový balíček obsahuje náhodně vybraných 15 karet za zhruba 70 až 80 Kč. Každý dodatkový balíček však obsahuje deset obvyklých karet, tři neobvyklé, jednu vzácnou kartu a jednu kartu země.

Pokud by si tak každý z hráčů chtěl pořídit alespoň dva až čtyři balíčky v průběhu roku, neboť sběratelství je jedním ze základních kamenů sběratelských karetních her, vyjde hra pro dva hráče celkově na 840 až 1 160 Kč, pokud je uvažováno s cenou za dodatkový balíček 80 Kč. Každý hráč v tuto chvíli bude disponovat 105 až 135 kartami, které sice nebudou moci využít všechny, ale budou je spolu moci vyměnit. Oproti Pánu prstenů je zde výhodou značné množství nově vydávaných karet, neboť tyto karty dokážou fungovat samy za sebe. Karty u Pána prstenů mnohdy vždy součástí scénáře.

6.2.9 Porovnání vybraných konkurenčních produktů

Na trhu s deskovými hrami se nachází spousta produktů, které zpracovávají populární témata, která mají své fanoušky po celém světě, mnohdy s desítkami let tradic. Proti těmto produktům bude velice náročné uspět. Avšak díky postupně se zvedající popularitě deskových her, zvláště mezi částí populace s vyšším vzděláním, je na každém regionálním trhu místo pro příchod nové firmy, pokud o sobě dokáže dát vědět.

Níže je k dispozici tabulka porovnávající ceny jednotlivých výše zmiňovaných produktů. K dispozici je minimální potřebná částka k základnímu prožitku ze hry, doporučená částka pro základní prožitek ze hry a dále částka rozšířená o maximální standardní počet dodatečného obsahu.

Tabulka 3 Porovnání cen konkurenčních produktů (vlastní zpracování)

Hra	Typ	Minimální částka	Doporučená částka	Částka s rozšířeními
Summoner Wars	Stolní hra	220 Kč	1 200 Kč	3 000 Kč
Hra o trůny	Stolní hra	1 050 Kč	1 050 Kč	2 100 Kč
Warhammer Age of Sigmar	Hra s miniaturami	3 450 Kč	5 300 Kč	Tisíce Kč
Pán prstenu	Karetní hra	850 Kč	3 800 Kč	Tisíce Kč
Magic the Gathering	Sběratelská karetní	440 Kč	1 160 Kč	Tisíce Kč

V další tabulce jsou zpracovány nejdůležitější plusy a mínusy, týkající se daných her.

Tabulka 4 Plusy a mínusy konkurenčních produktů (vlastní zpracování)

Hra	Plusy	Mínusy
Summoner Wars	Levná hra, min. částka pouze 220 Kč	Slabý prožitek hry, vysoká symbolika
	Snadno přenositelná Rozumně široký výběr rozšíření	V současné době už není tak vysoká podpora produktu, hra stárne
Hra o trůny	Cenově dostupná hra	Časově náročná pravidla
	Populární tematika	Pouze jedno možné rozšíření
Warhammer Age of Sigmar	Nádherné zpracování světové kvality a úrovně	V porovnání s ostatními cenově a časově extrémně náročná
	Vysoký prožitek a realističnost	Vyžaduje modelářskou zručnost
	Takřka neomezené možnosti dalšího nákupu	Nutnost přikoupit si modelářské potřeby Velmi komplexní pravidla, velká část z nich je anglicky
Pán prstenu	Skvělá kooperativní výzva	Ohromné množství přídavků může spíše uškodit, neboť skutečně nejsou všechny nutné
	Možnost hrát v jednom hráči	Relativně finančně náročná rozšíření, která nejsou natolik hodna dané částky
	Základ je pestrý a cenově dostupný	Chybí lokalizace rozšíření
Magic the Gathering	Skladná a levná záležitost	Kompletně chybí česká lokalizace
	Možnost aktivně se účastnit na lokálních turnajích	V rámci turnajů karty zastarávají a hraje se proto mnohdy je s těmi nejnovějšími

Pestrý výběr herních karet s několika novými edicemi ročně	Nutnost kupovat malé rozšiřující balíčky, aby si hráč mohl vybudovat ten svůj, avšak nemá šanci ovlivnit, co v daných balíčcích nalezne
S kartami lze obchodovat a vyměňovat je s přáteli	

Počítačová hra má téměř svá vlastní specifika, zde se řeší především to, zda dokáže trh s deskovými hrami ukousnout něco z trhu s počítačovými hrami a na kolik se to komu podaří.

Pán prstenů a Hra o trůny jsou hry, které obě disponují komplexními pravidly a nabízejí tak skutečný pohlcující zážitek. Na druhou stranu jsou tato pravidla velmi složitá a může být reálný problém, že více času než hraním stráví hráči konzultováním s příručkou.

Summoner Wars a Magic the Gathering jsou hry určené pro ty, kteří mají rádi nějakou levnou hru, kterou si mohou zahrát prakticky kdykoliv, zejména pak Magic the Gathering. A také pro ty, kteří rádi sbírají a zkouší nové herní styly a způsoby jak hrát. Jejich výhodou je především velmi nízká pořizovací cena. Obě hry navíc řeší rozmlísku fantastických národů a souboje jejich válečníků. U obou her je cílem porazit nepřátelského hrdinu.

V případě Magic je výhodou stále tvořený nový obsah, avšak velikou nevýhodou je kompletní absence češtiny, která odláká nové zájemce jinam. Tuto hru lze hrát velmi kompetitivně, avšak takoví hráči si musí vyhradit peníze a čas a každoročně investovat do nových balíčků, což je sice velká zábava, avšak neosloví to příliš lidí zvyklé šetřit. Pokud si hráč najde herního partnera, jeho náklady se sníží o polovinu a bude i mít s kým vyměňovat nepotřebné karty, které postupem času určitě získá. Hra je skvělá v tom, že nezabírá skoro žádný prostor.

Produkt, který je předmětem podnikatelského záměru bude cílit zhruba doprostřed mezi hry Summoner Wars a Hra o Trůny. Nabídne komplexní zážitek na velké herní ploše, tak jak to nabízí Hra o trůny, avšak herní princip se bude spíše blížit k Summoner Wars, neboť cílem bude porazit armádu nepřítele a jednotky budou vyjádřeny pomocí karet a kartiček, nikoliv pomocí plastových žetonů.

7 PRODUKT

V této kapitole bude popsán produkt, jeho možné prodejní varianty do budoucna i na počátku podnikání a také zde bude popsán jeho vývoj, který začal před několika lety a budou zde také vypočteny náklady a časový fond, který byl do vývoje tohoto produktu již investován.



Obrázek 9 Aktuální verze produktu (vlastní zpracování)

7.1 Vývoj produktu

Vývoj deskových her je časově náročný proces a tato fáze hraje stěžejní roli v celkovém životním cyklu výrobku, protože pokud hra nebude dokonale připravena během vývojové fáze a nebude řádně otestována, může ztratit své základní vlastnosti. Velmi důležitá je především fáze testování, kdy se doladují pravidla a pilují herní koncepty.

Profesionální vývojáři deskových her věnují vývoji a testování hry takového rozměru i několik let. Produkt řešený v tomto podnikatelském záměru to má o to náročnější, neboť celý projekt tvoří pouze jedna jediná osoba budoucího podnikatele, která tak činí pouze ve svém volném čase a není za to ani nijak platově ohodnocena. V této kapitole bude zkou-

máno, kolik času již bylo do vývoje a testování hry vloženo a kolik finančních prostředků již bylo použito na tvorbu testovacích vzorů.

Inspirací byly pro hru právě hry s miniaturami typu Warhammer. Hlavním cílem bylo vytvořit prostředí, které by mohlo věrně simulovat bitvu a hráči by byli nuceni přemýšlet o co nejlepších strategiích. Obyčejné hry s miniaturami jsou však velmi nákladnou záležitostí, jak potvrzuje předchozí této práce. Proto bylo již od začátku cílem této hry poskytnout na trhu hru, která by byla finančně daleko dostupnější, a to jak pro zákazníka, tak i pro výrobce, ale poskytovala by srovnatelný zážitek s ohledem na použitý materiál. Z tohoto důvodu tedy byly použity papírové či kartonové kartičky a nikoliv plastové figurky.

První koncept hry byl vytvořen na sklonku roku 2015. Tehdejší verze byla jednoduchá a postrádala většinu pravidel. Během roku 2016 došlo v průběhu měsíců ke třem zásadním úpravám a na počátku roku 2017 byla vytvořena první komplexní verze, která pak byla roku 2018 poprvé testována na širší veřejnosti. Výsledky vypadaly slibně, avšak došlo k několika problémům, především týkajících se omezeného počtu hráčů a hra se tak vrátila zpátky do vývoje. V průběhu roku 2018 vznikala nová verze, která pak byla připravena na nové otestování v březnu roku 2019. Tato verze hry ještě není úplná, neboť chybí kampaň a byly vytvořeny pouze dva hratelné národy, avšak co je důležité momentálně, hra je testu schopná.

7.1.1 Verze hry 0.1 – Prosinec 2015

První koncept hry byl zcela odlišný od stavu, v jakém se hra nachází nyní. V této době byla hlavním herním prvkem strategická kampaň dvou rovnocenných království, která byla rozdělena na územní celky. V těchto několika regionech se nacházely důležité suroviny, hrady či města, o které armády bojovaly a samotné bitvy jednotek sloužily pouze jako taktický nástroj k obsazování větších územních celků. Základním problémem verze 0.1 byla právě strategická mapa kampaně, neboť se ukázalo, že tento prvek zásadním způsobem prodlužoval kampaň, která se tak stávala zdlouhavým procesem na několik desítek hodin. Od kampaně proto bylo upuštěno a vývoj se poté odvíjel od hesla Bitva především. V následujících verzích byla vždy bitva středobodem celé hry a kampaň se do hry vrátila až v poslední verzi, kde má sloužit pouze doplňkovým účelům.

V této hře také nebyl promyšlen pohyb jednotek, které se po bojišti pohybovaly dosti volně. Nebyla zde ještě ani hrací plocha, která vznikla až v pozdější verzi. A předěláno muselo být také střídání se hráčů, kdy jeden hráč táhnul vždy se vším, co měl k dispozici a

poté byl teprve na řadě druhý hráč, což vedlo k tomu, že vždy zvítězil hráč, který táhnul jako první.

Již v této době bylo vymyšleno jedenáct jednotek a jeden hrdina pro každý ze dvou národů, zatím však bez schopností. Tvorba konceptu pravidel zabral tři hodiny. Tvorba jedné figurky vydala zhruba na jednu hodinu, dohromady tedy 22 hodin. Tvorba rámečku pro kartičku figurky zhruba další dvě hodiny a samotná tvorba kartiček figurek další dvě hodiny. Hra byla vytištěna na domácí tiskárně na čtyřech papírech A4 a podlepena další vrstvou pro zlepšení kvality kartiček. Mapa kampaně byla nakreslena fixy na slepené čtyři papíry A4 a její tvorba zabrala dvě hodiny. Vystřihávání zabralo 3 hodiny.

Hra byla testována pouze jednou a celý test zabral dvě hodiny. Poté se hra vrátila zpět do vývoje. Náklady na tuto verzi jsou zanedbatelné.

Doba vývoje této verze 36 hodin

7.1.2 Verze hry 0.2 – Březen 2016

O čtvrt roku později byla k testování připravena další verze. Zde již chyběl prvek kampaně a pro bitvu byly vymyšleny speciální mechanismy, které vesměs vydržely až do finální podoby. V této verzi byla bitva zasazena do pouštního prostředí, kde hrálo počasí speciální vliv, hráči shlukovali své jednotky v táborech kolem oáz, aby měly dostatek vody a mohly se pohybovat nehostinnou pouští, kde jinak jednotky trpěly dehydratací a jejich výkon se zmenšoval, čím dál byly od oázy.

Poprvé se zde objevuje herní plocha, která je již v této verzi rozdělena do kvadrantů a poprvé se zde také začínají vyskytovat karty počasí, denní doby a karty terénu. Byly vytvořeny karty pro různé bitevní podnebí, které však nebyly nikdy využity. Bojovalo se o pouštní město, které bylo uprostřed mapy a ve kterém se nacházely významné bonusy pro hráče.

Vzniknuly také speciální karty bestii, které se v průběhu hry mohly objevit libovolně na bojišti a ten, kdo takovou bestii porazil, získal mocný artefakt, který mu pak poskytoval různé bonusy využitelné dále v bitvě. Tento prvek se nakonec nedostal do další verze hry, neboť hráč, který byl nucen se rozhodnout, zda část své armády vyslat na bestie nebo svou armádu nechat pohromadě a zaútočit se vším na nepřítel, vždy volil druhou variantu. Zabít bestii se mu nevyplatilo a tak byly ve hře k ničemu.

Využity také byly speciální karty událostí, které do hry každý tah zasáhly. Někdy zvyšovaly jednoho z hráčů, poskytovaly mapě bonusy nebo vpouštěly do hry bestie.

Nakonec bylo od principu pouštní mapy upuštěno, neboť znevýhodňovala jednotky a byla příliš trestající. Množství chyb zavedlo hru zpět do vývojové fáze.

Tvorba a vymýšlení konceptu zabralo 3 hodiny. Tvorba designu karty zabrala další 4 hodiny i s úpravami. Bylo vytvořeno 10 typů karet bitevního prostředí, 22 informačních kartiček jednotek, 12 karet událostí (včetně bestíí), 12 karet terénu, 4 karty artefaktů a 4 karty počasí. Tvorba jedné karty zabrala zhruba $\frac{3}{4}$ hodiny, dohromady tedy 48 hodin. Jednotky zůstaly z předchozí verze a nebylo třeba je předělávat. Dohromady bylo potištěno 6 listů A4, vystřihování zabralo 2 hodiny. Karty byly vyztuženy zalisováním do fólie fóliovacím zařízením, které spolu s fóliemi poskytl známý, lisování a opětovné vystřihování zabralo 3 hodiny. Bitevní plocha byla vytvořena z šesti kusů A4 papíru, kvadranty byly znázorněny tužkou, bitevní plocha spojena izolepou, tvorba mapy zabrala hodinu.

Testována byla tato verze pětkrát v rozsahu 15 hodin. Náklady na tuto verzi jsou zanedbatelné.

Doba vývoje této verze 76 hodin

Kumulativní doba vývoje..... 112 hodin

7.1.3 Verze hry 0.3 – Zář 2016

Na podzim roku 2016 prošla hra další velkou předělávkou. V této nové verzi již byly základní mechanismy hry relativně pevně stanoveny. Na zakázku byla vytištěna mapa za 160 Kč a poprvé byla použita mapa s travnatým povrchem místo pouště. Tvorba nové mapy trvala 3 hodiny. Došlo k výraznému vybalancování dvou herních národů, i když ani to doposud zdaleka nestačilo. Zakoupeno bylo 80 herních krystalů za 80 korun a nové hrací kostky modré a červené barvy dohromady v hodnotě 280 Kč.

Právě během této fáze vývoje bylo do hry poprvé výrazně investováno. Na domácí tiskárně byly vytištěny první informační karty, zatím zabývající se pouze informacemi o jednotkách. Tyto vyšly na 12 Kč informativně. Upuštěno bylo od karet bestíí, karet podnebí a také karet událostí a začalo se pracovat na novém systému karet osobností, které nahrazovaly události.

Tvorba informační karty byla největším zlodějem času, neboť tvorba informací pro jednu jedinou jednotku zabrala zhruba hodinu a půl a takových bylo 24. To dohromady dává 36 hodin. Byly vytvořeny nové karty osobností. Tvorba každé takové karty trvala zhruba hodinu a půl, neboť bylo třeba vymodelovat postavu a také vytvořit kartu. Těchto karet bylo

12 kusů, plus bylo vytvořeno dalších 12 karet budov a 4 karty terénu, každá taková trvala hodinu. Nad těmito kartami tedy bylo stráveno celkem dalších 34 hodin.

Neustále však byl problém s laděním a balancem národů a proto hra potřebovala opět předělání.

Tato verze byla testována celkem šestkrát v průběhu 20 hodin.

Doba vývoje této verze	96 hodin
Náklady na vývoj této verze	530,00 Kč
Kumulativní doba vývoje.....	208 hodin
Kumulativní náklady na vývoj.....	530,00 Kč

7.1.4 Verze hry 0.4 – Leden 2017

Na sklonku roku 2016 a na počátku roku 2017 prošla hra masivní úpravou. Byla vymyšlena kompletně nová grafika pro karty, takže všechny karty byly renovovány a dostaly o dost líbivější design. Stejně tak byly upraveny a předělány také kartičky jednotek, které kromě úprav spojených s balancováním, obdržely také nový design a modely byly znovu předělány a vylepšeny. Bylo celkem přetvořeno všech 24 jednotek, každá trvala jednu hodinu, tvorba nového rámečku zabrala další hodinu a dosazování jednotek do rámečků další dvě hodiny.

Tvorba nového designu karet zabrala 4 hodiny. Předělávání každé karty však trvalo tři čtvrtě hodiny. Bylo předěláno 16 karet terénu, 12 karet osobností a bylo přidáno 6 karet scénářů, které měnily vítězné podmínky hry. To je zhruba dalších 26 hodin. Tyto karty spolu s kartičkami jednotek byly vytištěny v tiskárně na objednávku za 280 Kč. Vystřihování kartiček zabralo dalších 5 hodin.

Kromě toho byly také zpracovány příručky, bylo vytvořeno 34 originálních nových stran, které byly přidány ke stranám s informacemi o jednotkách. K tomu přibýlo dalších 15 duplicitních a 24 karet informací bylo znovu předěláno. V průměru každá z 34 originálních stran zabrala skoro dvě hodiny, neboť se jedná o spoustu textu, který musel být speciálně naformátován. Duplicitní strany zabraly zanedbatelný čas, avšak každá z 24 informačních karet předělaných na polovinu jedné stránky příručky zabrala další hodinu. Na tvorbě této příručky tedy bylo stráveno celkem 92 hodin a jednalo se o doposud časově i graficky nejnáročnější část projektu, a jak se brzy ukázalo, tak i nejdražší.

Poté, co byla zanesena příručka, která se vlastně skládala ze tří samostatných menších příruček do tiskárny, aby zde byla na objednávku vytištěna, nastaly komplikace. Protože každá strana měla být vytištěna jako celobarevná až po okraj, bylo třeba dodělat přesahy, aby se nestalo, že by okraje během tisku zůstaly bílé. Každá ze skoro sedmdesáti stran příruček proto musela být předělána. To zabralo dalších 6 hodin. K tomu poté tiskárna příručky vytisknula dvakrát a jako důvod uvedla, že kvůli formátu příruček, který byl klasický A5 a přesahu museli každou stranu vytisknout na formát A4 a tak ji alespoň vytisknou dvakrát. Díky tomuto nepřilíš logickému vysvětlení tak v konečném důsledku vyšel tisk příruček na 980 Kč. Navíc po pár dnech se začaly vnitřní strany vylupovat ze sepnutí, takže příliš dobře odvedená práce to patrně nebyla. Tato tiskárna byla do budoucna vyřazena ze spolupráce.

Testování této verze proběhlo zhruba patnáctkrát v rozmezí mezi léty 2017 a 2018. Celkem toto testování zabralo zhruba 40 hodin. Tato verze hry byla poprvé testována v širší veřejnosti, když byla v Otrokovicích testována na sešlosti hráčů deskových her. Zde bylo promyšleno několik nových myšlenek od přítomných účastníků. Jednou z prvních bylo zavedení jednoduchého scénáře, na kterém by se hráči postupně seznámili s pravidly, omezení přílišného množství mechanismů, což nakonec vedlo ke kompletnímu vyřazení karet osobností a nutnosti přepracovat soubojové mechanismy jednotlivých jednotek, neboť lukostřelci dominovali a těžce ozbrojené jednotky nebyly tak silné, jak bylo původně zamýšleno. Problém byl také ten, že hra byla pouze pro dva hráče. Proto vše nakonec vedlo k úplně kompletnímu přepracování a verzi 0.5

Doba vývoje této verze	200 hodin
Náklady na vývoj této verze	1 260,00 Kč
Kumulativní doba vývoje.....	408 hodin
Kumulativní náklady na vývoj.....	1 790 Kč

7.1.5 Verze hry 0.5 – Březen 2019

Mezi verzí 0.4 a 0.5 se nachází více jak dvouletý rozdíl. Ten vzniknul proto, že celá hra vlastně po celou dobu stále vznikala pouze ve volném čase. Během zbytku roku byla na téma podnikatelského záměru založení vydavatelství deskových her zpracována bakalářská práce a během tohoto roku byla také hra několikrát otestována. Tvůrce této hry však z kraje roku 2018 nastoupil na brigádní poměr do firmy a k tomu stále studoval na vysoké škole,

jeho volný čas tedy byl významně omezen. Kromě toho po celou druhou polovinu roku 2018 zpomalily vývojový proces také technické problémy, neboť tvůrci hry přestal fungovat notebook, který prošel sérií mnoha reklamací a nakonec již nebyl déle použitelný. Tvůrce tak nebyl schopen na hře takřka půl roku pracovat a vývoj nové verze hry tak šel daleko pomaleji než u předchozích verzí.

Kvůli názorům širší veřejnosti byla hra opět kompletně předělána. Zůstaly pouze základní mechanismy. Kompletně byl přepracován soubojový systém a poprvé byly kompletně změněny i hratelné národy a prostředí, do kterého byla hra zasazena. Prostředí nyní bylo daleko fantastičtější s rozmanitými fantastickými národy a také bylo daleko divočejší a chaotičtější, neboť takové jsou moderní trendy. Místo dvou civilizovaných lidských království mělo nyní základ tvořit rozpadající se království elfů a kočovné národy dvou lidských kmenů a jednoho kmene bestiálních tauronů, kteří byli podobni Minotaurům. Hru by nyní mělo být možné hrát ve dvou až čtyřech hráčích.

V květnu roku 2018 byla zakoupena licence na roční komerční užívání programu Inkarnate za 550 Kč. V tomto programu byly vytvořeny mapy a karty terénu. Tvorba mapy trvala 3 hodiny a tvorba každé karty terénu hodinu a půl. Byly vytvořeny 4 různé karty terénu, tedy dohromady 6 hodin.

Prozatím byly vytvořeny dva hratelné národy. Původně měl každý národ 11 jednotek a jednoho hrdinu. Ve verzi 0.5 má každý národ pouze tři jednotky, pro snazší orientaci v jejich schopnostech a pět hrdinů. Jsou dost omezeny schopnosti hrdinů, aby bylo možné se v nich lépe orientovat a nezanedbávat je. Většina schopností jednotek byla přepracována do zbroje a výzbroje.

Tvorba konceptu a také tvorba speciálního bodového systému jako ceny jednotek při naverbování zabrala v průběhu roku 2018 dohromady 20 hodin.

Tvorba jedné jednotky trvala hodinu a bylo celkem vytvořeno 16 jednotek, tedy 16 hodin. Tvorba nového typu kartičky jednotky a dosazování jednotek do kartiček zabralo další tři hodiny. Bylo též zpracováno 16 nových informačních karet jednotek, každá z nich zabrala průměrně hodinu a půl, tedy 24 hodin. Také byly nově vytvořeny karty počasí a denní doby, spolu s novou grafikou tyto karty zabraly další 4 hodiny.

Podruhé byla vytištěna herní plocha a karty hry samotné, spolu s informačními kartami a kartičkami jednotek, tentokrát také na objednávku tiskárny. Celkově vyšel tento tisk na 490 Kč a jeho vystřihování zabralo 5 hodin.

K datu 4. dubna 2019 byla hra testována prozatím třikrát, dohromady během dvanácti hodin. Soubojové mechanismy jsou nyní daleko vyladěnější, nicméně hra stále trpí špatným balancováním.

Doba vývoje této verze 90 hodin

Náklady na vývoj této verze 1 040,00 Kč

Kumulativní doba vývoje..... 493 hodin

Kumulativní náklady na vývoj..... 2 830,00 Kč

I přesto ani tato verze ještě není hotová. Do plné verze zbývá dotvořit minimálně zbylé dva národy, mapu kampaně a strávit další desítky, ne-li stovky hodin testováním.

Zatím tedy bylo na vývoji hry stráveno v průběhu tří let a čtyř měsíců celkem zhruba 500 hodin, které tvůrce vynaložil ve svém volném čase, a prozatímní náklady na vývoj se zatím vyšplhaly na přibližných 2 850 Kč.

7.1.6 Grafické nástroje

Na tvorbu jednotek byl použitý americký freeware software Hero Machine 3 sloužící na tvorbu fantastických či komikových 2D postavíček. Druhým programem byl program Corel DRAW sloužící na zpracování veškeré grafiky a na tvorbu designu karet. Třetím použitým programem byl program Inkarnate na tvorbu fantastických map.



Obrázek 10 Rozehraná hra (vlastní zpracování)

7.2 Testování produktu

Produkt byl dále testován na malém vzorku známých a příbuzných podnikatele, především v rámci jeho testování. V souvislosti s tím byl dotyčným předložen dotazník, jehož prostřednictvím se mohli vyjádřit ke hře a jejímu vývoji.

Dle nasbíraných dat se všichni dotázaní shodli, že pravidla hry jsou náročná, avšak vstřebatelná a po několika hrách s nimi již nebude problém. 20% dotázaných se vyjádřilo, že byl problém vyznat se v údajích o jednotkách a 40% se vyjádřilo, že bylo náročné udržovat přehled o všech dostupných mechanismech. Většinou se jednalo o lidi, kteří hrají stolní hry jednou do měsíce. Dotázaní se v odpovědích shodli, že hra vypadala zajímavě a že by si ji zahráli s přáteli, o kterých si myslí, že by je to mohlo zajímat.

Pětina dotazovaných by ráda tři úvodní hratelné národy v základním balíčku, dvě pětiny by rády 4 národy a zbylé dvě pětiny by upřednostnily 6 hratelných národů. Většina dotázaných také souhlasila, že na výrobu hry stačí kartonový papír a není třeba plastových figurek, které by zvedly kvalitu, ale i cenu produktu. 80% z dotázaných bylo ochotno za tako-

vouto hru utratit do 1 000 Kč, zbytek do 500 Kč. Pokud by byla finální verze hry s plastovými figurkami, lidé by byli ochotni zaplatit za takovou hru zhruba 1 000 až 1 500 Kč.

Co se týče nároků na rozšíření, odpovědi se dosti lišily. Pětině dotázaných by stačilo koupit si základní hru, dvě pětiny by rády pouze malá a levná rozšíření a dvě pětiny byly zaujaty většími rozšířeními v ceně do 500 Kč.

Na otázku, co by ve hře zlepšili nebo změnili, se většina dotázaných shodovala, že je třeba stále ještě vybalancovat jednotky a nějak výrazněji zpracovat pravidla, aby bylo snazší je všechny dodržovat, to bylo dáno především tím, že v době testování ještě nebyla vyrobena příručka. Hra celkově získala hodnocení 84%. Je třeba brát ohled na subjektivitu hodnocení, jelikož všichni dotázaní byli přátelé či rodinní příslušníci podnikatele. Mohou tedy věci hodnotit pozitivněji, v jeho prospěch, než lidé, kteří k němu nepocitují žádný vztah. Výsledky tohoto testu jsou tedy užitečné, ale je třeba je brát s rezervou.

7.3 Varianty produktu

Počátečním produktem podniku, který je řešen v tomto podnikatelském záměru bude válečná desková hra Údolí Calengor. Tato hra je určena pro dva až čtyři hráče, kteří si mohou vybrat mezi šesti znepřátelenými národy. Každý z těchto národů má svá specifika a jeho herní jednotky do hry přinášejí jiný herní styl. Cílem hry je buďto porazit nepřítele nebo splnit herní scénáře.

K dispozici bude také mapa kampaně, na které se bude moci až šest hráčů utkat v sérii několika bitev a která poskytne hráčům možnost dlouhodobého zážitku. Pokud se budou hráči scházet jednou týdně, jedna kampaň může trvat i několik měsíců a hráči tak mohou zůstat zapojeni do hry po delší čas.

Do budoucna jsou v plánu rozšíření pro hru v případě úspěchu. Tato rozšíření budou v několika kategoriích, každá za jinou prodejní cenu a každá s jiným složením.

7.3.1 Základní balení

Nabízený produkt bude prodáván v krabici, do které budou uloženy veškeré herní komponenty. Tato krabice bude sloužit k ochranným, úložným a transportním účelům.

Tabulka níže přináší přehled jednotlivých částí základního balení.

Tabulka 5 Složení základního balení produktu (vlastní zpracování)

Číslo položky	Název položky	Počet kusů
1.	Hrací deska	4 díly
2.	Mapa kampaně	1 kus
3.	Kostky	6 kusů
4.	Herní krystaly	80 kusů
5.	Žetony kampaně	90 kusů
6.	Karty terénu a bitevních podmínek	20 kusů
7.	Informační karty pro jednotky	48 kusů
8.	Karty jednotek	300 kusů
9.	Herní manuál	1 kus
10.	Zámkové sáčky	9 kusů
11.	Obalová krabice	1 kus

Hrací deska se skládá skládat ze 4 stejně dlouhých kartonových dílců o velikosti 420x297 mm. Stejně tak velká bude i mapa kampaně. Ke hře bude stačit šest základních, šestistranných kostek, které si hráči mezi sebou budou předávat. Lze však mít i vícero kostek, například dvanáct, což ušetří předávání kostek mezi sebou.

K dispozici je dále 80 krystalů, a to 30 žlutých určených na označení vyčerpaných jednotek, 30 červených na označení životů, 10 zelených k označení bonusů a 10 modrých k označení kouzel. Dále základní balení obsahuje 90 kusů žetonů kampaně, 15 pro každého z šesti možných hráčů. 10 z nich bude reprezentovat ovládané území na mapě kampaně a 5 z nich bude reprezentovat hrdiny a jejich vojska. Dále jsou to pak dvě karty bitevních podmínek, pro čas a počasí a jejich dva příklopné kotouče a šestnáct karet terénu

Zhruba 300 kusů jednotek bude dostatek pro to, aby bylo obsaženo všech šest počátečních hratelných národů. Ty budou doplněny o 48 informačních karet a všechna pravidla budou vysvětlena v jedné příručce, neboli v herním manuálu. Karty, krystaly a kostky budou uloženy v zámkových sáčkích. Takové balení by se mělo prodávat kolem 1 200 Kč, aby zůstalo kompetitivní.

7.3.2 Menší základní balení

Je možné vydávat také jednodušší základní variantu. V této variantě se nachází pouze čtyři hratelné národy a mělo by tak dojít k celkovým menším kusovým nákladům na výrobu. Cena za takové balení by se měla pohybovat kolem 900 Kč. Toto balení by pak obsahovalo:

Tabulka 6 Složení menšího základního balení produktu (vlastní zpracování)

Číslo položky	Název položky	Počet kusů
1.	Hrací deska	4 díly
2.	Mapa kampaně	1 kus
3.	Kostky	6 kusů
4.	Herní krystaly	80 kusů
5.	Žetony kampaně	60 kusů
6.	Karty terénu a bitevních podmínek	20 kusů
7.	Informační karty pro jednotky	32 kusů
8.	Karty jednotek	200 kusů
9.	Herní manuál	1 kus
10.	Zámkové sáčky	7 kusů
11.	Obalová krabice	1 kus

Toto balení by obsahovalo o 30 kusů méně žetonů kampaně, o 16 kusů méně informačních karet jednotek, o 100 kusů méně samotných karet jednotek a o 2 kusy méně zámkových sáčků.

Ušetřilo by se tedy na tisku a také především na době potřebné k otestování všech národů tak, aby byly jejich síly vyrovnané. Existuje šance, že by se prodávalo pouze jedno ze základních balení, buďto standardní nebo malé, ale existuje také šance, že by mohly být určeny k prodeji obojí. Malé základní balení se však jeví jako reálnější varianta, především z hlediska časové náročnosti pro testování a balanc. S tím, že pokud by byl projekt fundován crowdfundingovou kampaní, po dosažení určité částky by bylo možno zvednout laťku a rozšířit malé základní balení na základní.

7.3.3 Malé rozšiřující balení

Malé rozšiřující balení by do hry přinášelo nové typy jednotek k již existujícím národům. Toto rozšíření by mělo obsahovat dva typy nových jednotek pro již existující národ a jednoho nového hrdinu. Balení by obsahovalo také kampaňové žetony pro obsaženého hrdinu. Cena by se měla pohybovat kolem 200 Kč. Níže je tabulka s komponenty, které by takové balení obsahovalo:

Tabulka 7 Složení malého rozšiřujícího balení produktu (vlastní zpracování)

Číslo položky	Název položky	Počet kusů
1.	Žetony kampaně	1 kus
2.	Informační karty pro jednotky	3 kusy
3.	Karty jednotek	20 - 35 kusů
4.	Informační letáček	1 kus
5.	Obal na balíček	1 kus

Počet karet jednotek je orientační a stejně tak je orientační, neboť některý z národů se může soustředit na vyšší počet méně kvalitních jednotek a některý na menší počet více kvalitních jednotek.

Tento produkt by byl nabízen v plastovém balíčku a nikoliv v krabici. Bez základní hry by jej nebylo možné použít, avšak stačí vlastnit všechny herní komponenty ze základního balíčku nebo z velkého rozšiřujícího a tento balíček již lze použít.

7.3.4 Středně velké rozšiřující balení

V tomto balení by měl být k dispozici celý jeden národ, ať už ten, který byl vynechán v menší základní verzi nebo ten, který byl vydán ve velké rozšiřující verzi, anebo národ, který by byl speciálně nabízen touto formou. Balení by obsahovalo také kampaňové žetony pro hrdiny a pro národ. Tento balíček by měl být k dispozici zhruba za 300 Kč.

Toto balení obsahuje:

Tabulka 8 Složení středně velkého rozšiřujícího balení produktu (vlastní zpracování)

Číslo položky	Název položky	Počet kusů
1.	Žetony kampaně	15 kusů
2.	Informační karty pro jednotky	8 kusů
3.	Karty jednotek	cca 50 kusů
4.	Zámkové sáčky	1 kus
5.	Informační leták	1 kus
6.	Obal na balíček	1 kus

Tento produkt by také byl nabízen pouze v plastovém balíčku a nikoliv v krabici. Bez základní hry by jej nebylo možné použít, avšak stačí vlastnit všechny herní komponenty ze základního balíčku nebo z velkého rozšiřujícího a tento balíček již lze použít.

7.3.5 Velké rozšiřující balení

Toto balení by nabídlo dva hratelé národy a všechny potřebné komponenty ke hře, včetně hrací desky a nových karet terénu. Jednalo by se opět o větší, úzkou krabici. Balení by však neobsahovalo kampaňovou mapu, pouze by poskytovalo kampaňové žetony k nově vydaným národům. Jednalo by se o balení dostupné zhruba za 600 Kč.

Tabulka 9 Složení velkého rozšiřujícího balení produktu (vlastní zpracování)

Číslo položky	Název položky	Počet kusů
1.	Hrací deska	4 díly
2.	Kostky	6 kusů
3.	Herní krystaly	60 kusů
4.	Žetony kampaně	30 kusů
5.	Karty terénu a bitevních podmínek	20 kusů
6.	Informační karty pro jednotky	16 kusů
7.	Karty jednotek	100 kusů
8.	Herní manuál	1 kus
9.	Zámkové sáčky	5 kusů
10.	Obalová krabice	1 kus

Toto balení by bylo plně samostatně hratelné a nebyla by zapotřebí originální krabice.

7.3.6 Další edice

Do budoucna, pokud by hra byla úspěšná a několik let se jí dařilo prosperovat za pomoci rozšiřujících balíčků, nadešel by čas na novou edici. Tato druhá edice by představila nový základní balíček s novou kampaní a originální nové hratelné národy. Takto by se mohla hra dále rozšiřovat.

Bylo by možné také začít s doplňkovou tvorbou kolem existujícího světa prvotní hry. Touto doplňkovou tvorbou je myšlena tvorba dalších her se stejnou tematikou nebo například tvorba doplňkových příběhů formou krátkých online povídek či delších povídkových románů.

7.3.7 Další nezávislé produkty

Mezitím by mohl podnik zahájit vývoj další hry. Tato hra by se mohla opět zabývat podobnou tematikou, avšak nabídla by zcela jiný zážitek například formou karetní hry. Podnik by také mohl začít s tvorbou a výrobou her zcela odlišného typu, nikterak se nedotýkajících žánru fantastiky ani tématu stolních deskových her.

8 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Hlavním cílem praktické části této diplomové práce je sestavení pokud možno co nejvěrnějšího podnikatelského plánu pro začínající společnost zabývající se vývojem a výrobou deskových her. Tato společnost bude založena právní formou kapitálové společnosti s ručením omezeným. Struktura podnikatelského plánu je definována v teoretické části.

8.1.1 Titulní strana

Podnikatelský plán:	Založení vydavatelství deskových her
Obchodní název:	Eldragon s.r.o.
Forma podnikání:	Společnost s ručením omezeným
Sídlo společnosti:	Zahradní 15, 695 04 Hodonín
Základní kapitál:	1 000 Kč
Zakladatel:	Martin Šilc
Email:	silc.martin@eldragon.cz
Telefon:	+420 775 658 355
Předmět podnikání:	Tvorba a distribuce deskových her

8.1.2 Exekutivní souhrn

V exekutivním souhrnu jsou popsány a definovány cíle, jichž chce podnikatel dosáhnout. Hlavní snahou tohoto podnikatelského plánu je realizace podnikatelského záměru založení společnosti s ručením omezeným na výrobu a vývoj deskových her. Hlavním počátečním produktem této společnosti je stolní hra Údolí Calengor čerpající inspiraci z válečných her simulujících bitvu fantastických armád. Hra je určena pro náctileté i dospěléjší hráče.

Produkt bude téměř celý vyráběn na multifunkčním tiskařském zařízení, které bude zakoupeno na počátku podnikání. Většinu vstupního materiálu tedy bude tvořit papír a Trojrozměrné části produktu, jako herní kostky, budou tisknuty na moderní 3D tiskárně metodou FDM (Fused Deposition Modeling), tedy metodou postupného nanášení tisknutého materiálu do prostoru, jedná se o nejrozšířenější metodu tisku.

Co se týče finančních prostředků, rozhodnul se podnikatel zvolit cestu crowdfundingu, a aby zvýšil své šance na úspěch, cílí rovnou na mezinárodní trh, kde se nachází větší množství potenciálních zákazníků a což je i kvalitní příležitost k propagaci začínajícího podniku.

Hlavním cílem prvního roku je pro podnik jednoznačně úspěch v crowdfundingové kampani a výběr dostatečného množství financí, které jsou třeba ke startu podnikání. Dále se bude firma prezentovat na sociálních sítích a na konvenčních událostech po České republice s fantastickou tematikou.

V průběhu následujících let je v plánu produkovat různá rozšíření podporující původní produkt a poté, co bude firma finančně zajištěná, je zde možnost začít se věnovat zcela novým produktům, které by též měly být podporovány svými vlastními rozšířeními, avšak věnovaly by se jiné tématice. Vždy by se jednalo o produkty z herního průmyslu.

Podnik má v plánu uzavřít prodejní smlouvy s Českými retailovými řetězci, které by prodávaly porci produkce. V následujících letech bude v případě úspěchu postupně podnik rozšiřovat produkci, ale po několik prvních let zůstane prozatím pouze v oblasti internetového a retailového prodeje. Podnik poté plánuje našetřit dostatek financí, aby si mohl zřídit svou vlastní kamennou prodejnu a přesunul do ní své sídlo.

S kvalitním zázemím se pak nabízí postupné zajištění stabilní pozice na Českém trhu a rozšíření do zahraničí, s produkty nabízenými v několika jazykových variacích. Původně budou produkty nabízeny v českém a anglickém jazyce.

8.1.3 Minimální náležitosti zakladatelského právního jednání

V první řadě je třeba uzavřít zakladatelské podnikatelské jednání. V případě jednoho společníka je tímto zakladatelským podnikatelským jednáním zakladatelská listina. Minimální požadavky na to, co musí být zmíněno v zakladatelské listině, jsou zmíněny v §146 zákona o obchodních korporacích a §123 občanského zákoníku.

Mezi minimální náležitosti zakladatelské smlouvy, které musí být obsaženy při vzniku společnosti, patří vkladová povinnost zakladatelů a lhůta pro její splnění, určení jednatele společnosti, určení správce skladu, popis, ocenění a částky nepeněžitěho vkladu od osoby znalce, který provede ono ocenění.

Mezi minimální náležitosti, které v zakladatelské listině musí být obsaženy trvale, patří obchodní firma, sídlo, předmět podnikání, určení společníků, určení podílů, práv a povin-

ností, výše vkladu společníka, výše základního kapitálu, počet jednatelů a způsob jednání jednatelů.

8.1.4 Časový plán

Důležitým bodem podnikatelského záměru je také časový plán, ve kterém bude nastíněno, co kdy hodlá podnik realizovat.

Po zbytek roku 2019 bude probíhat tvorba, testování a překlad do anglické verze hry. Během této doby budou utraceny náklady na vývoj a na tvorbu webových stránek.

2. ledna 2020 poté proběhne založení společnosti, Budou spuštěny webové i Facebookové stránky a budou utraceny výdaje potřebné na založení společnosti s ručením omezeným a výdaje spojené s pořízením ochranné známky.

15. ledna 2020 poté dojde ke vzniku společnosti a začne se připravovat kampaň na Kickstarteru.

1. února 2020 odstartuje kampaň na Kickstarteru, která potrvá až do *1. března 2020*.

15. března 2020 dojde k objednávce materiálů a strojů potřebných k výrobě zboží přislíbeného v crowdfundingové kampani.

1. dubna 2020 začne výroba objednaných kusů produktu.

1. června 2020 bude produkt hotov a připraven k zaslání zákazníkům, kteří přispívali na Kickstarteru.

Do konce roku 2020 bude probíhat první účetní období firmy.

15. března 2021 bude vydán první malý rozšiřující balíček

10. října 2021 bude vydán první středně velký rozšiřující balíček

1. června 2022 budou zakoupeny obchodní prostory ve městě Brno.

1. října 2022 budou tyto obchodní prostory uvedeny do provozu

8.2 Výrobní plán

Na počátku podnikání se bude uvažovat s výrobou varianty produktu popsanou v kapitole 7. 2. 2. Menší základní balení. V tomto balení budou obsaženy pouze čtyři národy a ušetří se tak především na čase, který by hra musela strávit ve fázi testování a balancování.

Ve chvíli, kdy bude konečně fáze vývoje a testování hotová, bude možné zahájit výrobu. Tato výroba bude mít čtyři části. Všechny čtyři hlavní části se budou zabývat tiskem. Většina částí produktu je tisknutelná na multifunkční tiskárně pro velkoformátové tisky, některé části budou muset být vytištěny na 3D tiskárně. Zámkové sáčky lze zakoupit za zanedbatelnou částku, proto na ně nebude třeba výroby.

8.2.1 Náklady na tisk mapy a karet

První částí výroby je tisk samotných herních karet a kartiček, který bude prováděn na tiskárně HP Designjet Z2100, která je dostupná na trhu přibližně za 45 000 Kč. Jeden zásobník barvy do těchto tiskáren vyjde na 2 350 Kč a obsáhne potištění až 3 400 stran A3. Na jeden kus výrobku bude potřeba 12 stran A3, ale 8 z nich bude potištěno oboustranně, tedy celkově bude potištěno 20 stran. Vše bude vyřezáno nožem, tak jako i v případě tisku krabice.

Tisk těchto karet bude proveden na křídový papír o hmotnosti 300 gramů na metr čtvereční. 125 listů papíru A4 je k dispozici za 170 Kč. Po převodu na formát A3 a vydělení počtu papírů je závěr takový, že 1 křídový papír formátu A3 o hmotnosti 300 g/m² vychází zhruba na 2 koruny. Variabilní náklady na papír pro tisk první části výroby produktu tedy budou činit 40 Kč.

8.2.2 Náklady na tisk krabice

Na tiskárně HP Designjet bude možné vytisknout také druhou část produktu, kterým je obalová krabice. Tato krabice bude z lepenky o hmotnosti 350 gramů na metr čtvereční, právě z tohoto důvodu byla vybrána tiskárna HP Designjet Z2100, neboť ta dokáže potisknout také takto tlustou lepenku. Lepenka byla vybrána proto, že krabice je hlavním ochranným prvkem produktu a proto musí obstát i náročnější podmínky přepravy, ať už se jedná o distribuci nebo o přenos prováděný samotným spotřebitelem ve chvíli, kdy bude s produktem cestovat. Tyto lepenky se prodávají po arších velikosti B1, tedy 707x1000 milimetrů, Na jednu krabici bude třeba dvou takovýchto archů. Archy se prodávají v ceně zhruba 35 Kč za kilogram při objednání většího množství. To jsou přibližně tři archy. To znamená, že materiál potřebný na jednu krabici vyjde přibližně na 25 Kč. Lepidlo na spojení krabic stojí 40 Kč a vyjde na několik použití, proto je připočtena jednotková cena lepidla o hodnotě 4 Kč.

8.2.3 Náklady na tisk příručky

Třetí částí tisku je tisk příručky. Tato příručka bude vytištěná na křídový papír o velikosti A4. Tato brožura bude mít 24 stran. 250 listů křídového papíru o gramáži 135 gramů na metr čtvereční je k dispozici zhruba za 200 Kč. To je tedy zhruba dalších 20 Kč potřebných pro papír k výrobě příručky do jedné hry.

8.2.4 Náklady na barvu

Plocha potřebná pro tisk mapy a herních komponentů je 20 stran A3. To jest 2 494 800 milimetrů čtverečních, neboli 2,495 metru čtverečního. Plocha potřebná na tisk brožury je 24 stran A4, tedy 12 stran A3 (samozřejmě oboustranně), což činí dalších 1 496 880 milimetrů čtverečních, neboli 1,497 metru čtverečního a plocha potřebná k potištění krabice jsou dva archy B1, tedy 1 414 000 milimetrů čtverečních, neboli 1,414 metru čtverečního. Dohromady tedy bude třeba potisknout 5 405 680 milimetrů čtverečních. Jeden list formátu A3 má potiskovou plochu 124 740 milimetrů čtverečních. Celkem by tedy na výrobu jednoho kusu mělo stačit 44 kusů tištěné plochy o formátu A3. Pokud jeden zásobník potiskne až 3 400 stran A3, lze tedy uvažovat, že jeden zásobník vystačí na zhruba 77 kusů produktu. Takto vychází náklady na barvu pro tisk jednoho kusu produktu na 30 Kč.

8.2.5 Náklady na tisk trojrozměrných herních prvků

Čtvrtou částí výroby je tvorba trojrozměrných předmětů, tedy kostek akrylátů. Za předpokladu, že cena kostky od výrobce vychází na dvě koruny a cena krystalu je 0,8 Kč, pak lze vyvodit, že na jeden kus produktu vychází náklady na 6 kostek v hodnotě 12 Kč a náklady na 80 krystalů v hodnotě 64 Kč. Tyto materiály lze nakoupit anebo tisknout v 3D tiskárně.

3D tiskárna Gembird Flashforge Dreamer stojí zhruba 25 000 Kč. K tisku by bylo třeba 5 různých barev, z toho jedna na kostky a 4 na krystaly. Jeden kilogram PLA filamentu, což je materiál do 3D tiskárny tisknoucí technologií FDM (Fused Deposition Modeling), neboli technologií postupného nanášení materiálu, stojí zhruba 550 Kč. 1 kostka váží 1 gram, z jedné cívky daného materiálu by tedy bylo možné vyrobit 1 000 kostek. Jeden krystal váží cca půl gramu. Z jedné cívky by tedy bylo možné vyrobit 2 000 diamantů.

To znamená, že jednicové náklady na kostky činí 3,3 koruny a jednicové náklady na krystaly činí 8,25 Kč pro červené a žluté diamanty a 2,75 Kč pro modré a zelené diamanty. Dohromady tedy 25,3 Kč, zaokrouhleno na 26 Kč. V této práci bude uvažováno dále s touto variantou.

8.2.6 Náklady na zámkové sáčky

Posledním dodatkem je nákup zámkových sáčků. Balení se prodávají po sto kusech a k jednomu kusu produktu je třeba nakoupit 8 sáčků o rozměrech 40x60 milimetrů, což je balení za 30 Kč a jeden kus balení o rozměrech 80x120 milimetrů, což je balení za 48 Kč. Jednicové náklady tedy jsou 2,4 Kč za malé sáčky a 0,48 Kč za velký sáček, dohromady přibližně 5 Kč na produkt.

8.2.7 Shrnutí jednicových výrobních nákladů

V následující tabulce jsou sečteny všechny jednicové náklady potřebné k výrobě malého základního balení.

Tabulka 10 Jednicové náklady (vlastní zpracování)

Číslo	Položka	Jednicové náklady
1.	Materiál na mapu a karty	40 Kč
2.	Materiál na krabici a lepidlo	29 Kč
3.	Materiál na příručku	20 Kč
4.	Náklady na barvu	30 Kč
5.	Náklady na tisk 3D předmětů	26 Kč
6.	Náklady na sáčky	5 Kč
Celkem	Celkové jednicové náklady	150 Kč

Jednicové náklady tedy vychází celkem na 150 Kč na jeden kus produktu. Tato částka odpovídá zhruba 15% z celkové částky, za kterou se produkt plánuje prodávat. Zbývá tedy ještě dost místa na pokrytí vstupních a fixních nákladů a také prostor pro přidanou hodnotu. Podnik si tak bude moci vyrábět vše sám a ušetří na jednicových nákladech daleko více, než kdyby si tyto věci nechával vyrábět na zakázku. Zde je nutné také počítat s tím, že tyto jednicové náklady již obsahují složku daně z přidané hodnoty neboli DPH.

8.3 Marketingový plán

Cílem marketingového plánu je stanovit jakými způsoby o sobě chce dát podnik vědět a jaké informačně-sdělovací cesty si zvolí. Na marketing jsou často vynakládány horentní sumy a přitom zde na první pohled běží v podstatě jen o jednu věc. O snahu zaujmout. Za

tím vším se však skrývá spousta hodin strávených na průzkumech trhu a tvorbě správného propagačního plánu.

Je důležité, kolik finančních prostředků bude vyčleněno právě na marketingovou činnost. V dnešní době je důležitá především přítomnost na internetu, reklama na sociálních sítích, kde své mládí tráví generace, na kterou bude právě marketingová kampaň tohoto produktu cílit. Mladá generace náctiletých a dvacátníků bude právě tvořit hlavní spektrum zájmové skupiny zákazníků. Dalším bodem poté bude navázat obchodní spolupráci s obchodními řetězci, kde jsou deskové hry běžně k zakoupení a také u knihkupectví, knihoven, kaváren a podobných volnočasových prodejen a podniků.

8.3.1 Výběr zákaznického segmentu

V případě marketingu je třeba začít u zákazníka. Tedy tam, kam je třeba produkt dostat. Proto bude prioritou číslo jedna nutnost stanovit si, který segment trhu je pro podnik zajímavý a na koho by měl svůj marketing zaměřovat.

Hlavní otázka je jak vypadá zákazník či spotřebitel, který by si mohl produkt tohoto podniku koupit, jaké jsou jeho vlastnosti a z jakého důvodu by daný produkt mohl vyhledávat či potřebovat.

Deskové hry slouží především jako prostředek k relaxaci, k tomu aby mohl člověk strávit čas s přáteli produktivněji než při pouhém povídání a aby nasytil svého soutěživého ducha, neboť desková hra je především o soutěžení, protože má svého vítěze a své poražené. Určití lidé tedy budou tuto hru kupovat čistě z toho důvodu, že chtějí strávit svůj čas s přáteli nad něčím zajímavým, další ji zas budou kupovat z toho důvodu, že hodlají s přáteli změřit své síly a zvítězit nad nimi v přátelském utkání. Některé typy, lidi také může zlákat atmosféra, kterou pocítují, když hrají hru a ocitají se v tak trochu jiném světě.

Trh s hrami a hračkami je velmi rozmanitý a na jeho půdě se vyskytuje spousta potenciálních zákazníků či spotřebitelů, kteří mají velmi rozdílné záliby a chutě. Každý uspokojuje svůj užitek po svém a každý má na výběr určitou škálu produktů určených přímo pro něj. Takový trh je bohatý na rozmanitost a nabízí od každého něco a právě proto jsou zde i otevřenější vrátka pro potenciální nový produkt, neboť je zde skutečně spousta figurujících zákaznických segmentů. Budou existovat hráči deskových her, kterým se tato hra nebude líbit a také hráči, kterým se bude zdát velmi zajímavá. To je dáno tematikou hry.

Tématiko této deskové hry je nový a neprobádaný svět fantasy. Údolí Calengor, kterým se rozprostírají tajemné hvozdy plné zneprátelených kmenů bojujících o nadvládu nad lesem. Oproti předchozím verzím nese aktuální verze produktu daleko temnější tematiku, neboť ta se v dnešních dnech těší daleko větší popularitě, jako by snad i odrážela náladu dnešní společnosti, kdy je málokdo spokojen s tím co má a každý o sobě může dát vědět na internetu.

Mezi první skupinu zákazníků tedy lze zařadit fanoušky fantastiky. Ty, které oslovil fantastický a epický svět, který doposud nepoznali, který nyní mohou prozkoumat a ve kterém jejich generálové a hrdinové dostanou magické schopnosti, o kterých se hráči v reálném světě mohou nechat jen zdát.

Hra také spadá do kategorie bitevních simulací, kde si hráči mohou otestovat své taktické dovednosti a svou bystrost. Hra tedy může být určena i pro ty, kteří hledají takovouto výzvu.

Nejsilnější potenciální segment je pak tvořen samotnými fanoušky deskových a stolních her všeho druhu. Důvodem, proč by si takoví lidé kupovali tuto hru, by pak mohl být prostý fakt, že chtějí rozšířit svou kolekci a vyzkoušet něco nového.

Neposledním segmentem zákazníků jsou také lidé shánějící způsob, jak obdarovat své příbuzné nebo přátele. Sem může spadat například matka mladistvého, která pro něj hledá vhodný dárek k narozeninám či například k vánocům. Spousta matek tímto způsobem bojuje proti stále se zvyšující popularitě počítačových a mobilních her mezi mladistvými. Je za tím snaha, aby se dítě věnovalo i opravdovým přátelům a ne jen těm virtuálním.

Fantastika jako taková se i díky moderním filmovým zpracováním stává čím dál více populární. A samotné deskové hry se vrací opět do kurzu a je možné je spatřit v regálech kaváren či knihoven.

Potenciálním zákazníkem tedy bude člověk, spíše muž mladistvého či mladého věku, tedy v rozmezí 15 až 30 let, avšak není problém počítat i se starším segmentem. Bude se jednat o fanouška fantastiky. Dalším segmentem budou lidé hledající dárky pro osobu popsanou v tomto odstavci.

8.3.2 Sociální sítě a místo prodeje a propagace

V této kapitole je řešeno, kde bude probíhat propagace, na která místa musí marketing cílit, kde hledat výše zmíněného zákazníka. Prim zde hrají sociální sítě, především Facebook a Instagram. Na sociálních sítích se dají šířit zprávy velmi rychle, jediné, co mnohdy stačí,

je, aby vypadaly zajímavě či poutavě. Zároveň se také na internetu všeobecně snáze dostává na zahraniční trhy.

Sociální síť Facebook je v české republice stále nejpoužívanější sociální sítí, i když Instagram rychle nabírá na síle. Na Facebook denně pouze v Česku zavítají tři miliony lidí. Díky tomu Facebook skrývá ve svém nitru ohromnou porci českého zákaznického segmentu. Na Facebooku vše závisí na popularitě příspěvku, neboť s vyšší popularitou roste i vyšší dosah, tedy kolika lidem se daný příspěvek promítne na jejich takzvané zdi příspěvků.

Popularita se získává několika způsoby. Nejdůležitější je mít co nejvíce uživatelů, kterým se líbí daná stránka, neboť to rapidně zvyšuje šanci, že právě na jejich zdi příspěvků se poté objeví daný příspěvek. Čím více má takový příspěvek takzvaných „lajků“ neboli označení To se mi líbí a čím více má zobrazení, tím rychleji a dále se poté šíří veřejností.

Za částku 350 Kč měsíčně si lze připlatit uměle šířenou reklamu, která se poté šíří daleko rapidněji než nesponzorovaná reklama. Problémem je, že bez této placené reklamy není takřka možné přirozenou cestou obsáhnout širší okruh uživatelů než převážně ty, co již stránku označili jako líbivou.

Instagram velmi rychle v Česku narůstá na popularitě a zatímco před pár lety byl stále teprve příležitostí, dnes je již v podstatě povinností. Na instagramu se velmi rychle dá šířit grafická a fotografická reklama a to i poměrně zadarmo, vše co mnohdy stačí, je dávat odběry dalším uživatelům, kteří na oplátku vrátí odběr stránce.

Pro reprezentativní účely dnes slouží webová stránka podniku, která je také povinností. Spousta lidí na tuto stránku zavítají s tím, že si hledají informace o podniku či důležité kontaktní údaje. Z tohoto důvodu je nutné, aby stránka byla opravdu pěkná a úhledná a uživatelé internetu se v ní hned snadno zorientovali. Stránku bude možné také využít jako e-shop a prodávat odtud zboží přímo zákazníkům.

Mezi marketingové možnosti nespádající do virtuálních vod patří propagace produktu na různých i menších společenských akcích, nebo naopak přítomnost na větších událostech, jako je například Festival Fantasia každoročně pořádaný na Vysočině. Takovýchto událostí se totiž účastní přímo největší segment zákazníků, a to fanoušci fantastiky.

Dalším krokem bude nabízet hru a propagační materiály s ní svázané v kamenných obchodech a jejich internetových e-shopech. Zde se jedná především o hračkářství, což je ten nejklassičtější příklad kamenného obchodu, ve kterém se prodávají deskové hry. Dále se

pak ale může jednat i o knihkupectví, která v poslední době rozšiřují svůj zábor právě i o deskové hry. Další možností je vydavatelství Albi, které samo vydává lokalizované verze cizokrajných deskových her a které má své vlastní obchody všude po České Republice.

Cílem bude také dostat řešený produkt do kaváren a čajoven, kde se často schází právě již výše zmiňovaný segment zákazníků.

8.3.3 Promotion prostřednictvím Crowdfundigu

V této práci bude zpracována situace, kdy se bude financování projektu podnikatelského plánu řešit prostřednictvím Crowdfundingové kampaně na webovém portálu Kickstarter. Tento crowdfundingový portál je skvělým nástrojem, jak do vydavatelského projektu zainteresovat přímo i hráčskou komunitu, která se tak o produktu velmi rychle dozví a může si jej šířit mezi sebou. Právě komunita hráčů fantastických deskových her je tím nejdůležitějším segmentem, který se o řešeném produktu potřebuje dozvědět především.

8.4 Finanční plán

Finanční plán je pravděpodobně tím nejdůležitějším prvkem podnikatelského plánu a celého záměru vůbec. Nejenže se právě o finanční plán zajímají investoři, ale pokud podnik nedokáže efektivně spravovat své náklady, svůj majetek či své finanční prostředky, nedokáže na trhu obstát. Finanční plán je důležitý hned ze začátku, neboť právě on řeší a odpovídá na otázku, kde podnikatel vezme prostředky na realizaci svého záměru.

Ve finančním plánu se tedy stanovuje výše nákladů a z toho plynoucí vyvození počáteční ekonomické situace podniku, zda firma skutečně dokáže reálně sehnat dostatečnou sumu financí, aby mohla jít se svým výrobkem na trh. Řeší také, zda na trhu dokáže firma přežít, sestavuje prognózy, zda bude firma již v prvních letech fungování zisková či nikoliv.

Důležité je také stanovení prodejní příirážky, která silně ovlivní celkovou výši zisku podniku, protože s její pomocí bude snadno možné sledovat, kolik vydělá jednotlivý prodaný kus produktu a jaký zisk z něj firma má, ale také zda pokryje všechny náklady a kolik zůstane na budoucí investice.

8.4.1 Náklady na založení společnosti s ručením omezeným

Založení společnosti s ručením omezeným není zrovna levný proces. Ještě do roku 2014 se však jednalo o daleko vyšší sumy. Do roku 2014 bylo třeba při založení společnosti s ruče-

ním omezeným složit základní kapitál 200 000 Kč, přičemž povinnost každého ze zakladatelů byla složit alespoň 20 000 Kč, zaokrouhlených na tisíce. Tato povinnost s příchodem roku 2014 ale naštěstí odpadla a proto je nyní možnost založit si firmu s právě takovou právní formou výrazně levnější záležitostí.

Nyní nově platí, že základní kapitál může být tvořen pouhou symbolickou jednou korunou. Díky tomu se otevřela cesta do kapitálového podnikání mnoha menším živnostníkům a začínajícím podnikatelům. Jednu korunu dnes sežene skutečně každý, avšak nedoporučuje se mít základní kapitál pouze o hodnotě koruny, neboť takovou korunu nelze rozdělit mezi případné další vlastníky či podílníky, jako například příchozí investory. Proto je lepší vkládat do společnosti s ručením omezeným základní kapitál například alespoň o hodnotě 100 Kč nebo 1 000 Kč, neboť ten je ihned možné rozdělit mezi sto respektive tisíc různých vlastníků. V tomto záměru bude proto činit Základní kapitál částku 1 000 Kč.

Co se týká dalších nákladů, je třeba zaplatit soudní poplatek za zahájení řízení o zápisu do obchodního rejstříku, což je pro společnost s ručením omezeným částka 6 000 Kč.

Dále je třeba zaplatit státnímu notáři za sepsání notářského zápisu, který bude podkladem pro zápis do veřejného rejstříku. To je částka o hodnotě nejméně 4 000 Kč.

Dále se jedná o správní poplatek za vydání podnikatelského oprávnění, čehož bude v tomto případě vyplněním Jednotného Registračního Formuláře jakožto žádosti o udělení živnostenského oprávnění v podnikání v oblasti volných živností. Pokud se pole s výpisem živností nevyplní, má podnikatel právo vykonávat libovolnou volnou živnost ze seznamu volných živností sepsaných zákonem. Správní poplatek za vydání podnikatelského oprávnění činí v případě živnosti volné 1 000 Kč. Zde je také potřeba zaplatit poplatek za přijetí, čili poplatek za ohlášení živnosti. Ten činí 50 Kč.

Jako další je třeba zřídit podnikatelský účet. Pro tento podnikatelský záměr byl vybrán účet u bankovní společnosti Fio banka a.s. Tento podnikatelský účet dle stránek bankovní společnosti nabízí zřízení i vedení účtu zdarma, veškeré příchozí i odchozí platby v českých korunách a trvalé příkazy a inkasa zdarma, česko-slovenský platební styk v Eurech bez poplatků, platební kartu Mastercard Business zdarma, vklad a výběr hotovosti na pobočkách zdarma, 10 výběrů měsíčně z Fio bankomatů zdarma a 5 výběrů měsíčně z cizích bankomatů v České republice zdarma. Na takovýto účet tedy nebude třeba vyvíjet žádné vstupní ani pravidelné poplatky.

Jako poslední by pak bylo třeba vypořádat vyhotovení znaleckého posudku v případě, že je do společnosti vkládán nepeněžitý vklad, což v tomto případě není pravdou.

Tabulka 11 Náklady na založení s.r.o. (vlastní zpracování)

Číslo položky	Nákladová položka	Částka
1.	Poplatek o zahájení řízení o zápisu do obchodního rejstříku	8 100 Kč
2.	Poplatek státnímu notáři za sepsání notářského zápisu	10 000 Kč
3.	Správní poplatek za vydání podnikatelského oprávnění	2 000 Kč
4.	Poplatek za založení podnikatelského účtu	200 Kč
5.	Základní kapitál	1 000 Kč
	Celkem	12 050 Kč

8.4.2 Náklady na ochrannou známku a webové stránky

Mezi další náklady spojené se založením společnosti je poplatek za pořízení ochranné známky. Tuto známku lze pořídit pro tři třídy výrobků, tedy například pro hry a hračky. Poplatek za pořízení ochranné známky pro tři třídy výrobků činí 5 000 Kč. Za každou další třídu si lze připlatit dalších 500 Kč. Celkem je 45 tříd. Zde bude využito pouze minimální částky. Cena právních služeb za sestavení a podání přihlášky na Patentovém úřadu České republiky a za následné vyřízení, monitoring zveřejnění a řízení o zápisu ochranné známky do rejstříku vydá na dalších 3 100 Kč. Zápis do rejstříku trvá průměrně pět až patnáct měsíců. Ochranná známka platí pouze na území České republiky a má platnost 10 let.

Dalším nákladem bude tvorba webových stránek. Jak již bylo zmíněno dříve, webové stránky slouží především pro reprezentaci, proto by měly být úhledné, designově sympatické a uživatelsky přívětivé. Na těchto stránkách bude každý návštěvník moci nalézt informace o společnosti a také online obchod. Tvorba kvalitních webových stránek dnes vyjde přibližně na 10 000 Kč. Každoročně se také platí poplatky za hosting webových stránek, které vycházejí na 2 000 Kč ročně a poplatky za doménu, která se dnes dá sehnat za 200 Kč ročně. Platba 2 200 Kč za provoz webu tedy proběhne každý rok.

Tabulka 12 Náklady na ochrannou známku a webové stránky (vlastní zpracování)

Číslo položky	Nákladová položka	Částka
1.	Poplatek za pořízení ochranné známky a její vyřízení	8 100 Kč
2.	Tvorba webových stránek	10 000 Kč

3.	Poplatky za hosting	2 000 Kč
4.	Poplatky za provoz domény	200 Kč
	Celkem	20 300 Kč

8.4.3 Náklady na marketing

Mezi náklady na marketing budou logicky spadat veškeré náklady spojené s propagací firmy a jejích produktů. Tyto náklady poté budou spadat pod odbytové náklady. V plánu je jednoznačně celoroční propagace firemních stránek na Facebooku. Minimální možné náklady na propagaci na této sociální síti činí 350 Kč za měsíc. Firma bude investovat do propagace 500 Kč měsíčně, což ji vyjde na 6 000 Kč.

5 000 Kč poté bude vyhrazeno na nákup odměn pro přispívající podporovatele během crowdfundingové kampaně, sem bude spadat především natočení promotion videa.

30 000 Kč je vyhrazeno na účast na různých konvenčních událostech, kde se schází fanoušci žánru a kde bude podnikatel osobně přítomen se svým produktem, který zde bude propagovat.

Tabulka 13 Náklady na marketing

Číslo položky	Nákladová položka	Částka
1.	Reklama na Facebooku	6 000 Kč
2.	Náklady na crowdfundingovou kampaň	5 000 Kč
3.	Účast na konvenčních událostech	30 000 Kč
	Celkem	41 000 Kč

8.4.4 Náklady na vývoj

V kapitole 7.1 byl zevrubně zmapován vývoj a testování hry. Veškerý tento vývoj probíhal ve volném čase podnikatele a ten za to nedostal nijak zapláceno, všechno to dělal zcela zdarma. Ve fázi vývoje a testování již hra strávila 500 hodin. Pokud těchto 500 hodin může být vyjádřeno formou mzdy, což může, měly by se zahrnout do vstupních nákladů na vývoj, neboť všechn ten čas by se měl podnikateli vrátit. Pokud se bude uvažovat s čistou hodinovou sazbou 120 Kč, pak jsou náklady na čas strávený vývojem již 60 000 Kč. Desítky dalších hodin testování však ještě budou zapotřebí, a pokud bude produkt shánět pe-

níze na Kickstarteru, bude třeba také přeložení produktu z češtiny do angličtiny. Podnikatel disponuje Cambridge certifikátem CAE, což je rovno pokročilé znalosti angličtiny, proto tato práce není pro podnikatele problémem, kromě času, který zabere překlad. Je tedy reálné uvažovat s ohledem na výše zmíněná fakta, že finanční ohodnocení času stráveného na vývoji a testování hry by se mohlo vyšplhat až na 80 000 Kč.

Další 3 000 Kč již byly utraceny za tisk testovacích verzí a nákup materiálu na testovací verze a je reálné počítat s dalšími 2 000 Kč na nový tisk dalších testovacích verzí, neboť s dalším a dalším testováním původně tištěné verze rychle zastarávají. V této částce je započítáno také roční užívání programu Inkarnate pro rok 2019, kdy bude hra stále ve vývoji.

Dále pak bude třeba zaplatit 5 000 Kč za tvorbu grafického zpracování propagačního obrázku na víku od krabice, neboť to bude hlavním grafickým motivem, hlavním tahákem na přilákání širšího zájmu. Proto je třeba tento grafický prvek nepodcenit a najmout si kvalitního grafika na jeho zpracování.

Kromě toho bude třeba také pokrýt náklady na grafiku jednotlivých postaviček, aby nemusely být tvořeny v programu Hero Machine 3. Za tvorbu jedné takové postavičky si grafik říká 500 Kč, tedy náklady na tuto část grafického zpracování vyjdou na 16 000 Kč.

Plus každý rok jsou vynakládány náklady 550 Kč na komerční užívání programu Inkarnate. Dále vznikají náklady na licenci k programu Corel DRAW, který je nutný k tvorbě grafiky. Tuto licenci lze koupit za 19 000 Kč.

Tabulka 14 Náklady na vývoj (vlastní zpracování)

Číslo položky	Nákladová položka	Částka
1.	Finanční ohodnocení času stráveného vývojem	80 000 Kč
2.	Výdaje na testovací verze	5 000 Kč
3.	Tvorba grafiky víka krabice	5 000 Kč
4.	Grafika jednotek	16 000 Kč
5.	Poplatek za licence pro užití grafických programů	19 550 Kč
	Celkem	125 550 Kč

8.4.5 Osobní náklady a náklady na pořízení strojů a materiálu

V rámci výrobního plánu byly definovány dva tiskařské stroje, které budou zakoupeny za účelem vlastního zpracování materiálů prostřednictvím tisku a 3D tisku.

Prvním z těchto strojů je multifunkční tiskařské zařízení HP Designjet Z2100 za 45 000 Kč. Toto zařízení svými funkcemi pokryje většinu výroby. Pro tisk 3D předmětů bude pro účely výroby pořízen stroj Gembird Flashforge Dreamer za 25 000, což je multifunkční tiskárna využívající technologii FDM. Dále bude potřeba pořídit počítač, na kterém bude tvořena grafika a veškerý design herních komponentů. Takový počítač je možné sehnat za částku 20 000 Kč.

Ty nejúspěšnější české projekty na Kickstarteru s tematikou deskových her získají během crowdfundingové kampaně i tisíce lidí, kteří daný projekt podpoří. Pokud tedy bude uvažováno s optimistickou variantou, že projekt na Kickstarteru získá alespoň 2 000 podporovatelů, bude třeba přichystat materiál pro 2 000 kusů produktu.

Ve výrobním plánu bylo vypočteno, že náklady na výrobu jednoho kusu výrobku stojí v přepočtu na jednicovou hodnotu 150 Kč. Pro 2 000 kusů produktu tedy budou celkové variabilní náklady na materiál činit 300 000 Kč.

V případě takového úspěchu si v průběhu následujícího roku hru zakoupí další 2 000 zákazníků a 500 kusů bude vydáno na prodej v hračkářstvích a dalších kamenných a internetových obchodech. To zvedne náklady na materiál v průběhu roku o dalších 375 000 Kč.

Kromě toho bude třeba podnikateli proplatit mzdu, o kterou přišel tým, že se rozhodnul podnikat. Ta by mu tedy měla být garantována v osobních nákladech a bude započítána v přímých mzdách ve výkazech. Podnikatel počítá s tím, že na slušné živobytí mu bude stačit 25 000 Kč super-hrubé mzdy měsíčně, s tím, že bude zvládat vykonávat během řízení podniku ještě i druhou práci, například na částečný úvazek. Tuto částku bude do budoucna možné zvýšit, kromě toho může podnikatel na svůj osobní život čerpat i kladného hospodářského výsledku, pokud jej firma dosáhne. Prozatím se tedy jedná o sumu 300 000 Kč za celý rok.

Tabulka 15 Náklady osobní, na pořízení dl. majetku a na materiál (vl.zpracování)

Číslo položky	Nákladová položka	Částka
1.	Multifunkční tiskařské zařízení	45 000 Kč
2.	3D tiskárna	25 000 Kč

3.	Osobní počítač	20 000 Kč
4.	Osobní náklady	300 000 Kč
5.	Náklady na výrobu 4 500 kusů produktu	675 000 Kč
	Celkem	1 065 000 Kč

8.4.6 Celkové náklady na počátku podnikání

Aby bylo možné spočítat celkové náklady, bude třeba sečíst veškeré náklady potřebné k založení společnosti s ručením omezeným, náklady na ochrannou známku a na webové stránky, náklady na marketing, na vývoj, osobní náklady a náklady na pořízení strojů i materiálu.

Tabulka 16 Celkové náklady během prvního roku podnikání (vlastní zpracování)

Číslo položky	Náklady	Částka
1.	Náklady na založení společnosti s ručením omezeným	12 050 Kč
2.	Náklady na ochrannou známku a na tvorbu webové stránky	20 300 Kč
3.	Náklady na marketing	41 000 Kč
4.	Náklady na vývoj	125 550 Kč
5.	Osobní náklady	300 000 Kč
6.	Náklady na pořízení strojů	90 000 Kč
7.	Celkové náklady na materiál	675 000 Kč
	Celkem	1 263 900 Kč

Celkové náklady vynaložené během prvního roku podnikání tedy činí 1 263 900 Kč. Spolu s těmito údaji bude možné stanovit cenu, za kterou se výrobek bude prodávat. Všechny položky však v ceně tohoto výrobku nebudou započítány. Vynechány budou ty částky, které nebyly pravidelné a již se ve svém rozsahu či zcela nebudou opakovat. Tyto částky poté budou uhrazeny z celkových tržeb a sníží zisk. Jedná se například o částky utracené za vývoj, či o částky vynaložené na založení společnosti, dále také o částky utracené za tvorbu webových stránek a o ochrannou známku a o částku potřebnou na pořízení strojů. Budou zde tedy započteny jednicové náklady, které obsahují jednicové náklady na materiál, jednicové mzdy podnikatel a lze sem započítat také režijní náklady na marketing a na provoz internetových stránek.

8.4.7 Odpisy dlouhodobého majetku

Do majetku podniku byly na začátku podnikání vloženy tři stroje spadající do odpisovaného majetku a to v hodnotě 45 000 Kč, 25 000 Kč a 20 000 Kč. Tyto položky budou odepisovány jako kancelářský set zakoupený u prodejce elektrotechniky. Jako takové spadají do první odpisové skupiny, kam patří kancelářské stroje, počítače a podobně. Tento majetek proto bude odepisován 3 roky. V této práci bude zvoleno rovnoměrné odpisování, kdy se odpisy v průběhu let dostávají rovnoměrně do nákladů. Bude počítáno, že stroje byly uvedeny do provozu ke dni začátku podnikání k datu 1. 1. 2020.

Pro tyto stroje z první odpisové skupiny bude použit vzorec $O_n = \frac{PC \cdot k}{100}$, kde

O_1 – je odpis v prvním roce

PC – je pořizovací cena

k – je koeficient

n – je odpisový rok

V prvním roce odpisování bude koeficient 20% a v dalších letech 40%.

Tabulka 17 Tabulka odpisů (vlastní zpracování)

Odpisové období	Celkem
Pořizovací cena	90 000 Kč
Rok 2020	18 000 Kč
Rok 2021	36 000 Kč
Rok 2022	36 000 Kč

Roku 2022 poté budou ještě pořízeny do vlastnictví podniku prodejní prostory, což je nemovitost o hodnotě 4 miliony korun. Tato položka se řadí do šesté odpisové skupiny, kam patří administrativní budovy, hotely, obchodní domy a podobně a bude odepisována po dobu 50 let. Podle vzorce bude částka odpisů za první rok o hodnotě 40 800 Kč. V situaci, kdy tato budova byla pořízena v polovině roku, to znamená, že v roce 2022 bude zaznamenána pouze polovina z této částky, tedy 20 400 Kč.

8.4.8 Všeobecný kalkulační vzorec

Aby bylo možné stanovit cenu, bude třeba stanovit všeobecný kalkulační vzorec. V tomto vzorci se bude pracovat s produkcí 4 500 kusů produktu za první rok.

Co se týče přímých variabilních nákladů, tak mezi ně budou započítány náklady na zakoupení materiálů, které byly vypočteny ve výrobním plánu. V cenách za tyto materiály již je započtena daň z přidané hodnoty. Rozpočítáno na 4 500 prodaných kusů ročně, v přímých mzdách se rozpočítají přímé mzdové náklady podnikatele, které činí 66,67 Kč.

Správní náklady jsou takové náklady, které jsou vynaloženy na řízení, plánování a kontrolu provozu společnosti. Jednicové náklady na provoz webových stránek zde činí 0,49 Kč. Budou zde také započítány jednicové odpisy dlouhodobého majetku, tedy tří přístrojů pořízených na počátku podnikání. V prvním roce tyto odpisy činí 18 000 Kč. V jednicovém vyjádření tedy tvoří částku 4 Kč. V celkovém součtu jsou tedy jednicové správní náklady rovny sumě 4,49 Kč.

V odbytové režii budou zahrnuty náklady na marketing, mezi které spadají každoroční poplatky za reklamu na Facebooku a také stálá prezentace hry na konvenčních událostech. Celkem tyto náklady vyjdou každoročně na 36 000 Kč. Jednicově tedy bude odbytová rezie tvořit částku 8 Kč.

Doporučená prodejní cena bude činit 999 Kč. Za tuto cenu bude produkt prodáván na internetových stránkách podniku a za tuto cenu bude produkt prodáván také u dalších prodejců, jejichž prostřednictvím bude tato hra dále prodávána. Tito prodejci si však budou nárokovat zhruba 20% ceny za své služby, což bude znamenat 200 Kč. Z produktu prodáváného přes cizího prodejce se tedy do podniku zpět vrátí částka 799 Kč.

S ohledem na to, že vnitropodniková cena bude tedy činit 999 Kč a Úplné vlastní náklady výkonu činní 229,16 Kč, znamená to, že hodnota ziskové přírážky činí 769,84 Kč. V případě 500 kusů, které budou prodány přes další prodejce, bude zisková přírážka činit pouze 569,84 Kč.

Tabulka 18 Všeobecný kalkulační vzorec (vlastní zpracování)

Číslo položky	Položky a podpoložky	Částka
	Přímý materiál	150,00 Kč
	Přímé mzdy	66,67 Kč
	Ostatní přímé náklady	0,00 Kč

I.	Vlastní náklady výroby	216,67 Kč	
	Správní režie	4,49 Kč	
II.	Vlastní náklady výkonu	221,16 Kč	
	Odbytová režie	8,00 Kč	
III.	Úplné vlastní náklady výkonu	229,16 Kč	
	Zisková přírážka	769,84	569,84
IV.	Cena výkonu	999 Kč	799 Kč

V případě předprodeje k distributorům lze odečíst 200 Kč od ceny výkonu a taková částka tedy bude činit 799 Kč. Cena produktu však zůstává stále 999 Kč.

8.4.9 Výpočet obchodní přírážky a marže

Obchodní přírážka je procentuálním vyjádřením toho, co bylo přiřazeno k nákupní ceně, která je zde 100% a marže je rozdíl mezi prodejní a pořizovací cenou zboží, kdy 100% je prodejní cenou.

V případě obchodní přírážky u přímého prodeje tedy bylo k jednicové ceně 229,16 Kč přiřazeno 769,84 Kč. To znamená obchodní přírážku 336%. V případě, že je zboží prodáno dalšímu prodejci, jedná se o obchodní přírážku 249%.

$$\text{Obchodní přírážka} = \frac{\text{Zisková přírážka}}{\text{Úplné vlastní náklady výkonu}} * 100$$

$$\text{Marže} = \frac{\text{Zisková přírážka}}{\text{Cena výkonu}} * 100 = \text{Cena výkonu} - \text{úplné vlastní náklady výkonu}$$

Tabulka 19 Obchodní přírážka a procentuální marže (vlastní zpracování)

Typ prodeje	Obchodní přírážka	Procentuální marže	Jednotková marže
Přímý prodej	336%	77%	769,84 Kč
Prodej přes další prodejce	249%	71%	569,84 Kč

Celkovou marži lze vypočítat vynásobením jednotkové marže a počtu prodaných kusů pro každý z typů prodeje.

$$\text{Celková marže} = 769,84 * 4000 + 569,84 * 500 = 3\,364\,280 \text{ Kč}$$

8.4.10 Výkaz zisků a ztrát

Tento plánovaný vývoj pracuje se situací, která již byla dříve v této práci několikrát nastíněna. Tedy, že z kraje roku proběhne crowdfundingová kampaň na Kickstarteru, na které propagovaný produkt získá 2 000 podporovatelů a během roku 2020 přibude dalších 2 000 zákazníků přes webové stránky a 500 kusů bude prodáno v hračkářstvích a jiných obchodech.

Rok 2020

Pro začátek je nutné zdůraznit, že následující údaje o objemu tržeb za prodané produkty v letech 2020 až 2022 jsou pouze realistickým odhadem vycházejícím ze situace na trhu a z možného úspěchu crowdfundingové kampaně.

Podnik se nevěnuje obchodní činnosti, takže tato částka zůstane nulová. Tržby za prodané zboží z kampaně vychází na 2 051 520 Kč, tržby přímo z vlastního online obchodu činí 1 998 000 Kč, ostatní tržby činí 499 500 Kč, dohromady tedy 4 549 020 Kč. Dále je zde třeba přičíst poplatek 200 Kč za každý kus produktu prodaného do obchodních řetězců, což je celkově 100 000 Kč. To celkově sníží tržby na **4 449 020 Kč**.

Celkové náklady na výrobu takového množství produktu jsou 975 015 Kč. Režijní náklady čítají 38 200 Kč a vstupní jednorázové náklady činí 249 700 Kč. Od těchto vstupních nákladů však ještě musí být odečtena částka nákladů za pořízení dlouhodobého majetku, které se do nákladů promítnou postupně formou odpisů. Tato částka činí 90 000 Kč. Také se z částky vstupních jednorázových nákladů vyřadí částka 19 000 Kč, za kterou byl pořízen Software Corel DRAW, která však nebude odepisována. Celkově tedy budou činit jednotlivé vstupní náklady 140 700 Kč. Zde se však odečte také poplatek Kicskstarteru 174 380 Kč.

Dohromady tedy bude výkonová spotřeba **1 328 295 Kč**. To vše bude zahrnuto ve výkonové spotřebě. Pokud se od sebe odečtou výkony a výkonová spotřeba, vznikne Přidaná hodnota. Ta v tomto případě dosáhla hodnoty 3 120 725 Kč. Po odečtení odpisů je možné stanovit Provozní výsledek hospodaření ve výši **3 102 725 Kč**. Žádnou další finanční činnost podnik neprovozuje, takže daně daní z příjmu bude pouze provozní výsledek hospodaření. Daň tedy činí 589 518 Kč.

Celkově tedy bude hospodářský výsledek po zdanění ve výši **2 513 207 Kč**.

Rok 2021

Během roku 2021 se počítá s poklesem prodeje základního produktu zhruba na pouhé 3 000 kusů. Mezitím však vstoupí na trh nové produkty. S příchodem jara přijdou na trh první dva z malých rozšiřujících balíčků obsahujících nové jednotky pro existující národy, a které se budou prodávat za částku 149 Kč každý a dle odhadů lze předpokládat, že si každý z balíčků koupí zhruba 2 000 zájemců. Na podzim pak bude představen nový, středně velký balíček obsahující nový národ, který bude prodáván za 299 Kč a do konce roku a tedy i vánoc si jej koupí odhadem 1 000 lidí.

Tržby za rok 2021 tedy budou činit 2 997 000 Kč za prodej základního balení, 596 000 Kč za prodej malého rozšiřujícího balení a 299 000 Kč za prodej středně velkého rozšiřujícího balení, celkově tedy 3 892 000.

Pokud se bude počítat s tím, že polovina těchto produktů byla prodána přes další prodejce, kteří si za každý kus zboží vezmou 20%, poté je z tržeb nutné odečíst dalších 420 000 Kč, které šly jako výdělek za prodej ostatním prodejcům. Celkem tedy **3 472 000 Kč**.

Odhadem budou činit variabilní náklady na malé rozšiřující balení 35 Kč a na středně velké rozšiřující 70 Kč.

Celkové materiály na výrobu tedy budou činit 860 010 Kč. Celkové standardní fixní náklady budou opět činit 38 200 Kč, avšak dojde k masivnímu zvýšení investic do marketingu, alespoň dalších 30 000 Kč bude investováno do účinnější propagace na Facebooku, 50 000 Kč padne na natočení promotion videí a dalších 6 000 Kč padne na tvorbu grafiky nových kartiček. Celkem se tedy náklady za tento rok vyšplhají na částku **984 210 Kč**. Přidaná hodnota tedy dosahuje cifry 2 487 790 Kč. Odpisy jsou tento rok 36 000 Kč.

Provozní výsledek hospodaření za rok 2021 tedy bude **2 451 790 Kč** a daň z příjmů tedy bude 465 840 Kč. Celkový zisk po zdanění tedy činí **1 985 950 Kč**.

Rok 2022

Na jaro roku 2022 je plánováno vydání druhého středně velkého rozšiřujícího balíčku, v létě druhého malého rozšiřujícího balíčku a na podzim prvního velkého rozšiřujícího balíčku. Na trhu tedy bude mít podnik již 6 různých produktů.

Tabulka 20 Prodej produktů v jednotlivých letech (vlastní zpracování)

Položka	Základní	1. malý	1. střední	2. střední	2. malý	1. velký
Datum vydání	1.6.2020	15.3.2021	10.10.2021	10.3.2022	1.6.2022	1.10.2022
Prodané kusy 2020	4 500					

Prodané kusy 2021	3 000	4 000	1 000			
Prodané kusy 2022	2 000	4 000	2 000	2 000	4 000	500
Prodejní cena	999 Kč	149 Kč	299 Kč	299 Kč	149 Kč	499 Kč
Kusové výrobní náklady	216,67 Kč	35 Kč	70 Kč	70 Kč	35 Kč	115 Kč
Tržby celkem 2022 (Kč)	1 998 000	596 000	598 000	598 000	596 000	249 500
Jed. náklady celkem (Kč)	433 340	140 000	140 000	140 000	140 000	57 500

Celkový počet prodaných kusů základního balení postupně klesá. Malé balení se drží zatím obstojně, neboť během každého vydání jsou vlastně k dispozici dvě různé varianty, během druhého roku tedy žádný pokles v odbytu tohoto typu zboží není, avšak v roce 2023 by již byl pokles viditelný. První střední balení se začalo prodávat až na konci druhého roku a tak se jeho skutečný potenciál projevil až ve druhém roce.

Celkové tržby za rok 2022 tedy činí 4 635 500 Kč. Pokud je opět počítáno se situací, kdy polovina těchto výrobků bude prodána u cizích prodejců, pak bude z této cifry odečtena částka 490 000 Kč, která poteče prodejcům za jejich služby. Z tržeb tedy zůstane částka **4 145 500 Kč**.

Celkové jednicové náklady za tento rok činí 1 050 840 Kč. Podnik investoval dalších 20 000 Kč na tvorbu nové grafiky pro jednotky, díky vysokým tržbám si mohl dovolit utratit celkově 100 000 Kč za marketing.

Navíc podnik koupí v polovině roku prodejní budovu v Brně, která se stane novým sídlem firmy a která podnik vyjde na 4 000 000 Kč. Provoz této budovy vyjde během prvního půl roku na dalších 60 000 Kč. Uvedení prodejny do provozu vyjde na 30 000 Kč. Zařízení interiéru, jako obstarání nábytku vyjde na 35 000 Kč, s tím, že jeho montáž bude stát dalších 5 000 Kč. Za 20 000 Kč budou pořízeny stojany, letáky a vývěsní cedule. Provoz budovy bude zahájen k prvnímu říjnu a podnikatel bude prvního půl roku, tedy do konce roku 2022 pracovat sám. Celkově tedy tato budova vyjde na 4 150 000 Kč. 150 000 Kč půjde do nákladů, 4 000 000 Kč budou převedeny v rozvaze do položky Dlouhodobý hmotný majetek.

Výkonová spotřeba tedy činí **1 320 840 Kč**. Po odečtení od tržeb bude tedy přidaná hodnota 2 824 660 Kč. Odpisy budou i tento rok v hodnotě 36 000 Kč za stroje a 20 400 za nově pořízenou nemovitost, tedy celkově 56 400 Kč.

Provozní výsledek hospodaření proto bude činit **2 768 260 Kč**. Po odečtení daní z příjmů v hodnotě 525 969 Kč zůstane cifra **2 242 291 Kč**. Ta je zdaněným výsledkem hospodaření.

Tabulka 21 Výkaz zisku a ztráty za první tři roky podnikání (vlastní zpracování)

Výkaz zisku a ztráty za první tři roky podnikání (v tis. Kč)				
Položka	Název položky	Rok 2020	Rok 2021	Rok 2022
1.	Obchodní marže	0	0	0
2.	Výkony	4 449	3 472	4 146
3.	Výkonová spotřeba	1 328	984	1 321
I.	Přidaná hodnota	3 121	2 488	2 825
4.	Osobní náklady	0	0	0
5.	Odpisy	18	36	57
II.	Provozní výsledek hospodaření	3 103	2 452	2 768
6.	Ostatní finanční náklady	0	0	0
7.	Ostatní finanční výnosy	0	0	0
8.	Finanční výsledek hospodaření	0	0	0
9.	Daň z příjmů (19%)	590	466	526
III.	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	2 513	1 986	2 242
IV.	Výsledek hospodaření za účetní období	2 513	1 986	2 242
V.	Výsledek hospodaření před zdaněním	3 103	2 452	2 768

8.4.11 Rozvaha

Kromě výkazu zisku a ztráty je nedílnou součástí podnikového výkaznictví také rozvaha. V této kapitole budou sestaveny zjednodušené rozvahy pro první tři roky existence podniku. Suma bude reprezentovat vždy stav na konci roku, kdy bude také konec účetního období. V těchto sledovaných obdobích se bude uvažovat, že veškeré vyrobené výrobky byly vždy ke konci roku prodány a zaplacené a sklady tudíž zůstaly prázdné.

Rok 2020

Podle výkazu zisků a ztrát bude zanesen do rozvahy zdaněný výsledek hospodaření o výši 2 513 207 Kč.

Tabulka 22 Rozvaha na konci roku 2020 (vlastní zpracování)

Rozvaha na konci roku 2020 – po prvním roce podnikání (v tis. Kč)					
Aktiva	Brutto	Oprávky	Netto	Pasiva	
Dlouhodobý majetek	109	18	91	Vlastní zdroje	2 514
Dlouhodobý hmotný majetek	90	18	72	Základní kapitál	1
Dlouhodobý nehmotný majetek	19	0	19	VH za minulá období	0
Dlouhodobý finanční majetek			0	Výsledek hospodaření	2 513
Oběžný majetek			2 423	Cizí zdroje	0
Zásoby			0	Rezervy	0
Pokladna			0	Závazky	0
Bankovní účet			2 423	Úvěry	0
Aktiva celkem			2 514	Pasiva celkem	2 514

Po prvním roce podnikání tedy budou podle plánu dosahovat aktiva podniku hodnoty lehce přes dva a půl milionu.

Rok 2021

Podle výkazu zisků a ztrát bude zanesen do rozvahy zdaněný výsledek hospodaření o výši 1 904 958 Kč.

Tabulka 23 Rozvaha na konci roku 2021 (vlastní zpracování)

Rozvaha na konci roku 2021 – po druhém roce podnikání (v tis. Kč)					
Aktiva	Brutto	Oprávky	Netto	Pasiva	
Dlouhodobý majetek	109	54	55	Vlastní zdroje	4 501
Dlouhodobý hmotný majetek	90	54	36	Základní kapitál	1
Dlouhodobý nehmotný majetek	19	0	19	VH za minulá období	2 514
Dlouhodobý finanční majetek			0	Výsledek hospodaření	1 986
Oběžný majetek			4 446	Cizí zdroje	0
Zásoby			0	Rezervy	0
Pokladna			0	Závazky	0
Bankovní účet			4 446	Úvěry	0
Aktiva celkem			4 501	Pasiva celkem	4 501

Na konci druhého účetního období budou dosahovat aktiva podniku částky lehce přes čtyři a půl milionu, jedná se tedy zhruba o dvoumilionové navýšení.

Rok 2022

Podle výkazu zisků a ztrát bude zanesen do rozvahy zdaněný výsledek hospodaření o výši 2 123 820 Kč.

Tabulka 24 Rozvaha na konci roku 2022 (vlastní zpracování)

Rozvaha na konci roku 2021 – po druhém roce podnikání (v tis. Kč)					
Aktiva	Brutto	Oprávk	Netto	Pasiva	
Dlouhodobý majetek	109	90	3 998	Vlastní zdroje	6 743
Dlouhodobý hmotný majetek	4 090	111	3 979	Základní kapitál	1
Dlouhodobý nehmotný majetek	19	0	19	VH za minulá období	4 500
Dlouhodobý finanční majetek			0	Výsledek hospodaření	2 242
Oběžný majetek			2 745	Cizí zdroje	0
Zásoby			0	Rezervy	0
Pokladna			0	Závazky	0
Bankovní účet			2 745	Úvěry	0
Aktiva celkem			6 743	Pasiva celkem	6 743

Po třech letech budou dosahovat aktiva podniku již částky necelých šesti a tři čtvrtě milionu. Podnik tedy dosahuje stabilního postupného růstu a zdravě prosperuje.

8.4.12 Zdroje financování

Při začátku podnikání se nabízí několik možných zdrojů financování. Jedním z nich je například situace, kdy si podnikatel sám našetří potřebnou sumu tím, že bude několik let před svým podnikáním chodit do práce a odkládat si či si spořit bokem potřebnou částku. Toto je však zdlouhavý proces a vyvstává riziko, kdy kvůli tomu podnikatel může prošvihnout tu správnou chvíli, kdy se situace na trhu vyvíjí pro něj příznivě. Další barikádou je to, že tímto způsobem našetří pouze minimální nutnou sumu, která mu však neumožní příliš ze široka rozepnout pomyslná křídla. Bude neustále vázán svou malou našetřenou sumou.

Když je zde zmínka o křídlech, existuje i možnost si sehnat takzvaného svého obchodního anděla, tedy investora, který bude věřit projektu podnikatele a výměnou za určitý podíl ve firmě se rozhodne poskytnout finance na rozjezd tohoto podniku. Zde se ovšem samotný

podnikatel nachází na pomezí, kdy je v ohrožení jeho výsadní právo řízení podniku a může skončit zcela závislý v rukou svého investora. Kromě toho, tito obchodní andělé jsou vzácní a těžko k sehnání či přesvědčení.

Třetí možností je půjčit si podnikatelský úvěr od banky. Tato možnost však přichází v úvahu teprve ve chvíli, kdy podnikatel již funguje alespoň jedno účetní období a jeho podnik není nikterak ztrátový. Banka totiž chce mít jistotu, že se jí peníze vrátí i s úroky. Díky tomu jsou tyto peníze vhodné spíše pro ty podnikatele, kteří už fungují, ale chtějí své podnikání posunout výše, než pro ty, kteří opravdu začínají právě od píky.

Čtvrtou možností je crowdfundingová kampaň. Prostřednictvím této kampaně pořádané na internetu je možné sehnat si zákazníky ochotné zaplatit potřebnou sumu za produkt ještě dříve, než je tento produkt vyroben. Je to snadná cesta, jak se dostat na dosah zákazníkům i skvělý způsob, jak mít marketing přesně na cílovou skupinu v podstatě zadarmo. Problém je ten, že tato kampaň funguje na principu všechno nebo nic. Buďto kampaň splní nastavený minimální limit a proběhne úspěšně, nebo nedosáhne limitu a všechny peníze jsou vráceny zpět jejich zasilatelům. Tento plán se rozhodl jít právě touto cestou, neboť v dnešní době je toto pravděpodobně ta nejlepší možnost, jak rozjet podnikání podobného formátu v herním průmyslu.

Důležitou otázkou je, jak stanovit si minimální částku, kterou je třeba zadat u crowdfundingové kampaně. Především by tato částka měla pokrýt veškeré vstupní a režijní náklady. Pokud tedy budou vynechány přímé náklady, jedná se o částku 288 900 Kč.

Jeden kus produktu bude na Kickstarterové kampani prodáván v Eurech. 999 Kč po převodu činí zhruba 39 Euro. Proto bude základní balení prodáváno v ceně 40 Euro za kus. Taková částka je po převodu zpět na koruny rovna 1 025,76 Kč. Takovouto částku by tedy vynesl každý kus prodaný během kampaně.

Situace, kdy by na Kickstarteru podpořilo projekt 1 000 zájemců, zvednuly by se celkové jednicové náklady z nuly na 216 670 Kč. Pokud se tato částka přičte k režijním a vstupním nákladům, jedná se o cifru 505 570 Kč. Pokud by se našlo 1000 zájemců o produkt, vynesou crowdfundingová kampaň tržby o hodnotě 1 025 760 Kč.

Ovšem 5% z této částky jde jako poplatek za poskytnutí služby společnosti Kickstarter a další 3% plus 0,2 Euro na kus přislíbeného produktu jsou poplatky za zpracování platby. To znamená 82 060 Kč (8% z celkové částky) a 5 130 Kč jako poplatky za zpracování

platby při 1 000 prodaných kusech výrobků. Dohromady tedy 87 190 Kč za každých 1 000 podpořených kusů produktu.

$$1\,025\,760 - 288\,900 - 216\,670 - 87\,190 = 433\,000 \text{ Kč}$$

Po odečtení nákladů by to znamenalo částku 433 000 Kč. 216 670 Kč z této částky by bylo možné okamžitě vložit zpět do výroby jako náklady na dalších 1 000 kusů produktu, které budou určeny pro zbylých 1 000 zbylých podporovatelů crowdfundingové kampaně.

To znamená, že s takovouto částkou je možné počítat jako s minimální částkou crowdfundingové kampaně. Crowdfundingová kampaň tedy bude stanovena na minimální částku 40 000 Euro (1 025 760 Kč), což je rovno 1 000 kusů produktu za kusové ceny 40 Euro.

V případě plánu, který počítá s počtem 2 000, podporovatelů jsou tedy počty následující. Vstupní a režijní náklady zůstávají stejné, a to 288 900 Kč. Ovšem celkové jednicové výrobní náklady i poplatky provozním stránkám poskytujícím crowdfundingovou službu se zdvojnásobí, stejně jako cifra tržeb z kampaně.

$$2\,051\,520 - 288\,900 - 433\,340 - 174\,380 = 1\,154\,900 \text{ Kč}$$

Celkové tržby z crowdfundingové kampaně tedy budou činit 2 051 520 Kč a nezdaněný zisk z ní by měl činit 1 154 900 Kč, dle stanoveného plánu. Tato kampaň se tedy jeví jako skvělý prostředek k získání finančních prostředků potřebných pro začátek podnikání.

8.5 Analýza rizik

Každý podnikatelský záměr s sebou nese určitá rizika, ať už se jedná o rizika, kterým se dá předejít, nebo která ovlivnit nelze. V této kapitole budou definovány dvě zásadní interní rizika, na jednom z nich stojí v podstatě celý záměr, dále pak několik hrozeb přicházejících z demografické situace v České republice a Evropě celkově a také několik příležitostí, které vznikají na Českém trhu her a hraček.

8.5.1 Varianta neúspěchu

Při každém projektu hrozí varianta neúspěchu. Ať už se jedná o špatný výpočet nákladů, nevhodně odhadnutý cílový segment trhu, nebo čistě jen o to, zda je na kterémkoliv trhu zájem o výrobek. Bez takového zájmu nemá výrobek šanci na úspěch. Lidé jej musí chtít, anebo alespoň musí věřit, že jej chtějí či potřebují, jednoduše, že jim přinese užitek.

Mezi takovéto hrozby rozhodně patří i nebezpečství ohrožující úspěch tohoto projektu. Podnikatel se bude pokoušet o založení svého podniku a jak spousta úspěšných podnikatelů tvrdí, napoprvé to málokdy vyjde, zpravidla je zde důvodem nezkušenost. Podnikatel může být zapálený pro věc a připraven prodat svůj produkt, ale existuje spousta proměnných, které mohl zpočátku opominout a uvědomí si je až teprve ve chvíli, kdy pocítí dopad svých chyb.

Plán tohoto projektu je postaven na crowdfundingové kampani Kicskarter, která byla vybrána z toho důvodu, že cílí na anglicky mluvící zájemce, což je daleko širší, až globálnější, segment, než české crowdfundingové servery jako třeba Startovač. Pokud však tato kampaň neuspěje, je velmi malá šance, že by byl projekt uskutečněn v této podobě, neboť celkový počet vstupních nákladů vysoce překračuje soukromý rozpočet podnikatele.

Pokud by crowdfundingová kampaň neuspěla, podnikatel by vynaložil několik desítek tisíc, zejména na testování, grafiku a relevantně i na vstupní náklady na založení společnosti s ručením omezeným. Neúspěšně, tím by to končilo. Tato šance existuje a je reálná, ale brát na sebe takové riziko, to je rizikem podnikání v nejčistší podobě. Podnikatel si uvědomuje, že tento plán je optimistický, ale také dle něj dochází k závěru, že je reálný.

8.5.2 Nedostatečná investice do marketingu

Nedostatečná investice do marketingu je druhou interní hrozbou. Podnikatel se nesoustředí na investici do globálního marketingu, řeší pouze situaci v České republice. To je dáno převážně tím, že podnikatel je ještě nezkušený a neznámý a nemá žádné zkušenosti s nadnárodním marketingem, proto si na něj také příliš netroufá a spoléhá se v tomto především na crowdfundingovou kampaň. Je zde však hrozba, že ani částka investic do marketingu v České republice nebudou stačit a produktu se nepodaří prorazit ani na domácím trhu. V takovém případě by bylo správné posílit marketing formou promotion videí a silnější účastní na různých událostech již v úvodním roce podnikání.

8.5.3 Hrozba blížící se hospodářské krize

První externí hrozbou, které podnik může čelit a kterou nijak nedokáže ovlivnit je hrozba další hospodářské krize. Podle teorie Junglarových hospodářských cyklů spadají celosvětové ekonomiky zhruba každých deset let do hospodářské recese, což může vyvolat příští hospodářskou či ekonomickou krizi.

Vzhledem k tomu, že Finanční krize proběhla v letech 2009, existuje hrozba, že příští krize je již za dveřmi. Napovídá tomu i stav české ekonomiky, která poslední roky roste velmi rychlým tempem a dochází k situaci, kdy se celá národní ekonomika ocitá na pokraji přehřátí.

Ačkoliv se České republice daří již po několik let stabilně udržovat přijatelnou míru inflace, znamená to i tak, že náklady obyčejné domácnosti neustále rostou. Vládní kabinet proto posledních několik let zdvihal i minimální mzdu, aby tak zaměstnanci mohli držet krok se svými náklady, neboť spousta českých pracujících obyvatel stále pracuje na hranici této minimální mzdy. Za posledních pět let se zvedla hladina minimální mzdy z 9 200 Kč měsíčně na 13 350 Kč měsíčně. To je nárůst o 45% pouze za posledních pět let. Jen za poslední rok, tedy mezi lety 2018 a 2019 se minimální měsíční mzda zvedla 12 200 Kč na již dříve zmíněných 13 350 Kč. To je nárůst skoro o 10% jen za poslední rok. Tato data byla brána ze stránky (Minimální mzda v roce 2019 i v letech 1991-2018, 2019)

Jedná se o jasné indikátory, že česká ekonomika roste překotným tempem. Tento růst však nikdy není trvalý. V lepším případě dojde k ochlazení, v tom horším, k recesi. Ekonomice hrozí, že se dostane do situace, kdy výrobní podniky začnou vyrábět více, než bude na trhu poptáváno. Poté budou tedy muset začít svou výrobu omezovat a dojde k nevyhnutelnému snižování stavů a s tím propojené skepsi na trhu práce. Je jen otázkou, kdy tato chvíle nastane.

8.5.4 Hrozba změny ekonomického klimatu

České firmy trpí nedostatkem zaměstnanců a tak jsou nuceny najímat pracovní síly ze zahraničí, zejména pak ze Slovenska a z Ukrajiny. Právě z toho důvodu, že výrobní podniky prosperují, zvyšují i své objemy produkce a to vede nejen k investicím do hmotného majetku, ale také k potřebám najímat nové pracovní síly. Dle Eurostatu dosáhla na přelomu let 2018 a 2019 míra nezaměstnanosti v České republice rekordních 2%. To je míra, která se již nachází pod zdravou úrovní. České firmy jednoduše nemají odkud brát zaměstnance na domácím trhu práce a na ten proto přichází nové pracovní síly ze zahraničí. (Unemployment by sex and age - monthly average, 2019)

Na Slovensku panují vesměs shodné ekonomické podmínky jako v Česku. Slovenská minimální mzda činí v přepočtu na české koruny zhruba 13 400 Kč (520 Euro), což je srovnatelné s českou variantou.

Avšak Ukrajina je posledních pět let spalována občanskými nepokoji, krizí a na východě státu dokonce válkou. Před pěti lety došlo v zemi k politickému převratu, ve kterém zvítězila proevropská opozice. Na východě země však došlo ke konfliktu s Ruskou federací, který nebyl vyřešen do dnešních dní a ve kterém došlo již k mnoha ozbrojeným střetům mezi ukrajinskými a partyzánskými vojsky. Města jako Doněck byla zasažena tímto konfliktem a celá země se stále nachází uprostřed politického konfliktu, a není tedy divu, že Ukrajinci nacházejí na českém trhu práce ideální podmínky pro nový život.

Dalším potenciálním přílivem nových pracovních sil na český pracovní trh by se mohli stát také uprchlíci proudící do Evropy z afrických rozvojových zemí stížených konfliktem. Nigérie je nejlidnatější zemí Afrického kontinentu a žije v ní 190 milionů obyvatel. Země je však sužována skupinami náboženských radikálů a podobně jsou na tom i země Blízkého východu, jako Sýrie a Afghánistán.

Imigrační vlna prozatím nezasáhla Českou republiku nijak výrazně, avšak v protějším Německu, které přijalo již přes milion uprchlíků je vidět, že tamní kulturně-demografické rozložení obyvatelstva se začíná pomalu aklimatizovat a přizpůsobovat novému životu po boku nových přistěhovalců. To vše může do budoucna ovlivnit také nejen prosperitu států, kterých se to týká, pokud se pro příslušné nové pracovní síly zavčas nenajde práce, ale především také směřování celého trhu výrobků a služeb, neboť nová vlna demografických zákazníků z kulturně rozmanitých prostředí může mít na trhu výrobků a služeb zcela jiné priority.

Český trh je silně propojen na ten německý, až by se dalo skoro říci, že na něm do určité míry silně závisí. Pokud se německý trh začne odchylovat od svých dosavadních trendů, projeví se to také na trhu českém.

8.5.5 Hrozba ve formě digitalizace

Další hrozbou, které mohou čelit převážně tradiční movité hračky a hry je jejich digitální obdoba. V moderním světě se digitální technologie vyvíjí neuvěřitelně rychlým tempem v porovnání s historií. Zatímco počátek minulého tisíciletí byl na vědecké vynálezy velmi strohý, poslední roky je vědecký vývoj drasticky progresivní a zejména v oblasti digitálních a informačních technologií vycházejí každý rok nové a nové převratné inovace.

Většina herního průmyslu se přesunula na obrazovky počítačů. Komplexní mechanismy, které nabízí k dispozici herní software, automatické vyhodnocování akcí a k tomu líbivá

grafika, to všechno jsou přednosti počítačových her, se kterými se deskové či karetní hry jen stěží vypořádávají. Navíc je to pro zákazníky pohodlnější. Mohou pouze sedět doma a mnohdy jim stačí pouze vlastnit počítač a mít připojení k internetu. Nákupy jsou usnadněny například i internetovou platformou Steam, kde si zákazníci vyloženě kupují pouze klíče opravňující je k využívání softwaru v podobně dané hry.

Postupná digitalizace zábavního průmyslu je prakticky neodvratná. V polovině března roku 2019 představil Google novou plánovanou internetovou platformu Google Stadia, která slibuje přínos revolučních technologií do průmyslu počítačových her. Google Stadia má za cíl propojení hraní her, internetového serveru pro sdílení videosouborů YouTube, streamování, úložného cloud systému a možnosti hrát hry za využití externích serverů, které samy ponесou grafická zatížení a hráči si pak budou moci pouze doma promítnout obraz hrané hry. Hrát hry pak půjde na zcela nové úrovni, kdy bude daleko jednodušší prostě jen zapnout webový prohlížeč na kterémkoliv nosiči obrazu, ať už to bude mobil, televize či počítač a jednoduše hrát. Tyto inovace dokonce ohrožují klasické herní konzole typu PlayStation Sony nebo Xbox. Vzniká tu tedy morální amortizace již v samotném digitálním průmyslu. (Google Stadia: Everything we know, 2019)

8.5.6 Příznivé podmínky díky vlivu médií a popkultury

V předchozích dvou kapitolách byly rozebrány potenciální hrozby ohrožující stabilní vývoj trhu práce a trhu výrobků a služeb. Existují však i faktory, které trh s hrami a hračkami ovlivňují pozitivně a pomáhají mu na cestě k prosperitě.

Jedním z takových faktorů je rozmach užitku nabízeného populárně kulturními médii. To se týká zejména zahraniční kinematografie a televizní tvorby. Dle seznamu padesáti nejvíce výtěžných filmů světové kinematografie pouze tři nemají fantastickou či science fiction tematiku. Pouze filmy Titanic, Rychle a zběsile 7 a Rychle a zběsile 8 jsou filmy, v nichž nehrají prim žádná vyspělá technologie nebo nevysvětlitelné fantastické úkazy. Dokonce i Skyfall Jamese Bonda lze zařadit mezi žánr sci-fi.

Ze zbylých čtyřiceti sedmi filmů spadá osm filmů do žánru science fiction (především Star Wars), čtyři filmy jsou dobrodružné s fantastickými prvky (především Jurský park), třináct patří mezi animované či hrané pohádky (především studio Disney), devět patří mezi superhrdinské filmy (především Avengers) a třináct patří mezi fantastické filmy (především Harry Potter, Pán Prstenů a Piráti z Karibiku). (The 50 highest-grossing movies of all time, 2019)

Jako příklad může být uvedena společnost Marvel, jejíž filmy se na plátnech kin objevily poprvé teprve před deseti lety, ale již za tu dobu dokázaly celosvětově vytěžit 18,44 miliardy dolarů.

Všechny tyto miliardové filmy značně pomáhají propagovat fantastiku, se kterou je odvětví her a hraček neodbytně provázáno a v konečném důsledku, která je nedílnou součástí i produktu tohoto podnikatelského záměru. Filmová studia utrácí každoročně stamilionové náklady na marketing a merchandising. Spolu s tím se zvyšuje povědomí o jejich i podobných produktech a rozšiřuje se tak i pole potenciálních zákazníků. O fantastiku se v dnešní době nemusí zajímat pouze fanoušci a mladiství, ale také širší veřejnost.

8.5.7 Česká tradice retro kultury

Po světě a zejména pak v České republice se neustále vrací takzvaná retro kultura. Jde o trendové prvky, které se v životech lidí vyskytovaly již někdy v minulosti a které se nyní prostřednictvím právě nových trendů a módy vracejí zpět.

Podobný rozmach zažívají v malé míře i deskové hry. Před desetiletím či před dvěma nebylo zdaleka tak populární jít si s přáteli sednout a zahrát si deskovou hru a užít si takto pěkný večer. Tento trend bylo možné zaznamenat spíše před příchodem nového tisíciletí a s ním spojeným příchodem digitálních technologií.

Stále více je běžné, že v kavárnách či čajovnách mívají provozovatelé připravené hry pro pobavení. Tyto situace jsou však k vidění i jinde, například v knihovnách, nebo dokonce i v samotných firmách, kde se rychle deskové hry stávají oddechovou kratochvílí, při které si mohou zaměstnanci odpočinout, ačkoliv to může být případ spíše velkých firem a jen některých jejich středisek, zejména těch administrativních.

8.6 Vyhodnocení proveditelnosti projektu

Na závěr je třeba posoudit proveditelnost tohoto projektu. Pro začátek je třeba opět zmínit, že celý tento projekt a jeho budoucnost je strukturován a stavěn na úspěchu crowdfundingové kampaně, která by měla poskytnout dostatek financí pro první rok podnikání a také povědomí o produktu široké veřejnosti včetně mnoha potenciálních zákazníků z cíleného spektra. Pokud tedy tato kampaň uspěje, dle údajů zmíněných výše je zjevné, že projekt díky tomu získá dostatek šťávy, aby mohl dále fungovat, ba dokonce prosperovat.

Co se týče dílčích záležitostí, výraznou úsporu činí nákup potřebné tiskařské techniky. Tisk na zakázku je velmi drahý a už jen tím, že byly nakoupeny kvalitní, leč poměrně drahé stroje, bylo v celkovém důsledku výrazně ušetřeno především v oblasti přímých nákladů.

Dle plánu se firmě nejenže podařilo v prvním roce pokrýt všechny přímé výrobní, vstupní a režijní náklady, ale také se jí podařilo dosáhnout zisku více jak dvou a půl milionu korun a tento trend pokračoval i v následujících letech, kdy hospodářské výsledky za běžné období neklesnuly ani jednou pod dva miliony. Otázkou je, nakolik se odhadnutá data rovnají skutečnosti, ale byla volena na základě obdobných trendů u konkurenčních produktů.

Stěžejním prvkem se v dalších letech pro firmu stala podpora základního balení původního produktu, a to formou rozšiřujících balíčků, které sice nedosahovaly tak vysokých tržeb, ale sloužili jako skvělý zdroj příjmů navyšující celkový hospodářský výsledek. Právě kontinuální podpora původního produktu formou vylepšení je dnes v herním průmyslu hlavním trendem a lidé jsou často ochotni zaplatit si rozšíření už jen ze sběratelské vášně. Jedná se tedy o skvělý nástroj sloužící k tomu, aby podnik zůstal ziskový.

Z vydělaných peněz bude dle plánu v polovině roku 2022 zakoupena nemovitost, která bude sloužit jako prodejní prostory v centru Brna. Brno bylo vybráno především ze tří důvodů. Za prvé je blíže k bydlišti podnikatele, který s takovou stále zvládne na místo dojíždět, za druhé, cena nemovitostí je zde stále menší než v Praze a za třetí Brno má velkou perspektivu, neboť v poslední době se jej jako své středisko pro střední Evropu snaží využít stále více firem, které by mohly otevřít cestu do zahraničí a je to právě Brněnské výstaviště, na jehož půdě se často konají konvenční události z oblasti fantastiky.

Podnikatelský plán tedy skutečně proveditelný je, a pokud budou věci probíhat víceméně podle plánu, může i prosperovat.

ZÁVĚR

V rámci této diplomové práce byl zpracován podnikatelský záměr řešící založení vlastní společnosti s ručením omezeným, jejímž předmětem činnosti je vydavatelství, výroba a vývoj deskových her.

Předmětem teoretické části bylo objasnit problematiku, která se vztahuje k danému tématu a se kterou se podnikatel může setkat ve chvíli, kdy by došlo k realizaci podnikatelského záměru. Byly zde definovány základní pojmy jako podnik a podnikatel, byly zde popsány právní formy podnikání dle práva platného v České republice a s tím související práva a povinnosti takových subjektů.

Dále byly v teoretické části popsány náležitosti a povinnosti, které je třeba vykonat a splnit v situaci, kdy se podnikatel skutečně rozhodne realizovat svůj podnikatelský záměr a tím založit svou vlastní společnost s ručením omezeným a nakonec byla v teoretické části definována a popsána struktura standardního podnikatelského plánu.

V praktické části byl nejprve analyzován trh her a hraček, ve kterém hodlá podnikatel podnikat. Tato analýza se sestávala z analýzy daného odvětví prostřednictvím porovnání dat dle tabulek panoramatu ministerstva průmyslu a obchodu pro dané odvětví a také zde byl zpracován detailní rozbor produktů přímé konkurence na trhu, se kterými by produkt tohoto podnikatelského záměru soupeřil.

Druhá kapitola praktické části byla zaměřena na popis vývoje produktu, kde byly popsány vývojové verze, kolik času každá verze zabrala a na kolik peněz vyšla a také zde byl popsán původní produkt a jeho rozšiřující balení, která by byla postupně vypouštěna na trh v průběhu let po založení podnikání.

V poslední kapitole se řeší samotný podnikatelský plán. Ten se skládá z výrobního plánu, kde byly stanoveny jednicové náklady na materiál, marketingového plánu, kde byl definován potenciální typ zákazníka, tedy osoby zajímající se o fantastiku a hrající ať už stolní či počítačové hry. Dále pak zde byl zpracován finanční plán, ve kterém došlo k vypočtení kalkulace a tím pádem stanovení ceny, byly zde zpracovány odpisy dlouhodobého majetku, byl zde prognózován výsledek hospodaření na další tři léta a sestaven výkaz zisku a ztráty a rozvaha pro dané tři plánované období. Na konec zde byl vybrán crowdfunding jako zdroj financování, byla zde zpracována analýza rizik a finanční plán byl zakončen posouzením proveditelnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BUGRI, Štefan a Emília PRIBIŠOVÁ, 2017. *Podniková ekonomika*. Ostrava: Key Publishing s.r.o. ISBN 978-80-7418-280-8.
- [2] Board Games Market: Global Outlook and Forecast 2018-2023. *Arizton: Advisery & Intelligence* [online]. 2018: Arizton [cit. 2019-04-14]. Dostupné z: <https://www.arizton.com/market-reports/board-games-market>
- [3] DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-224-3.
- [4] DVOŘÁK, Tomáš, 2014. *Společnost s ručením omezeným*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-633-4.
- [5] FILIP, Václav a David FYRBACH, 2016. *Společnost s ručením omezeným*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-231-3.
- [6] Google Stadia: Everything we know, 2019. *Polygon* [online]. USA: Polygon [cit. 2019-04-14]. Dostupné z: <https://www.polygon.com/2019/3/22/18273185/google-stadia-games-price-release-date-controller-faq>
- [7] HISRIC, Robert D. a M. P. PETERS, 1996. *Založení a řízení nového podniku*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85865-07-6.
- [8] JOSKOVÁ, Lucie, Markéta PRAVDOVÁ a Eva DVOŘÁKOVÁ, 2018. *Nová společnost s ručením omezeným: právo, účetnictví, daně*. 3. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0872-5.
- [9] KOČMANOVÁ, Alena, 2013. *Ekonomické řízení podniku*. Praha: Linde Praha. ISBN 978-80-7201-932-8.
- [10] KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Mária REŽŇÁKOVÁ, 2007. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [11] KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALISKO, 2005. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0592-X.
- [12] MARTINOVIČOVÁ, Dana, 2006. *Základy ekonomiky podniku*. Praha: Alfa Publishing. ISBN 80-86851-50-8.
- [13] Minimální mzda v roce 2019 i v letech 1991-2018, 2019. *Kurzy.cz* [online]. Praha: Kurzy.cz [cit. 2019-04-14]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kalkulacka/minimalni-mzda/>
- [14] LANDA, Martin, 2006. *Účetnictví podniku: informační zdroj podnikatelských rozhodnutí*. 2. Vyd. Praha: Eurolex Bohemia. ISBN 80-86861-11-2.

- [15] ODEHNALOVÁ, Pavla, 2018. Determinace relativních subjektů na trhu. *SlidePlayer* [online]. 2018: SlidePlayer [cit. 2019-04-14]. Dostupné z: <https://slideplayer.cz/slide/12502911/release/woothee>
- [16] POKORNÁ, Jarmila, 2014. *Obchodní společnosti a družstva*. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-475-9.
- [17] POPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI, 2016. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5773-5.
- [18] RIES, Eric, 2011. *The lean startup: how constant innovation creates radically successful businesses*. London: Portfolio Penguin. ISBN 978-0-670-92160-7.
- [19] SETCHI, Rossi et al., 2016. *Sustainable design and manufacturing 2016*. Cham: Springer. ISBN 978-3-319-32096-0.
- [20] SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [21] STROUHAL, Jiří, 2016. *Ekonomika Podniku*. Třetí, aktualizované vydání. Praha: Institut certifikace účetních, a.s. ISBN 978-80-87985-07-6.
- [22] SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2010. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [23] SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2015. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-274-8.
- [24] ŠTEKER, Karel a Milana OTRUSINOVÁ, 2016. *Jak číst účetní výkazy: základy českého účetnictví a výkaznictví*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0048-4.
- [25] The 50 highest-grossing movies of all time, 2019. *IMDb: Ratings and Reviews for New Movies and TV Shows* [online]. USA: IMDb [cit. 2019-04-14]. Dostupné z: <https://www.imdb.com/list/ls000021718/>
- [26] Unemployment by sex and age - monthly average, 2019. *Eurostat* [online]. Luxemburg: Eurostat [cit. 2019-04-14]. Dostupné z: http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=une_rt_m&lang=en
- [27] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2008. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2409-6.
- [28] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4520-6.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

EU	Evropská unie
VH	Výsledek hospodaření
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
CZ-NACE	Klasifikace ekonomických činností
TQM	Total Quality Management
OKEČ	Odvětvová klasifikace ekonomických činností
RPG	Role Playing Game
Kč	Koruna česká
FDM	Fused Deposition Modeling
DPH	Daň z přidané hodnoty
CAE	Cambridge English: Advanced

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1 Obecný model výroby (Synek)</i>	<i>35</i>
<i>Obrázek 2 Životní cyklus výrobku (Odehnalová)</i>	<i>39</i>
<i>Obrázek 3 Přeměna vstupů na výnosy (vlastní zpracování dle Šteker)</i>	<i>47</i>
<i>Obrázek 4 Výkaz Cash Flow (vlastní zpracování dle Šteker)</i>	<i>48</i>
<i>Obrázek 5 Graf počtu podnikatelských jednotek v odvětví (vl. zpracování dle MPO)</i>	<i>52</i>
<i>Obrázek 6 Graf počtu pracujících v odvětví (vlastní zpracování dle MPO)</i>	<i>53</i>
<i>Obrázek 7 Graf vývoje VH po zdanění v odvětví (vlastní zpracování dle MPO)</i>	<i>53</i>
<i>Obrázek 8 Graf vývoje tržeb v odvětví (vlastní zpracování dle MPO)</i>	<i>54</i>
<i>Obrázek 9 Aktuální verze produktu (vlastní zpracování)</i>	<i>67</i>
<i>Obrázek 10 Rozehraná hra (vlastní zpracování)</i>	<i>75</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1 Typy podnikatelů (Vlastní zpracování dle Strouhala)</i>	15
<i>Tabulka 2 Základní dělení rozvahy (vlastní zpracování dle Šteker)</i>	44
<i>Tabulka 3 Porovnání cen konkurenčních produktů (vlastní zpracování)</i>	65
<i>Tabulka 4 Plusy a mínusy konkurenčních produktů (vlastní zpracování)</i>	65
<i>Tabulka 5 Složení základního balení produktu (vlastní zpracování)</i>	77
<i>Tabulka 6 Složení menšího základního balení produktu (vlastní zpracování)</i>	78
<i>Tabulka 7 Složení malého rozšiřujícího balení produktu (vlastní zpracování)</i>	79
<i>Tabulka 8 Složení středně velkého rozšiřujícího balení produktu (vlastní zpracování)</i>	80
<i>Tabulka 9 Složení velkého rozšiřujícího balení produktu (vlastní zpracování)</i>	80
<i>Tabulka 10 Jednicové náklady (vlastní zpracování)</i>	87
<i>Tabulka 11 Náklady na založení s.r.o. (vlastní zpracování)</i>	93
<i>Tabulka 12 Náklady na ochrannou známku a webové stránky (vlastní zpracování)</i>	93
<i>Tabulka 13 Náklady na marketing</i>	94
<i>Tabulka 14 Náklady na vývoj (vlastní zpracování)</i>	95
<i>Tabulka 15 Náklady osobní, na pořízení dl. majetku a na materiál (vl.zpracování)</i>	96
<i>Tabulka 16 Celkové náklady během prvního roku podnikání (vlastní zpracování)</i>	97
<i>Tabulka 17 Tabulka odpisů (vlastní zpracování)</i>	98
<i>Tabulka 18 Všeobecný kalkulační vzorec (vlastní zpracování)</i>	99
<i>Tabulka 19 Obchodní přírážka a procentuální marže (vlastní zpracování)</i>	100
<i>Tabulka 20 Prodej produktů v jednotlivých letech (vlastní zpracování)</i>	102
<i>Tabulka 21 Výkaz zisku a ztráty za první tři roky podnikání (vlastní zpracování)</i>	104
<i>Tabulka 22 Rozvaha na konci roku 2020 (vlastní zpracování)</i>	105
<i>Tabulka 23 Rozvaha na konci roku 2021 (vlastní zpracování)</i>	105
<i>Tabulka 24 Rozvaha na konci roku 2022 (vlastní zpracování)</i>	106