

**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

**MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ**



**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Podnikatelský plán na založení firmy  
v oblasti scavenger hunts**

**Business Plan to Start a Company Providing  
Scavenger Hunts**

**2024**

**Ondřej Hadrbolec**

**Studijní program:** Ekonomika a management

**Vedoucí práce:** Mgr. Lucia Dobrucká, Ph.D.

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Hadrbolec** Jméno: **Ondřej** Osobní číslo: **499866**  
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**  
Zadávající katedra/ústav: **Institut veřejné správy a regionálních studií**  
Studijní program: **Ekonomika a management**

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

**Podnikatelský plán na založení firmy v oblasti scavenger hunts**

Název bakalářské práce anglicky:

**Business Plan to Start a Company Providing Scavenger Hunts**

Pokyny pro vypracování:

Cílem práce je zpracovat podnikatelský plán pro firmu začínající v oblasti venkovních poznávacích her (scavenger hunts). Přínosem práce bude ekonomické zhodnocení podnikatelského záměru, které student využije při svém rozhodování, zda takový podnik založit.

Struktura práce: 1) Úvod, 2) Teoretická východiska – charakteristika, zásady a struktura podnikatelského plánu, 3) Praktická část – představení podnikatelské příležitosti, analýza trhu, marketingový plán, finanční plán, hodnocení rizik, 4) Vyhodnocení podnikatelského záměru a závěr.

Seznam doporučené literatury:

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Marketing. Praha: Grada, 2004.  
PINSON, Linda. Anatomy of a Business Plan: The Step-by-Step Guide to Building a Business and Securing Your Company's Future. Tustin: Out of Your Mind... And Into The Marketplace, 2008.  
SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011.  
SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. Praha: Grada, 2011.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

**Mgr. Lucia Dobrucká, Ph.D. Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze**

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: **30.01.2023** Termín odevzdání bakalářské práce: **27.04.2023**

Platnost zadání bakalářské práce: \_\_\_\_\_

Mgr. Lucia Dobrucká, Ph.D.  
podpis vedoucí(ho) práce

doc. Ing. arch. Vladimíra Šilhánková, Ph.D.  
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.  
podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Student bere na vědomí, že je povinen vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

\_\_\_\_\_  
Datum převzetí zadání

\_\_\_\_\_  
Podpis studenta

HADRBOLEC, ONDŘEJ. *Podnikatelský plán na založení firmy v oblasti scavenger hunts.*  
Praha: ČVUT 2024. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův  
ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 04. 01. 2024

Podpis:

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized, cursive script that is difficult to decipher but appears to be a personal name.

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval vedoucí práce Mgr. Lucii Dobrucké, Ph.D. za trpělivost a cenné rady. Bylo mi ctí. Děkuji rodině a svému nejbližšímu okolí za to, že při mně stojí a neustále mě inspirují.

## **Abstrakt**

Tato práce se zabývá vytvořením podnikatelského plánu, na jehož základě se autor rozhodne, zda založí firmu provozující venkovní poznávací hry v Praze. Pomocí rozsáhlé analýzy externího prostředí, která zahrnuje několik dotazníkových šetření, analýzu PEST a analýzu konkurence, byla nastavena strategie proniknutí na trh. Na základě potřeb vybraných cílových skupin byl sestaven podrobný marketingový plán, jehož součástí je i model poptávky. Třetí klíčovou částí práce je finanční plán, ve kterém jsou ověřena všechna rozhodnutí. Výsledkem je ekonomické zhodnocení podnikatelského záměru a identifikace klíčových faktorů úspěchu. Práce potvrzuje potenciál podnikatelského záměru, validuje existenci dostatečně velkého cílového trhu a poskytuje autorovi jasný návod, jaké kroky je potřeba dělat a nedělat, aby měl nápad šanci uspět. Teoretická část se věnuje zásadám podnikatelského plánování a významu jednotlivých kapitol.

## **Klíčová slova**

Podnikatelský plán, Analýza externího prostředí, Marketingový plán, Odhad poptávky, Finanční plán

## **Abstract**

This thesis deals with the creation of a business plan, which will serve the author to decide whether to start a company providing outdoor scavenger hunts in Prague. Using an extensive external analysis, which includes several questionnaire surveys, a PEST analysis and a competitor analysis, a market penetration strategy was set. Based on the needs of selected target groups, a detailed marketing plan was drawn up. It also includes a demand estimate. The third key part of the thesis is a financial plan, in which all previous decisions are verified. The result is an economic evaluation of the business idea and an identification of key success factors. The results confirm the potential of the business plan, validate the existence of a large enough target market, and provide the author with clear instructions on what steps to take and not to take in order to have a good chance of success. Theoretical part is devoted to the principles of business planning and the meaning of individual chapters.

## **Keywords**

Business plan, External analysis, Marketing plan, Demand estimate, Financial plan

# Obsah

Úvod.....	8
1 Účel, význam a struktura podnikatelského plánu.....	9
2 Jednotlivé části podnikatelského plánu .....	15
2.1 Titulní strana	15
2.2 Shrnutí (Executive summary)	15
2.3 Vlastník a právní forma	16
2.4 Popis podnikatelské příležitosti	17
2.5 Externí prostředí	20
2.6 Strategie a cíle firmy	22
2.7 Marketingový plán	23
2.8 Provozní plán	25
2.9 Harmonogram realizace	26
2.10 Finanční plán	27
2.11 Hodnocení rizik	29
3 Vlastní podnikatelský plán .....	30
3.1 Popis podnikatelské příležitosti	30
3.2 Vlastník a právní forma	31
3.3 Externí prostředí	32
3.3.1 Analýza makroprostředí	32
3.3.2 Analýza konkurence	36
3.3.3 Analýza zákazníků	43
3.4 Strategie a cíle firmy	54
3.5 Marketingový plán	55
3.5.1 Segmentace, targeting, positioning	55
3.5.2 Marketingový mix	57
3.5.3 Odhad poptávky, tržeb a marketingového rozpočtu	64
3.6 Personální zajištění a harmonogram realizace	67
3.7 Finanční plán	69
3.7.1 Náklady a analýza bodu zvratu	69
3.7.2 Rozvaha	70
3.7.3 Výkaz zisku a ztráty	71
3.7.4 Cash Flow	72
3.8 Hodnocení rizik	73
Závěr .....	74
Seznam použité literatury .....	75
Seznam obrázků.....	82
Seznam tabulek.....	83

# Úvod

Podnikatelský plán je dokument, který má autorovi pomoci ověřit životaschopnost jistého nápadu. Takto široké téma bylo zvoleno hlavně z toho důvodu, že má pro autora velkou přidanou hodnotu a značný přesah do praktické roviny. Práce mu pomůže pochopit mechanismy podnikatelského plánování, se kterým se při zpracování této bakalářské práce jistě nesetká naposledy.

Při zpracování seminární práce v rámci předmětu *Entrepreneurship and Business Plan* byla identifikována podnikatelská příležitost na trhu venkovních poznávacích her typu *scavenger hunt* v Praze (Hadrbolec, 2022). Zhodnocení nápadu však postrádalo reálné základy a bylo postaveno na domněnkách. Proto se autor rozhodl tomuto tématu věnovat podrobně, aby si ověřil potenciál podnikatelského záměru. Tato práce se snaží původní myšlenku od základu přepracovat a zasadit ji do reálné roviny, aby ji mohl autor ekonomicky zhodnotit.

Právě ekonomické zhodnocení podnikatelského záměru je hlavním cílem této práce. Autor využije závěry při rozhodování, zda takovou firmu založit po dokončení bakalářského studia. Podnikatelský plán by měl zhodnotit, zda existuje dostatečně velký trh, zda je vhodná doba na něj vstoupit a jakým způsobem se na něm může firma prosadit. Pomocí analýzy externího prostředí budou vytyčeny mantinely pro realistický odhad poptávky v marketingovém plánu, který mimo jiné určí vhodnou podobu marketingového a komunikačního mixu. Cílem je také odhalit klíčové faktory úspěchu, kterým bude potřeba věnovat pozornost, aby měl podnikatelský záměr šanci uspět. Cílem této práce není navrhnout konkrétní hry do detailu ani vytvořit projektový plán, který by bylo možné implementovat ihned. Záměrem je vytvořit podklad pro strategické rozhodnutí, zda takový podnik založit. S tím souvisí nastínění klíčových kroků realizace z marketingového, personálního a finančního hlediska.

Struktura i rozsah každého podnikatelského plánu se liší. A právě tomu se věnuje teoretická část práce. Úvodní kapitola, kterou se tato práce liší od ostatních, více přibližuje účel a význam podnikatelského plánování. Druhá kapitola stručně vysvětluje význam běžných kapitol podnikatelského plánu. Praktická část práce klade důraz na analýzu externího prostředí, marketingový a finanční plán. Součástí je analýza PEST, několik dotazníkových šetření, podrobná analýza konkurence a dostupných veřejných zdrojů, SWOT analýza, plánování marketingového mixu, modelování poptávky a sestavení účetních výkazů.



# 1 Účel, význam a struktura podnikatelského plánu

Ze všeho nejdříve je potřeba uvést nejčastější důvody, proč jsou podnikatelské plány zpracovávány. Existuje jich celá řada a závisí na nich struktura i rozsah dokumentu. Nejčastějšími důvody pro zhotovení plánu jsou podle Srpové (2001):

- ověření reálnosti a životaschopnosti podnikatelského záměru,
- potřeba získat chybějící finanční prostředky,
- hledání společníka,
- informování svých obchodních partnerů nebo zaměstnanců,
- ujasnění nezbytných kroků.

Stutely (2012) uvádí, že sepsaný plán pomáhá zvýrazňovat příležitosti a rizika a také odkrývá nesrovnalosti v původním podnikatelském záměru. Dále také říká, že plán zlepšuje v týmu pochopení, kam podnik směřuje, díky sdílené vizi a společnému vnímání účelu. Kromě žádosti o financování zmiňuje ještě další cíle podnikatelského plánu:

- formální vyjádření plánovacího procesu,
- podklad ke schválení v již existující firmě,
- nástroj pro operativní management.

K již zmíněným autorům se připojuje Rathod (2016), který dodává, že zevrubný podnikatelský plán je vhodné používat pravidelně při tvorbě marketingové strategie ve firmě. Abdullah (2020) doplňuje, že podnikatelský plán zvyšuje angažovanost jeho tvůrců a pomáhá přilákat kvalitní pracovníky. Důvodů k plánování je tedy mnoho a jedním z nejpodstatnějších záměrů, proč se do něj pouštět, je samotné srovnání myšlenek a hledání nezodpovězených otázek. Správně sestavený podnikatelský plán může jeho autorovi pomoci nalézt nedostatky i nové souvislosti. Je to tedy ve své podstatě nástroj, díky kterému se může podnikatel ve svém nápadu zorientovat natolik, aby ho pak mohl úspěšně realizovat.

Podnikatelský plán je podle Srpové (2011) nástroj, který svého autora výrazně posouvá od pouhého podnikatelského nápadu k jeho realizaci. Vypracování podnikatelského plánu představuje moment, kdy se jeho autor posune od přemýšlení o založení firmy ke skutečnému založení firmy (Rathod, 2016). Po dokončení slouží podnikatelský plán

jako mapa k dosažení stanovených cílů (Barrow, 2021). Je to nezbytný písemný dokument, který poskytuje popis přítomnosti a výhled do budoucnosti firmy nebo podnikatelského záměru. Stutely (2012) navíc vysvětluje podnikatelský plán tak, že poskytuje při vymyšlení vlastního podnikání mechanismus pro více uvážený přístup a zároveň i základní rámec pro analýzu.

Je důležité podívat se na podnikatelský plán z časového hlediska. Plán zohledňuje současnou situaci a uvádí celkovou podnikatelskou strategii v horizontu tří až pěti let s detailnějším provozním plánem na první rok. Takové plánování platí hlavně pro velké nadnárodní korporace a v případě začínajících firem se mohou detailní provozní plány zaměřovat na kratší časový úsek. *„Existuje dogma, že svět se mění tak rychle, že jsou plány hned zastaralé, ale opak je pravdou. Právě rapidní změna je to, co plánování podněcuje. Je potřeba změnit každodenní přihlížení a podívat se daleko dopředu, aby měl podnik jasný směr.“* (Stutely, 2012, s. 9-10, překlad autora)

Podnikatelský plán zahrnuje všechny důležité aspekty podnikání a klíčové faktory, které ovlivňují jeho celkovou výkonnost. Odkrývá příležitosti pro rozvoj, růst a získání dodatečného kapitálu (Abdullah, 2020).

Samotné plánování ale nemusí růst firmy vůbec ovlivnit, záleží totiž na kvalitě plánu. S podnikatelským plánem se pojí několik univerzálních zásad, které se vyplatí respektovat a na kterých se shodují autoři napříč odbornou literaturou. Na několik z nich upozorňují Rich a Gumpert (1985) ve svém článku pro Harvard Business Review:

- Spousta plánů zahrnuje pouze jeden úhel pohledu, a to kreativitu podnikatele. Je potřeba nezapomínat na úhel pohledu trhu a případného investora.
- Je lepší řídit společnost podle trhu a ne podle poskytované služby. Firma by měla v podnikatelském plánu zdůrazňovat trh a měla by znát jeho potenciál.
- Zdůraznit uživatelskou výhodu a vědět, co zákazník namítá a požaduje. Tento bod se dá také popsat jako odpověď na otázku, proč zákazník bude mít zájem o koupi.
- Zjistit a zdokumentovat zájem trhu. Plán by měl odrážet pozitivní reakce potenciálních zákazníků. S tím se pojí i možné vytváření prototypů a sběr zpětné vazby, kterou je možné prezentovat i jako referenci v marketingové komunikaci.
- Zhodnotit si, zda toho firma nedělá až moc, a zaměřit se na dobře definovaný segment.
- Představit, jak daleko je vývoj produktu nebo služby, což ovlivňuje výši rizika a zájem investorů.

- Mířit na potřeby investorů. V případě, že podnikatelský plán slouží jako žádost o financování, měl by díky spolehlivým odhadům zmapovat, jaké prostředky jsou potřeba a jak dosáhne investor adekvátního výnosu.
- Dokument by měl klást důraz na klíčové otázky pro konkrétní podnikatelský záměr a naopak odlehčovat popis méně relevantních témat.
- Psát podnikatelský plán tak, že se autor bude dívat ven na své klíčové publikum spíše než dovnitř na to, co mu nejlépe vyhovuje.

Barrow (2021) dále konstatuje, že konstrukce vyhovujícího podnikatelského plánu je pravděpodobně ten nejdůležitější krok ze všech při uvádění nové společnosti, produktu nebo služby na trh. Vytvořit dobrý produkt nebo službu je pouze část výzvy. Stejně nezbytné je prokázat zájem potenciálních zákazníků, životaschopný trh a předpoklad finanční stránky podnikatelského záměru (Rich, 1985).

Neexistuje jednotná, nebo dokonce standardizovaná podoba podnikatelského plánu. Každý takový dokument má unikátní podobu s ohledem na svůj účel a autorovy cíle. Autor může podnikatelský plán zpracovávat pro sebe, nebo se na jeho základě může ucházet například o financování svého podnikatelského záměru. Způsobů využití podnikatelského plánu je mnoho a odvíjí se od nich i jeho struktura.

Srpová (2011) uvádí, že struktura se liší podle toho, pro koho je daný plán zpracováván, jelikož má každý jeho čtenář odlišné požadavky. Velký rozdíl je také mezi plánem připravovaným v začínající firmě a plánem připravovaným v již plně fungující firmě.

Na unifikované struktuře podnikatelského plánu se experti neshodují, a proto se níže uvedená struktura odvíjí hned od několika autorů, kteří ve svých dílech uvádí co možná nejuniverzálnější příklady osnovy podnikatelského plánu. Pořadí a rozsah jednotlivých kapitol úzce souvisí s konkrétním podnikatelským záměrem a hlavně s účelem dokumentu. Inspirace pochází z toho, jak osnovu podnikatelského plánu vnímá a vysvětluje Trailer (2001), Pinson (2008), Srpová (2011), Stutely (2012), Rathod (2016), Svobodová (2017), Abdullah (2020), Barrow (2021) a Finch (2022).

1. Titulní strana
2. Shrnutí (Executive summary)
3. Vlastník a právní forma
4. Popis podnikatelské příležitosti
5. Externí prostředí
6. Strategie a cíle firmy

7. Marketingový plán
8. Provozní plán
9. Harmonogram realizace
10. Finanční plán
11. Hodnocení rizik
12. SWOT analýza
13. Vyhodnocení podnikatelského záměru

Jako součást podnikatelského plánu bývají na konci také uvedeny přílohy, které slouží k prezentaci rozsáhlejších podkladů, které by narušily stručnou povahu dokumentu. Nezbytnou součástí je také obsah, který není zmíněn s ohledem na strukturu této kvalifikační práce.

*„Neexistuje žádný univerzální vzorec pro tvorbu podnikatelského plánu. Neexistuje žádná dokonalá velikost ani úroveň detailů. Neexistuje jediná kouzelná struktura. Také neexistuje jeden ideální způsob organizování kapitol. Avšak pochopením cílové skupiny, očekávaného využití dokumentu a celkových cílů je možné, aby každá kompetentní osoba sestavila velmi uspokojivý podnikatelský plán.“* (Stutely, 2012, s. 4, překlad autora) Autoři Rich a Gumpert (1985) vnímají psaní podnikatelských plánů s větším respektem. Říkají, že člověk nikdy nebude čelit větší výzvě, než je příprava takového dokumentu. Předmět podnikatelského plánu přirovnávají k pohyblivému terči, ale přesto se vyplácí zhodnotit aktuální situaci, potřeby trhu a odhadnout budoucnost. Dokument by měl prezentovat a zdůvodňovat marketingová rozhodnutí, měnící se požadavky na zdroje, finanční a personální předpoklady logickým a přesvědčivým způsobem.

*„Není jednoduché si připustit, že psaní efektivních podnikatelských plánů je stejně tak umění jako věda.“* (Rich, 1985, s. 1, překlad autora)

Tvorba podnikatelského plánu je iterativní. To znamená, že se strategie i cíle vymezují nově pokaždé, když se odkryje nová hrozba nebo příležitost. Následné finanční výpočty mohou odhalit další rizika a tím se celý proces opakuje (Stutely, 2012). Parsons (2023) uvádí, že je důležité nastavit plán nejen na začátku, ale vracet se k němu průběžně a revidovat ho na základě nových poznatků o firmě a trhu. Plán není ani tak o přesném předpovídání budoucnosti, ale spíš o stanovení pravidelných cílů, sledování skutečného pokroku a provádění změn, když se objeví nové informace o zákaznících. Tento pohotový způsob fungování se nazývá *pivoting*. Znamená to být ochotný při podnikání rychle nastavovat změny směru, jakmile je pomocí zpětné vazby odhaleno, že produkt nebo služba nevyhovuje potřebám trhu.

Podnikatelský plán tedy zasahuje do operativního managementu. Stutely (2012) uvádí, že plán by měl poskytovat podklad pro řízení podniku od celkové strategie až po správu každodenních aktivit. Také slouží jako měřítko pro hodnocení skutečného výkonu firmy a to může pomoci právě při zdokonalování vybraných cílů. Parsons (2023) radí začínajícím firmám zpracovávat kratší a méně konkrétní podnikatelské plány, jelikož budou v krátkém čase vystaveny rychlým změnám a optimalizaci. Měly by vypadat spíše jako shrnutí cílů, které se bude pravidelně porovnávat s realitou a měnit, jakmile bude mít firma k dispozici více dat a zkušeností. To nejužitečnější plánování je iterativní, živé a neustále se adaptuje.

Barrow (2021) ve své knize popisuje nemalé množství výhod, které podnikatelský plán přináší svému autorovi. Tyto přínosy jsou shrnuty v následujícím výčtu:

- V první řadě dodává plán podnikatelům sebevědomí, které obzvláště na začátku své snahy vstoupit na trh budou potřebovat.
- Pomáhá zorientovat se v celém nápadu, aby ho byl autor schopný představit zainteresovaným stranám a obhájit si všechna rozhodnutí.
- Systematický přístup pomáhá podnikatelům objevit všechny nezbytné náležitosti, nad kterými by měli přemýšlet, a také nedostatky v jejich dosavadních představách. Pokud má původní podnikatelský záměr nějakou vadu nebo nepřesnost, je možné ji při plánování odhalit. Pokud ale není odhalena při plánování, bude s vysokou pravděpodobností odhalena na skutečném trhu.
- Plán ukazuje, jaké jsou potřebné zdroje a jak s nimi nakládat. Donutí podnikatele vymyslet několik alternativních strategií, které by měly vést k úspěšnému vstupu na trh.
- Podnikatel si zvykne na plánovací proces, který je pro dlouhodobé zdraví firmy nezbytný.

K výčtu přínosů se připojuje i Rathod (2016), který se na výhody podnikatelského plánu dívá také z jiného úhlu pohledu. Uvádí, že doma budou autorovi blízcí reagovat na vyhlídku podnikání příznivěji, když uvidí jeho plán a uvědomí si, že se nad vším náležitě zamyslel a všechny úvahy stojí na základech realistické analýzy.

Závěrem této kapitoly je přiblíženo několik vědeckých studií, které dále zkoumaly, proč na plánování záleží a jak se sestavování podnikatelských plánů skutečně projevuje. Ve výzkumu firemního růstu z roku 2010 mezi 11 046 firmami bylo konstatováno, že plánování zlepšuje výkonnost firmy. Plánování dle studie dokonce prospívá více již fungujícím firmám než těm začínajícím (Brinckmann, 2010). Další studie objevila, že spousta podniků našla úspěch i bez plánu, ale firmy s jasným podnikatelským

plánem rostou o 30 % rychleji (Burke, 2010). V dalším výzkumu bylo zjištěno, že člověk, který si najde čas na vytvoření plánu pro svůj podnikatelský nápad, má o 152 % vyšší pravděpodobnost, že opravdu začne podnikat (Hechavarria, 2012). To potvrzuje i studie z roku 2006, která objevila, že začínající podnikatelé, kteří dokončili svůj podnikatelský plán, měli o 260 % vyšší pravděpodobnost, že v rozjezdu firmy setrvají, než ti, kteří plán nedokončili. Titíž podnikatelé, kteří zhotovují plány, mají o 271 % vyšší pravděpodobnost, že podnikání ukončí (Liao, 2006). Poslední dvě věty se mohou na první pohled jevit jako kontradikce, ale Parsons (2023) výsledky této studie vysvětluje tak, že podnikatelé, kteří pravidelně plánují, dokáží poznat, kdy se okolnosti nevyvíjí správným směrem a kdy se ještě dá podnikání včas ukončit.

## 2 Jednotlivé části podnikatelského plánu

### 2.1 Titulní strana

Titulní list je nezbytnou součástí každého podnikatelského plánu a informuje čtenáře o základních formalitách. Srpová (2011), Stutely (2012) i Barrow (2021) se shodují, že by se na titulní straně měl objevit obchodní název společnosti, název podnikatelského plánu, jméno autora, datum vypracování a jistá forma prohlášení o tom, že jsou uvedené informace důvěrné a nesmí být reprodukovány.

Stutely (2012) dále říká, že pokud má dokument jasný cíl, jako je například žádost o financování, je možné ho uvést již zde. V záhlaví nebo zápatí je dobré uvádět, o kolikátou verzi dokumentu se jedná a jestli je k uvedenému termínu dosud nejaktuálnější. Pokud je plán připravovaný pro již existující firmu, bývá nastaven vizuální motiv pomocí jejího loga a podobných grafických prvků. Důležité je uvést také kontaktní informace, případně webovou stránku firmy. Dokonce je možné uvést, pro koho je plán určený. Každá verze podnikatelského plánu může být určena pro někoho jiného a na základě toho může autor titulní stranu personalizovat. Každá informace bývá většinou uvedena na samostatném řádku se zarovnáním na střed (Barrow, 2021).

### 2.2 Shrnutí (Executive summary)

Podnikatelský plán se nepíše lineárně a právě shrnutí (anglicky *executive summary*) se zpracovává úplně jako poslední. Dle Srpové (2011) by mělo sloužit ke vzbuzení zvědavosti. Je to rekapitulace toho, co je na dalších stránkách vypracováno více do detailu.

Podle Svobodové (2017) by se strukturované shrnutí mělo vejít na jednu stranu A4. Barrow (2021) je v tomto ohledu mírnější a uvádí rozsah až dvě strany. Rozsah záleží na povaze podnikatelského záměru a na účelu dokumentu. Všechny důležité body, kterých se shrnutí týká, uvádí ve svých dílech Srpová (2020) a Barrow (2021):

- aktuální situace firmy (připravenost a klíčové osobnosti),
- popis produktu nebo služby,
- představení zákazníka a užitku pro zákazníka,
- komentář trhu a tržní pozice,
- konkurenční výhoda,
- strategie a cíle,
- klíčová finanční data,

- potřebné zdroje a jejich návratnost,
- nabídka pro investora (pokud to plán vyžaduje).

Svobodová (2017) do osnovy zařazuje ještě byznys model neboli způsob, jakým firma vydělává peníze.

Zpracování podnikatelského plánu vyžaduje mnoho času a úsilí, ale přesto si ostatní čtenáři pravděpodobně zhodnotí podnikatelský záměr pouze na základě jeho miniaturny v podobě shrnutí. Je to tedy ta nejdůležitější část plánu a zároveň největší výzva při sestavování (Stutely, 2012). Shrnutí je součástí plánu, která nejvíce ovlivní čtenářova očekávání, ať už pozitivně, nebo negativně (Barrow, 2021). Proto se vyplatí pečlivě uvažovat, jakým způsobem jsou všechny podstatné informace zestručněny na malý počet stran.

*„Shrnutí nesmíme chápat jako úvod, ale jako manažerský souhrn.“* (Srpová, 2020, s.212)

Stutely (2012) dodává, že je možné vytvořit první verzi shrnutí úplně na začátku plánování, aby si autor, případně tým autorů, srovnal myšlenky a cíl podnikatelského plánu. Nikdy by pak ale neměl u tvorby shrnutí skončit, jelikož má detailní plán velký význam pro operativní management a zpětné hodnocení výkonnosti firmy. Konečná verze shrnutí je vždy zhotovena až na konci celého plánovacího procesu.

## **2.3 Vlastník a právní forma**

Výběr právní formy je podstatné rozhodnutí. Synek (2011) vysvětluje, že zakladatel posuzuje vhodnost výběru právní formy podle několika faktorů, jako jsou například:

- administrativní náročnost (rychlost založení a výdaje),
- rozsah počátečního kapitálu,
- počet zakladatelů (oprávnění k řízení, možnost spolurozhodování),
- podnikatelské riziko (rozsah a způsob ručení),
- daňové zatížení.

Mezi základní právní formy podnikání v České republice patří podnikání na základě živnostenského oprávnění (fyzická osoba), osobní obchodní společnosti (veřejná obchodní společnost a komanditní společnost), kapitálové obchodní společnosti (společnost s ručením omezeným a akciová společnost) a družstva. Dále k nim patří



státní podniky a také další právní formy, které například zjednodušují podnikání v mezinárodním prostředí Evropské unie (Synek, 2011).

Dle Srpové (2020) je v České republice nejoblíbenější formou podnikání to na základě živnostenského oprávnění a také společnost s ručením omezeným. S ohledem na povahu této práce a její praktické části bude dále rozebráno pouze založení společnosti s ručením omezeným. Srpová (2020) uvádí, že podnikání prostřednictvím právnické osoby je sice administrativně náročnější a vyžaduje, aby byl složen základní kapitál, ale na druhou stranu s sebou nese hlavní benefit v tom, že společníci neručí celým svým majetkem, ale pouze do výše nesplacených vkladů.

Práva a povinnosti společnosti s ručením omezeným upravuje Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, a Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích.

Společnost s ručením omezeným může založit i jen jedna osoba a Svobodová (2017) vysvětluje, že výhody 100% podílu spočívají v možnosti pohotového rozhodování, eliminaci rozporů mezi vlastníky a nedělení zisku. Nevýhodou naopak představuje nezaštitelnost a ztráta možnosti sdílení názorů o strategickém rozhodování.

Srpová (2020) radí, aby si zakladatel před začátkem podnikání zhodnotil, jestli pro něj má předpoklady a také podporu nejbližšího okolí. Následně je dobré udělat rozhodnutí, jestli svou podnikatelskou činnost začne sám nebo se společníkem. Pokud má podnikatel ve všem jasno, následuje několik právních a administrativních kroků. Proces začíná sepsáním zakládací listiny (v případě jediného společníka), nebo společenské smlouvy formou notářského zápisu. Dále je potřeba složit stanovenou výši základního kapitálu, a přestože se může jednat o symbolickou 1 Kč, lepším signálem pro obchodní partnery bude jistě vyšší a dobře dělitelná částka. Následně si musí zakladatel zajistit živnostenské či jiné oprávnění k výkonu činnosti a poté je zapsán do obchodního rejstříku.

Náklady na založení firmy vychází dle Srpové (2020) na 8 200 Kč bez DPH. V případě založení jednoduché společnosti s ručením omezeným, při kterém zakladatelské jednání splňuje pouze zákonně povinné náležitosti, vyjdou zřizovací výdaje na 6 000 Kč bez DPH (Hajná, c2001–2023).

## **2.4 Popis podnikatelské příležitosti**

V této sekci potřebuje autor přesvědčit čtenáře, že je právě teď ta nejvhodnější doba pro uskutečnění jeho nápadu a že má pro to ty nejlepší předpoklady (Srpová, 2011).

Barrow (2021) uvádí, že je tato sekce shrnutím toho, jak se k podnikatelskému nápadu autor dostal a proč si myslí, že lidé daný produkt nebo službu potřebují.

*„Podnikatelská příležitost je nápad, který má potenciál vydělat peníze a je po něm poptávka. Zdroji podnikatelských příležitostí jsou neuspokojené potřeby, nevyužité zdroje nebo jejich kombinace. Příležitostí je také vylepšení známých služeb nebo postupů, které zajišťuje výhodu vůči existující konkurenci.“* (Svobodová, 2017, s. 147)

Podle Svobodové (2017) indikují silnou příležitost tyto skutečnosti:

- zpozorovaná potřeba,
- dostupní a vnímaví zákazníci,
- rychlá návratnost investice pro zákazníka,
- vysoká přidaná hodnota,
- dlouhá životnost produktu,
- nedokonalá konkurence či nový obor.

Barrow (2021) dále dodává, že podnikatelskou příležitost je možné najít v mezeře na trhu, renovací starého nápadu, vyřešením problému, invencí, ale i skoupením podílu. Svobodová (2017) také tvrdí, že příležitost lze najít na pomezí individuálních faktorů (zkušenosti, kontakty, know-how) a externího prostředí (tržní situace, ekonomika, regulace). Nápad je nejprve hodnocen neformální cestou na základě zkušeností a poté formálně na základě analýz a kalkulací. Pokud výpočty naplňují předpoklady, jedná se o opodstatněnou podnikatelskou příležitost.

Pokud je předmětem podnikatelského plánu služba, je v jejím popisu uvedeno, v čem spočívá a jak funguje. Dále je potřeba vysvětlit, jakým způsobem bude poskytována a jaká zařízení nebo vybavení jsou k tomu potřeba (Srpová, 2011). Popis produktu nebo služby by se měl vejít na jeden odstavec a až poté se rozepisuje do detailu. Cílem je vytvořit obstojné porozumění a z popisu musí plynout pochopení, o co se jedná, nikoli potřeba listovat v dalších kapitolách (Stutely, 2012).

Háček je v tom, když autor předpokládá, že čtenář bude všemu rozumět. On nestrávil vymýšlením podnikání dlouhé měsíce a poprvé vidí nějaký popis, ze kterého mu vše musí být jasné (Barrow, 2021).

U služby popisujeme její vlastnosti a uvádíme, jestli je úplně nová, nebo již na trhu existuje. Dále je vhodné uvádět i všechny doplňkové služby a cenu (Srpová, 2011).

Dle Stutelyho (2012) se ideálně rovnou představuje řada produktů nebo služeb, která umožní stabilní provoz při měnící se poptávce jednotlivých segmentů. Všechno se dá zapsat například do tabulky, kde bude uvedený popis produktů či služeb a jejich relativní důležitost pro podnik. Barrow (2021) podotýká, že je v popisu také naznačeno, v jaké fázi vývoje se služba nachází, a že lze zmínit další možná využití produktu, která nemusí být na první pohled jasná.

Nezbytnou součástí popisu podnikatelské příležitosti je konkurenční výhoda. Barrow (2021) uvádí, že konkurenční výhoda je souhrn porovnání s ostatními podobnými službami, které mohou být potenciálními substituty. Je to něco, čím stávající služby zatím nedisponují. Konkurenční výhoda odpovídá na otázku, proč by si měl klient objednat právě tuto službu a ne jinou. Stutely (2012) vysvětluje, že výhoda se odvíjí od toho, kde jsou konkurenti slabí. Nejlepší výhoda je ta, která je dlouhodobě udržitelná.

Svobodová (2017) uvádí několik základních konkurenčních výhod:

- cena (krátkodobě udržitelná výhoda),
- značka,
- doplňkové služby,
- kvalita,
- individuální přístup a možnost personalizace,
- míra inovativnosti produktu.

Zdrojem konkurenční výhody mohou být dle Stutelyho (2012) exkluzivní distribuční práva, silné segmenty, nízkonákladová produkce, práce s daty, vynikající zákaznická podpora a bariéry vstupu na trh. Barrow (2021) ještě doplňuje garance a záruky a možnost budoucího vývoje, což znamená, zda se může produkt či služba uchytit na jiném trhu bez větší modifikace. Na situaci se dá nahlížet i opačně a mezi konkurenční nevýhody je možné zařadit jednorázově prodejný produkt, který neumožňuje hromadit věrné zákazníky, a také přehnaně prostý produkt, který má nízkou přidanou hodnotu a vyšší riziko okopírování.

Nesmí se zapomínat na užitek pro zákazníka. Popis by měl vylíčit, jaký benefit plyne zákazníkovi z nabídky služby (Srpková, 2011).

## 2.5 Externí prostředí

Základem plánování je vybudování silného porozumění vnějšímu okolí. Srpová (2020) uvádí, že prostředí, ve kterém se firma nachází, na ni působí a je tím pádem zdrojem příležitostí a hrozeb. Existuje velké množství vnějších faktorů, které se v průběhu času více či méně mění. Právě na jejich proměnlivost by měl podnikatel nahlížet kladně, jelikož se v případě rychlého přizpůsobení může odlišit od konkurence. Důležité je odhalit ty klíčové faktory pro danou firmu (Karlíček, 2018). Firma by je měla proaktivně sledovat, vnímat trendy a prognózovat jejich budoucí vývoj. Následně zaznamenává klíčové příležitosti a hrozby, aby minimalizovala nečekaná překvapení v budoucnu. Poznámky následně mohou sloužit ke tvorbě alternativních strategií (Stutely, 2012). „Trendy odhalují podobu budoucnosti a mohou poskytnout strategický směr.“ (Kotler, 2015, s. 95, překlad autora)

Karlíček (2018) rozlišuje dva druhy vnějšího okolí firmy, a to konkrétně makroprostředí a mikroprostředí. Faktory, které s danou firmou blízce souvisí (zákazníci, dodavatelé, distributoři a konkurenti), se nazývají marketingové mikroprostředí. Rozsáhlejší sféra vlivů pro podnikání se nazývá marketingové makroprostředí. Srpová (2020) vysvětluje, že makrookolí není možné ovlivnit, nicméně je na místě jeho vývoj sledovat a využívat.

*„K analýze makrookolí můžeme využít PESTLE analýzu. K analýze mikrookolí, resp. odvětví, můžeme použít Porterův model pěti sil.“* (Srpová, 2020, s. 215)

PEST analýza je pomůcka pro monitorování makrookolí. Jedná se o zkratku tvořenou počátečními písmeny daných vlivů. Dle Karlíčka (2018) se jedná o politicko-právní (P), ekonomické (E), sociálně-kulturní (S) a technologické (T) vlivy, které ovlivňují subjekty na daném trhu. Srpová (2020) dále rozlišuje legislativní (L) a environmentální (E) vlivy a tím vzniká delší název PESTLE. Pro tuto analýzu vybíráme jen ty vlivy, které by mohly mít pozitivní či negativní dopad na poptávku. Ideální je ověřovat faktory i v průběhu podnikání, aby bylo možné identifikovat trendy (Karlíček, 2018). Zmíněné faktory jsou vysvětleny níže:

- Politicko-právní vlivy zahrnují například míru zdanění, pohyby veřejného rozpočtu nebo regulaci různých trhů (Stutely, 2012). Právě regulace může firmě svazovat ruce, nebo jí naopak poskytovat ochranu v podobě vyšších bariér vstupu na trh (Karlíček, 2018).
- Podnikání bezpochyby ovlivňuje ekonomický vývoj, který je možné vnímat například s ohledem na geografickou polohu státu nebo z pohledu dlouhodobých tržních cyklů (Stutely, 2012). Srpová (2020) radí vzít v úvahu regionální i globální ekonomiku, konkrétně pak ukazatele inflace, úrokových sazeb a tempa růstu ekonomiky. Podle Karlíčka (2018) sem patří také například kupní síla a příjmová nerovnost.

- Sociálně-kulturní vlivy lze hledat v demografických trendech společnosti. Analyzují se návyky, životní styl, běžné výlohy a kulturní vzorce, které do značné míry ovlivňují poptávku v dlouhodobém měřítku. Do podobné sféry vlivů se dá zařadit globalizace, která zmenšuje bariéry v mezinárodním konkurenčním prostředí (Stutely, 2012).
- Technologické vlivy zrychlují tempo změn na trhu a nutí podnikatele optimalizovat zastaralé postupy. Karlíček (2018) uvádí, že včasná adaptace a překonání skepse spotřebitelů může udělat z firmy lídra na trhu. Při dobrém načasování je to nepochybně nejvýraznější výhoda.
- Legislativní vlivy, které zmiňuje Srpová (2020), jsou již zahrnuty v politicko-právních faktorech. Mezi environmentální vlivy patří přírodní zdroje, podnebí a sezónnost.

Rozbor mikrookolí se neobejde bez analýzy trhu a konkurence. To, že podnikatel vnímá určitou příležitost a má technicky proveditelný nápad, ještě nezaručuje úspěch, jelikož zjistí jeho ziskový potenciál až po důkladném zkoumání trhu (Kotler, 2015). Nejprve je potřeba doložit, že existuje dostatečně velký trh, který by mohl dále růst. Vymezuje se nejprve celkový trh, který reprezentuje všechny alternativy upotřebení produktu nebo služby. Analýza zákazníků dále umožňuje specifikovat cílový trh, na který se podnikatel zaměří a který je tvořen buďto jedním, nebo několika zákaznickými segmenty. Ty vybíráme podle největšího užitku, přístupnosti k produktu, dosažitelnosti, cenových a jiných požadavků a také například podle intenzity konkurence. V případě, že o drobném trhu nejsou dostupná spolehlivá data, musí se podnikatel spolehnout na logické a ověřené odhadování, které je postaveno na věrohodném základě (Srpová, 2011, 2020).

Analýza zákazníků je nedílnou složkou rozboru mikrookolí. Pro každý vybraný segment bývá charakterizován nebo dokonce personifikován běžný zákazník a poté se cílová skupina kvantifikuje, aby bylo možné odhadovat její potenciál. V této fázi je možné využít kromě vlastního sekundárního výzkumu také dotazníkový průzkum nebo rozhovory (Svobodová, 2017). Přinejmenším stejně významná je analýza konkurence, která poskytuje podklady pro odlišení od jiných hráčů na trhu. S tímto záměrem se u přímých i nepřímých konkurentů hledají silné a slabé stránky (Karlíček, 2018). Srpová (2020) radí hodnotit podrobněji jen hlavní konkurenty a to z pohledu zákazníka. *„Trh je to, za co bojujeme. Odvětví je to, proti čemu stojíme.“* (Stutely, 2012, s. 82, překlad autora)

Poznámky o mikroprostředí se dají zanést do Porterova modelu pěti sil. Ten zachycuje hrozbu substitutů (Uspokojí zákaznickou potřebu něco jiného?), nové konkurence (Jak velké jsou bariéry vstupu na trh?), vliv dodavatelů (Jsou pro podnik nahraditelní?), vliv kupní síly zákazníků (Do jaké míry si mohou diktovat podmínky?) a stávající konkurenci

(Jak početná je a jaké má konkurenční výhody?). Pochopením těchto pěti vlivů se může podnikatel posunout k výběru strategie (Barrow, 2021).

## 2.6 Strategie a cíle firmy

Bez jasného směřování nemůže firma podnikat ty správné kroky. K lepšímu stanovení směru slouží vize, mise, dílčí cíle a strategie jejich naplnění. Strategické myšlení podle Jakubíkové (2013) zabezpečuje jistější rentabilitu a růst produktivity, minimalizuje potřebu krizového managementu a zlepšuje týmovou práci a zpětnou vazbu.

*„Vize je jakýsi obraz o budoucnosti firmy, o tom, jak se bude firma měnit a zlepšovat v budoucnosti. Je to soubor specifických ideálů a priorit firmy, to, čím je firma zvláštní a jedinečná.“* (Blažková, 2007, s. 25) Podle Jakubíkové (2013) odpovídá vize na otázku, jaká bude budoucnost firmy, a dokáže všechny zainteresované strany dobře nabudit.

Mise je podle Stutelyho (2012) specifické prohlášení o účelu firmy, které se nezaměřuje na konkrétní služby a produkty, ale na vyplněné potřeby a přidanou hodnotu. *„Mise čili poslání popisuje základní funkci firmy ve společnosti v současnosti, tzn. co a jak bude poskytovat svým zákazníkům a čím se liší od ostatních.“* (Blažková, 2007, s. 26)

Vytvořenou vizi následují dílčí strategické cíle podniku. Většinou se formulují tak, aby je bylo možné kvalitativně nebo kvantitativně zhodnotit a aby je firma byla schopna v rozumném časovém měřítku naplnit. *„Dobře stanovený cíl musí být SMARTER, tedy:*

- *Specific (specifický),*
- *Measurable (měřitelný),*
- *Achievable (dosažitelný),*
- *Result oriented (realistický, orientovaný na výsledek),*
- *Time framed (časově vymezený),*
- *Ethical (v souladu s etickým přístupem k podnikání),*
- *Resourced (zaměřený na zdroje).“* (Fotr, 2020)

U písmene A se občas uvádí kromě dosažitelnosti také ambicióznost, která připomíná, že by měl cíl pro všechny zainteresované strany představovat výzvu a inspirovat je. U písmene R se může v jiných zdrojích objevit slovo relevantní (Jakubíková, 2013).

Barrow (2021) dále vysvětluje Porterův postoj ke strategii. Uvádí, že existují tři obecné strategie, ze kterých si firma může vybrat, aby dospěla k úspěchu. Na úrovni celého odvětví může zvolit nízkonákladovou nebo diferenciační strategii, anebo se zaměří na

úzký marketingový segment, pro jehož uspokojení vytvoří jedinečnou nabídku, které dosáhne právě využitím nízkých nákladů nebo odlišením od ostatních.

Známy a jednoduchý nástroj pro zhodnocení situace i okolí firmy a následné plánování je analýza SWOT. První dvě písmena označují silné stránky (*strengths*) a slabé stránky (*weaknesses*). Obě kategorie souvisí s vnitřním prostředím firmy. Další dvě písmena označují příležitosti (*opportunities*) a hrozby (*threats*), které mají souvislost s vnějším prostředím firmy (Blažková, 2007; Fotr, 2020; Jakubíková, 2013). Zdrojem silných stránek jsou faktory, které firmě umožňují vytvářet dobrou pozici na trhu, ať už se jedná o potenciál nebo klíčové dovednosti. Slabé stránky vznikají tam, kde firma postrádá významnější schopnosti a vliv. Mezi příležitosti patří různé trendy a podněty z vnějšího okolí, které po identifikaci a využití mohou firmě pomoci růst. Hrozby jsou omezující faktory, které představují riziko, jestliže nejsou včas ošetřeny (Blažková, 2007). Vstupy SWOT analýzy se zanáší do přehledné matice, díky které je možné vymýšlet strategie na základě souvislostí mezi vybraným faktorem z dvojice *strengths-weaknesses* a vybraným faktorem z dvojice *opportunities-threats* (Jakubíková, 2013).

Podle Fotra (2020) se při strategickém plánování nejdříve využívají příležitosti a hrozby k tvorbě různých scénářů a na ty se následně navážou silné nebo slabé stránky, aby vznikly různé alternativy strategií. Podle toho se pak upravují cíle firmy. Stutely (2012) ve své knize představuje obšírnější využití SWOT analýzy. Popisuje, že podnikatel může vytvořit první pracovní verzi SWOT analýzy ještě před samým začátkem zpracovávání podnikatelského plánu, aby si utřídil myšlenky. Kromě zhodnocení vnitřního fungování a vnějšího okolí firmy bývá následně matice využívána i při analýze rizik a při celkovém zhodnocení podnikatelského záměru.

## 2.7 Marketingový plán

Marketingový plán je jedním ze základních strategických plánů, na který navazují další dílčí plány. Jeho cílem je ujasnit, komu, co přesně, v jakém množství a jakým způsobem bude firma nabízet. Do plánu patří také příprava prvků marketingového mixu. Součástí výstupu jsou odhady počtu prodejů, finanční předpoklad tržeb za poskytované služby či produkty a také nákladový rozpočet (Fotr, 2020).

První část marketingového plánu souvisí čistě se strategickým řízením firmy a zkráceně se nazývá STP (*segmentace, targeting a positioning*). Jeden neodlišený produkt nebo služba zpravidla nemůže obsloužit celý trh, a proto se trh rozděluje na menší porce. Zaměření na cílový trh umožňuje firmám efektivně konkurovat ostatním a uspokojit konkrétní zákaznické potřeby. Identifikace navzájem odlišných skupin kupujících, kteří mají obdobné potřeby a další popisné vlastnosti, se nazývá segmentace. (Kotler, 2004,

2015). Jednotlivci z různých segmentů by měli reagovat na marketingové podněty rozdílně a subjekty z vybraného segmentu by měly reagovat podobně. K rozdělení spotřebitelského trhu na segmenty je možné využít socioekonomická, psychografická, demografická, geografická a behaviorální kritéria (Blažková, 2007).

Firma poté vybírá s ohledem na sílu příležitosti buďto jeden, nebo několik tržních segmentů, které se rozhodne obsloužit konkrétní nabídkou. Tento proces se nazývá targeting a firma si díky němu vytyčí svůj cílový trh. Pro každý vybraný segment se rozeznává jiná přidaná hodnota, kterou může firma nabídnout lépe než konkurence, a tím jsou uspokojeny potřeby různých skupin zákazníků (Karlíček, 2018).

Posledním krokem strategické fáze marketingového plánu je positioning, který úzce souvisí s budováním značky. Je to postup navrhování jedinečného umístění značky v mysli zákazníka. Firma vytváří osobitou image, která ukazuje jasné přínosy pro cílový trh (tzv. hodnotová propozice) a také podstatu toho, jakým unikátním způsobem jich dosahuje (Kotler, 2015). Blažková (2007) dále připomíná, že tvorba identity závisí na několika faktorech, jako jsou například vlastnosti služby, značka, konkrétní vyřešené potřeby, možnosti využití nebo srovnání s konkurencí.

Marketingový plán přechází do taktické roviny pomocí marketingového mixu. Podle Jakubíkové (2013) jde o několik proměnných, které se navzájem kombinují tak, aby byly v co největším souladu s potřebami cílových segmentů. Hledá se tedy určité optimum mezi jednotlivými marketingovými nástroji, které vypadá pro každý segment úplně jinak. „Klasická podoba marketingového mixu je tvořena čtyřmi prvky, tzv. **4P**:

1. *produkt (product),*
2. *cena, kontrakční podmínky (price),*
3. *distribuce, umístění (place),*
4. *marketingová komunikace (promotion).“* (Jakubíková, 2013, s. 190)

Barrow (2021) uvádí, že je již všeobecně uznáváno **7P**, a k tradičním nástrojům přidává ještě lidi (*people*), procesy (*process*) a materiální prostředí (*physical environment*). Srpová (2020) do 7P místo procesů zařadila politicko-společenské rozhodnutí (*politics*) a místo materiálního prostředí zmiňuje veřejné mínění (*public opinion*).

Řada autorů se shoduje, že je možné nahlížet na marketingový mix očima zákazníka, a kromě 4P také rozlišuje **4C**, do kterých řadí:

1. hodnotu pro zákazníka (*customer value*),



2. náklady pro zákazníka (*costs*),
3. pohodlí a dostupnost (*convenience*),
4. komunikaci (*communication*). (Jakubíková, 2013; Karlíček, 2018; Srpová, 2020)

Marketingové plánování je úzce spojeno se strategickým plánováním. Marketingové informace se nejdříve používají při analýze externího prostředí firmy, aby se následně stanovily strategické cíle podniku. Na ty se odkazuje právě marketingová strategie a taktické nástroje. V menších firmách se strategické a marketingové plány prolínají, a je tedy vhodné se zaměřit hlavně na taktické a operativní plány (Vašítková, 2014). „*Marketingový mix musí vycházet ze strategických marketingových rozhodnutí. Veškerá taktická rozhodnutí musí tedy odpovídat cílovému segmentu a podporovat positioning značky.*“ (Karlíček, 2018, s. 152)

## 2.8 Provozní plán

Do této kapitoly jsou zahrnuty personální a organizační požadavky společně s řízením procesů, jelikož je možné tyto kapitoly s ohledem na povahu praktické části zestručnit.

Mezi dvě zásadní složky úspěchu jakéhokoli podnikání patří dobrý nápad a správní lidé, kteří ho zvládnou proměnit na fungující firmu (Barrow, 2021). Kapitola o personálním zajištění firmy pojednává o členech týmu, jejich rolích, schopnostech a kompetencích. Na tuto kapitolu nahlíží zejména investoři (Svobodová, 2017). „*Úkoly jednotlivých zaměstnanců uvádíme v popisech pracovní náplně, které mají obsahovat tyto základní prvky:*

- *popis pracovního místa a charakteristika zaměstnance, který ho zastává,*
- *odborné požadavky na příslušné zaměstnance,*
- *organizační začlenění pracovního místa (vztahy nadřízenosti a podřízenosti),*
- *kompetence (odborné, delegované pravomoci).“* (Srpová, 2011, s. 19)

Svobodová (2017) k popisům pracovní pozice navíc doplňuje formy pracovních smluv a mzdové náklady. Pro začínající firmu je jednodušší v podnikatelském plánu uvádět předpoklady personálního zajištění na koncích předešlých kapitol, které se zaměřují na jednotlivé oblasti daného podnikání. Také není od věci zmapovat aktuální poměry na trhu práce v dané oblasti (Srpová, 2011). Začínající firmy by také neměly zapomínat na administrativní podporu v jakékoli formě a mělo by být jasné, jaké podpůrné role se budou outsourcovat. Všechny velké přednosti i slabiny, které vyplynou z personálního plánování, by měly být zaneseny do SWOT analýzy (Stutely, 2012). Celkové náklady na personální zajištění následně vstupují do finančního plánu (Svobodová, 2017).

Barrow (2021) upozorňuje, že zvláštní důraz (s ohledem na investory) by měl patřit popisu klíčových osobností ve firmě, a předkládá několik typických rysů úspěšných zakladatelů, jako je například všestrannost, zodpovědný přístup k riziku a rozhodování, houževnatost a inovativní povaha. Popis klíčových osobností se může objevit v úvodu podnikatelského plánu, jak bylo v jedné z předchozích kapitol již řečeno.

S personálním plánováním nepochybně souvisí i organizační struktura firmy. Jedna z nejpoužívanějších je funkcionální organizační struktura. Jakmile se podnik začne rozrůstat, často se adaptuje na divizní, případně maticovou organizační strukturu. Ke změnám struktury by ale mělo docházet jen tehdy, když to vyžaduje změna okolností nebo potenciál zlepšení výkonu firmy. V podnikatelském plánu by mělo být vysvětleno, jak je firma organizována takovým způsobem, aby mohli všichni úspěšně plnit své povinnosti. V případě začínající firmy však není možné odhadnout nejlepší organizační strukturu, a proto může být její popis stručný (Stutely, 2012). *„Zabývat se organizační strukturou není příliš nutné v malých společnostech o několika málo zaměstnancích, protože tyto zaměstnanci spolu přirozeným způsobem vzájemně komunikují a sdílejí informace. Dochází u nich také k přirozené dělbě práce a vzájemné koordinaci.“* (Janišová, 2013, s. 326-327)

Následující odstavec je věnován firemní operativě a také procesnímu řízení. Jakmile je jasné, co, komu a za kolik bude firma prodávat, je dle Barrowa (2021) potřeba vymyslet, jak to celé provést. Autor dále připouští, že v podnikatelském plánu není nutné popsat veškeré aktivity do detailu, je ovšem potřeba ukázat, že je vše dostatečně promyšleno a existuje provozuschopné řešení celého podniku. Při tom by se nemělo zapomínat na podrobnější vysvětlení spolupráce a výběru dodavatelů. Srpová (2020) připomíná, že když firma roste, nastává potřeba formalizovat procesy. Výhodou dokumentace procesů je efektivnější adaptace nových pracovníků na dané pozici a z procesního přístupu může benefitovat celá organizace, pokud se díky němu povede zjednodušit zbytečně komplikované postupy.

## **2.9 Harmonogram realizace**

S provozním plánováním úzce souvisí harmonogram realizace. Samotné načasování začátku podnikání má velký význam například v oboru cestovního ruchu nebo školství. Nemělo by se zapomínat na přípravné (investiční) období, které probíhá ještě před začátkem podnikání. Této fázi by měl podnikatel věnovat dostatek času (Svobodová, 2017). Realizační projektový plán nejdříve identifikuje klíčové kroky a aktivity, nastaví cíle a přiřadí jim termíny dosažení. S tím je nevyhnutelně spojeno i dodavatelské zajištění (Srpová, 2011). *„Pro grafické znázornění všech potřebných činností a jejich časových úseků doporučujeme použít Ganttův diagram.“* (Srpová, 2020, s. 218) Pomocí zmíněného diagramu mohou být odvozeny také termíny a výše nákladů (Srpová, 2011).

Mezi další nástroje pro plánování provozu a projektů patří síťová analýza a metoda kritické cesty, která určuje, jak rychle se bude projekt hýbat, a umožňuje objevit časové rezervy činností, které nejsou na kritické cestě (Doležal, 2013).

Pro účely podnikatelského plánu, který má daný záměr zhodnotit, není podle Stutelyho (2012) potřeba zabíhat do úplných detailů. Zjednodušený Ganttův diagram pomáhá ilustrovat klíčové kroky. Následné popisy uvedených klíčových aktivit, jejich účelu a termínu se stávají provozními cíli. Podle autora patří do podnikatelského plánu pouze strategie a rámcový provozní plán. Zbylé detailnější plány a aktivity patří podle něj jinam.

## 2.10 Finanční plán

Finanční plán je nejdůležitější část podnikatelského plánu pro kohokoli, kdo by měl firmě poskytnout jakoukoli podporu. Pomáhá předpovídat pravděpodobné výsledky, které přinese vybraná podniková strategie (Barrow, 2021). Všechny dosavadní plány jsou pomocí finančního plánu převedeny do číselné podoby, díky které je možné celý podnikatelský záměr ekonomicky vyhodnotit (Srpková, 2011).

Skladba finančního plánu se liší podle toho, jestli se týká začínající, nebo rostoucí firmy (Srpková, 2020). Janišová (2013) se také shoduje se Srpkovou (2011), že finanční plán je u začínající firmy méně podrobný než u existující firmy, a v přípravné fázi podnikání se tedy jedná spíše o manažerské propočty než o faktické finanční účetnictví. Janišová (2013) dále upozorňuje, že finanční plán musí být úplný, systematický a pravidelně aktualizován, aby měl požadovanou vypovídací schopnost a bylo možné ho dále analyzovat a přehledně monitorovat. Stutely (2012) proto doporučuje využívat tabulkové programy, díky kterým si podnikatel připraví i rámcové šablony pro budoucí plánování.

Zpočátku finančního plánování jsou stanoveny finanční cíle, podle kterých se následně sestavují dílčí plány, jako je investiční plán s odpisy, návrh financování a plán nákladů a tržeb (Janišová, 2013). Cílovým výstupem finančního plánu je pro vznikající firmu hlavně zakladatelský rozpočet, plánovaná rozvaha, výkaz cash flow, výkaz zisku a ztráty a analýza bodu zvratu (Srpková, 2020). Důležité je porozumět, jak se jednotlivé dílčí kalkulace promítají do finálních finančních výkazů (Stutely, 2012). Součástí finančního plánu může být také analýza poměrových ukazatelů nebo vyhodnocení efektivnosti. „*Minimální plánovací období je do doby vykázání zisku, splacení úvěru nebo životnosti investice. Plánované účetní výkazy doplníme stručným komentářem.*“ (Srpková, 2020, s. 220-221)

Finanční plánování je iterativní proces, při kterém se postupně propojují dílčí plány s konečnými účetními výkazy (Janišová, 2013). Barrow (2021) vysvětluje, že je zpočátku podnikání možné celý proces opakovat vícekrát, jelikož si to firma v tu chvíli ještě může dovolit. Může se totiž stát, že napoprvé nebude podnikatel daným finančním odhadům věřit, a proto je vhodné testovat různé scénáře a upravovat plány do té doby, než získá sebevědomí.

Nejprve jsou shrnuty všechny plánované příjmy a výdaje. K přehledu předpokládaných tržeb je možné dospět poměrně rychle na základě stanovených cen a již zpracovaného odhadu poptávky, který souvisí s analýzou zákazníků. Výdaje podnikatel postupně převzme z předcházejících kapitol, které se zabývají zřizovacími výdaji, dodavateli, osobními náklady personálního zajištění a také marketingovým rozpočtem. Na začátku podnikání se zvláště stanovuje zakladatelský rozpočet, který v sobě zahrnuje zřizovací, investiční a provozní výdaje pro první období podnikání, které trvá tak dlouho, dokud firma nezačne generovat stabilnější příjem. S tím úzce souvisí plán financování a popis zdrojů krytí (Svobodová, 2017). Do zakladatelského rozpočtu se většinou započítávají i určité rezervy, jejichž výše se odvíjí od podnikatelova vztahu k riziku, přesnosti analýz a také možnosti neočekávaných událostí a výdajů s tím spojených (Srpová, 2020).

*„Pohled na majetkovou a finanční strukturu podniku poskytuje **rozvaha (balance)** podniku. Rozvaha dává na straně aktiv přehled o výši a struktuře majetku, na straně pasiv o způsobu financování tohoto majetku. Na straně pasiv je důležitá informace o výsledcích hospodaření podniku; tvorba výsledku hospodaření za aktuální účetní období je pak konkrétně zachycena ve **výkazu zisku a ztráty**. Výsledek hospodaření představuje rozdíl mezi výnosy a náklady bez ohledu na to, zda vznikají skutečně reálné peněžní příjmy nebo výdaje. Z tohoto důvodu je pro finanční řízení podniku, a to zejména z důvodu udržení jeho platební schopnosti, nutné sledovat tok peněžních prostředků – **cash flow**.“* (Knápková, 2017, s. 21) Začínajícím podnikatelům se vyplatí v prvním roce sestavovat výkaz cash flow tzv. přímou metodou, díky které je možné podrobně sledovat průběh peněžních toků každý měsíc a hlídat tak důkladně ekonomickou stabilitu firmy v rizikové počáteční fázi (Svobodová, 2017).

Svobodová (2017) také říká, že detailní zpracování všech účetních položek nezvyšuje kvalitu finančního plánu. Naopak se přiklání ke zprehledňování účetních výkazů, aby se daly jednoduše číst a interpretovat, aniž by se změnila jejich vypovídací schopnost.

Důležitá součást finančního plánu je analýza bodu zvratu, ve kterém se tržby rovnají nákladům. Po jeho dosažení začíná firma generovat zisk. Pro kalkulaci bodu zvratu je žádoucí, aby byly náklady rozděleny z hlediska manažerského účetnictví na fixní a variabilní (Srpová, 2020). Podnikatelskému plánu dodává hodnotu i grafické vyjádření

bodu zvratu. Scholleová (2017) využívá pro výpočet fixní náklady ( $FN$ ), cenu ( $p$ ) a variabilní náklady ( $vn$ ). Samotný bod zvratu pak značí  $Q_{BZ}$ , jelikož se jedná o objem produkce, při kterém již nedochází ke ztrátě.

$$Q_{BZ} = FN / (p - vn)$$

Na základě zpracovaných účetních výkazů je možné provést analýzu finančního zdraví firmy například pomocí poměrových ukazatelů, které se zaměřují na zadluženost, rentabilitu, likviditu nebo aktivitu a které pomáhají při dlouhodobém rozhodování finančního i nefinančního charakteru. Ukazatele rentability hovoří o schopnosti firmy tvořit zisk pomocí investovaného kapitálu, ukazatele likvidity informují o schopnosti krytí všech splatných závazků, ukazatele aktivity hodnotí produktivitu majetkové části a ukazatele zadluženosti poměřují cizí a vlastní zdroje (Scholleová, 2017). Podle těchto ukazatelů je možné rozebrat krátkodobou i dlouhodobou stabilitu firmy. Často se také ve finančních plánech hodnotí efektivnost vynaložených investic.

## 2.11 Hodnocení rizik

V průběhu tvorby podnikatelského plánu jsou identifikována různá rizika, která mohou souviset s vnějším i vnitřním prostředím firmy. Po finanční analýze bývají většinou odkryta další. Cílem analýzy rizik je zhodnotit relativní důležitost každého z nich a řídit připravenost firmy na práci s nimi (Stutely, 2012). Mezi obecně známá rizika každého začínajícího podnikání patří podfinancovanost a nízké cash flow (Barrow, 2021). Často se podnikatelé spoléhají na to, že k rizikovým situacím nedojde, správný přístup je však plánování jejich předcházení nebo eliminace (Svobodová, 2017).

Svobodová (2017) radí nejdříve všechna možná rizika sepsat a roztřídit je podle toho, čeho se týkají. Následně se ke každému riziku přiřadí významnost jeho dopadu a také míra pravděpodobnosti, že nastane. Dalším krokem je vyhodnocení a návrh různých opatření, díky kterým je možné riziku předcházet nebo ho eliminovat. Srpová (2020) tento přístup nazývá expertním hodnocením faktorů rizika.

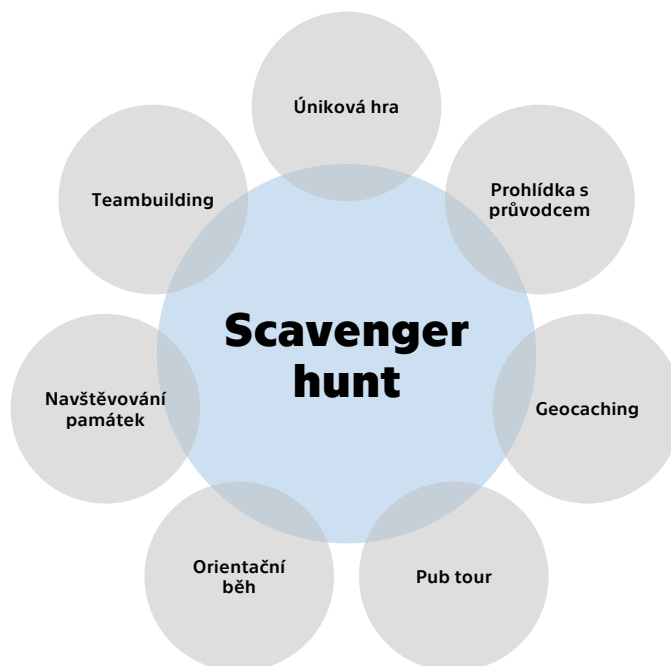
Korecký (2011) zdůrazňuje, že odborná veřejnost dnes chápe rizika nejen jako hrozby, ale i jako příležitosti, které mohou mít pozitivní účinek na cíle podniku. Za účelem hodnocení rizik je možné využít stupnice pravděpodobnosti a dopadu (3–5 stupňů). „*Grafické znázornění možností řízení pravděpodobnosti a dopadu se provádí v **matici pravděpodobnost – dopad**, zkráceně **p × D**. Na ose X je vynášen maximální dopad rizika do cílů projektu a na ose Y pravděpodobnost, že k tomuto dopadu dojde.*“ (Korecký, 2011, s. 283)

## 3 Vlastní podnikatelský plán

### 3.1 Popis podnikatelské příležitosti

Nedávná pandemie výrazně ovlivnila cestovní ruch a s ním související služby. Na trhu se otevřel prostor pro nové hráče, kteří mohou nabídnout lepší způsob, jakým turisté prozkoumávají Prahu. Tím způsobem mohou být venkovní poznávací hry typu *scavenger hunt*. Jedná se o interaktivní bojovku, při které účastníci postupně dostávají různé úkoly, díky nimž následují vybranou trasu a objevují informace o okolí. Tato zábavná a edukativní aktivita spojuje lidi dohromady a dává jim prostor vytvořit si jedinečné vzpomínky, které by na běžné komentované prohlídce hlavního města nezískali. Právě gamifikace může být klíčovým prvkem při modernizaci zastaralých služeb a oslovování dosud neobsložených cílových skupin. Následující schéma ukazuje, co všechno *scavenger hunt* rámcově spojuje a kde všude je možné hledat inspiraci při tvorbě interaktivní hry, která přináší nový pohled na turistické zážitky v Praze.

OBRÁZEK 1 - CO VŠECHNO SCAVENGER HUNT SPOJUJE



Zdroj: Vlastní zpracování

Firma zvolila tradiční i nekonvenční způsoby vstupu na trh a nabídne 3 venkovní poznávací hry. První z nich je určena pro nově příchozí turisty a odkryje jim ty nejznámější historické památky v centru. Druhá z nich je určena pro studenty a soustředí se na současný život ve městě. Během 3 let bude tvořit 77 % tržeb hra pro turisty a 23 % tržeb hra pro studenty. Třetí z nabídky je bezplatná hra na univerzitním kampusu, která bude zároveň strategickým distribučním kanálem. Všechny služby jsou podrobně popsány v marketingovém plánu.

## 3.2 Vlastník a právní forma

Zakladatel firmy, autor této práce, má pracovní zkušenosti z oblasti marketingu a obchodu. Aktivně se zajímá o podnikání v rámci studentských spolků, zná dobře většinu Prahy a má zkušenosti s tvorbou textového, grafického i audiovizuálního obsahu. Mezi jeho silné stránky patří komunikační a jazykové dovednosti (angličtina, němčina), učenlivost, tvůrčí myšlení, řešení problémů, plánování a metodika Design Thinking.

Mezi cíle vlastníka patří:

- Převést teorii do praxe a získat zkušenosti se založením kompaktní firmy, kterou bude možné budovat postupně, aby si vlastník vše vyzkoušel a případně neztratil moc investovaných zdrojů.
- Zajistit si zdroj příjmů během studia díky podnikání, které bude rozvíjet kreativitu.
- Chytře nastavit a co nejvíce zautomatizovat nákupní proces, marketingovou komunikaci i samotné hry, aby bylo možné řídit firmu online odkudkoliv s minimem rutinálních úkolů a maximem času na zlepšování služby.
- Pořídit minimum dlouhodobého hmotného majetku a udržet nízkou kapitálovou náročnost podnikatelského záměru.
- Po 3 letech zhodnotit stav firmy i životní situaci a případně investovat do expanze mezi další cílové skupiny nebo do dalších měst.

Právní forma: s. r. o. (s plánovanou výší základního kapitálu 40 000 Kč)

Společnost s ručením omezeným je sice administrativně náročnější a vyžaduje složení základního kapitálu, ale nese s sebou benefit ručení pouze do výše nesplacených vkladů. Mezi výhody 100% podílu jediného zakladatele patří možnost rychlého rozhodování a nedělený zisk. Nevýhodou je, že jediný vlastník je nezastupitelný a nemá s kým konzultovat strategická rozhodnutí, což je ale ochoten podstoupit. Společnost bude využívat virtuální sídlo s adresou v Praze. Podstatně se tím sníží náklady. Firma bude zprvu neplátce DPH, jelikož nemá zacíleno na trh B2B a nenakupuje drahé zboží. Kdyby nebyla překročena hranice obratu pro vznik plátcovství a firma začala cílit na B2B klienty, mohla by o plátcovství požádat dobrovolně.

Zřizovací náklady na založení s. r. o. se dle dostupných informací pohybují zaokrouhleně kolem 8 000 Kč včetně DPH. Do této částky byl započítán i měsíční poplatek za využití virtuálního sídla, který se pohybuje kolem 250 Kč (ZalozFirmu.cz, c2018-2023). Po založení firmy je také možné lépe ochránit svou službu před konkurencí pomocí ochranné známky.

## **3.3 Externí prostředí**

### **3.3.1 Analýza makroprostředí**

Vnější prostředí je proměnlivé a může firmě přinést příležitosti i hrozby. V této kapitole je rozebráno několik faktorů, které mají vliv na trh a firma je nemůže ovlivnit. Je možné je pouze pozorovat, hledat určité trendy a následně se jim přizpůsobit. Konkrétně je zpracována analýza PEST. V analýze jsou nastíněny vybrané faktory, které mají nezanedbatelný vliv na malé podnikatele v daném tržním odvětví.

Mezi politicko-právní vlivy jednoznačně patří členství České republiky v Evropské unii, které se projevuje v každodenním životě občanů. Pozitivní vliv je patrný například v širokých možnostech snadného a bezpečného cestování napříč členskými zeměmi. S tím také souvisí přetrvávající finanční i organizační podpora zahraničních výjezdů v rámci programu Erasmus+ (Evropská komise, 2022). Česká republika zaznamenala v letech 2014-2021 celkem 131 483 příjezdů v rámci všech vzdělávacích sektorů v programu Erasmus+, z čehož 28 % účastníků směřovalo do Hlavního města Prahy, jak uvádí Dům zahraniční spolupráce (2023a). Podrobněji se těmto účastníkům věnují další kapitoly. Vazba na EU byla podtržena nedávným českým předsednictvím v Radě Evropské unie.

Dalším významným politickým faktorem jsou iniciativy hlavního města Prahy na podporu cestovního ruchu. Za ty je zodpovědná oficiální organizace destinačního managementu Prague City Tourism, jejímž posláním je udržitelný rozvoj cestovního ruchu v české metropoli (Prague City Tourism, c2023). Organizace se snaží pomocí marketingových kampaní přilákat mezinárodní i domácí návštěvníky a slibuje si brzký návrat na statistické hodnoty z doby před pandemií. V roce 2022 dorazilo do Prahy 5,98 milionu turistů, z čehož čtvrtinu tvořili domácí cestovatelé. Celkově je Praha zhruba na 75 % počtu z roku 2019 a zotavuje se z uplynulých let. Od doby pandemie se Praha podařilo přilákat více domácích turistů, jejichž podíl na celkovém počtu návštěvníků se stále zvyšuje a pokrývá tak i deficit vzniklý absencí ruských turistů. Do Prahy se v zimních měsících začínají vracet cestovatelé z Asie, čemuž napomáhá obnovené letecké spojení mezi Prahou a Soulem. Ve své marketingové komunikaci se Praha v posledních dvou letech snaží působit jako prémiová destinace pro bonitní klientelu. Zároveň klade důraz na hodnoty, jako je bezpečnost a klid (Prague City Tourism, 2022; Prague City Tourism, 2023).

Mezi běžné politické faktory patří regulace trhu, která se v případě služeb zaměřených na turisty projevuje spíše v odvětví ubytovacích služeb, nicméně potenciální hrozbou může být precedentská situace vládního zásahu do provozu služeb v období podobné krize, jako byla pandemie v uplynulých letech. Restrikce vedly k omezení počtu turistů a k minimalizaci poptávky v tomto odvětví, což vedlo některé podnikatele k ukončení

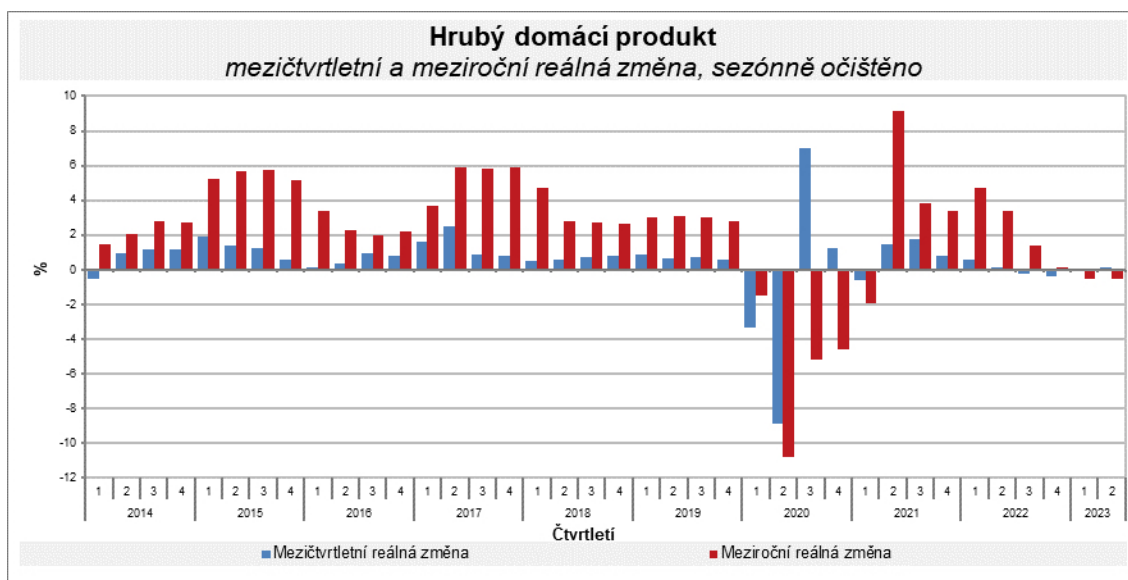


činnosti. Do budoucna se tedy vyplatí monitorovat celou situaci, konkrétně legislativu regulující podnikání, pracovní právo a daňové zatížení v České republice.

Na pomezí ekonomických a politických faktorů leží nedávná novela zákona o DPH, která nabyla účinnosti v prosinci roku 2022. Tato právní úprava zvyšuje limit obratu pro vznik plátcovství z 1 milionu korun na 2 miliony korun (Finanční správa, 2022). To znamená, že podnikatel je povinen k registraci k DPH, pokud jeho obrat za posledních 12 měsíců překročí částku 2 miliony korun. Pokud tuto hranici nepřekročí, může se stát plátcem dobrovolně, když sám usoudí, že výhody plátcovství DPH převažují nad nevýhodami (Businessinfo.cz, c1997-2023).

Na podnikání má nepochybně vliv celkový stav ekonomiky daného státu. Během růstu ekonomiky mají podniky tendenci evidovat zvýšenou poptávku, jelikož mají lidé vyšší kupní sílu a jsou ochotnější utráct. Snížení poptávky může naopak vést k náročnějším podmínkám na trhu. Dle metodické definice Českého statistického úřadu (2023c) byla Česká republika na přelomu roku 2022 a 2023 v takzvané technické recesi, za kterou je považován mezičtvrtletní pokles sezónně očištěného reálného čtvrtletního HDP v alespoň dvou po sobě jdoucích čtvrtletích. Z aktuálnějších dostupných hodnot (do 2. čtvrtletí roku 2023) je možné konstatovat stagnaci české ekonomické aktivity.

OBRÁZEK 2 - HRUBÝ DOMÁCÍ PRODUKT



Zdroj: (Český statistický úřad, 2023b)

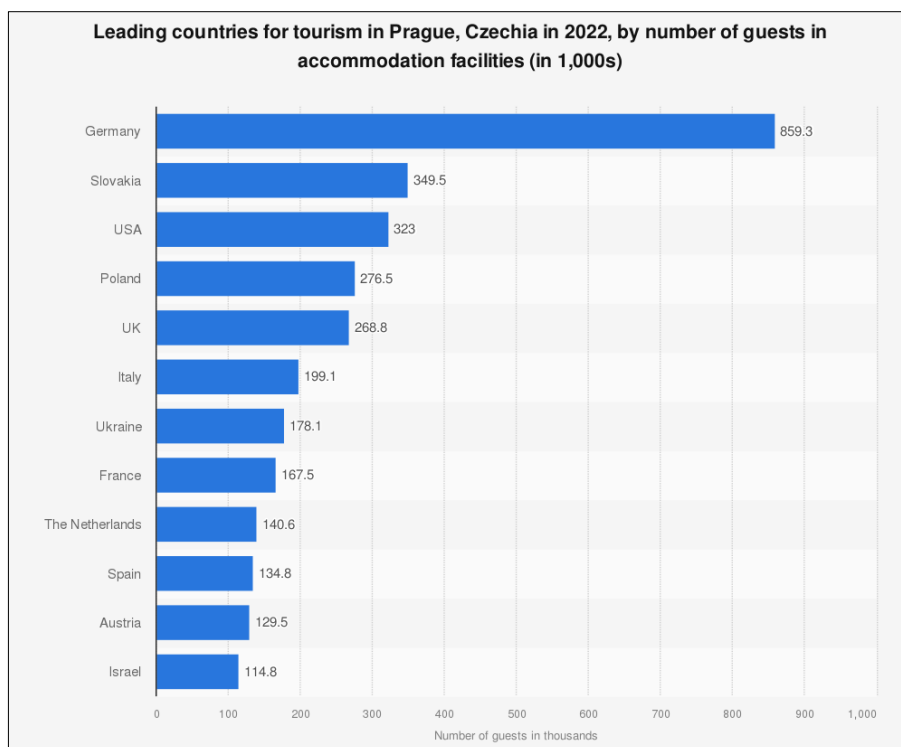
*„První čtvrtina roku 2023 přinesla další zpomalení domácí poptávky. To bylo patrné zejména na spotřebě domácností, která se vlivem jejich klesající kupní síly reálně propadla, ale také na nižší míře investic podniků i domácností. Reálnému růstu hrubé přidané hodnoty nefinančních podniků pomohla zahraniční poptávka. Hospodaření*

sektoru vládních institucí skončilo v deficitu, který se meziročně prohloubil.“ (Český statistický úřad, 2023a, s. 1) Příjmy domácností, které reprezentuje hrubý disponibilní důchod (HDD), v prvním čtvrtletí roku 2023 meziročně vzrostly o 10,9 %, nicméně tento přírůstek nedokázal pokrýt růst cenové hladiny a reálně tak hrubý disponibilní důchod domácností meziročně klesl o 3,4 % (Český statistický úřad, 2023a). V prvním čtvrtletí roku 2023 se také snížily výdaje na konečnou spotřebu domácností o 1,2 % a meziročně klesly dokonce o 6,4 %. Celková zaměstnanost mezičtvrtletně zaznamenala nárůst o 0,4 % a meziročně se zvýšila o 1,4 % (Český statistický úřad, 2023d).

Na první pohled je patrné, že domácnosti šetří kvůli rostoucím cenám. Díky tomu by se mohla inflace začít pomalu mírnit. Podnikatel by měl tyto metriky pravidelně sledovat, aby měl přehled o tom, co může od trhu očekávat. Společně s tím se vyplatí nahlížet souvislosti i v širším kontextu evropské či globální ekonomiky.

Mezi sociálně-kulturní aspekty jednoznačně patří kulturní diverzita v hlavním městě. Praha láká turisty z různých koutů světa a spojuje tak rozdílné kulturní zvyklosti, jazyky a tradice na jednom místě. Tato diverzita má nemalý vliv na to, jak budou jednotlivé venkovní hry pro daný trh vypadat. V roce 2022 měli mezi zahraničními návštěvníky největší zastoupení turisté z Německa. Na druhém místě je Slovensko následované Spojenými státy, Polskem a Velkou Británií. Do poloviny roku 2023 zatím zůstala skladba nejvýznamnějších zdrojových zemí stejná (Český statistický úřad, 2023e).

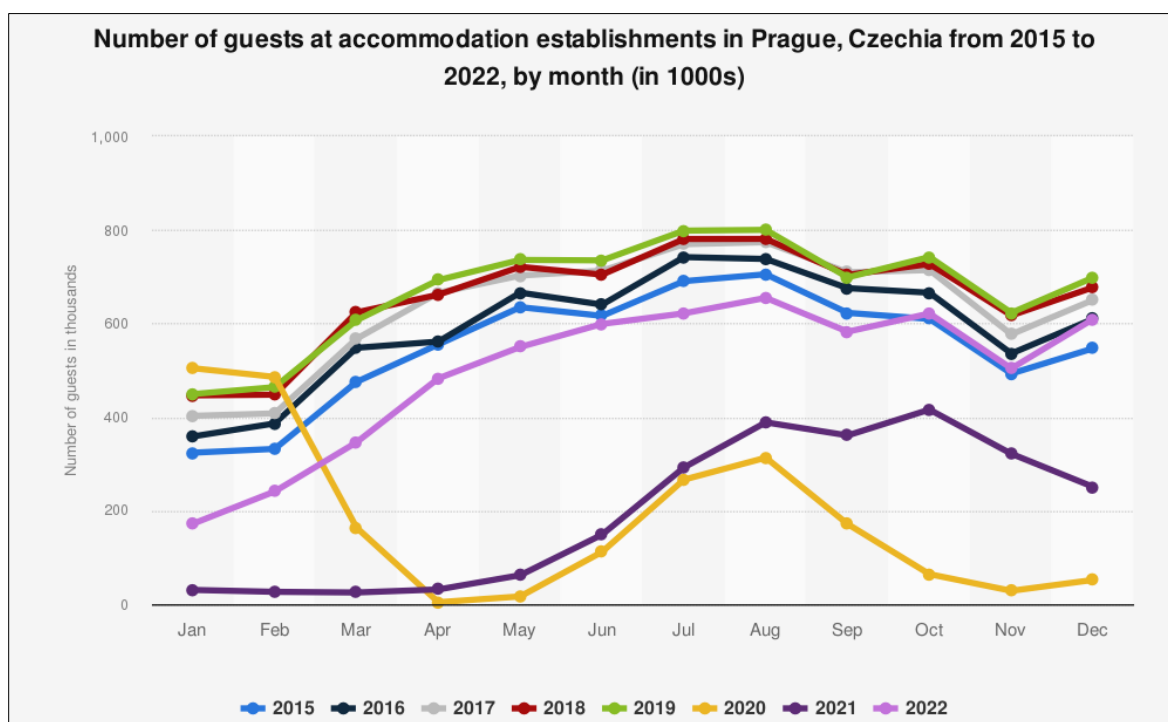
OBRÁZEK 3 - ZDROJOVÉ ZEMĚ ZAHRANIČNÍCH TURISTŮ V PRAZE ZA ROK 2022



Zdroj: Statista podle (Český statistický úřad, 2023f)

Praha má nepochybně velkou hodnotu v očích zahraničních cestovatelů i domácích obyvatel. V roce 2021 magazín Time Out prohlásil Prahu nejkrásnějším městem na světě po dotázání 27 tisíc lidí z různých koutů světa (Dickinson, c2023). Turisté oceňují hlavně kulturní, přírodní a technické památky, možnosti pěší turistiky a zábavy společně s nezapomenutelnými výhledy a gastronomií (CzechTourism, 2023a). Aby byla nabídka firmy vždy co nejvíce relevantní a atraktivní, vyplatí se sledovat, jaká období a události lákají nejvíce návštěvníků. V případě Prahy je to například období adventu a letních prázdnin.

OBRÁZEK 4 - CELKOVÁ NÁVŠTĚVNOST PRAHY PODLE MĚSÍCŮ



Zdroj: Statista podle (Český statistický úřad, 2023g)

Mezi další důležité sociálně-kulturní faktory patří trendy ve volnočasových aktivitách, jako je popularita venkovní rekreace, větší míra gamifikace zážitků (např. v podobě únikových her), vzdělávací hodnota cestování a také udržitelný turismus.

Do technologických vlivů je možné zařadit pomalé tempo změn na trhu a přetrvávající zastaralé postupy prohlídkových služeb pro turisty. Dnešní doba nabízí moderní řešení, která jsou na trhu vidět jen málokdy. Mezi trendy a zároveň potenciální příležitosti patří řešení poskytovaná prostřednictvím rozšířené a virtuální reality, stejně tak jako využití běžných chytrých telefonů a mobilních aplikací. Díky přechodu od tradičních postupů k modernějším mohou firmy dosáhnout i větší udržitelnosti a organizovanosti.

### 3.3.2 Analýza konkurence

V následující kapitole je analyzována nabídka přímé konkurence. Informace slouží k lepšímu pochopení trhu, objevení konkurenční výhody, identifikaci příležitostí či hrozeb a zpracování podkladů pro další odhady a strategické kroky. Mezi hlavní konkurenty patří:

#### Play Across Prague

Play Across je venkovní týmová úniková hra v Praze založená na luštění šifer, které dostane každý tým v obálkách. Šifry často využívají identifikační štítky na sloupech lamp. Zákazník si hru objedná a poštou mu přijde obálka se všemi instrukcemi a šiframi. Trasa hry nevede blízko nejznámějších památek a spíše je obchází přes kopce a parky, odkud jsou hezké výhledy. Měření času a poskytování nápověd je zajištěno přes mobilní telefon s připojením na internet. Úkolem hry je vyluštit všechny šifry a dostat se co nejrychleji do cíle (Play Across Prague, c2014-2023). Mezi pozitivní recenzenty patří hlavně rodiny s dětmi, které oceňují nevšední procházku a zapojení dětí při luštění. Mezi negativní recenzenty patří převážně zahraniční turisté, kteří kritizují neadekvátní kvalitu hry za příliš vysokou cenu a turisticky nezajímavou trasu (Tripadvisor, c2023). K marketingové komunikaci je možné zmínit nemoderní vzhled webových stránek a chyby v anglickém jazyce. Provozovatelem je Silex, spol. s r. o.

- Cena: 1 490 Kč za skupinu (max. 5 hráčů)
- Délka: 6 km
- Čas: 5 hodin
- Počet zastávek: 10

#### QuestWorld

QuestWorld provozuje dvě příběhové venkovní hry – Fantom Sapy a Kurýr. Obě jsou zaměřeny na české publikum. První zmíněná hra probíhá v tržnici Sapa a účastníci při ní řeší detektivní záhadu. Druhá zmíněná hra začíná u Hlavního nádraží, účastníci procházejí Prahou a opět řeší záhady. Instrukce jsou poskytovány pomocí mobilní aplikace na jednom herním zařízení, ale pouze pro operační systém Android. Herní sezóna je březen-listopad (QuestWorld, 2023). Provozovatelem je BeTheStar Media, s. r. o.

- Cena: 599 Kč za skupinu (max. 4 hráči)
- Délka: 3-4 km
- Čas: 3 hodiny
- Počet zastávek: 25-30

## City Game Prague

City Game Prague pořádá venkovní únikovou hru v centru Prahy s názvem The Holy Grail. Ta se soustředí na historické legendy o templářských rytířích pomocí různých hádanek. Hra probíhá na Malé Straně a je možné soutěžit proti ostatním týmům. Co se týče instrukcí, firma zvolila způsob komunikace pomocí SMS zpráv, které posílá kapitánovi týmu na registrované telefonní číslo. Hráči tak postupně dostávají informace o dalších krocích a výzvách od koordinátora hry a nikdy neví, co je čeká dál (City Game Prague, c2016-2017). Dle dostupných recenzí si návštěvníci chválí element překvapení, ale někteří vytýkají příliš vysokou cenu za málo propracovanou hru. Součástí hry je i bezplatný drink v nejmenovaném malostranském podniku (Tripadvisor, c2023). Služba má graficky povedenou webovou stránku. Provozovatelem je Since 2012, s. r. o.

- Cena: 790 Kč za skupinu (max. 4 hráči)
- Délka: 3,6 km
- Čas: 3 hodiny
- Počet zastávek: 12-16

## Puzzle Out

Puzzle Out nabízí venkovní únikovou hru Vltavská stezka, která probíhá v centru Prahy a stylizuje se do příběhu hledání pokladu pomocí různých hádanek a šifer, které vymyslely významné české osobnosti. Instrukce předává na začátku trasy koordinátorka v češtině nebo angličtině (Puzzle Out, 2023). Po trase hry jsou rozmístěny rekvizity, které podle recenzí zvyšují riziko toho, že budou odstraněny a účastníci nebudou moci pokračovat (Tripadvisor, c2023). Provozovatel je živnostník.

- Cena: 1 290 Kč (max. 2 hráči), 1 590 Kč (max. 5 hráčů)
- Délka: 5 km
- Čas: 3 hodiny
- Počet zastávek: neuvedeno

## VR Guide Me

VRguide.me je pravděpodobně nejnovativnější konkurent, jelikož nabízí zážitky s virtuální realitou a cílí na turisty, kteří si chtějí tradiční návštěvu Prahy něčím obohatit. Pomocí 3D animací šesti historických událostí ve Starém Městě nabízí firma nevšední zážitky. Nejedná se však o samostatnou aktivitu, při celé pěší prohlídce je přítomný průvodce (VR Guide Me, c2022). Webové stránky jsou vizuálně propracované. Jedná se o joint venture českého živnostníka a zahraniční firmy.

- Cena: 22 EUR = cca 540 Kč (dospělý), 18 EUR = cca 440 Kč (student/dítě)
- Délka: neuvedeno

- Čas: 2 hodiny
- Počet zastávek: 6

### Treasure Hunt Prague

Tato firma se prezentuje na dvou webových stránkách, jednou pod názvem Treasure Hunt Prague a podruhé pod názvem Scavenger Hunt Prague. Druhý zmíněný web vypadá více moderně a uspořádaně, tudíž lze předpokládat, že firma eventuálně přesune veškerou komunikaci sem. Podnik cílí hlavně na firmy a nabízí teambuildingové venkovní únikové hry pro větší množství lidí (minimální počet účastníků je 8). Do široké nabídky her patří Záhada Starého Města, Kód Hradčany, Vyšehrad, Karlín, Pražské filmové lokace a Tajemství iluminátů. Z důvodu většího množství účastníků jsou během hry přítomni koordinátoři a na konci se rozdávají ceny pro tři nejlepší týmy (Scavenger Hunt Prague, c2023). Zákazníci si chválí převážně organizovanost. Provozovatelem je Treasure Hunt, s. r. o.

- Cena: 8 490 Kč za skupinu (8-15 hráčů), 550 Kč za osobu (max. 50 hráčů), 490 Kč za osobu (více než 50 hráčů) bez DPH
- Délka: neuvedeno
- Čas: 3 hodiny
- Počet úkolů: neuvedeno

### CityQuester

CityQuester je interaktivní venkovní úniková hra. Hráči plní různé úkoly, hádanky a postupně objevují Prahu. Podobné zážitky provozuje CityQuester ve Vídni, Kolíně nad Rýnem a Jerevanu. První hra cílí na větší skupiny zahraničních i domácích turistů (8 a více hráčů). Skupina je rozdělena na menší týmy, které mezi sebou mohou soutěžit a sbírat co nejvíce bodů. Na začátku dostane každý tým od organizátora herní balíček, ve kterém jsou různé historické legendy. Během hry dostávají účastníci pokyny přes chatovací aplikaci na mobilním telefonu. Na konci hry se soutěžící vrací zpět k organizátorovi, kde si prohlíží skupinové fotografie a dostávají ceny. Pro menší skupiny zahraničních turistů je v nabídce hra ve Starém Městě a ještě jedna na Malé Straně (CityQuester, c2023). Provozovatel je živnostník.

#### Hra ve Starém Městě pro větší skupiny

- Cena: 450 Kč za osobu (min. 8 hráčů)
- Délka: neuvedeno
- Čas: 2,5 hodiny
- Počet zastávek: 40
- Jazyky: česky, anglicky, německy

### City Quest ve Starém Městě

- Cena: 1 200 Kč (2 osoby) + 400 Kč (každá další osoba)
- Délka: neuvedeno
- Čas: 3 hodiny
- Počet zastávek: 20
- Jazyky: anglicky, německy, rusky

### City Quest na Malé Straně

- Cena (duben-říjen): 1 800 Kč (2-3 osoby) + 500 Kč (každá další osoba)
- Cena (listopad-březen): 1 500 Kč (2-3 osoby) + 400 Kč (každá další osoba)
- Délka: neuvedeno
- Čas: 3,5 hodiny
- Počet zastávek: 20-26
- Jazyky: anglicky, francouzsky, rusky

TABULKA 1 - PŘEHLED KONKURENCE V ODVĚTVĚ VENKOVNÍCH POZNÁVACÍCH HER

Název	Lokalita	Příběh	Instrukce	Délka	Čas	Zastávky	Jazyk	Cena
<b>Play Across Prague</b>	okolí centra	NE	papír	6 km	5 hod.	10	CZE, ENG	1490 Kč (max. 5 hráči)
<b>QuestWorld</b>	Sapa, Staré Město	ANO	aplikace	3-4 km	3 hod.	25-30	CZE	599 Kč (max. 4 hráči)
<b>City Game Prague</b>	Malá Strana	ANO	SMS	3,6 km	3 hod.	12-16	CZE, ENG	790 Kč (max. 4 hráči)
<b>Puzzle Out</b>	okolí centra	ANO	papír	5 km	3 hod.	neuvedeno	CZE, ENG	1 290 Kč (max. 2 hráči) 1 590 Kč (max. 5 hráčů)
<b>VR Guide Me</b>	Staré Město	NE	průvodce	neuvedeno	2 hod.	6	CZE, ENG, SPA, GER	530 Kč (dospělý) 430 Kč (student/dítě)
<b>Treasure Hunt Prague</b>	více lokalit v Praze	ANO	papír	neuvedeno	3 hod.	neuvedeno	CZE, ENG	550 Kč za osobu (min. 8 hráčů)
<b>CityQuester</b> (3 trasy)	Staré Město	NE	papír, chat	neuvedeno	2,5 hod.	40	CZE, ENG, GER	450 Kč za osobu (min. 8 hráčů)
	Staré Město	NE	chat	neuvedeno	3 hod.	20	ENG, GER, RUS	1 200 Kč (2 osoby) + 400 Kč (každá další osoba)
	Malá Strana	NE	chat	neuvedeno	3,5 hod.	26	ENG, FRE, RUS	1 800 Kč (2-3 osoby) + 500 Kč (každá další osoba)

Název	Typ podnikání	Sponzorované vyhledávání	Tripadvisor ranking (Fun & Games in Prague)	Hodnocení na Tripadvisor	Počet hodnocení	Poslední recenze na Tripadvisor
<b>Play Across Prague</b>	s. r. o.	NE	#78	4,5/5	53	květen 2018
<b>QuestWorld</b>	s. r. o.	NE	#115	5/5	11	leden 2021
<b>City Game Prague</b>	s. r. o.	NE	#129	4,5/5	13	prosinec 2018
<b>Puzzle Out</b>	OSVČ	NE	#186	4/5	6	srpen 2020
<b>VR Guide Me</b>	joint venture	NE	#45	5/5	36	srpen 2023
<b>Treasure Hunt Prague</b>	s. r. o.	ANO	#64	5/5	44	říjen 2022
<b>CityQuester</b>	OSVČ	ANO	#16	5/5	278	červen 2023

Zdroj: Vlastní zpracování

Rozdíly mezi konkurenty jsou patrné ve využívání určitých forem příběhu během hry. Konkurenty je také možné rozdělit do dvou skupin podle zaměření na menší nebo větší skupiny účastníků. Dalším důležitým kritériem je typ nosiče instrukcí. Služby využívající rekvizity a instrukce na papíře mohou přilákat více zákazníků, kteří hledají autentické a hmatatelné zážitky (např. rodiny s dětmi). Tento přístup však zamezuje rychlému vylepšování služby podle ohlasů účastníků, jelikož je daleko náročnější měnit rekvizity a tištěné podklady v porovnání s online rozhraním. Online nástroje umožňují flexibilně měnit náplň her například podle nečekaných událostí nebo sezóny.

Za hlavního konkurenta je považována služba CityQuester, která nabízí více tras a přistupuje podobně k formátu i délce hry. Její největší výhodou je množství pozitivních hodnocení, díky kterému se zákazníkům ukazuje na předních příčkách při organickém vyhledávání atrakcí v Praze. Zákazníci oceňují propracovanost úkolů. Nevýhodou je vysoká cena her zaměřených na menší skupiny účastníků. Další nevýhodou jsou papírové instrukce na jedné z tras, které omezují míru optimalizace služby na základě zpětné vazby zákazníků. K nalezení dlouhodobé konkurenční výhody by se vyplatilo provést zkoumání v terénu a identifikovat silné i slabé stránky přímo při hraní jednotlivých her. Takový přístup by měl vést k odlišení celého konceptu a nalezení jedinečné tržní pozice.

S nulovými očekáváními byl v dubnu rozeslán anonymní dotazník mezi přímé konkurenty. Žádal je o anonymní vyplnění několika otázek, které se zaměřovaly na vnímání své vlastní konkurence a poptávky pro účely vysokoškolské kvalifikační práce, která se zabývá stejným odvětvím. Z důvodu zásady o anonymitě respondentů není možné dohledat, kdo přesně dotazníkové šetření vyplnil (a není na místě se o to pokoušet), avšak získané informace dále prohlubují porozumění danému trhu a představují reálný základ pro případné odhady. Dotazník byl rozeslán mezi 7 vybraných přímých konkurentů a zaznamenal 2 dokončená vyplnění, z čehož se dá odvodit úspěšnost dotazníku a vypovídací hodnota 28,6 %.

Na otázku „*Jakou máte ve svém okolí konkurenci?*“ odpovídá jeden z respondentů: „*Konkurence je poměrně vysoká – jednak jsou to vnitřní únikové hry, ale hlavně ty ostatní venkovní. Nepřímou konkurencí jsou pak ostatní teambuildingové aktivity v Praze.*“ (Hadrbolec, 2023a) Dále byly kladeny otázky zkoumající nejvýznamnější zákaznické segmenty, velikost poptávky a dopady sezónnosti.



## 5 Jaké jsou nejvýznamnější skupiny Vašich zákazníků?

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 2 x, nezodpovězeno 0 x

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● Jednotlivci	0	0,0%
● Páry	1	50,0%
● Rodiny s dětmi	2	100,0%
● Studenti	0	0,0%
● Školy	0	0,0%
● Firmy	1	50,0%
● Jiné...	2	100,0%

## 6 Jaká je Vaše průměrná týdenní poptávka?

Textová odpověď, zodpovězeno 2 x, nezodpovězeno 0 x

- 10
- 4

## 7 Vnímáte u Vaší služby sezónnost poptávky?

Textová odpověď, zodpovězeno 2 x, nezodpovězeno 0 x

- Jsme závislí na počasí květen - říjen, průměrná poptávka výše je rozložena do celého roku
- Určitě, vzhledem k tomu, že se jedná o venkovní hru, největší zájem je, když je venku hezky. Nejsilnější jsou měsíce květen- červen a září - říjen. To pořádají firmy teambuildingy a lidi nejsou na dovolených. Také období před Vánoci je pro nás výnosné - prodávají se dárkové poukazy.

Zdroj: Vlastní zpracování přes nástroj Survio (Hadrbolec, 2023a)

Mezi významné skupiny zákazníků patří dle respondentů rodiny s dětmi, firmy a páry. Lze předpokládat, že do kategorie *Jiné* řadí respondenti skupinu turistů, která nebyla v nabídce. Velmi cenné informace poskytují odpovědi týkající se průměrné týdenní poptávky. První respondent uvádí 4 a druhý 10 uspořádaných venkovních her za týden. Díky těmto hodnotám je možné položit reálný základ budoucím odhadům. Sezónnost komentuje jeden z respondentů následovně: „Vzhledem k tomu, že se jedná o venkovní hru, největší zájem je, když je venku hezky. Nejsilnější jsou měsíce květen-červen a září-říjen. To pořádají firmy teambuildingy a lidi nejsou na dovolených. Také období před Vánoci je pro nás výnosné – prodávají se dárkové poukazy.“ (Hadrbolec, 2023a)

Dalším zdrojem informací o hlavních konkurentech jsou jejich účetní závěrky. Konkrétně je možné odhadovat a dále zpřesňovat velikost poptávky na základě údajů o tržbách z prodeje, které se nachází ve výkazu zisku a ztráty. Výpočet probíhá za předpokladu, že jsou venkovní únikové hry jediným zdrojem příjmů dané firmy. Všechny dostupné informace tomu nasvědčují. Obrat je nejdříve vydělen počtem týdnů v roce,

aby bylo možné pracovat s průměrným týdenním obratem. Ten je následně vydělen průměrnou cenou, za kterou firma nabízí své služby na svých internetových stránkách. Výsledkem je odhad průměrné týdenní poptávky dané firmy v daném roce. Poznámky k upřesnění jednotlivých výsledků jsou označeny hvězdičkou.

Požadovaná data je možné získat pouze od obchodních společností, které mají povinnost zveřejňovat účetní závěrku ve sbírce listin obchodního rejstříku. K tomu je nutno dodat, že některé subjekty dosud nezveřejnily všechny své účetní závěrky, jak je z následující tabulky vidět. Výpočet a odhad poptávky byl proveden na základě dostupných údajů společností Treasure Hunt, s. r. o. (2017), BeTheStar Media, s. r. o. (2018; 2021; 2022) a Silex, s. r. o. (2018; 2020; 2021):

TABULKA 2 - ODHAD POPTÁVKY KONKURENCE PODLE DOSTUPNÝCH DAT O TRŽBÁCH

**Treasure Hunt, s. r. o.**

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Roční brat</b>	5 730 000 Kč	-	-	-	-	-
<b>Týdenní obrat</b>	110 192 Kč	-	-	-	-	-
<b>Cena za osobu</b>	550 Kč	-	-	-	-	-
<b>Týdenní poptávka (počet osob)</b>	<b>200,35</b>	-	-	-	-	-
<b>Týdenní poptávka (počet skupin)*</b>	<b>5,41</b>	-	-	-	-	-

\*Průměrná velikost skupiny (37 osob) vypočítána na základě 13 recenzí zmiňujících velikost skupiny.

**BeTheStar Media, s. r. o.**

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Roční brat</b>	311 000 Kč	394 000 Kč	-	515 000 Kč	967 000 Kč	906 000 Kč
<b>Týdenní obrat</b>	5 981 Kč	7 577 Kč	-	9 904 Kč	18 596 Kč	17 423 Kč
<b>Cena za tým (max. 4 hráči)</b>	599 Kč	599 Kč	-	599 Kč	599 Kč	599 Kč
<b>Týdenní poptávka (počet týmů)*</b>	<b>9,98</b>	<b>12,65</b>	-	<b>16,53</b>	<b>31,05</b>	<b>29,09</b>

\*Výsledek představuje poptávku po všech 3 nabízených službách (2 venkovní hry a 1 online úniková hra).

**Silex, s. r. o.**

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Roční brat</b>	599 000 Kč	616 000 Kč	1 487 000 Kč	1 524 000 Kč	1 190 000 Kč	-
<b>Týdenní obrat</b>	11 519 Kč	11 846 Kč	28 596 Kč	29 308 Kč	22 885 Kč	-
<b>Cena za tým (max. 5 hráčů)</b>	1 490 Kč	1 490 Kč	1 490 Kč	1 490 Kč	1 490 Kč	-
<b>Týdenní poptávka (počet týmů)*</b>	<b>7,73</b>	<b>7,95</b>	<b>19,19</b>	<b>19,67</b>	<b>15,36</b>	-

\*Z nízké proměnlivosti v období pandemie lze konstatovat, že poptávka byla tažena především domácími turisty.

Zdroj: Vlastní zpracování

Provozování venkovních poznávacích her *scavenger hunt* leží na pomezí běžných komentovaných prohlídek a zážitkových únikových her. Obě tyto kategorie služeb představují vedlejší konkurenci a možné substituty, které by mohly alespoň částečně naplnit potřeby podobné cílové skupiny. Zejména turisté hledají služby, které jim během několika málo dní, jež v Praze stráví, přinesou největší užitek. To je v porovnání s vedlejší konkurencí ta největší výhoda – spojení běžné prohlídky města a zábavné bojovky, které představuje potenciálně větší užitek za podobnou cenu. Další výhodou je nezávislost účastníků na průvodci. Komentované prohlídky patří k tradičním službám, které se v posledních letech příliš nezměnily, o čemž svědčí i marketingová komunikace místních průvodců. Inovativní řešení, jako je tomu v případě VR Guide Me, jsou prozatím velmi vzácná nebo nedostupná a vyžadují větší investice. Ceny za běžnou komentovanou prohlídku v centru Prahy se pohybují v rozmezí od 350 Kč do 2 000 Kč. Záleží například na velikosti skupiny, délce prohlídky a jazyku komentáře. Také

záleží na tom, zda se jedná o soukromého průvodce a jestli cena zahrnuje i vstupné do různých památek nebo například zajištěnou dopravu. Cena se uvádí buďto v částkách za hodinu nebo za osobu a většinou je k dispozici nabídka různých doplňkových služeb.

Na závěr kapitoly je třeba zmínit, že trh služeb zaměřených na turisty se stále dává dohromady po období pandemických restrikcí, během kterého bylo několik potenciálních konkurentů nuceno ukončit činnost. Je to jedinečná příležitost vstupu na trh, který se po uplynulých letech stále zotavuje, stejně tak jako celkový počet turistů v Praze.

### 3.3.3 Analýza zákazníků

V následující kapitole jsou kvantifikovány vybrané cílové skupiny, identifikovány jejich potřeby a predikovány budoucí vývoje. Se záměrem odlišit se a objevit alternativní možnosti vstupu na trh byly k běžným cílovým segmentům konkurenčních služeb doplněny segmenty českých a zahraničních studentů, kterým se tato kapitola podrobně věnuje. Mezi vybrané cílové skupiny tedy patří:

#### Čeští studenti v prvním ročníku na VŠ v Praze, kteří nejsou místní

Prvním důležitým segmentem jsou čeští studenti prvních ročníků na vysokých školách v Praze, kteří původně nejsou z Prahy, a tudíž je čeká seznamování s hlavním městem. Této skupině se nikdo z konkurentů přímo nevěnuje, přestože pro ni má venkovní poznávací hra potenciální přínos. Zvláštní pozornost je věnována studentům ČVUT, kteří jsou považováni za samostatnou cílovou skupinu jedné z her. Ze všeho nejdříve je potřeba shrnout celkový počet nových studentů na vysokých školách v Praze. Pro účely kvalitnější predikce budoucího vývoje je v tabulce zahrnuto posledních 11 let. Zahrnuty jsou pouze školy, které dodnes fungují a vykazují nezanedbatelné hodnoty.

TABULKA 3 - ČEŠTÍ STUDENTI V PRVNÍM ROČNÍKU NA VŠ V PRAZE

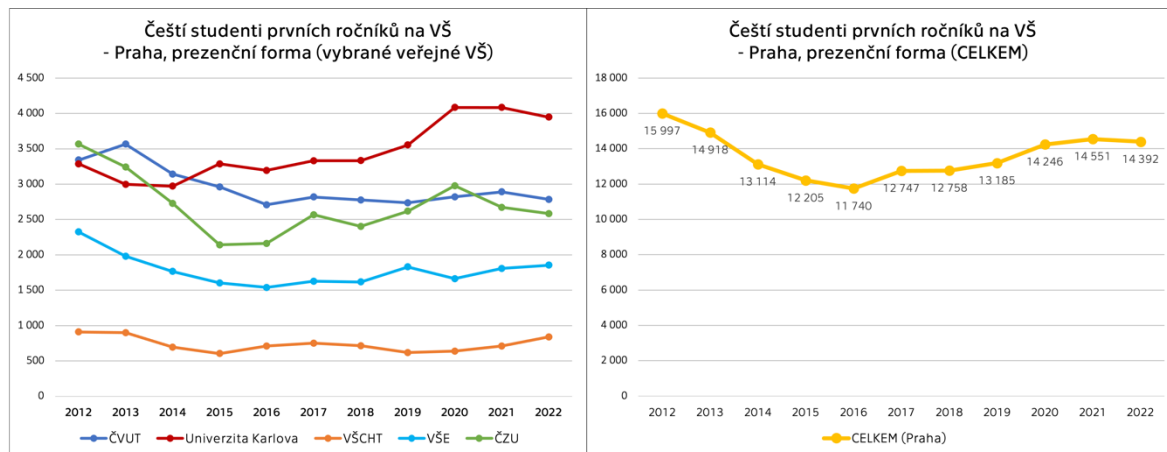
Občané ČR poprvé zapsaní do bakalářského studia na VŠ - Praha, prezenční forma

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>ČVUT</b>	3 341	3 565	3 141	2 961	2 708	2 818	2 777	2 735	2 820	2 890	2 785
<b>Univerzita Karlova</b>	3 287	2 996	2 972	3 286	3 194	3 331	3 333	3 553	4 085	4 084	3 948
<b>VŠCHT</b>	910	899	695	605	710	750	713	619	639	710	839
<b>VŠE</b>	2 325	1 981	1 765	1 603	1 539	1 626	1 616	1 829	1 663	1 808	1 854
<b>ČZU</b>	3 565	3 243	2 727	2 141	2 162	2 568	2 401	2 617	2 978	2 671	2 582
<b>AMU</b>	98	114	98	103	124	121	107	121	109	109	119
<b>UMPRUM</b>	44	48	31	33	23	32	41	34	42	42	47
<b>Vysoká škola finanční a správní</b>	247	196	163	194	191	186	191	122	196	177	289
<b>Vysoká škola ekonomie a managementu</b>	329	104	59	72	72	44	47	63	169	370	280
<b>University of New York in Prague</b>	38	32	34	47	33	26	43	51	60	71	70
<b>University College Prague (původně VŠMUV)</b>	33	31	33	16	21	35	25	12	54	56	69
<b>AMBIS</b>						237	518	552	564	694	588
<b>Vysoká škola NEWTON</b>	68	87	140	144	127	174	205	282	281	236	322
<b>Vysoká škola obchodní v Praze</b>	674	609	456	364	288	237	250	211	174	143	88
<b>Metropolitní univerzita Praha</b>	318	321	220	237	181	180	119	101	147	164	170
<b>Univerzita Jana Amose Komenského Praha</b>	459	376	317	144	115	94	78	103	56	55	77
<b>Pražská vysoká škola psychosociálních studií</b>	22	23	22	26	23	21	16	22	20	20	22
<b>Unicorn Vysoká škola</b>	22	35	28	14	31	19	20	35	40	42	39
<b>Vysoká škola kreativní komunikace</b>					13	99	125	93	101	104	87
<b>Vysoká škola zdravotnická</b>	217	258	213	215	185	149	133	30	48	105	117
<b>CELKEM (Praha)</b>	<b>15 997</b>	<b>14 918</b>	<b>13 114</b>	<b>12 205</b>	<b>11 740</b>	<b>12 747</b>	<b>12 758</b>	<b>13 185</b>	<b>14 246</b>	<b>14 551</b>	<b>14 392</b>

Zdroj: Vlastní zpracování podle (MŠMT ČR, c2013-2023a)

Následující grafy znázorňují proměnlivost popularity vybraných veřejných univerzit a také propad i zotavování celkového počtu zápisů do bakalářského studia v Praze během poslední dekády, který byl částečně způsoben demografickým vývojem.

OBRÁZEK 6 - ČEŠTÍ STUDENTI PRVNÍCH ROČNÍKŮ NA VŠ V PRAZE (GRAFY)



Zdroj: Vlastní zpracování podle (MŠMT ČR, c2013-2023a)

Za účelem lepšího pochopení dané cílové skupiny bylo provedeno online dotazníkové šetření mezi studenty prvního ročníku na ČVUT. Dotazník byl sestaven přes nástroj Surveyio, který umožňuje výsledky vizualizovat a také filtrovat pro dosažení co největší výpovědní hodnoty. S průkazností také souvisí podmínka zastoupení studentů ze všech fakult, které se nachází v dejvickém kampusu.

Dotazník se skládal z uzavřených i otevřených otázek a byl rozdělen na několik částí. První část sloužila k popisu daného vzorku populace a k filtraci respondentů. Konkrétně byli respondenti dotazováni na to, z jaké jsou fakulty, zda jsou původně z Prahy a jakými způsoby Prahu poznávají. Ve druhé části byl představen princip venkovních poznávacích her *scavenger hunt*. Otázky se týkaly nejen zájmu respondentů o podobnou službu, ale také jejich konkrétní představy o tom, co by služba měla nabízet a jaké potřeby by měla uspokojit. Tyto informace umožňují dále zpřesňovat velikost cílové skupiny a poskytují důležité poznatky pro navrhování konkrétního produktu (služby). Třetí a poslední část dotazníku sbírala podklady pro personální plánování a cenotvorbu. Výsledky dotazníku jsou proto využity i v dalších kapitolách.

Průzkumu se zúčastnilo celkem 146 studentů v prvním ročníku na ČVUT. Rozdělení respondentů podle fakult bylo následující:

TABULKA 4 - ROZDĚLENÍ RESPONDENTŮ PODLE FAKULT

## 1 Z jaké jsi fakulty?

Výběr z možností, zodpovězeno 146 x, nezodpovězeno 0 x

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● FSV	29	19,9%
● FS	15	10,3%
● FEL	15	10,3%
● FJFI	4	2,7%
● FA	6	4,1%
● FD	0	0,0%
● FBMI	5	3,4%
● FIT	31	21,2%
● MÚVS	41	28,1%

Zdroj: Vlastní zpracování přes nástroj Survio (Hadrbolec, 2023b)

Jelikož nebyl nastaven kvótní výběr podle velikosti jednotlivých fakult, není možné dosáhnout stoprocentní reprezentativnosti a je potřeba zobecňovat výsledky s rezervou. Všichni respondenti jsou však z vybrané cílové skupiny a zastupují všechny fakulty na dejvickém kampusu, tudíž je na místě využívat poznatky jako základ pro další plánování. Vysoké procento respondentů z Masarykova ústavu vyrovnává poměr technicky a humanitně zaměřených studentů, což je s ohledem na zobecňování výsledků na celou Prahu užitečné.

Do cílové skupiny patří pouze studenti prvních ročníků vysokých škol, kteří původně nejsou z Prahy, a z toho důvodu bylo potřeba filtrovat odpovědi právě podle toho, zda respondent je, či není původně z Prahy. Z celkového počtu 146 tak zůstalo 104 studentů, jejichž odpovědi budou dále analyzovány. Procentuální podíl studentů, kteří nemají trvalé bydliště v Praze, je tedy podle dotazníku 71,2 % (Hadrbolec, 2023b). Podle Českého statistického úřadu (2023h) studovalo v roce 2021 na všech vysokých školách v Praze 93 859 studentů se státním občanstvím České republiky a z toho 34 087 mělo v Praze trvalé bydliště. Přesnější procentuální podíl studentů, kteří původně nejsou z Prahy, je tedy 63,7 %.

Z odpovědí na otevřenou otázku, jakým způsobem poznávají respondenti Prahu, byla sestavena shrnující tabulka, která ukazuje shluky podobných odpovědí a relativní podíl počtu zmínění na celkovém počtu respondentů. Pro úplnost je třeba dodat, že někteří respondenti zmínili více než jeden způsob poznávání Prahy, a proto je součet všech zmínění vyšší než počet samotných respondentů. Nejčastější jsou pro studenty doporučení od přátel a známých, více než čtvrtina z nich také hledá tipy na sociálních sítích nebo v mapách. Pro nemalou skupinu respondentů mají při poznávání Prahy význam spontánní procházky, návštěvy různých podniků a účasti na kulturních akcích. Někteří studenti také poznávají Prahu skrze okna městské hromadné dopravy (Hadrbolec, 2023b).

TABULKA 5 - ZPŮSOBY POZNÁVÁNÍ PRAHY (ČEŠTÍ STUDENTI)

Způsob poznávání Prahy	Počet zmínění*	Podíl zmínění na počtu odpovědí (104)
Na doporučení nebo ve skupině přátel/známých	41	39,4%
Přes sociální sítě, mapy, blogy	28	26,9%
Při návštěvách hospod, kaváren a kulturních akcí	18	17,3%
Individuální procházky, nákupy apod.	13	12,5%
Prahu již poznal/a dříve	11	10,6%
Neseznamuje se, např. kvůli studiu či dojíždění	11	10,6%
Při cestování MHD	10	9,6%

\*respondenti mnohdy zmínili více než jeden způsob poznávání Prahy

Zdroj: Vlastní zpracování podle (Hadrbolec, 2023b)

Následně byl v dotazníku představen princip služby: *“Scavenger hunt je venkovní hra, při které účastníci objevují zajímavá místa díky postupnému plnění různých úkolů na mapě. Hráči tak sbírají zážitky, poznávají novou lokalitu a mohou mezi sebou i týmově soutěžit. Dalo by se to také popsat jako venkovní úniková hra, nicméně scavenger hunt nemusí mít konkrétní téma. Jde o poutavou skupinovou aktivitu, ideální pro nové přátele, kteří si chtějí vytvořit společné vzpomínky. Zároveň mohou díky hře poznat nevědaná místa a neotřelé podniky, což může být pro studenty zásadní. Jednotlivé okruhy se dají přizpůsobit potřebám zákazníků a právě na to se zaměřuje tento průzkum.”* (Hadrbolec, 2023b)

Na tento popis navazovala otázka, jaká je pravděpodobnost, že by takovou službu respondent využil. Z výsledků vyplývá průměrná pravděpodobnost využití služby 61,6 %, přičemž medián je 70 %. Při doplňující otázce udávali jednotlivci s nízkým zájmem jako důvod svou časovou vytíženost během studia, introvertní povahu, nebo naopak málo přátel, se kterými by na začátku studia tuto hru absolvovali. *“Většinou je to přehnaně komplikované a nudné,”* uvádí jeden ze studentů a druhý dodává: *“Obecně jsem introvertní, není mi příjemné nucené seznamování touto formou. S lidmi, které už chvíli znám, mi to zní přívětivěji. Koncept by mi přišel super i pro osobní poznání kampusu.”*

*Objevili bychom například skrytá místa.*” (Hadrbolec, 2023b) Plyne z toho předpoklad, že by o podobné hry nemusel být zájem pouze na začátku semestru, ale i v jeho průběhu, až se zformují skupiny přátel, kteří by spolu podobnou aktivitu rádi absolvovali. Odpovědi na dotazy ohledně konkrétní podoby hry jsou uvedeny v marketingovém plánu.

Domácí studenti v prvních ročnících, kteří nejsou v Praze místní, se potřebují zorientovat a zároveň nemají kvůli čerstvě započatému studiu moc prostoru na vlastní proaktivní snahu při poznávání Prahy. Dbají na doporučení místních a spousta z nich Prahu poznává jen pasivně podle toho, kam je zrovna jejich potřeby, povinnosti a kamarádi zavedou. Poskytování tipů a doporučení, návštěvy nevšedních míst, časová flexibilita a snadný přístup k celé hře představují v rámci této cílové skupiny ten správný směr. Mezi identifikované potřeby domácích studentů patří nezbytnost orientace (jak v Praze, tak po kampusu), potřeba sociálního začlenění na začátku studia, potřeba zábavy s přáteli, potřeba šetrnosti k rozpočtu, časová flexibilita (vzhledem k jejich rozvrhu), doporučení místních a snadný přístup.

Aby bylo možné kvantifikovat tento cílový segment, bylo nutné předpovědět počty studentů v nadcházejících letech. Pro výpočet budoucích hodnot (označených modře) byla v Excelu použita prognostická funkce FORECAST.ETS, která předpovídá pokračování historických hodnot z úvodní tabulky. Na získané hodnoty je následně aplikován upřesňující parametr v podobě podílu studentů, kteří nejsou místní (63,7 %). Z výsledku je možné konstatovat, že velikost cílové skupiny by se v nadcházejících letech neměla výrazně měnit. Nebyly nalezeny žádné oficiální strategické plány univerzit, které by odhad počtu studentů více upřesnily.

TABULKA 6 - PREDIKCE A SPECIFIKACE VELIKOSTI CÍLOVÉ SKUPINY (ČEŠTÍ STUDENTI)

		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>ČVUT</b>	Poprvé zapsaní do bakalářského studia	2 735	2 820	2 890	2 785	2 610	2 547	2 512	2 450
	Nejsou původně z Prahy (63,7 %)	<b>1742</b>	<b>1796</b>	<b>1841</b>	<b>1774</b>	<b>1663</b>	<b>1623</b>	<b>1600</b>	<b>1561</b>
<b>CELKEM (Praha)</b>	Poprvé zapsaní do bakalářského studia	13 185	14 246	14 551	14 392	14 371	14 236	14 310	14 355
	Nejsou původně z Prahy (63,7 %)	<b>8399</b>	<b>9075</b>	<b>9269</b>	<b>9168</b>	<b>9154</b>	<b>9068</b>	<b>9115</b>	<b>9144</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### Zahraníční studenti v prvním ročníku na VŠ v Praze

Další významnou cílovou skupinou jsou zahraniční studenti, kteří do Prahy přijíždí, aby zahájili své dlouhodobé studium v bakalářském nebo nepřerušovaném magisterském programu. K nim jsou také připočítáni všichni studenti, kteří do Prahy každý semestr přijíždí za účelem krátkodobého studijního pobytu v rámci programu Erasmus+. Všichni zmínění studenti se seznamují s kampusem, s Prahou a hlavně mezi sebou. Do Prahy míří více než polovina všech zahraničních studentů, kteří přijíždějí do České

republiky. Většinou zastoupení mezi dlouhodobými zahraničními studenty mají Slováci (Dům zahraniční spolupráce, 2022). Od roku 2014 mají v rámci programu Erasmus+ největší zastoupení studenti přijíždějící do ČR ze Španělska (14,4 %), Francie (12,6 %), Slovenska (9,8 %), Turecka (8,2 %) a Německa (8 %) (Dům zahraniční spolupráce, 2023b). U této cílové skupiny bude důležité vnímat sezónnost poptávky, jelikož někteří studenti z programu Erasmus+ přijíždějí do Prahy v polovině akademického roku (na začátku letního semestru). Následující tabulka ukazuje celkový počet zahraničních studentů, kteří do Prahy přijíždí za účelem dlouhodobého studia. V případě Univerzity Karlovy, AMU a UMPRUM jsou připočítáni i poprvé zapsaní studenti na 4-6letých magisterských oborech (např. medicína). Do této tabulky nejsou zahrnuti studenti přihlášení do navazujícího magisterského studia, jelikož pravděpodobně Prahu již poznali. Grafy dále znázorňují vývoj v čase a popularitu vybraných veřejných univerzit.

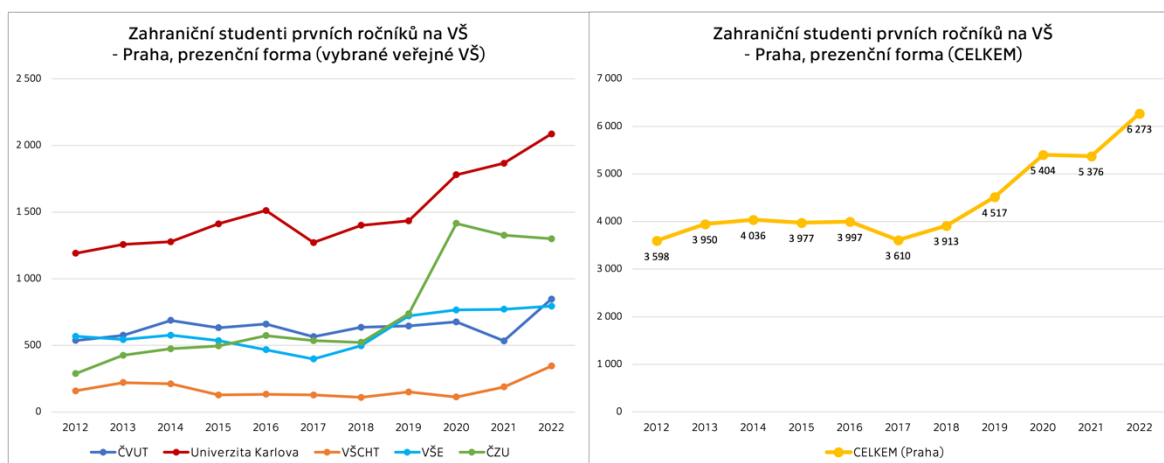
TABULKA 7 - ZAHRAJČNÍ STUDENTI V PRVNÍM ROČNÍKU NA VŠ V PRAZE (TABULKA)

Cizinci poprvé zapsaní do bakalářského či magisterského studia na VŠ - Praha, prezenční forma

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ČVUT	537	575	687	632	660	565	635	646	676	534	848
Univerzita Karlova	1 191	1 257	1 278	1 412	1 512	1 271	1 401	1 435	1 780	1 867	2 087
VŠCHT	158	221	212	128	133	128	110	150	113	188	345
VŠE	568	544	576	535	467	398	497	721	766	771	795
ČZU	288	425	474	496	573	535	522	737	1 415	1 326	1 300
AMU	28	26	29	24	35	29	39	37	41	29	37
UMPRUM	6	10	4	9	9	10	12	12	8	12	8
Vysoká škola finanční a správní	115	158	135	153	141	168	143	109	49	42	86
Vysoká škola ekonomie a managementu	76	28	1	5	10	9	10	4	10	28	20
University of New York in Prague	172	154	119	131	105	128	135	133	81	123	79
University College Prague (původně VŠMVV)	101	75	62	54	40	35	28	25	19	31	152
AMBIS						31	55	88	60	63	144
Vysoká škola NEWTON	28	44	69	43	55	49	48	60	55	48	157
Vysoká škola obchodní v Praze	50	90	56	60	24	42	47	58	59	29	14
Metropolitní univerzita Praha	105	156	126	141	93	89	67	103	95	71	91
Univerzita Jana Amose Komenského Praha	34	33	40	21	20	10	11	15	3	0	6
Anglo-americká vysoká škola	124	132	146	104	89	75	109	123	122	163	13
Unicorn Vysoká škola	9	8	8	17	12	12	6	15	15	16	20
Vysoká škola kreativní komunikace					2	14	25	30	24	28	65
Vysoká škola zdravotnická	8	14	14	12	17	12	13	16	13	7	6
<b>CELKEM (Praha)</b>	<b>3 598</b>	<b>3 950</b>	<b>4 036</b>	<b>3 977</b>	<b>3 997</b>	<b>3 610</b>	<b>3 913</b>	<b>4 517</b>	<b>5 404</b>	<b>5 376</b>	<b>6 273</b>

Zdroj: Vlastní zpracování podle (MŠMT ČR, c2013-2023a)

OBRÁZEK 7 - ZAHRAJČNÍ STUDENTI V PRVNÍM ROČNÍKU NA VŠ V PRAZE (GRAFY)



Zdroj: Vlastní zpracování podle (MŠMT ČR, c2013-2023a)



K těmto sumám je potřeba připočítat zahraniční studenty, kteří jsou v Praze na krátkodobém pobytu v rámci programu Erasmus+. Jedná se o nezanedbatelné množství potenciálních zákazníků. Data do roku 2021 pochází z oficiálních reportů Domu zahraniční spolupráce, hodnoty pro rok 2022 pochází ze statistické databáze MŠMT.

TABULKA 8 - ZAHRANIČNÍ STUDENTI Z PROGRAMU ERASMUS+ V PRAZE

Zahraniční studenti z programu Erasmus+ v Praze

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>ČVUT</b>	<b>457</b>	<b>508</b>	<b>560</b>	<b>583</b>	<b>658</b>	<b>583</b>	<b>470</b>	<b>456</b>	<b>575</b>
<b>CELKEM (Praha)</b>	<b>3 413</b>	<b>3 836</b>	<b>4 030</b>	<b>4 281</b>	<b>4 143</b>	<b>4 257</b>	<b>4 087</b>	<b>2 327</b>	<b>4478</b>

Zdroj: Vlastní zpracování podle (Dům zahraniční spolupráce, 2023b; MŠMT ČR, c2013-2023b)

Pro tuto cílovou skupinu bylo navrženo podobné dotazníkové šetření jako u českých studentů. Cílem bylo zmapovat zájem o popsanou službu a upřesnit herní parametry podle identifikovaných potřeb, avšak z důvodů nesoučinnosti jistých studentských organizací nebylo metodicky možné oslovit dostatečné množství respondentů. Zúčastnili se studenti ČVUT, VŠE a ČZU, dotazník zaznamenal pouze 10 odpovědí od studentů na krátkodobém pobytu Erasmus+ a 2 odpovědi od dlouhodobých zahraničních studentů (Hadrbolec, 2023c). Přesto lze konstatovat, že situace zahraničních studentů se příliš neliší od situace českých studentů, kteří nejsou v Praze místní. Jedná se o stejnou věkovou skupinu s podobnými zájmy, tudíž existuje předpoklad, že by se závěry příliš nelišily od výsledků předchozího dotazníkového šetření. Zmíněných 12 odpovědí podpořilo tuto logickou úvahu. Také bylo možné použít kvalitativní data z otevřených otázek k lepšímu pochopení potřeb této skupiny.

TABULKA 9 - ZPŮSOBY POZNÁVÁNÍ PRAHY (ZAHRANIČNÍ STUDENTI)

Způsob poznávání Prahy	Počet zmínění*	Podíl zmínění na počtu odpovědí (12)
Na doporučení od známých nebo místních	8	66,7%
Přes sociální sítě, mapy, blogy	6	50,0%
Akce pro studenty Erasmus+	4	33,3%
Individuální procházky, nákupy apod.	4	33,3%
Prohlídky	2	16,7%

\*respondenti mnohdy zmínili více než jeden způsob poznávání Prahy

Zdroj: Vlastní zpracování podle (Hadrbolec, 2023c)

Z odpovědí na otevřenou otázku, jakým způsobem poznávají respondenti Prahu, byla sestavena shrnující tabulka, která ukazuje shluky podobných odpovědí a relativní podíl počtu zmínění na celkovém počtu respondentů. Pro úplnost je opět potřeba dodat, že někteří studenti zmínili více než jeden způsob poznávání Prahy, a proto je součet všech zmínění vyšší než počet samotných respondentů. Pro respondenty mají při poznávání Prahy největší význam doporučení od místních (např. v rámci buddy programu).

Zahraniční studenti také hledají tipy na sociálních sítích (např. Tripadvisor) a využívají zkušenosti od svých spolužáků, kteří v Praze byli již dříve. Zmíněny byly také akce pořádané studentskými spolky nebo běžné komentované prohlídky (Hadrbolec, 2023c).

Po představení služby, které bylo stejné jako u předchozího dotazníku, byla položena otázka, z jakého důvodu by si takovou službu respondenti případně nevybrali. Jeden z nich odpovídá: *“Depending on how long the scavenger hunt would take, how exhausting and how expensive it would be I am more or less likely to go on one.”* (Hadrbolec, 2023c) Doba trvání, náročnost a cena jsou tedy rozhodujícími faktory. Medián pravděpodobnosti, že by takovou službu zahraniční studenti chtěli využít, je 70 %, což opět potvrzuje podobnost se skupinou tuzemských studentů (Hadrbolec, 2023c). Potřeby této skupiny se příliš neliší od potřeb předchozí skupiny. Zahraniční studenti se potřebují zorientovat v cizím prostředí a navazují sociální vazby s vrstevníky. Při poznávání Prahy dbají na doporučení od místních a sledují hodnocení na sociálních sítích. Oproti domácím studentům však mají větší zájem o turisticky populární památky. Zlepšování jazykových dovedností je jedním z cílů zahraničních studentů, a proto lze předpokládat jazykovou preferenci her v angličtině. Časová i cenová dostupnost her a důraz na teambuildingové aktivity představují v této skupině ten správný směr.

Pomocí prognostické funkce byla vytvořena predikce velikosti této cílové skupiny pro nadcházející roky. Hodnoty jsou rozděleny do období letního a zimního semestru. Je důležité vnímat rozdílnost těchto období, jelikož na začátku zimního semestru přijíždí do Prahy jak noví zahraniční studenti do prvních ročníků, tak studenti z programu Erasmus+, zatímco na začátku letního semestru přijíždí jen studenti z programu Erasmus+. Klíčová je připravenost na vyšší poptávku v prvních týdnech obou semestrů, ale až po vytvoření prvních vazeb mezi studenty. Data představují realistický základ pro odhad poptávky, který se bude dále zpřesňovat v přípravném období na základě testování her a zpětné vazby. Nebyly nalezeny žádné oficiální strategické plány univerzit, které by odhad počtu studentů více upřesnily.

TABULKA 10 - PREDIKCE A SPECIFIKACE CÍLOVÉ SKUPINY (ZAHRANIČNÍ STUDENTI)

		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Dlouhodobé studium</b>	<b>ČVUT</b>	646	676	534	848	716	778	751	811
	<b>Praha</b>	4 517	5 404	5 376	6 273	5 934	6 209	6 399	6 691
<b>Erasmus+</b>	<b>ČVUT</b>	583	470	456	575	566	569	572	569
	<b>Praha</b>	4 257	4 087	2 327	4 478	4 553	4 646	4 738	4 832
<b>CELKEM</b>	<b>ČVUT (ZS)</b>	<b>938</b>	<b>911</b>	<b>762</b>	<b>1 136</b>	<b>999</b>	<b>1 063</b>	<b>1 037</b>	<b>1 096</b>
	<b>ČVUT (LS)</b>	<b>292</b>	<b>235</b>	<b>228</b>	<b>288</b>	<b>283</b>	<b>285</b>	<b>286</b>	<b>285</b>
	<b>Praha (ZS)</b>	<b>6 646</b>	<b>7 448</b>	<b>6 540</b>	<b>8 512</b>	<b>8 211</b>	<b>8 532</b>	<b>8 768</b>	<b>9 107</b>
	<b>Praha (LS)</b>	<b>2 129</b>	<b>2 044</b>	<b>1 164</b>	<b>2 239</b>	<b>2 277</b>	<b>2 323</b>	<b>2 369</b>	<b>2 416</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

## Turisté v Praze

Nejpočetnější skupinou potenciálních zákazníků jsou turisté v Praze. V tuto chvíli není nutné zpracovávat detailní odhady jejich celkového počtu pro nadcházející roky, v tomto případě je totiž zásadnější ověřit, zda je tento trh dostatečně velký a zda se vyvíjí trend jeho velikosti správným směrem. Cílem je prosadit se na trhu, který se po pandemii zotavuje rychleji než samotní podnikatelé, kteří se mu věnují. Tento cílový trh zaznamenal během pandemie značnou kolísavost, nyní se však úspěšně zotavuje.

OBRÁZEK 8 - POČET HOSTŮ V HROMADNÝCH UBYTOVACÍCH ZAŘÍZENÍCH V PRAZE



Zdroj: Statista podle (Český statistický úřad, 2023i)

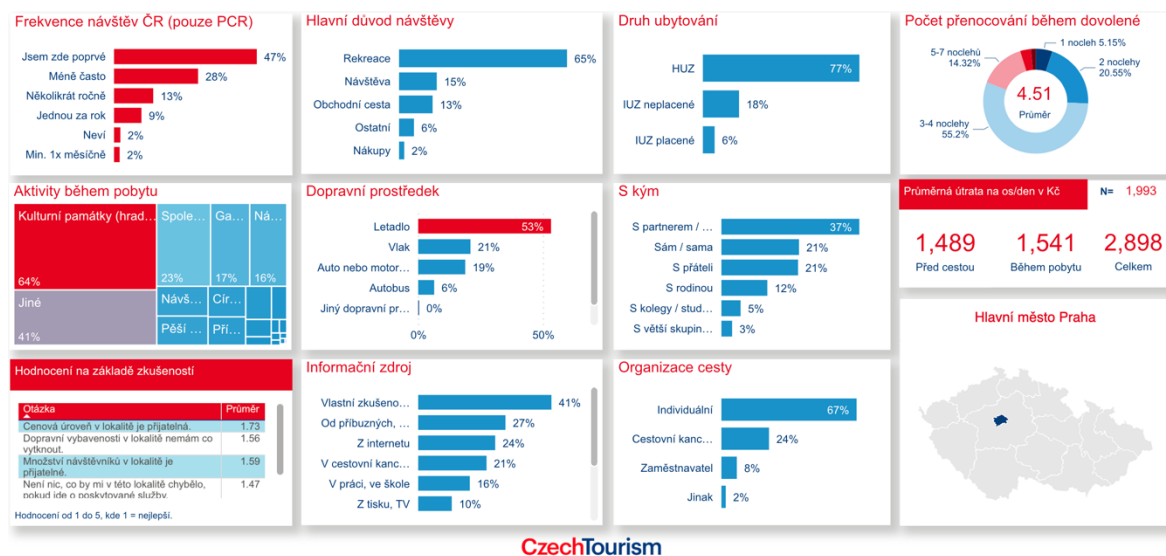
V roce 2022 přicestovalo do Prahy celkem 5,985 milionu turistů, zatímco do poloviny roku 2023 bylo zaznamenáno přes 3,301 milionů příjezdů (Český statistický úřad, 2023e). To znamená, že celkový počet turistů by se mohl do konce roku přiblížit hranici 7 milionů. Tento stoupající trend potvrzuje předpovědi a snahu Hlavního města Prahy vrátit se na předpandemické hodnoty, jak je již zmíněno v analýze makroprostředí. V roce 2024 by se mohl celkový počet návštěvníků vyšplhat zpět k hranici 8 milionů.

Turisty v Praze lze rozdělit na domácí a zahraniční, odborněji na domácí a příjezdový cestovní ruch (dále také DCR a PCR). V roce 2022 tvořil příjezdový cestovní ruch přesně 75 % z celkového počtu příjezdů do Prahy. V roce 2023 zatím podíl PCR stoupl na 76,5 %. Nejvíce zahraničních turistů přijíždí z Německa, Velké Británie, Slovenska, USA a Polska (Český statistický úřad, 2023e). V zimě se začínají vracet návštěvníci z Asie. Příliv turistů je ovlivněn jistou sezónností, se kterou je třeba počítat později při odhadování poptávky. Nejvíce turistů proudí do Prahy v letních měsících a během adventu.

Domácí turisté se v Praze zdržují průměrně 2,7 dní, zatímco cizinci zde tráví průměrně 3,4 dny (Český statistický úřad, 2023e). Hlavní město se aktuálně snaží přilákat hlavně bonitní klientelu pomocí marketingových kampaní. Běžně utratí návštěvník Prahy až 70 eur za den. Do věkové skupiny 18-24 let patří 12 % turistů, 21 % se řadí do věkové kategorie 25-34 let a 30 % tvoří lidé ve věku 35-44 let (Statista, 2023). Tato statistika je však z roku 2021, a proto je potřeba ji brát s rezervou vzhledem k tomu, že byl v daném roce poměr DCR a PCR téměř vyrovnaný (Český statistický úřad, 2023j).

K lepšímu pochopení této cílové skupiny byly využity závěry z výzkumu, který je od roku 2017 kontinuálně realizován organizací CzechTourism. Standardizovaného dotazníkového šetření se v ČR každoročně účastní tisíce turistů, je nastaveno kvótně (1/3 DCR a 2/3 PCR) a závěry je možné filtrovat dle lokality, roku a cílové skupiny. Aby měl report co největší vypovídací hodnotu, byl nastaven filtr pro Prahu v roce 2023, což zúžilo vzorek na 2 306 respondentů:

OBRÁZEK 9 - TRACKING DOMÁČÍHO A PŘÍJEZDOVÉHO CESTOVNÍHO RUCHU

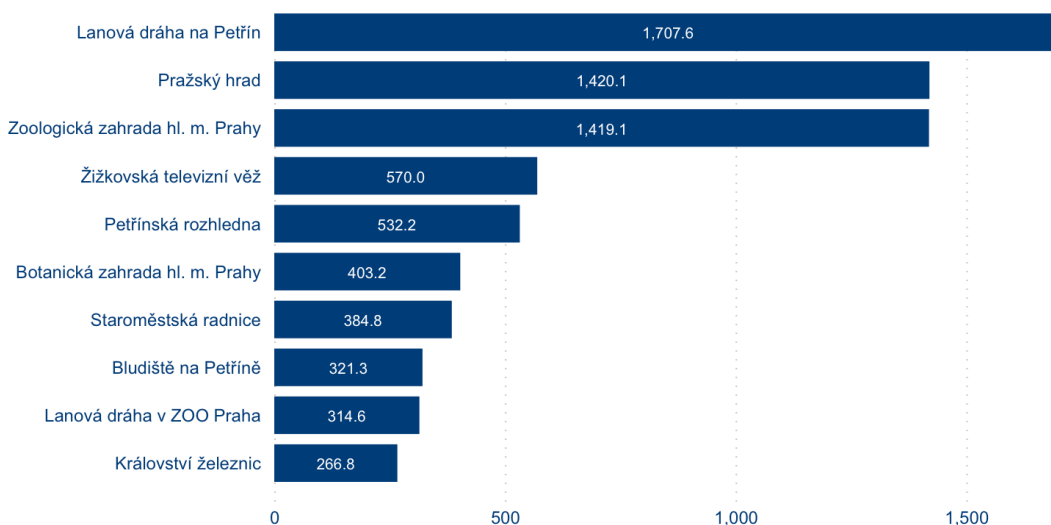


Zdroj: (CzechTourism, 2023a)

Téměř 47 % zahraničních turistů přijíždí do Prahy poprvé. Pro 65 % respondentů je hlavním důvodem návštěvy rekreace. Přes 37 % turistů přijíždí do Prahy s partnerem nebo partnerkou, 21 % volí návštěvu bez doprovodu, dalších 21 % cestuje s přáteli a 12 % s rodinou. Mezi nejčastější aktivity během pobytu patří navštěvování kulturních památek, kterému se věnují bezmála dvě třetiny přijíždějících. Téměř čtvrtina respondentů vyhledává společenský život a zábavu. Mezi další populární aktivity patří objevování gastronomie, pěší či církevní turistika a prozkoumávání přírodních památek. Při rozhodování sází přes 40 % turistů na zkušenosti z minulých návštěv, 27 % dbá na doporučení od známých a téměř čtvrtina využívá ke zjišťování informací o Praze internet. Více než dvě třetiny dotázaných plánuje svůj pobyt individuálně, bezmála čtvrtina pak tyto záležitosti nechává na cestovní kanceláři. Průměrná útrata na osobu za den se během pobytu v Praze dle průzkumu pohybuje kolem 1 541 Kč (CzechTourism, 2023a).

Z dat o hodnocení atrakcí v Praze dle portálu Tripadvisor vyplývá, že zde v roce 2022 turisté zanechali přes 604 000 recenzí (CzechTourism, 2023b). Z toho se dá volně vyvodit, že každý desátý návštěvník Prahy na tomto portálu zanechal své hodnocení. Mezi nejčastěji hodnocená místa patří Karlův most, Staroměstské náměstí, Pražský hrad, Chrám sv. Víta a Petřín (CzechTourism, 2023b). K lepšímu pochopení popularity turistických cílů slouží data o celkovém počtu registrovaných návštěvníků z roku 2022. Data zahrnují návštěvnost DCR i PCR a jsou uvedena v tisících. Je třeba mít na paměti, že graf zahrnuje pouze místa, kde je nutná registrace (například při placení).

OBRÁZEK 10 - NEJNAVŠTĚVOVANĚJŠÍ TURISTICKÉ CÍLE V TISÍCÍCH



Zdroj: (CzechTourism, 2023c)

Data z přehledu návštěvnosti turistických cílů je možné filtrovat dle městské části a druhu atrakce, což umožňuje sledovat detailní trendy. To vše se dá využít při navrhování konkrétní trasy, aby byla relevantní, měla pro turisty co největší hodnotu a dostatečně naplnila jejich očekávání. Stejně tak se naskýtá příležitost podpořit turisticky nedocenené atrakce a nabídnout tak zákazníkům neotřelý zážitek.

Zákaznická kategorie turistů je poměrně rozsáhlá a dostupný obslužitelný trh lze specifikovat pouze nepřímo. Klíčové je posoudit, zda existuje dostatečně velký segment lidí, který by o službu mohl mít zájem. Rámcově je možné jej určit na základě různých parametrů, které byly v této kapitole uvedeny.

TABULKA 11 - VELIKOST DOSTUPNÉHO OBSLUŽITELNÉHO TRHU (TURISTÉ V PRAZE)

<b>Rámcový odhad počtu turistů v roce 2024 (celkový dostupný trh)</b>	<b>8 000 000</b>
DCR (23,5 %) + PCR, co přijíždí do Prahy poprvé (35,955 %)	4 756 400
Přijíždí do Prahy za účelem rekreace (65 %)	3 091 660
Patří do věkové skupiny 18-44 let (63 %)	1 947 746
Přijíždí v páru, s přáteli nebo s rodinou (70 %)	1 363 422
Chtějí navštěvovat kulturní památky (64 %)	872 590
Využívají ke zjišťování informací o Praze internet (24 %)	209 422
<b>Rámcový odhad velikosti dostupného obslužitelného trhu v roce 2024</b>	<b>209 422</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Velikost cílových skupin bude dále upřesněna na základě marketingového plánu a specifikací jednotlivých her. Následně bude vytvořen odhad poptávky, který lze zpřesňovat dalšími průzkumy a testováním.

### 3.4 Strategie a cíle firmy

Podniková mise zní: „*Pomáhat lidem rozvíjet vztahy skrze poznávací dobrodružství.*“ Při tvorbě poslání byla zohledněna skutečnost, že bude služba spojovat poznávání, zábavu a teambuilding pomocí nevšedního zážitku. Mise je stručná, pozitivní a motivující.

Podniková vize zní: „*Stát se nejvyhledávanějším a nejlépe hodnoceným poskytovatelem venkovních poznávacích her v Praze do roku 2026.*“ Tato vize ukazuje, čeho chce firma dlouhodobě dosáhnout, je ambiciózní a je možné monitorovat její naplňování.

OBRÁZEK 11 - SWOT ANALÝZA

<p style="text-align: center;"><b>Silné stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• jedinečná hodnota služby (spojení prohlídky města a zábavné bojovky)</li> <li>• flexibilní herní rozhraní</li> <li>• jazykové dovednosti zakladatele</li> <li>• nízká kapitálová náročnost</li> <li>• financování vlastními zdroji</li> <li>• možnosti zlepšování a expanze</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Slabé stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• podnikatelsky nezkušený zakladatel</li> <li>• náročnost na cash flow v počáteční fázi</li> <li>• problém s budováním zákaznické loajality</li> <li>• potenciálně vysoká fluktuace zaměstnanců</li> <li>• závislost na dodavateli herního rozhraní</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Příležitosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zotavování trhu po pandemii</li> <li>• turistická hodnota Prahy</li> <li>• rostoucí příliv turistů do Prahy</li> <li>• příliv zahraničních studentů do Prahy</li> <li>• nízké bariéry vstupu na trh</li> <li>• zastaralé postupy prohlídkových služeb</li> <li>• vysoká cena konkurence</li> <li>• alternativní možnosti vstupu na trh</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Hrozby</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sezónnost poptávky</li> <li>• nízké bariéry vstupu na trh</li> <li>• kladně hodnocený hlavní konkurent</li> <li>• precedent omezení provozu v případě krize</li> <li>• stagnace české ekonomické aktivity</li> <li>• špatné počasí</li> <li>• iniciativa ze strany univerzit</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejen na základě analýzy SWOT bylo sestaveno několik strategických cílů, které budou sloužit jako rámec pro taktické i operativní rozhodování. Cíle jsou konkrétní, relevantní, měřitelné, ambiciózní a časově omezené, aby byly co nejvíce účinné:

- Do konce roku 2024 získat zakázku na vytvoření poznávací hry na kampusu jedné z pražských univerzit.
- Během 1. roku získat od 50 % zákazníků podrobnou zpětnou vazbu, na jejímž základě bude možné pohotově optimalizovat marketingovou komunikaci i kvalitu her.
- Do 1 roku od založení firmy zprovoznit hru pro turisty i hru pro studenty minimálně ve 3 jazykových verzích (čeština, angličtina, němčina).

- Do konce 1. roku překročit bod zvratu, během 2. roku dosáhnout obratu ve výši 1 milionu korun a do konce 3. roku meziročně snižovat náklady na marketing o 20 % díky optimalizaci komunikace a organickému dosahu.
- Do konce roku 2026 se dostat mezi 15 nejlepších příček v kategorii *Fun & Games in Prague* na portálu Tripadvisor, překročit hranici 300 ohodnocení s 90% zákaznickou spokojeností, a stát se tak lídrem mezi hlavními konkurenty.
- Po 3 letech provozu zařadit do nabídky možnost personalizace her pro turisty i firmy a ekonomicky zhodnotit expanzi do 3 dalších měst (Brno, České Budějovice a Český Krumlov).

Klíčová je přípravná fáze před samotným založením firmy, během níž se vyplatí navštívit hlavní konkurenci, najít komplexnější konkurenční výhodu, provést doplňující průzkumy a připravit veškeré herní i marketingové podklady, aby firma po založení zbytečně neplýtvala časem ani prostředky. Vhodný trh existuje a potenciál prosadit se na něm taktéž. Po pandemii je na to správný čas. Několik hlavních konkurentů se věnuje firmám nebo větším skupinám, a proto se hodí vybrat jinou cestu. Kromě cílové skupiny turistů se vyplatí co nejrychleji vstoupit na trh i skrze cílovou skupinu studentů, které se žádný konkurent přímo nevěnuje. Oslovení více cílových skupin firmě umožní rychlejší sběr zpětné vazby i recenzí. Neexistence stálé klientely znamená, že bude firma závislá na marketingové aktivitě, přestože by si postupem času měla vybudovat nezanedbatelný organický dosah díky recenzím. Je potřeba shromáždit dostatek alternativních komunikačních nástrojů pro vytvoření odolnosti na první propagační neúspěchy. Společně s rychlou optimalizací služeb dle zpětné vazby bude potřeba neustále adaptovat firmu na sezónnost, která ovlivňuje poptávku a cash flow. Efektivní řízení nákladů umožní nastavit cenu pod průměrem konkurence.

## 3.5 Marketingový plán

### 3.5.1 Segmentace, targeting, positioning

*Segmentace a targeting* již byly předmětem analýzy zákazníků v jedné z předcházejících kapitol. K běžným zákaznickým segmentům na trhu venkovních poznávacích her patří domácí a zahraniční turisté, konkrétně se často jedná o rodiny s dětmi nebo páry. Dva populární konkurenti se věnují firmám a větším skupinám. V analýze byly také identifikovány segmenty domácích a zahraničních studentů, kterým se žádný konkurent přímo nevěnuje.

Počet turistů v Praze znovu roste a na trhu se po pandemii otevřel prostor pro nové hráče, kteří jsou schopni nabídnout kvalitnější služby. Dosud se na trhu žádný nový hráč neobjevil, a proto bude tato firma také cílit na domácí turisty a zahraniční turisty přijíždějící do Prahy poprvé. Konkrétně se firma zaměří na turisty ve věkovém rozpětí

18-44 let přijíždějící do Prahy s partnerem, s přáteli nebo s rodinou za účelem rekreace a návštěvy kulturních památek. Nejvíce turistů proudí do Prahy v teplejších měsících roku a během adventu, což koresponduje s výpověďmi konkurence o sezónnosti poptávky. Aby si firma pomyslnou sezónu prodloužila, bude cílit také na dosud neobsloužený segment studentů, konkrétně na české studenty v prvních ročnících na vysoké škole, kteří nejsou v Praze místní, a na zahraniční studenty v prvních ročnících na vysoké škole či na krátkodobém studijním pobytu Erasmus+. Díky tomu si firma zajistí odbyt i v počátečních měsících zimního a letního semestru. Mezi cílové skupiny nebude v prvních třech letech patřit firemní klientela kvůli silné konkurenci.

Nedílnou součástí marketingové strategie je *positioning*, tedy vytvoření hodnotové propozice a osobitého dojmu v mysli zákazníka. Firma jako celek se při vytváření své tržní pozice soustředí na vlastnosti služeb, značku a srovnání s konkurencí. V první řadě je kladen důraz na odlišnost venkovních poznávacích her od běžných komentovaných prohlídek města. Firma se snaží vyzdvihnout, co všechno *scavenger hunt* spojuje. Jedná se o kombinaci zábavné bojovky s poznáváním pozoruhodných míst a získáváním spolehlivých a neotřelých informací o současnosti i historii Prahy. Velkou roli bude hrát firemní mise pomáhat rozvíjet vztahy mezi účastníky, to vše bez nudných průvodců a cizích lidí. Jedná se o příležitost vytvořit si společné vzpomínky s blízkými lidmi a výsledný dojem ze hry je v podstatě v rukou samotných účastníků. Zákazník by měl z prezentace firmy vycítit, že se jedná o všestranný zážitek, který jako jediný potřebuje k prozkoumání hlavního města. Součástí firemního narativu je také neustálé zlepšování služeb a adaptace na roční období i významné události.

Byl zvolen hravý název *Hunt & Seek*, který decentně odkazuje na dětskou hru na schovávanou (anglicky *Hide-and-seek*) a zároveň přibližuje formát hry (*scavenger hunt*). Značka by měla evokovat touhu po dobrodružství a skupinové zábavě. Pro jistotu již byly zaregistrovány internetové domény *hunt-seek.cz* a *hunt-seek.com*, které mohou být později převedeny na firmu.

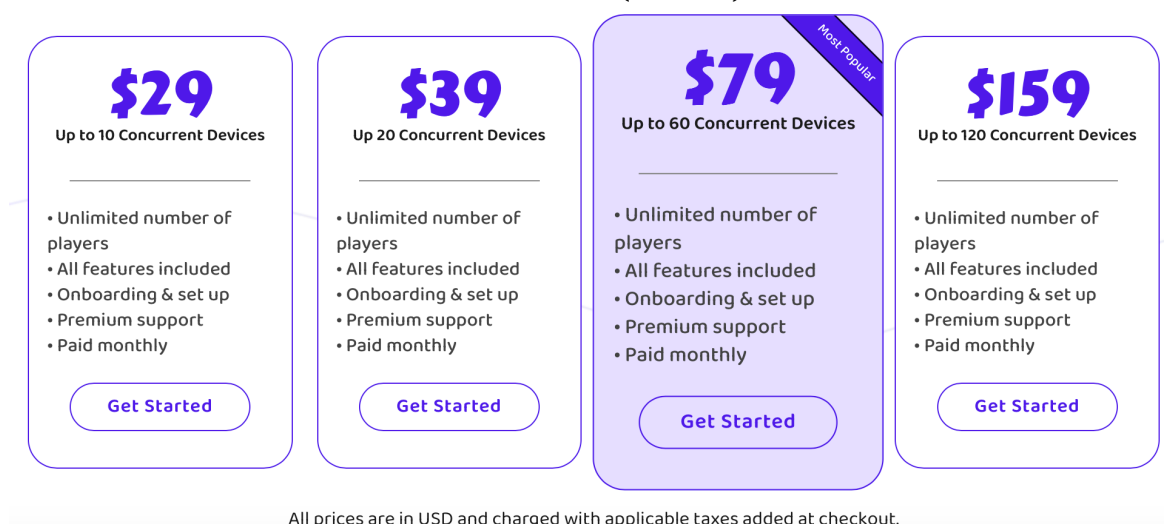
Neméně důležitá je komunikace přizpůsobená potřebám jednotlivých cílových skupin. Největší rozdíl mezi cílovými skupinami je délka pobytu, se kterou souvisí rozdílné potřeby. Turisté přijíždí do Prahy průměrně jen na 3 dny, zatímco studenti zde zůstávají přinejmenším několik měsíců. Turisté očekávají, že během své krátké návštěvy uvidí co nejvíce památek a turisticky významných míst, zatímco studenti se chtějí hlavně poznat mezi sebou a získat doporučení na neotřelá místa mimo hlavní turistický ruch, která mohou navštívit později během svého delšího pobytu v Praze. Tyto a další odlišnosti by měly být zohledněny ve specifikacích jednotlivých poznávacích her i v cílené marketingové komunikaci.



### 3.5.2 Marketingový mix

Ze všeho nejdříve je potřeba upřesnit herní rozhraní. Firma zvolila cestu webové aplikace *PlayTours*, která představuje robustní a nákladově efektivní řešení pro pořádání her typu *scavenger hunt*. Jelikož se jedná o webovou aplikaci, zákazník si předem nemusí nic stahovat, pouze si otevře odkaz ve svém mobilním prohlížeči a může začít hrát. Hru lze navíc synchronizovat na několika zařízeních najednou pomocí QR kódu. *PlayTours* rozšiřuje herní možnosti díky 25 různým druhům úkolů (mapy, texty, otázky, foto, video, audio, GPS check-in atd.) a tím firmě eliminuje náklady na rekvizity a tisk. Všechny úkoly je možné zautomatizovat, avšak existuje možnost zapojení koordinátora, který dohlíží na průběh hry online. Aplikaci je možné spravovat odkudkoliv v reálném čase. Další výhodou *PlayTours* je neomezené množství vytvořených her, čímž se otevírá možnost personalizace (pro rodinu s dětmi, pro páry apod.) pomocí několika variant stejné hry. Tvůrci je k dispozici neomezená bezplatná zkušební verze pro 2 zařízení. Jakmile je tento limit překročen, platí se měsíční předplatné, které lze kdykoli zrušit. Cena je účtována podle maximálního počtu souběžně připojených zařízení ke všem hrám v danou chvíli. Na reálném počtu hráčů nezáleží (*PlayTours*, c2019-2023).

OBRÁZEK 12 - CENY DODAVATELE HERNÍHO ROZHRAŇÍ (BEZ DPH)



Zdroj: (*PlayTours*, c2019-2023)

*Hunt & Seek* cílí na menší skupiny účastníků, ve kterých budou v danou chvíli připojena odhadem maximálně 3 zařízení. Přesný výběr předplatitelského plánu se bude odvíjet od předpokládané poptávky. Kdyby chtělo více skupin absolvovat hru ve stejnou dobu, musela by firma řídit startovní časy a počet připojených zařízení, aby nebyl překročen předplacený limit a bylo možné odbavit všechny zákazníky. Měsíční předplatné, které lze kdykoli zrušit, umožňuje firmě adaptovat náklady na sezónnost poptávky zakoupením menšího či většího balíčku na začátku každého měsíce.

Na základě 104 odpovědí studentů 1. ročníku ČVUT, kteří nejsou původně z Prahy, byl zjištěn 63% zájem o instrukce v aplikaci oproti instrukcím na papíře (Hadrbolec, 2023b).

**Produkt** – Detailní navrhování tras, příběhů a úkolů je nad rámec této práce, níže jsou však rámcově přiblíženy klíčové specifikace jednotlivých her a koncepce přizpůsobení pro danou cílovou skupinu, díky nimž lze více upřesnit odhad poptávky. Firma nabídne tři venkovní poznávací hry, z nichž dvě budou probíhat v centru Prahy. První bude určena pro turisty, druhá pro studenty. Třetí hra bude probíhat na kampusu ČVUT.

První hra je zejména pro turisty a jejím hlavním cílem je ukázat účastníkům nejvýznamnější památky v Praze. Hra bude víceméně následovat takzvanou Královskou cestu, která vede od Obecního domu až na Pražský hrad a je považována za nejkrásnější prohlídkovou trasu v Praze. V souladu s příběhem hry budou zařazena i další pozoruhodná místa z okolí trasy, a proto je celková délka odhadována na 4-5 km. Hráčům budou postupně odkrývány naučné příběhy z historie navštívených památek pomocí interaktivních úkolů, které bude spojoval stěžejní dějová linka. Ta by měla nadchnout páry, skupiny přátel i rodiny s dětmi. Díky aplikaci je možné nabízet několik variant, které budou mít pro tyto dílčí segmenty přizpůsobené úkoly i narativ. Tvorba finálního příběhu (např. mysteriózního, detektivního či historického) je podnětem pro testování v přípravné fázi pomocí několika prototypů dle metodiky Design Thinking. Hráči budou pomocí funkce *GPS check-in* postupovat po trase. Na každé zastávce si přečtou nebo poslechnou krátký příběh a budou plnit úkoly, které rozvinou jejich spolupráci a vztahy (např. kreativní výzvy, společné fotografie, řešení hádanek, luštění šifer, hledání památek, soutěžení mezi sebou, sdílení osobních příběhů a dojmů). Hráčům budou k dispozici nápovědy a stručné tipy, co se ještě během krátké návštěvy Prahy vyplatí vidět a zažít. Hra by měla trvat přibližně 3-4 hodiny se všemi zastávkami a bude dostupná minimálně ve 3 jazycích (čeština, angličtina, němčina). Díky webové aplikaci budou v průběhu roku pravidelně a jednoduše upravovány herní aspekty podle počasí a příležitostí, jako je advent. Flexibilita aplikace také otevírá prostor pro jistou formu bezplatné personalizace hry, která by mohla být jednou z konkurenčních výhod. Zákazníci by například mohli předem požádat o zahrnutí jména oblíbené pohádkové postavy svého dítěte nebo osobitého překvapení pro partnera/partnerku. Firma se bude snažit nenáročná přání vyplnit, bude sledovat zájem o tuto doplňkovou službu a po 3 letech si zhodnotí možnost jejího zpoplatnění. Tuto hru bude možné zakoupit také jako dárkový poukaz.

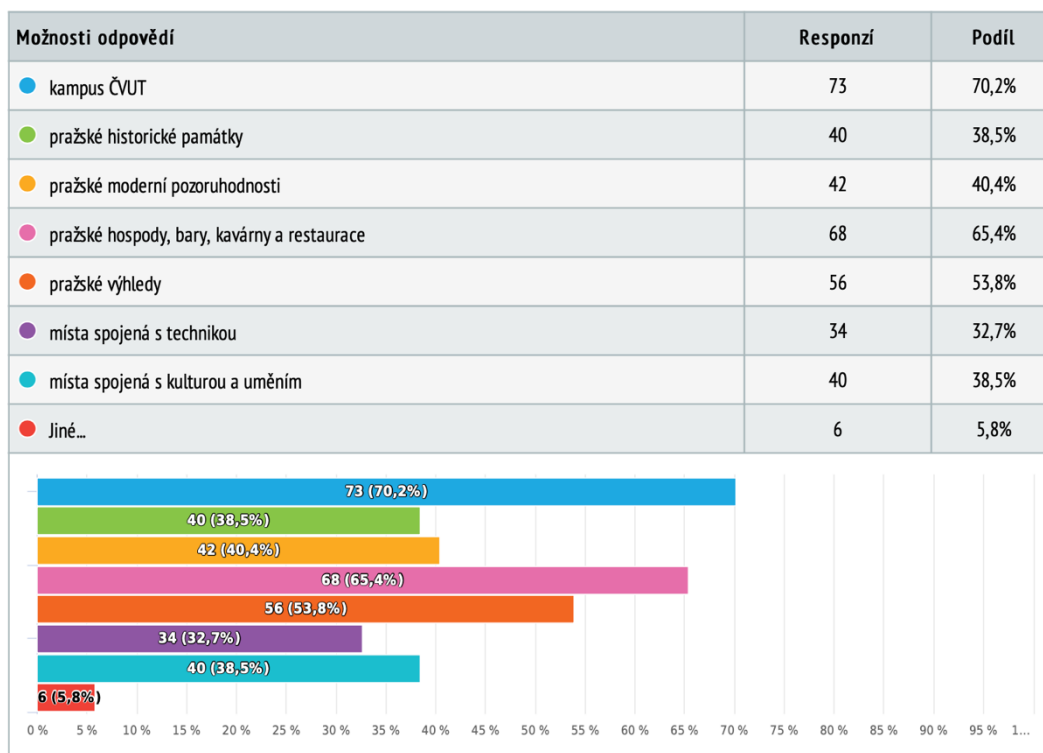
Druhá hra je pro studenty. Jejím hlavním cílem je posílit vazby mezi účastníky a umožnit jim poznat Prahu očima místních vrstevníků. Hra proto nepovede kolem běžných turistických cílů a bude koncipována spíše jako protkaná síť míst, kam se budou moci účastníci vracet během celého studia. To, co by běžně objevili a zjistili za několik měsíců, budou mít díky hře k dispozici hned na začátku svého studentského života v Praze, což může skokově ovlivnit jeho průběh. Jedním z nejdůležitějších aspektů této hry je výstup z komfortní zóny, který povede k rychlejší aklimatizaci v novém prostředí a hlubším vazbám mezi hráči. Zcela zásadní je také informativní rovina hry. Měla by být zdrojem praktických rad, které účastníkům usnadní a zpestří život v Praze.

Základní trasa bude procházet Starým a Novým Městem, bude měřit 4-5 km a povede kolem vybraných hospod, kaváren, studoven, barů, klubů, výhledů, kulturních prostorů apod. Ukáže hráčům různá útočiště, kam se mohou během studia uchýlit. Na jakémkoli stanovišti se budou moci zdržet již během hry, jelikož nebude mít časový limit. Základní okruh bude možné bezplatně prodloužit do širšího okolí, kam se hráči dostanou buďto pěšky, nebo hromadnou dopravou. Získají možnost volby, kam se chtějí vydat podle svých vlastních potřeb a časových možností. Potenciální nabídka rozšiřovacích úseků zahrnuje náplavku u Rašínova nábřeží, Letenský zámeček s vyhlídkovou zahradou, Žižkov s procházkou do Riegrových sadů či Lennonovu zeď s procházkou na Petřín. V aplikaci bude vytvořeno několik variant cílových bodů, ze kterých si hráči budou moci vybrat. Následující údaje ze zpracovaného průzkumu jsou opět filtrovány pouze na studenty 1. ročníku ČVUT, kteří nejsou v Praze místní (104 respondentů):

OBRÁZEK 13 – PREFERENCE NAVŠTÍVENÝCH MÍST BĚHEM HRY PRO STUDENTY

### 9 Která místa bys chtěl/a díky hře poznat?

*Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 104 x, nezodpovězeno 0 x*



Zdroj: Vlastní zpracování přes nástroj Survio (Hadrbolec, 2023b)

Respondenti také vybírali různé tematické náměty, které by ocenili. Polovina z nich zahrnula ve svém výběru detektivní téma. Mysteriózní téma, stejně tak jako hru bez tématu, preferuje 43,3 % dotazovaných (Hadrbolec, 2023b). Je patrné, že studenti mají zájem o zábavné a napínavé téma. Konkrétní námět bude předmětem testování v přípravné fázi. První návrh obsahuje krátké epizodní příběhy ze života fiktivního studenta, pomocí nichž budou hráči vzděláváni a motivováni k plnění různých výzev.

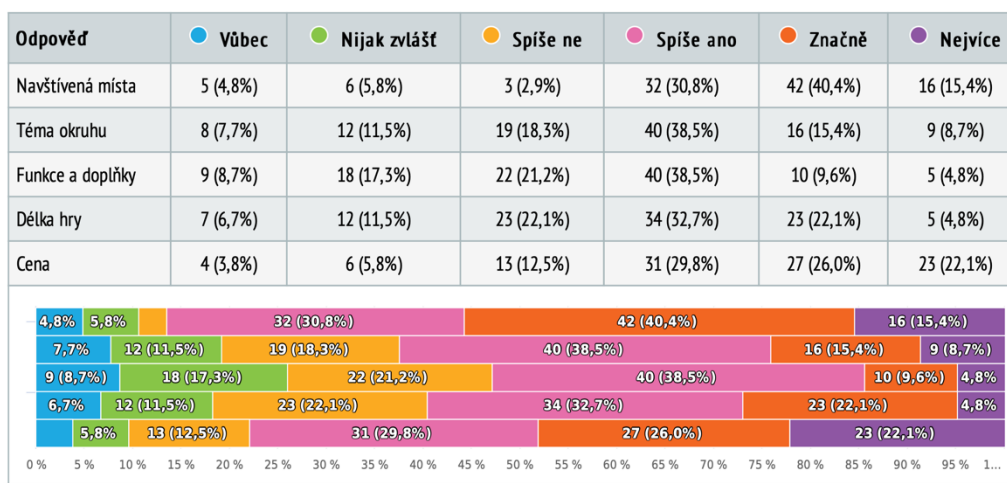
Zásadní složkou hry však budou reálné příběhy lidí. Některé úkoly budou pobízet hráče ke sdílení osobních příběhů, nebo dokonce k oslovování neznámých kolemjdoucích a zjišťování různých informací. Díky nepředvídatelnosti zážitků za hranicí komfortní zóny bude mít hra pro každou skupinu zákazníků jedinečnou hodnotu. Ostatní úkoly (kreativní, hádankové, pátrací apod.) budou vždy koncipovány jako týmová výzva nebo soutěž mezi hráči. Přes 50 % dotazovaných zařadilo hádanky, šifry a rébusy mezi aspekty hry, které by ocenili. Téměř identické množství respondentů by ocenilo nějakou formu soutěžení mezi sebou a možnost využití veřejných dopravních prostředků (Hadrbolec, 2023b). Na některých zastávkách dostanou hráči místo úkolů cenné rady do života v Praze. Na konci hry bude hráčům automaticky odeslán shrnující dokument se všemi nasbíranými radami a doporučenými místy.

Studenti mají během týdne omezené časové možnosti, a proto bude firma dbát na flexibilitu startovních časů. Doba trvání hry nebude omezena a bude se odvíjet od toho, zda hráči zůstanou na základní trase, nebo si ji prodlouží. Téměř 55 % studentů považuje 1-3 hodiny za ideální dobu trvání. Zbytek respondentů preferuje delší herní čas (Hadrbolec, 2023b). Díky flexibilním možnostem aplikace bude obsah hry přizpůsoben jazykovým preferencím zákazníka (česká verze např. nebude obsahovat rady ohledně směňování cizích měn). Hra bude rovněž přizpůsobena ročnímu období. Na začátku zimního semestru (konec léta) bude ve hře zahrnuto více venkovních zastávek a na začátku letního semestru (konec zimy) to bude naopak. Největší zájem je očekáván v prvních dvou měsících obou semestrů. Po detailním filtrování výsledků průzkumu bylo zjištěno, že studentů (nově příchozích do Prahy) se zájmem o trasu kolem hospod a výhledů, kteří mají vysokou pravděpodobnost využití služby a zároveň preferují instrukce v mobilu, je 16 % (Hadrbolec, 2023b). Následující graf ukazuje, jaké faktory jsou pro studenty nejdůležitější:

OBRÁZEK 14 – ROZHODUJÍCÍ FAKTORY PŘI ZVAŽOVÁNÍ KOUPE HRY PRO STUDENTY

### 14 Do jaké míry je pro tebe rozhodující daný faktor?

Maticе výběru z možností, zodpovězeno 104 x, nezdopovězeno 0 x



Zdroj: Vlastní zpracování přes nástroj Survio (Hadrbolec, 2023b)

Hra na kampusu ČVUT bude mít hlavně marketingový význam. Jedná se o bezplatnou interaktivní hru, díky které se noví studenti lépe zorientují na univerzitě, prozkoumají důležitá místa na kampusu a získají užitečné tipy do začátku studia. Hra je určena pro studenty, kteří mají přístup do budov ČVUT, tudíž by mohla částečně probíhat i uvnitř jednotlivých fakult, aby měla co největší informační hodnotu. Konkrétní podoba hry by byla předmětem jednání se zástupci univerzity. Na základě jejich požadavků by firma vytvořila poznávací hru na míru. Její provoz nevyžaduje dodatečné náklady, jelikož bude tou dobou předplacen dostatečně vysoký limit aplikace *PlayTours* kvůli ostatním hráčům. Samotná zakázka by tedy mohla být bezplatná. Univerzita tím získá interaktivní způsob uvítání nových studentů, který nebude muset sama tvořit, platit ani spravovat. Stačilo by jej propagovat mezi novými studenty (domácími i zahraničními) skrze své komunikační kanály a studentské organizace. Firma by na oplátku žádala o povolení umístit univerzitní logo na své webové stránky, plakáty na univerzitní inzertní plochy a hlavně reklamu na konec této hry. Záměrem je navázat s univerzitou oboustranně výhodnou spoluprací, díky které firma zvýší svoji kredibilitu a komunikační dosah v rámci cílové skupiny studentů. Hra na kampusu tedy nebude sama o sobě generovat příjmy, ale bude sloužit jako distribuční kanál ke zviditelnění placené hry pro studenty. V případě neúspěchu jednání s ČVUT by firma postupně oslovila další pražské vysoké školy, které mají relativně velký a koncentrovaný kampus (např. ČZU, VŠCHT nebo VŠE). Dle zpracovaného průzkumu mezi 146 studenty 1. ročníku ČVUT (bez ohledu na to, zda jsou v Praze místní, či nikoli) by 86 % z nich ocenilo možnost prozkoumat univerzitní kampus zábavnou formou. Po detailním filtrování výsledků průzkumu bylo zjištěno, že studentů se zájmem o hru na kampusu ČVUT, kteří mají vysokou pravděpodobnost využití služby a zároveň preferují instrukce v mobilu, je 25 % (Hadrbolec, 2023b).

**Cena** – Cenotvorba byla provedena zejména s ohledem na náklady, poptávku a konkurenci. Firma usiluje o vysokou flexibilitu nákladů, aby mohla nabízet hry za nižší cenu než konkurence a udržela si tuto výhodu co nejdéle. V případě hry pro turisty musí cena respektovat jejich průměrný denní rozpočet 1 541 Kč na osobu (CzechTourism, 2023a). Hlavní konkurent nabízí podobnou službu za 1 200 až 1 800 Kč (pro dvě až tři osoby) s příplatkem 400 až 500 Kč za každou další osobu (CityQuester, c2023). V případě hry pro studenty bylo k nastavení ceny využito dotazníkové šetření, ve kterém bylo zjištěno, kolik by byli ochotni za hru zaplatit. Cena je totiž pro studenty rozhodujícím faktorem. Medián přijatelné částky je 450 Kč za osobu. Byly použity odpovědi studentů, kteří nejsou z Prahy, očištěné o nepatřičné extrémy (Hadrbolec, 2023b). Díky flexibilní aplikaci a povaze obou placených her nemusí být cena vázána na velikost skupiny, čímž se firma odliší od konkurence. Studenti tak zaplatí pouze zlomek přijatelné ceny, pokud si celkovou částku účtovanou za skupinu rozdělí mezi sebou.

- Hra pro turisty: 990 Kč (za celou skupinu)
- Hra pro studenty: 790 Kč (za celou skupinu)

**Distribuce** – Jelikož si vybrané cílové skupiny zjišťují informace o Praze na internetu, byly pro lepší přístup a pohodlí nákupního procesu zvoleny hlavně online distribuční cesty. Hlavním distribučním kanálem bude webová stránka *Hunt & Seek*, skrze kterou bude možné placené hry objednat. Bude vytvořena pomocí platformy *Wix*, která umožňuje rychlé a snadné úpravy webu, připojení vlastní domény, webhosting, příjem objednávek a plateb, prodej na sociálních sítích, propojení s *Google Workspace*, používání marketingových nástrojů a měření konverze pomocí analytických funkcí. Platforma *Wix* bude hrazena ročně za cenu 10 400 Kč vč. DPH (*Wix.com*, c2006-2024). Účelem přehledné webové stránky bude poskytnout zákazníkům všechny potřebné informace a co nejjednodušší nákupní proces.

Dalším distribučním kanálem je platforma *Tripadvisor*, díky které se firma bezplatně zviditelní, zvýší si přehled o zákaznících a zlepší optimalizaci pro vyhledávače. Čím více pozitivních recenzí firma nasbírá, tím větší bude její dosah na této platformě. Podobný význam bude mít *Firemní profil Google*. Kdyby byl během prvního roku zpozorován velký zájem domácích turistů, firma zváží využití platformy *Slevomat*. Nepostradatelným kanálem jsou sociální sítě, na kterých bude firma aktivní nejen ve vlastních komunikačních kampaních, ale také v relevantních skupinách (např. pro studenty Erasmus+). Veškerá komunikace bude odkazovat na přistávací webové stránky *Hunt & Seek* s jasnou výzvou k akci.

Důležitým distribučním kanálem je celá spolupráce s univerzitou. Na nástěnkách v knihovně, na kolejích a na fakultách budou rozvěšeny plakáty s odkazem na webové stránky. Hra na kampusu, která bude propagována skrze univerzitní komunikační kanály a studentské organizace, bude obsahovat promo kód s 10% slevou na placenou hru pro studenty v centru města (*cross-selling*). Po detailním filtrování výsledků průzkumu na základě toho, zda mají studenti zájem o hru na kampusu a zároveň o trasu kolem podniků a výhledů v centru města, byla vypočítána 12% míra konverze tohoto kanálu pro příchozí studenty. Výpočet zvažuje pouze nově příchozí domácí a zahraniční studenty, kteří projeví vysokou pravděpodobnost využití služby a preferují instrukce v mobilu (Hadrbolec, 2023b). Podle dříve zmíněného 16% zájmu o hru v centru města zbývají 4 % neobsložených studentů, kteří se hry na univerzitním kampusu nezúčastní (a nabídka na ně tedy nedosáhne). Právě se 4% mírou konverze se bude počítat v případě ostatních pražských univerzit, na kterých firma sice výhledově nebude provozovat hru na kampusu, ale bude se snažit navázat spolupráci se studentskými organizacemi a komunitami také za příslibu 10% slevy pro studenty.

**Komunikace** – Neustálé obměňování turistů v Praze neumožňuje budovat loajalitu zákazníků, tudíž jsou prodeje závislé na přetrvávající marketingové komunikaci. Výkon jednotlivých komunikačních nástrojů nelze s jistotou předpovědět, a proto je níže

uvedena široká škála alternativ, které může firma využít. První interakce s cílovou skupinou odstartuje proces zdokonalování komunikačního mixu.

- Webové stránky – Turisté i studenti proaktivně hledají informace na internetu, kde je potřeba být vidět. Díky analytickým nástrojům bude možné měřit výkon všech komunikačních kampaní, které na webovou stránku povedou.
- Blog – Kromě informací o hrách a cenách bude součástí webu také blog s relevantními články pro obě cílové skupiny. Bude přispívat k lepšímu povědomí o značce, zvyšovat konverzi a pozici ve výsledcích vyhledávání. Firma se bude snažit dosáhnout pozice experta na cestovatelské tipy.
- Sociální sítě – Jedním z nejdůležitějších aspektů marketingové komunikace bude přítomnost na *Facebooku* a *Instagramu*, kde bude firma propagovat hry nejen formou placených kampaní, ale také vlastní pravidelnou aktivitou na profilu a v relevantních skupinách. Ke správnému zacílení reklamy budou využita kritéria, jako je lokalita, místo bydliště, věková skupina, zájmy apod. Do webové stránky vytvořené přes *Wix* lze jednoduše zabudovat mechanismus na měření konverzí.
- Recenze – Firma bude usilovně podporovat recenze (např. na konci hry a v následné emailové komunikaci se zákazníkem) a odpovídat na hodnocení účastníků na platformě *Tripadvisor* i na *Firemním profilu Google*, aby zvýšila svůj organický dosah mezi turisty a zahraničními studenty, díky kterému se postupně sníží náklady na propagaci. Zároveň bude na stránkách zveřejněn oficiální banner *Tripadvisor*, který zlepší optimalizaci webu pro vyhledávače.
- Google Ads – Dalším významným prvkem je placená reklama ve vyhledávači. Pro její úspěch jsou důležitá klíčová slova, kvalita přistávací webové stránky a nízká konkurence inzerentů. K dispozici je strategie *Target CPA Bidding*, která umožní firmě cílit na konverze s jasně nastavenou cenou za předdefinovanou akci. Do webové stránky vytvořené přes *Wix* lze jednoduše zabudovat mechanismus na měření konverzí. V případě většího zájmu českého publika je možné vyzkoušet službu *Sklik*.
- SEO marketing – Cesta k bezplatnému úspěchu ve výsledcích vyhledávání je optimalizace webu pro vyhledávače (*SEO*). Firma bude neustále zlepšovat parametry ovlivňující pozici ve vyhledávání, jako je pravidelná tvorba obsahu na webu (blog) nebo odkazování na web z jiných stránek.
- Partnerství s univerzitou – Klíčovým prvkem komunikace se studenty je spolupráce s univerzitou, jejíž propagace hry na kampusu dovede část studentů až k zakoupení placené hry.
- Další partnerství a podpora prodeje – Firma se bude snažit navázat co nejvíce partnerství se studentskými organizacemi z ostatních univerzit. Budou moci nabízet 10% promo kódy přes své komunikační kanály. Samotná hra pro studenty je také ideální reklamní plochou pro vybrané podniky na trase. V budoucnu je firma osloví, pokud bude moci nabídnout dostatečně vysoký příliv zákazníků.

- Plakáty – Offline komunikace zajistí viditelnost firmy na bezplatných inzertních plochách univerzitních kampusů, kolejí apod. V budoucnu by případně mohla firma zvážit nákladnější pronájem reklamní plochy v centru města nebo v metru.

Akviziční kampaně se budou lišit podle potřeb cílové skupiny. Turistům bude hra prezentována jako jediný zážitek, který potřebují k prozkoumání nejkrásnějších míst v Praze. Studentům bude hra prezentována jako nejlepší způsob, jak naplno odstartovat život v cizím městě, či dokonce v cizí zemi. Důraz bude kladen na budování vztahů, týmové výzvy, kvalitní výběr zastávek a množství získaných tipů. Firma bude komunikovat přátelsky, hravě, informativně a s jasnou výzvou k akci.

Náklady na tvorbu obsahu jsou zanedbány, jelikož se jí bude věnovat zakladatel s použitím vlastních dostupných nástrojů a programů. Náklady na marketingovou komunikaci jsou pro účel sestavování rozpočtu uvedeny formou souhrnné odhadované ceny za konverzi (CPA), za kterou je v tomto případě považována koupě služby. Cena je určena kombinací několika komunikačních nástrojů.

V případě turistů bude firma počítat s kombinací sociálních sítí, sponzorovaného vyhledávání a SEO marketingu. Průměrná cena za konverzi na *Facebooku* je 343 Kč (WordStream, 2023a) a na Google Ads 710 Kč (WordStream, 2023b). Data o reklamě ve vyhledávači pochází ze Severní Ameriky, kde jsou náklady na placenou reklamu jedny z nejvyšších. Data pro ČR nejsou dostupná, nicméně v sousedních zemích se platí za proklik průměrně o 2-81 % méně (WordStream, 2023c). Výsledky mohou být daleko zajímavější než globální ukazatele, pokud jsou kampaně neustále zdokonalovány (Losekoot, 2019). Po zohlednění této úvahy a postupně narůstající organické návštěvnosti díky recenzím byly celkové náklady na konverzi jednoho zákazníka (skupiny) stanoveny na 450 Kč v 1. roce, 350 Kč ve 2. roce a 250 Kč ve 3. roce.

V případě studentů výrazně snižuje konverzní náklady *cross-selling* na univerzitním kampusu, spolupráce s dalšími studentskými organizacemi v Praze, lepší přístupnost k cílové skupině na sociálních sítích a také SEO marketing. Výsledná částka je kombinací nákladů na podporu prodeje (10 % z ceny každé hry) a příležitostnou reklamu na sociálních sítích. Celkové náklady na konverzi jednoho platícího zákazníka (skupiny) byly stanoveny na 150 Kč v 1. roce, 130 Kč ve 2. roce a 105 Kč ve 3. roce.

### **3.5.3 Odhad poptávky, tržeb a marketingového rozpočtu**

Za účelem odhadu poptávky byla vytvořena shrnující tabulka počtu cílových studentů. Příchozími studenty se v tomto případě rozumí domácí i zahraniční studenti v 1. ročníku na VŠ nebo na Erasmus+, kteří nejsou původně z Prahy. Na základě těchto hodnot



byl pro obě hry, které jsou pro studenty určeny, stanoven počet zúčastněných skupin v jednotlivých semestrech. Podle zjištění z předchozích kapitol byla použita 25% míra zájmu o hru na kampusu mezi místními i příchozími studenty ČVUT. V případě studentské hry v centru města se počítá s 12% mírou konverze příchozích studentů na ČVUT a 4% mírou konverze příchozích studentů na ostatních pražských vysokých školách. Odhad průměrného počtu studentů ve skupině je 4.

TABULKA 12 - CELKOVÝ POČET CÍLOVÝCH STUDENTŮ A ZÚČASTNĚNÝCH SKUPIN

Celkový počet cílových studentů				Počet zúčastněných skupin					
		2024	2025	2026			2024	2025	2026
<b>ČVUT</b>	ZS Místní i příchozí	<b>3 610</b>	<b>3 549</b>	<b>3 546</b>	<b>Univerzitní hra</b> (kampus ČVUT)	ZS	<b>226</b>	<b>222</b>	<b>222</b>
	ZS Příchozí	<b>2 686</b>	<b>2 637</b>	<b>2 657</b>		LS	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>18</b>
	LS Příchozí	<b>285</b>	<b>286</b>	<b>285</b>		<b>Studentská hra</b> (centrum Prahy)	ZS	<b>230</b>	<b>232</b>
<b>Zbytek Prahy</b>	ZS Příchozí	<b>14 914</b>	<b>15 246</b>	<b>15 594</b>	LS		<b>29</b>	<b>29</b>	<b>30</b>
	LS Příchozí	<b>2 038</b>	<b>2 083</b>	<b>2 131</b>					

Zdroj: Vlastní zpracování

Zájem o univerzitní hru je očekáván v prvním měsíci každého semestru. V kalendáři to vychází na přelom února a března, resp. září a října. V případě studentské hry je odhadováno, že se na začátku letního semestru uskuteční 30 % her v únoru, 50 % v březnu a 20 % v dubnu. V zimním semestru se odhadem uskuteční 30 % her v září, 45 % v říjnu, 20 % v listopadu a 5 % v prosinci (díky adventu). Turistická hra bude probíhat v období květen-říjen a během adventu. Při rozdělení poptávky do jednotlivých měsíců byla zohledněna sezónnost přílivu turistů. K odhadnutí poptávky po turistické hře byly použity závěry z analýzy konkurence. V dotazníku udávají dva anonymní konkurenti jako svoji průměrnou poptávku 4 a 10 her týdně. Při analýze účetních závěrek konkurence bylo vyvozeno rozpětí průměrné týdenní poptávky 5-31 her. Nižší hodnoty se týkají konkurenta, který cílí na firmy. Spolehlivým ukazatelem je hra *Play Across Prague*, která ve svých začátcích zaznamenala téměř 8 her za týden a za 2 roky se dostala na 19 her za týden. S ohledem na plánovanou marketingovou aktivitu a konkurenceschopnost podnikatelského záměru je průměrná týdenní poptávka po turistické hře *Hunt & Seek* stanovena na 8 her v roce 2024, 11 her v roce 2025 a 15 her v roce 2026 (realistický scénář). Za pesimistický scénář je považováno 5 her za týden v 1. roce, 7 her ve 2. roce a 11 her ve 3. roce. Za optimistický scénář je považováno 10 her týdně v 1. roce, 14 her ve 2. roce a 18 her ve 3. roce. Všechny další výpočty pracují s realistickým scénářem.

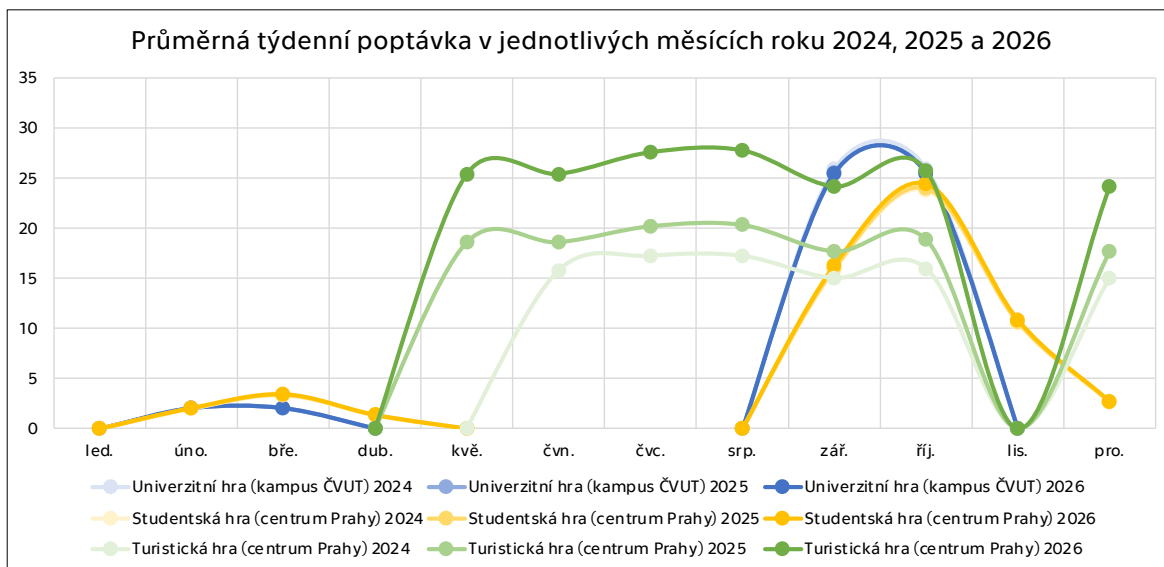
TABULKA 13 - PRŮMĚRNÁ TÝDENNÍ POPTÁVKA V JEDNOTLIVÝCH MĚSÍCÍCH (REALISTICKÝ SCÉNÁŘ)

		led.	úno.	bře.	dub.	kvě.	čvn.	čvc.	srp.	zář.	říj.	lis.	pro.	Roční průměr	Absolutní počet her
<b>Univerzitní hra</b> (kampus ČVUT)	2024	-	-	-	-	-	-	-	-	26	26	-	-	4	226
	2025	-	2	2	-	-	-	-	-	26	26	-	-	5	240
	2026	-	2	2	-	-	-	-	-	25	25	-	-	5	239
<b>Studentská hra</b> (centrum Prahy)	2024	-	-	-	-	-	-	-	-	16	24	11	3	4	230
	2025	-	2	3	1	-	-	-	-	16	24	11	3	5	261
	2026	-	2	3	1	-	-	-	-	16	24	11	3	5	266
<b>Turistická hra</b> (centrum Prahy)	2024	-	-	-	-	-	16	17	17	15	16	-	15	8	417
	2025	-	-	-	-	19	19	20	20	18	19	-	18	11	574
	2026	-	-	-	-	25	25	28	28	24	26	-	24	15	783

(Pro větší přehlednost jsou údaje v tabulce zaokrouhleny, Excel však počítá s nezaokrouhlenými hodnotami.)

Zdroj: Vlastní zpracování

OBRÁZEK 15 – MODELOVÉ ZNÁZORNĚNÍ SEZÓNNOСТИ POPTÁVKY



Zdroj: Vlastní zpracování

Z pohledu tržeb jsou nejzajímavější měsíce září a říjen. V tomto období se projevuje vysoká poptávka po obou placených hrách. V prvním roce jsou očekávány příjmy od června, kdy je plánováno spuštění turistické hry a marketingových kampaní. V případě studentské hry je do kalkulací zahrnuta cena s 10% slevou, která je důležitou složkou podpory prodeje.

TABULKA 14 - PŘEHLED TRŽEB

	2024	2025	2026
Leden	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Únor	0 Kč	6 273 Kč	6 369 Kč
Březen	0 Kč	10 455 Kč	10 615 Kč
Duben	0 Kč	4 182 Kč	4 246 Kč
Květen	0 Kč	80 118 Kč	109 252 Kč
Červen	67 772 Kč	80 118 Kč	109 252 Kč
Červenec	73 971 Kč	86 937 Kč	118 550 Kč
Srpen	73 971 Kč	87 505 Kč	119 325 Kč
Září	113 466 Kč	125 534 Kč	154 092 Kč
Říjen	142 098 Kč	155 345 Kč	186 198 Kč
Listopad	32 666 Kč	32 929 Kč	33 509 Kč
Prosinec	72 633 Kč	84 373 Kč	112 205 Kč
	<b>576 577 Kč</b>	<b>753 770 Kč</b>	<b>963 613 Kč</b>

**Univerzitní hra**  
0 Kč

**Studentská hra**  
711 Kč  
(790 Kč s 10% slevou)

**Turistická hra**  
990 Kč

Počet týdnů v měsíci  
4,35

Zdroj: Vlastní zpracování

Z dříve stanovených nákladů na konverzi jednoho zákazníka byl sestaven rozpočet na marketingovou komunikaci. Tyto náklady jsou variabilní a vznikají pouze v případě uskutečnění prodeje. Mezi ostatní náklady, které přímo nesouvisí s prodejem, patří předplatné aplikace *PlayTours*, předplatné webových stránek a tisk plakátů na začátku obou semestrů. Měsíční předplatné aplikace *PlayTours* lze pravidelně měnit podle očekávané poptávky. Pro nejrušnější měsíce bylo zvoleno nejvyšší předplatné na 120 souběžně připojených zařízení, aby nedošlo k situaci, že nebude možné někoho odbavit.

TABULKA 15 - MARKETINGOVÝ ROZPOČET

Náklady na marketingovou komunikaci				Předplatné aplikace PlayTours			
	2024	2025	2026	2024	2025	2026	
Leden	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	
Únor	0 Kč	1 147 Kč	941 Kč	0 Kč	1 060 Kč	1 060 Kč	
Březen	0 Kč	1 912 Kč	1 568 Kč	0 Kč	1 060 Kč	1 060 Kč	
Duben	0 Kč	765 Kč	627 Kč	0 Kč	790 Kč	790 Kč	
Květen	0 Kč	28 325 Kč	27 589 Kč	0 Kč	2 140 Kč	4 310 Kč	
Červen	30 806 Kč	28 325 Kč	27 589 Kč	2 140 Kč	2 140 Kč	4 310 Kč	
Červenec	33 623 Kč	30 735 Kč	29 937 Kč	2 140 Kč	2 140 Kč	4 310 Kč	
Srpen	33 623 Kč	30 936 Kč	30 133 Kč	2 140 Kč	2 140 Kč	4 310 Kč	
Září	39 640 Kč	35 950 Kč	33 642 Kč	4 310 Kč	4 310 Kč	4 310 Kč	
Říjen	46 687 Kč	42 273 Kč	39 115 Kč	4 310 Kč	4 310 Kč	4 310 Kč	
Listopad	6 892 Kč	6 021 Kč	4 949 Kč	2 140 Kč	2 140 Kč	2 140 Kč	
Prosinec	31 026 Kč	28 424 Kč	27 456 Kč	2 140 Kč	2 140 Kč	4 310 Kč	
	<b>222 297 Kč</b>	<b>234 811 Kč</b>	<b>223 544 Kč</b>	<b>19 320 Kč</b>	<b>24 370 Kč</b>	<b>35 220 Kč</b>	
	(Splatné vždy na začátku dalšího měsíce)						
Ostatní marketingové výdaje							
	2024	2025	2026				
Únor	0 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tisk plakátů A2 na letní semestr</li> <li>- Webová stránka (roční předplatné)</li> <li>- Tisk plakátů A2 na zimní semestr</li> </ul>			
Květen	10 400 Kč	10 400 Kč	10 400 Kč				
Září	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč				
	<b>12 400 Kč</b>	<b>14 400 Kč</b>	<b>14 400 Kč</b>				

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.6 Personální zajištění a harmonogram realizace

Jedinou zaměstnaneckou pozicí je herní koordinátor, který bude skrze aplikaci *Play-Tours* dohlížet na průběh turistických her online a bude hráčům k dispozici, když budou potřebovat poradit. Studentská hra bude probíhat bez koordinátora kvůli flexibilním startovním časům. Jedná se o nenáročnou brigádu pro studenty, kteří umí pohotově komunikovat anglicky a vyznají se v Praze. Pokud zrovna není potřeba radit hráčům, práce nevyžaduje mnoho pozornosti. Mezi českými studenty na ČVUT byl zaznamenán 53,4% zájem o nenáročný přivýdělek v roli herního koordinátora (Hadrbolec, 2023b). Firma zveřejní pracovní nabídku na univerzitě, sociálních sítích a pracovních portálech.

Se zájemci bude uzavřena dohoda o provedení práce. Vzhledem k tomu, že turistická hra bude trvat průměrně 3,5 hodiny a maximální rozsah práce na DPP je 300 hod./rok, bude moci jeden brigádník koordinovat maximálně 85 her v jednom roce. Bude potřeba zaměstnávat minimálně 5 brigádníků v 1. roce, 7 ve 2. roce a 10 ve 3. roce, aby se pokryl absolutní počet uskutečněných turistických her. Firma najme takové brigádníky, jejichž časové možnosti pokryjí každý den v týdnu během sezóny. Na této pozici bude zaměstnán i zakladatel společnosti, aby si mohl vyplácet pravidelnou odměnu. Brigádník dostane 420 Kč za hru, z čehož plyne průměrná mzda 120 Kč/hod. Pokud bude ve stejný čas probíhat více her najednou, hodinová mzda se značně zvýší. Když odměna nepřesáhne 10 000 Kč měsíčně a zaměstnanec podepíše prohlášení poplatníka, neodvádí se žádné srážkové daně. Při dodržení výše zmíněného měsíčního limitu bude moci jeden brigádník koordinovat maximálně 23 her za měsíc. Firma bude odvádět zákonné pojištění odpovědnosti, jehož vyměřovacím základem jsou příjmy zaměstnanců za uplynulé čtvrtletí. Ve výpočtech byla použita sazba 5,6 %.

Zakladatel bude mít na starost vyřizování objednávek a rozvrhování práce. Vše lze obstarat pomocí skupinového chatu, sdíleného kalendáře a firemního emailu na *Google Workspace*. Vlastník se bude mimo jiné zabývat marketingovou komunikací a neustálým vylepšováním her podle zpětné vazby zákazníků a koordinátorů. Pro přehlednější zhodnocení hospodaření firmy nejsou v nákladech zahrnuty žádné další odměny zakladatele. Nepostradatelnou součástí personálního zajištění je externí administrativní podpora. Firma bude pravidelně využívat účetní služby a zpočátku využije také právní služby při přípravě obchodních podmínek a smluvní dokumentace.

TABULKA 16 - PERSONÁLNÍ NÁKLADY

Náklady na personální zajištění				Zákonné pojištění odpovědnosti zaměstnavatele			
	2024	2025	2026	2024	2025	2026	
Leden	0 Kč	0 Kč	0 Kč	Leden	0 Kč	3 161 Kč	3 739 Kč
Únor	0 Kč	0 Kč	0 Kč	Duben	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Březen	0 Kč	0 Kč	0 Kč	Červenec	1 610 Kč	3 807 Kč	5 191 Kč
Duben	0 Kč	0 Kč	0 Kč	Říjen	5 046 Kč	5 953 Kč	8 118 Kč
Květen	0 Kč	33 989 Kč	46 349 Kč		<b>6 656 Kč</b>	<b>12 921 Kč</b>	<b>17 048 Kč</b>
Červen	28 752 Kč	33 989 Kč	46 349 Kč	<b>Externí administrativní služby</b>			
Červenec	31 382 Kč	36 882 Kč	50 294 Kč	Účetní	5 000 Kč měsíčně		
Srpen	31 382 Kč	37 123 Kč	50 623 Kč	Právní	10 000 Kč po založení		
Září	27 349 Kč	32 302 Kč	44 048 Kč				
Říjen	29 103 Kč	34 472 Kč	47 007 Kč				
Listopad	0 Kč	0 Kč	0 Kč				
Prosinec	27 349 Kč	32 302 Kč	44 048 Kč				
	<b>175 316 Kč</b>	<b>241 060 Kč</b>	<b>328 718 Kč</b>				

(Splatné v následujícím měsíci)

Zdroj: Vlastní zpracování

Z pohledu realizace je nejdůležitější přípravná fáze, která rozhodne o úspěchu prvního roku podnikání. V období před založením bude vytvořen prototyp turistické hry, který bude několik měsíců testován mezi přáteli a zájemci z cílové skupiny díky bezplatné zkušební verzi aplikace *PlayTours*. Zakladatel vyzkouší na své vlastní náklady služby hlavních konkurentů, aby mohl následně vylepšit svůj koncept. V přípravné fázi budou také připraveny všechny podklady pro marketingovou komunikaci a webovou stránku (grafické návrhy, propagační fotografie a videa, textový obsah apod.), aby po otevření nedocházelo k prostojům. Termín založení firmy na začátku hlavní sezóny byl zvolen ze dvou důvodů. Očekávaná stabilní poptávka umožní lepší řízení peněžních toků a rychlé vybudování reputace před jednáním s univerzitou o spolupráci. V klidném období na začátku dalšího kalendářního roku bude mít zakladatel prostor na rozsáhlejší změny a vylepšování služeb dle zpětné vazby z uplynulého roku.

TABULKA 17 - HARMONOGRAM ZÁKLADNÍCH KROKŮ V ROCE 2024

	úno.	bře.	dub.	kvě.	čvn.	čvc.	srp.	zář.	říj.	lis.	pro.
Přípravná fáze											
Založení firmy											
Spuštění distribučních kanálů											
Hledání brigádníků											
Provoz turistické hry											
Jednání s univerzitou											
Příprava zbývajících her											
Provoz univerzitní hry											
Provoz studentské hry											
Přízpůsobení her na advent											

Zdroj: Vlastní zpracování

## 3.7 Finanční plán

### 3.7.1 Náklady a analýza bodu zvratu

Následující tabulka zachycuje veškeré náklady spojené s provozem firmy *Hunt & Seek*:

TABULKA 18 - CELKOVÉ NÁKLADY (V KČ)

	2024	2025	2026	
Fixní	Zřizovací náklady	7 750	0	0
	Virtuální sídlo	2 000	3 000	3 000
	Účetní služby	35 000	60 000	60 000
	Právní služby	10 000	0	0
	Google Workspace	1 128	1 692	1 692
	Webová stránka	10 400	10 400	10 400
	Zákonné pojištění odpovědnosti zaměstnance	6 656	12 921	17 048
	Pojištění odpovědnosti za újmu	2 000	2 000	2 000
	Tisk plakátů	2 000	4 000	4 000
	Aplikace PlayTours	19 320	24 370	35 220
Variabilní	Náklady na marketingovou komunikaci	222 297	234 811	223 544
	Náklady na personální zajištění	175 316	241 060	328 718
	<b>493 868</b>	<b>594 254</b>	<b>685 623</b>	

Zdroj: Vlastní zpracování

Většinu fixních nákladů tvoří služby, které si bude firma pravidelně platit. K nákladům na marketingovou komunikaci a personální zajištění je nutné dodat, že mají splatnost až v následujícím měsíci po jejich vzniku. Díky tomu dostane zakladatel šanci vybudovat spolehlivé cash flow s relativně malým zakladatelským rozpočtem. Nespornou výhodou podnikatelského záměru je, že přes 80 % nákladů je variabilních. Pro firmu je to klíčová podmínka přežití, jelikož je ovlivněna sezónností poptávky. Cílem prvního roku je vytvořit dostatek peněžních prostředků k pokrytí nevýnosné části roku.

TABULKA 19 - ZAKLADATELSKÝ ROZPOČET (V KČ)

Zřizovací náklady	7 750
Právní služby	10 000
Pojištění odpovědnosti za újmu	2 000
Webová stránka	10 400
Virtuální sídlo (květen + červen)	500
Google Workspace (květen + červen)	282
Aplikace PlayTours (červen)	2 140
Účetní služby (červen)	5 000
Rezerva	1 928
<b>CELKEM</b>	<b>40 000</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Zakladatelský rozpočet zahrnuje všechny položky, které bude potřeba ihned pořídit. Zároveň jsou v něm obsaženy výdaje, které vzniknou na začátku následujícího měsíce. Výše základního kapitálu byla stanovena na 40 000 Kč a tím vznikla rezerva na neplánované výdaje. Zakladatel bude svůj vklad financovat z vlastních zdrojů.

Během prvního roku firma vynaloží téměř 100 000 Kč formou fixních nákladů. Pomocí příspěvkové marže bude tuto částku postupně vyrovnávat, aby začala generovat zisk. Jelikož budou zákazníkům nabízeny dvě placené hry s rozdílnou cenou a rozdílnou výší variabilních nákladů, byl stanoven bod zvratu na základě průměrné vážené příspěvkové marže.

TABULKA 20 - ANALÝZA BODU ZVRATU PRO ROK 2024

Potřebné údaje		Výpočet	
Cena turistické hry	990 Kč	Fixní náklady	96 254 Kč
Cena studentské hry	711 Kč	Průměrná vážená cena	911 Kč
Variabilní náklady turistické hry	870 Kč	Průměrný vážený variabilní náklad	666 Kč
Variabilní náklady studentské hry	150 Kč	Průměrná vážená příspěvková marže	245 Kč
% na tržbách (turistická hra)	71,7%	<b>Bod zvratu (počet placených her)</b>	<b>393</b>
% na tržbách (studentská hra)	28,3%	Celkový počet placených her v roce 2024	647

$$Q_{BZ} = \frac{\text{Fixní náklady}}{\text{Průměrná vážená cena} - \text{Průměrný vážený variabilní náklad}}$$

$$= \frac{96\,254}{[(990 \times 0,717) + (711 \times 0,283)] - [(870 \times 0,717) + (150 \times 0,283)]} = \frac{96\,254}{245} = 393$$

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě výpočtu lze konstatovat, že firma vymaže ztrátu a začne generovat zisk již v roce 2024, a to v první polovině října. Tím je splněn jeden ze strategických cílů.

### 3.7.2 Rozvaha

TABULKA 21 - ROZVAHA (V KČ)

	Zahajovací 2024	Konečná 2024	Konečná 2025	Konečná 2026
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>40 000</b>	<b>181 084</b>	<b>327 235</b>	<b>585 697</b>
Stálá aktiva	0	0	0	0
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
Oběžná aktiva	40 000	181 084	327 235	585 697
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	0	0	0	0
Peněžní prostředky	40 000	181 084	327 235	585 697
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>40 000</b>	<b>181 084</b>	<b>327 235</b>	<b>585 697</b>
Vlastní kapitál	40 000	106 994	236 202	461 374
Základní kapitál	40 000	40 000	40 000	40 000
Výsledek hospodaření minulých let	0	0	66 994	196 202
Výsledek hospodaření běžného účetního období	0	66 994	129 208	225 172
Cizí zdroje	0	74 090	91 034	124 323
Dlouhodobé závazky	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	0	74 090	91 034	124 323
- Závazky z obchodních vztahů	0	31 026	28 424	27 456
- Závazky k zaměstnancům	0	27 349	32 302	44 048
- Stát - daňové závazky a dotace	0	15 715	30 308	52 818

Zdroj: Vlastní zpracování

Cílem vlastníka je nízká kapitálová náročnost, která je patrná právě z rozvahy. Firma nebude mít žádný dlouhodobý majetek, což jí dodává flexibilitu a snižuje riziko. Během 3 let se hodnota vlastního kapitálu společnosti více než zdesetinásobí. Na přelomu roku přenáší firma závazky vůči dodavatelům a zaměstnancům kvůli dříve zmíněné splatnosti prosincových variabilních nákladů v dalším měsíci.

### 3.7.3 Výkaz zisku a ztráty

TABULKA 22 - VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (V KČ)

	2024	2025	2026
<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>	<b>576 577</b>	<b>753 770</b>	<b>963 613</b>
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>309 895</b>	<b>338 273</b>	<b>337 856</b>
- Služby	309 895	338 273	337 856
<b>Osobní náklady</b>	<b>175 316</b>	<b>241 060</b>	<b>328 718</b>
- Mzdové náklady	175 316	241 060	328 718
<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>8 656</b>	<b>14 921</b>	<b>19 048</b>
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>82 709</b>	<b>159 516</b>	<b>277 991</b>
Finanční náklady	0	0	0
Finanční výnosy	0	0	0
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>82 709</b>	<b>159 516</b>	<b>277 991</b>
Daň z příjmu splatná	15 715	30 308	52 818
<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>	<b>66 994</b>	<b>129 208</b>	<b>225 172</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Firma každý rok téměř zdvojnásobí svůj zisk. Čistý výsledek hospodaření se ve 3. roce vyšplhá nad hranici 225 000 Kč a tržby z prodeje se přiblíží hranici 1 milionu Kč. Nejsou očekávány žádné výnosy z finanční oblasti. Podíly na zisku podléhají dvojímu zdanění, tudíž by měl vlastník najít cestu, jak si vyplácet pravidelnou odměnu pomocí DPP. Pro lepší zhodnocení výkonu firmy byly vypočítány ukazatele rentability ROE (rentabilita vlastního kapitálu) a ROS (rentabilita tržeb):

$$ROE (2024) = 63\% \quad ROE (2025) = 55\% \quad ROE (2026) = 49\%$$

$$ROS (2024) = 12\% \quad ROS (2025) = 17\% \quad ROS (2026) = 23\%$$

Z výsledků je možné konstatovat nadprůměrnou rentabilitu vlastního kapitálu, ke které přispívá efektivní řízení nákladů a dostatečná krátkodobá likvidita. Rentabilita tržeb se téměř zdvojnásobí a firma bude schopna na každém prodeji více vydělat. Vyšší ziskové marže jsou v tomto konkrétním případě úzce spjaty s optimalizací marketingové komunikace a rostoucí organickou návštěvností. Během 3 let se značně sníží variabilní náklady a provoz firmy by mohl být natolik zautomatizovaný, že se vyplatí pokračovat v podnikání déle. Zároveň je to připomínka, jak důležitý bude pro tuto firmu marketing a přístup neustálého zlepšování her i komunikace se zákazníky.

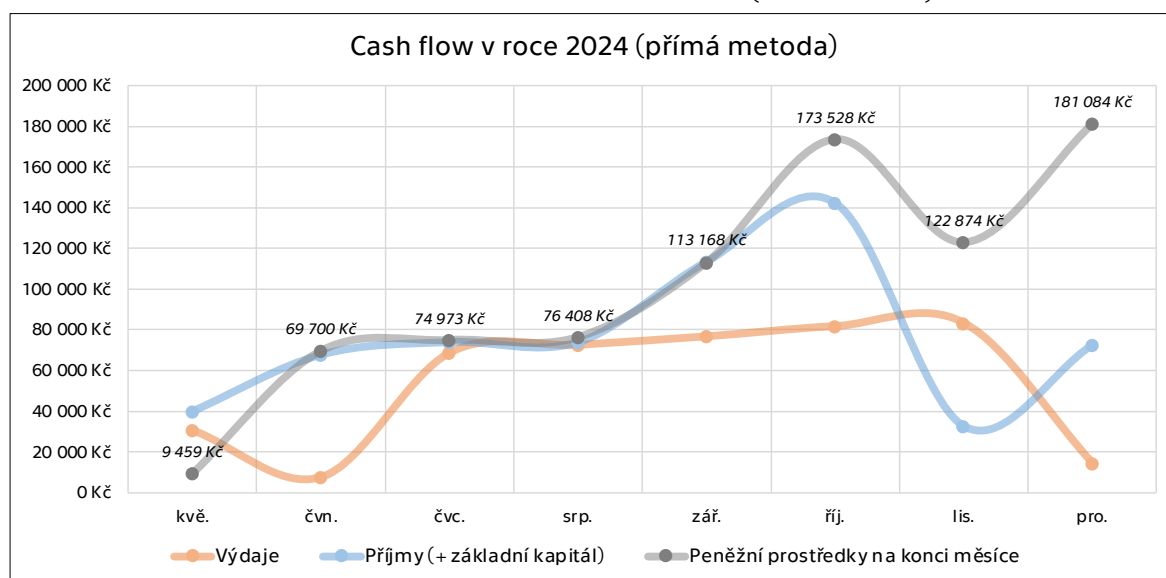
### 3.7.4 Cash Flow

TABULKA 23 - VÝKAZ CASH FLOW (V KČ) (NEPŘÍMÁ METODA)

	2024	2025	2026
<b>Počáteční stav peněžních prostředků</b>	<b>40 000</b>	<b>181 084</b>	<b>327 235</b>
Výsledek hospodaření před zdaněním	82 709	159 516	277 991
Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti (+)	58 375	2 350	10 779
Zaplacená daň z příjmů za minulé období (-)		15 715	30 308
<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	<b>141 084</b>	<b>146 151</b>	<b>258 462</b>
Čistý peněžní tok z investiční činnosti	0	0	0
Čistý peněžní tok z finanční činnosti	0	0	0
<b>Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků</b>	<b>141 084</b>	<b>146 151</b>	<b>258 462</b>
<b>Konečný stav peněžních prostředků</b>	<b>181 084</b>	<b>327 235</b>	<b>585 697</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

OBRÁZEK 16 - MODELOVÉ ZNÁZORNĚNÍ CASH FLOW V ROCE 2024 (PŘÍMÁ METODA)



Zdroj: Vlastní zpracování

Kromě výkazu cash flow, který byl vytvořen nepřímou metodou, byl znázorněn pohyb peněžních toků přímou metodou pro rok 2024. Na grafu je dobře vidět, jak náklady s odloženou splatností pomáhají firmě ustát začátek provozu. Turistická hra (probíhající od června) bude v prvním roce spíše vyrovnávat výdaje, zatímco hra pro studenty (probíhající od září) se evidentně postará o přísun důležitých peněžních prostředků před koncem sezóny. Odložené prosincové náklady, minimální výdaje splatné za listopad a poptávka během adventu společně táhnou cash flow do svého maxima na konci roku. Díky správnému načasování všech kroků by firma neměla mít problém se zvládnutím prvního zimního mezidobí. Finanční plán nevzbuzuje žádné významné obavy a naplňuje očekávání zakladatele.



### 3.8 Hodnocení rizik

Jedním z hlavních rizik je již několikrát zmiňovaná sezónnost poptávky. Pokud se bude realita značně lišit od predikce, mohla by se firma dostat do finančních problémů. Řešením je v tomto případě maximalizace flexibility nákladové struktury a minimalizace fixních nákladů v období s nízkou poptávkou.

Dalším kritickým faktorem je úspěšnost jednání s univerzitou. Pokud se firmě nepodaří navázat spolupráci s ČVUT, měla by se ihned pokusit kontaktovat univerzitu s podobně koncentrovaným kampusem a počtem studentů. Tato kritéria splňuje nejlépe ČZU.

V případě neúspěšného nastartování placené marketingové komunikace bude ohrožena likvidita firmy, jelikož na ní závisí většina prodejů. V tomto případě by měla firma neprodleně využít služeb marketingového specialisty, který by komunikaci nastavil a zaměřil ji správným směrem.

Značnou hrozbou je narušení dodavatelského řetězce. Aplikace *PlayTours* představuje pro tuto firmu ideální flexibilní řešení, které se v podobné cenové hladině hledá těžko. Zakladatel by přesto měl ze všech ostatních dodavatelů určit adepty na záložní řešení v případě neočekávaných změn ze strany *PlayTours*.

Nevyhnutelným rizikem je precedenční situace vládního zásahu do provozu služeb v případě neočekávané krizové situace. Toto riziko není možné nijak ovlivnit, a proto je lepší se o něj rozdělit. Firma může zvážit kromě pojištění odpovědnosti za újmu také připojištění ušlých zisků pro případ přerušení provozu. Další možný způsob, jak se tomuto riziku přizpůsobit, je minimalizace investic do dlouhodobého majetku, aby bylo možné kdykoliv omezit provoz bez větších finančních obtíží.

Na začátku provozu také hrozí, že se zakladateli nepodaří najít dostatečné množství brigádníků. V tom případě by převzal většinu pracovní zátěže právě on a dlouhodobě by musel uvažovat o možnosti, že by turistická hra probíhala bez dozoru a podpory koordinátora. Tím by značně klesly variabilní náklady a firma by mohla být daleko profitabilnější, nicméně není vyloučeno, že by nepoklesla i poptávka nebo hodnocení zákazníků. Částečným řešením je důraz na většinové zastoupení variabilních nákladů, díky kterému bude možné experimentovat a optimalizovat hry bez větších ztrát.

## Závěr

Tato bakalářská práce přezkoumala podnikatelský záměr pomocí rozsáhlé analýzy externího prostředí a komplexního marketingového plánu, který se odvíjí od nastavené strategie. Celý nápad byl ekonomicky zhodnocen a ověřen pomocí finančního plánu, který vytyčil jasné mantinely očekávání zakladatele. Velkým přínosem této práce jsou odhalené akční kroky a klíčové faktory úspěchu, kterým je potřeba věnovat pozornost a které rozhodnou o budoucnosti tohoto nápadu. Práce potvrzuje potenciál podnikatelského záměru, validuje existenci dostatečně velkého cílového trhu a poskytuje strategický výběr nástrojů, které pomohou tento trh obsadit.

Pro úspěch firmy bude klíčové zajistit si pevné základy v přípravné fázi, správně vstoupit na trh, neustále optimalizovat své služby, efektivně komunikovat s potenciálními zákazníky a adaptovat se na sezónní výkyvy z pohledu samotných her i z pohledu provozních nákladů. Vzhledem k nízké kapitálové náročnosti je možné zvolit cestu postupného vylepšování služby na základě reálné zpětné vazby. Tvorba her dá vlastníkovvi možnost kreativního využití. V Praze opět roste počet příchozích turistů, kteří jsou hlavním zdrojem poptávky po venkovních poznávacích hrách. Přínosem této práce je také odhalení alternativní strategické cesty vstupu na trh skrze studenty. Byly zjištěny rozdílné potřeby obou cílových skupin, které byly zohledněny při tvorbě marketingového a komunikačního mixu. Pomocí rozsáhlé analýzy zákazníků a konkurence byl vytvořen odhad poptávky. Jedním z nejdůležitějších zjištění byla její sezónnost, na kterou reaguje nákladová struktura. Znalost nákladů umožňuje ovlivňovat ziskovost i stabilitu firmy. Hlavním cílem by mělo být snižování variabilních nákladů, aby se zakladatelova vynaložená práce dostatečně zhodnotila.

Společnost vznikne v květnu 2024. Byl zvolen základní kapitál 40 000 Kč. Firma nabídne placené hry pro turisty, pro studenty a bezplatnou univerzitní hru pomocí webové aplikace. Tržby z prodeje se v roce 2026 vyšplhají blízko hranice 1 milionu Kč a čistý zisk překročí 225 000 Kč. Náklady jsou z 80 % variabilní, což dává společnosti značnou flexibilitu a šanci přežít zimní období s přirozeně nižší poptávkou. Vlastní kapitál společnosti by se mohl během tří let více než zdesetinásobit. Vše probíhá za předpokladu, že se firmě podaří spustit všechny klíčové distribuční kanály, mezi které patří webová stránka, spolupráce s univerzitou, sociální síť a placená online reklama.

Autor si je vědom limitací této práce. Všechny odhady jsou však postaveny na reálných základech a potvrzují záměr zahájit přípravnou fázi a zjistit, jak moc se bude realita podobat plánu. Je možné, že se budou plány rychle měnit a zakladatel by měl být připraven pivotovat. Závěrem je nutné zmínit motivační efekt této práce a inspirující vidiu toho, že by se autor opravdu jednou mohl nazvat zakladatelem.

# Seznam použité literatury

- ABDULLAH, Ruqayah, 2020. Importance and Contents of Business Plan: A Case-Based Approach. *Jurnal Manajemen Indonesia*[online]. 30. 8. 2020, 20(2), 161-173 [cit. 2023-03-25]. ISSN 2502-3713. Dostupné z: <https://journals.telkomuniversity.ac.id/ijm/article/view/3204>
- BARROW, Colin, Paul BARROW a Robert BROWN, 2021. The Business Plan Workbook: A Step-By-Step Guide to Creating and Developing a Successful Business [online]. 10th edition. London: Kogan Page, Limited [cit. 2023-03-24]. ISBN 9781789667387. Dostupné z: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/cvut/detail.action?docID=6460977>.
- BETHESTAR MEDIA, S. R. O., 2018. Účetní závěrka BeTheStar Media, s. r. o. [online]. Praha: BeTheStar Media [cit. 2023-08-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=58004969&subjektId=933370&spis=1027237>
- BETHESTAR MEDIA, S. R. O., 2021. Účetní závěrka BeTheStar Media, s. r. o. [online]. Praha: BeTheStar Media [cit. 2023-08-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=75117513&subjektId=933370&spis=1027237>
- BETHESTAR MEDIA, S. R. O., 2022. Účetní závěrka BeTheStar Media, s. r. o. [online]. Praha: BeTheStar Media [cit. 2023-08-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=77820046&subjektId=933370&spis=1027237>
- BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy* [online]. Praha: Grada [cit. 2023-04-17]. ISBN 978-80-247-6724-6. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/marketingove-rizeni-a-planovani-pro-male-a-stredni-firmy-1468/>
- BRINCKMANN, Jan, Dietmar GRICHNIK a Diana KAPSA, 2010. Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning–performance relationship in small firms. *Journal of Business Venturing* [online]. 29 November 2008, 25(1), 24-40 [cit. 2023-03-29]. Dostupné z: doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.10.007>
- BURKE, Andrew, Stuart FRASER a Francis J. GREENE, 2010. The Multiple Effects of Business Planning on New Venture Performance. *Journal of Management Studies* [online]. 08 March 2010, 47(3), 391-415 [cit. 2023-03-29]. Dostupné z: doi:<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00857.x>
- BUSINESSINFO.CZ, c1997-2023. Kdo, kdy a z jakých důvodů platí DPH? Provedeme vás labyrintem daňové legislativy. In: Businessinfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export [online]. Praha: Czech Trade [cit. 2023-08-10]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/kdo-kdy-a-z-jakych-duvodu-plati-dph-provedeme-vas-labyrintem-danove-legislativy/>
- CITY GAME PRAGUE, c2016-2017. City Game Prague: *treasure hunt prague game* [online]. City Game Prague [cit. 2023-08-14]. Dostupné z: <https://city-game-prague.com>
- CITYQUESTER, c2023. CityQuester: *Exciting way to explore a new city* [online]. CityQuester.com [cit. 2023-08-14]. Dostupné z: <https://www.cityquester.com/cs/>

- CZECHTOURISM, 2023a. Tracking domácího a příjezdového cestovního ruchu 2017 – 2023 M. In: Tourdata: data o cestovním ruchu [online]. Marketingový informační systém - Czech Tourism [cit. 2023-10-26]. Dostupné z: <https://tourdata.cz/data/tracking-domaciho-a-prijezdoveho-cestovniho-ruchu/>
- CZECHTOURISM, 2023b. Hodnocení atrakcí a hotelů. In: Tourdata: data o cestovním ruchu [online]. Marketingový informační systém - Czech Tourism [cit. 2023-11-03]. Dostupné z: <https://tourdata.cz/data/hodnoceni-atrakci-a-hotelu/>
- CZECHTOURISM, 2023c. Návštěvnost turistických cílů 2022: Praha. In: Tourdata: data o cestovním ruchu [online]. Marketingový informační systém - Czech Tourism [cit. 2023-11-03]. Dostupné z: <https://tourdata.cz/data/navstevnost-turisticky-ch-cilu-2022-praha/>
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2023a. Analýza sektorových účtů – 1. čtvrtletí 2023. In: Český statistický úřad [online]. [cit. 2023-08-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/crj/analiza-ctvrtletnich-sektorovych-uctu-1-ctvrtleti-2023>
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2023b. Hrubý domácí produkt: mezičtvrtletní a meziroční reálná změna, sezónně očištěno. In: Český statistický úřad [online]. [cit. 2023-08-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/crj/predbezny-odhad-hdp-2-ctvrtleti-2023>
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2023c. Recese, deprese - Metodika. In: Český statistický úřad [online]. [cit. 2023-08-10]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/recese\\_\\_deprese](https://www.czso.cz/csu/czso/recese__deprese)
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2023d. Tvorba a užití HDP - 1. čtvrtletí 2023: Česká ekonomika stagnovala. In: Český statistický úřad [online]. [cit. 2023-08-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/crj/tvorba-a-uziti-hdp-1-ctvrtleti-2023>
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2023e. Interaktivní krajský report 2023 Q. In: Tourdata: data o cestovním ruchu [online]. Marketingový informační systém - Czech Tourism [cit. 2023-10-24]. Dostupné z: <https://tourdata.cz/data/interaktivni-krajsky-report-2023-q/>
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2023f. Leading countries for tourism in Prague, Czechia in 2022, by number of guests in accommodation facilities. In: Statista [online]. Statista [cit. 2023-08-11]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/739071/tourism-source-markets-in-prague-czech/>
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2023g. Number of guests at accommodation establishments in Prague, Czechia from 2015 to 2022, by month. In: Statista[online]. Statista [cit. 2023-08-11]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/738934/prague-accommodation-monthly-guests-numbers/>
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2023h. Školství v hlavním městě Praze, 2023. In: Český statistický úřad [online]. [cit. 2023-08-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xa/skolstvi-v-hlavnim-meste-praze>
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2023i. Number of guests at accommodation establishments in Prague, Czechia from 2012 to 2022: (in millions). In: Statista [online]. Statista [cit. 2023-10-24]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/738915/overnight-guest-arrivals-in-prague/>

- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2023j. Interaktivní krajský report 2021. In: *Tourdata: data o cestovním ruchu* [online]. Marketingový informační systém - Czech Tourism [cit. 2023-10-26]. Dostupné z: <https://tourdata.cz/data/interaktivni-krajsky-report-2021/>
- DICKINSON, Sophie, c2023. Prague has just been voted the most beautiful city in the world: The City of a Hundred Spires beat New York, Paris and Chicago to the top spot. In: Time Out [online]. Time Out England Limited [cit. 2023-08-11]. Dostupné z: <https://www.timeout.com/news/prague-has-just-been-voted-the-most-beautiful-city-in-the-world-091521>
- DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL, 2013. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty* [online]. Praha: Grada [cit. 2023-04-20]. ISBN 978-80-247-8560-8. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/5-kroku-k-uspesnemu-projektu-1020/>
- DŮM ZAHRANIČNÍ SPOLUPRÁCE, 2022. Výzkum mezi zahraničními absolventy českých vysokých škol. In: DZS [online]. Praha: Dům zahraniční spolupráce [cit. 2023-08-20]. Dostupné z: <https://www.dzs.cz/statistiky/vyzkum-mezi-zahranicnimi-absolventy-ceskych-vysokych-skol>
- DŮM ZAHRANIČNÍ SPOLUPRÁCE, 2023a. Erasmus+ souhrnné tabulky: přijíždějící a vyjíždějící účastníci ze všech sektorů. In: DZS [online]. Praha: Dům zahraniční spolupráce [cit. 2023-08-05]. Dostupné z: <https://www.dzs.cz/statistiky/erasmus-souhrnne-tabulky-prijizdejici-vyizdejici-ucastnici-ze-vsech-sektoru>
- DŮM ZAHRANIČNÍ SPOLUPRÁCE, 2023b. Erasmus+ Vysokoškolské vzdělávání - účastníci přijíždějící do ČR. In: DZS [online]. Praha: Dům zahraniční spolupráce [cit. 2023-08-20]. Dostupné z: <https://www.dzs.cz/statistiky/erasmus-vysokoskolske-vzdelavani-ucastnici-prijizdejici-do-cr>
- EVROPSKÁ KOMISE, 2022. EU & já [online]. Lucemburk: Úřad pro publikace Evropská unie [cit. 2023-08-11]. ISBN 978-92-76-44084-0. Dostupné z: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/8deaa14f-7b69-11ed-9887-01aa75ed71a1/language-cs>
- FINANČNÍ SPRÁVA, 2022. Informace k novele zákona o DPH – zvýšení hodnoty obratu pro vznik plátcovství na 2 000 000 Kč (právní úprava účinná od 3. 12. 2022). In: Finanční správa [online]. Finanční správa [cit. 2023-08-10]. Dostupné z: <https://www.financnisprava.cz/cs/dane/dane/dan-z-pridane-hodnoty/registrace-dph/informace-k-novele-zakona-dph-03122022>
- FINCH, Brian, 2022. *How to Write a Business Plan: Win Backing and Support for Your Ideas and Ventures* [online]. 7th edition. London: Kogan Page, Limited [cit. 2023-03-24]. ISBN 9781398605657. Dostupné z: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/cvut/detail.action?docID=7021857>.
- FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK, 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe - 2., aktualizované a doplněné vydání* [online]. Praha: Grada [cit. 2023-04-17]. ISBN 978-80-271-1632-4. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/tvorba-strategie-a-strategicke-planovani-6832/>
- HADRBOLEC, Ondřej, Alice GRULICHOVÁ, Melissa CARLINO, Salma DALOUBI a Sam TRAN, 2022. *Entrepreneurship and Business Plan*: Hunt&Seek s. r. o. [online]. Praha [cit. 2023-08-16]. **Nepublikováno.**

- HADRBOLEC, Ondřej, 2023a. Poznávací hry v Praze 2023: Dotazníkové šetření [online]. Praha [cit. 2023-08-14]. Dostupné z: <https://www.surveio.com/survey/d/C7X8U0I4W8D1R3O2A>
- HADRBOLEC, Ondřej, 2023b. Průzkum mezi studenty 1. ročníku ČVUT [online]. Praha [cit. 2023-08-16]. Dostupné z: <https://www.surveio.com/survey/d/P3Y2C5H3D2E9Q6M4J>
- HADRBOLEC, Ondřej, 2023c. Survey for foreign students in Prague [online]. Praha [cit. 2023-08-20]. Dostupné z: <https://www.surveio.com/survey/d/D5K7K2T3Y1VON8F3C>
- HAJNÁ, Veronika, c2001–2023. Jak založit společnost s ručením omezeným a kolik to stojí?. In: *E15* [online]. CZECH NEWS CENTER, 18. března 2020 [cit. 2023-04-05]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/finexpert/vydelavame/jak-zalozit-spolecnost-s-rucenim-omezenym-a-kolik-to-stoji-1367417>
- HECHAVARRIA, Diana M., Maija RENKO a Charles H. MATTHEWS, 2012. The nascent entrepreneurship hub: goals, entrepreneurial self-efficacy and start-up outcomes. *Small Business Economics* [online]. 14 August 2011, 39(3), 685-701 [cit. 2023-03-29]. Dostupné z: doi:<https://doi.org/10.1007/s11187-011-9355-2>
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: Strategie a trendy - 2., rozšířené vydání* [online]. Praha: Grada [cit. 2023-04-17]. ISBN 978-80-247-8706-0. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/strategicky-marketing-2258/>
- JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK, 2013. *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace* [online]. Praha: Grada [cit. 2023-04-20]. ISBN 978-80-247-8858-6. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/velka-kniha-o-rizeni-firmy-747/>
- KARLÍČEK, Miroslav, 2018. *Základy marketingu: 2., přepracované a rozšířené vydání* [online]. Praha: Grada [cit. 2023-04-15]. ISBN 978-80-271-0954-8. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/zaklady-marketingu-4400/>
- KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER, 2017. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady - 3. kompletně aktualizované vydání* [online]. Praha: Grada [cit. 2023-04-24]. ISBN 978-80-271-0910-4. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/financni-analyza-4265/>
- KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ, 2011. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích* [online]. Praha: Grada [cit. 2023-04-24]. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-7527-2. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/management-rizik-projektu-458/>
- KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2004. *Marketing*. 6th edition. Praha: Grada. ISBN 80-247-0513-3.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2015. *Marketing management* [online]. 15th global edition. Harlow: Pearson Education Limited [cit. 2023-04-16]. ISBN 9781292092713. Dostupné z: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/cvut/detail.action?docID=5185776>
- LOSEKOOT, Michelle a Eliška VYHNÁNKOVÁ, 2019. *Jak na síť: ovládněte čtyři principy úspěchu na sociálních sítích*. V Brně: Jan Melvil Publishing. Žádná velká věda. ISBN 978-80-7555-084-2.

- LIAO, Jianwen a William B. GARTNER, 2006. The Effects of Pre-venture Plan Timing and Perceived Environmental Uncertainty on the Persistence of Emerging Firms. *Small Business Economics* [online]. 26 August 2006, 27(1), 23-40 [cit. 2023-03-29]. Dostupné z: doi:<https://doi.org/10.1007/s11187-006-0020-0>
- MŠMT ČR, c2013-2023a. Data o studentech, poprvé zapsaných a absolventech vysokých škol. In: MŠMT ČR [online]. Praha: MŠMT [cit. 2023-08-16]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/statistika-skolstvi/data-o-studentech-poprve-zapsanych-a-absolventech-vysokych>
- MŠMT ČR, c2013-2023b. Základy statistiky vysokých škol 2001 až 2022. In: MŠMT ČR [online]. Praha: MŠMT [cit. 2023-08-20]. Dostupné z: <https://statis.msmt.cz/statistikyvs/prohlizece.aspx>
- PARSONS, Noah, 2023. Do You Need a Business Plan? Scientific Research Says Yes. In: *Bplans* [online]. Eugene: Palo Alto Software, March 8, 2023 [cit. 2023-03-29]. Dostupné z: <https://www.bplans.com/business-planning/basics/research/>
- PINSON, Linda, c2008. *Anatomy of a Business Plan: The Step-by-Step Guide to Building a Business and Securing Your Company's Future* [online]. 7th edition. Tustin: Out Of Your Mind . . . And Into The Marketplace [cit. 2023-04-24]. ISBN 0-944205-35-6. Dostupné z: <https://www.business-plan.com>
- PLAY ACROSS PRAGUE, c2014-2023. Play Across Prague: Outdoor exit game across Prague [online]. [cit. 2023-08-14]. Dostupné z: <https://www.play-across.com>
- PLAYTOURS, c2019-2023. PlayTours: The Scavenger Hunt App for Everything [online]. [cit. 2023-12-14]. Dostupné z: <https://www.playtours.app>
- PRAGUE CITY TOURISM, 2022. Prague is making up for the shortage of Russian tourists. Experts from Prague City Tourism estimate that up to half a million travellers will visit the metropolis around Christmas – indeed, they are the target of a special Christmas campaign. In: Prague City Tourism [online]. Praha: Prague City Tourism [cit. 2023-08-09]. Dostupné z: <https://www.praguecitytourism.cz/en/media/press-releases/prague-is-making-up-for-the-shortage-of-russian-tourists-experts-from-prague-city-tourism-estimate-that-up-to-half-a-million-travellers-will-visit-the-metropol-19269>
- PRAGUE CITY TOURISM, 2023. Almost six million tourists came to Prague in 2022. Data predict the return of Asian travellers, and the direct connection between Prague and Seoul will help. In: Prague City Tourism [online]. Praha: Prague City Tourism [cit. 2023-08-09]. Dostupné z: <https://www.praguecitytourism.cz/en/media/press-releases/almost-six-million-tourists-came-to-prague-in-2022-data-predict-the-return-of-asian-travellers-and-the-direct-connection-between-prague-and-seoul-will-help-19490>
- PRAGUE CITY TOURISM, c2023. Prague City Tourism [online]. Praha: Prague City Tourism [cit. 2023-08-09]. Dostupné z: <https://www.praguecitytourism.cz/cs>
- PUZZLE OUT, 2023. Puzzle Out [online]. Karolína Pospíšilová [cit. 2023-08-14]. Dostupné z: <https://www.puzzleout.cz>
- QUESTWORLD, 2023. QuestWorld: Outdoor mobilní příběhové hry v Praze! [online]. BeTheStar Media [cit. 2023-08-14]. Dostupné z: <https://www.questworld.cz>

- RATHOD, Siddhartha H. a Qusair MOHAMEDBHAI, 2016. A Checklist for Writing Your Business Plan. *Family Advocate*. American Bar Association, 38(3), 16-17. Dostupné také z: <https://www.jstor.org/stable/24628863>
- RICH, Stanley R. a David E. GUMPERT, 1985. How to Write a Winning Business Plan. *Harvard Business Review*. 63(3), 156-163. ISSN 0017-8012. Dostupné také z: <https://hbr.org/1985/05/how-to-write-a-winning-business-plan>
- SCAVENGER HUNT PRAGUE, c2023. Scavenger Hunt Prague [online]. Praha: Treasure Hunt [cit. 2023-08-14]. Dostupné z: <https://scavengerhuntprague.cz>
- SCHOLLEOVÁ, Hana, 2017. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy: 3., aktualizované vydání* [online]. Praha: Grada [cit. 2023-04-24]. ISBN 978-80-271-9870-2. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/ekonomicke-a-financi-rizeni-pro-neekonomy-4062/>
- SILEX, S. R. O., 2018. Účetní závěrka Silex, s. r. o. [online]. Praha: Silex [cit. 2023-08-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=58325811&subjektId=482134&spis=133696>
- SILEX, S. R. O., 2020. Účetní závěrka Silex, s. r. o. [online]. Praha: Silex [cit. 2023-08-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=69166867&subjektId=482134&spis=133696>
- SILEX, S. R. O., 2021. Účetní závěrka Silex, s. r. o. [online]. Praha: Silex [cit. 2023-08-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=73350954&subjektId=482134&spis=133696>
- SRPOVÁ, Jitka, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.
- SRPOVÁ, Jitka a kolektiv, 2020. *Začínáme podnikat: s případovými studii začínajících podnikatelů*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2253-0.
- STATISTA, 2023. Travel & Tourism - Czechia. Statista [online]. [cit. 2023-10-26]. Dostupné z: <https://www.statista.com/outlook/mmo/travel-tourism/czechia?currency=EUR&locale=en>
- STUTELY, Richard, 2012. *The Definitive Business Plan: The Fast Track to Intelligent Business Planning for Executives and Entrepreneurs*. 3rd edition. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited. ISBN 978-0-273-76114-3.
- SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA, 2017. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: Jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti* [online]. Praha: Grada [cit. 2023-04-01]. ISBN 978-80-271-9985-3. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/od-napadu-k-podnikatelskemu-planu-4240/>
- SYNEK, Miloslav, 2011. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.
- TRAILER, Jeff a Chester WOLFORD, 2001. On the logic of business plan composition. *New England Journal of Entrepreneurship*. Fairfield: Emerald Group Publishing Limited, 4(1), 41-51. ISSN 1550333X. Dostupné také z: <https://digitalcommons.sacredheart.edu/neje/vol4/iss1/5/>



- TREASURE HUNT, S. R. O., 2017. Účetní závěrka Treasure Hunt, s. r. o. [online]. Praha: Treasure Hunt [cit. 2023-08-14]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=53388478&subjektId=948667&spis=1045974>
- TRIPADVISOR, 2023c. Tripadvisor [online]. [cit. 2023-08-14]. Dostupné z: <https://www.tripadvisor.co.uk>
- VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb - efektivně a moderně: 2., aktualizované a rozšířené vydání* [online]. Praha: Grada [cit. 2023-04-18]. ISBN 978-80-247-9121-0. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/marketing-sluzeb-efektivne-a-moderne-1121/>
- VR GUIDE ME, 2022c. VR Guide Me: Historical Experiences with Virtual Reality [online]. [cit. 2023-08-14]. Dostupné z: <https://vrguideme.com>
- WIX.COM, c2006-2024. Prémiové plány na Wixu. Wix.com [online]. [cit. 2023-12-27]. Dostupné z: <https://cs.wix.com/premium-purchase-plan/dynamo>
- WORDSTREAM, 2023a. Facebook Ads Benchmarks for 2024: NEW Data + Insights for Your Industry. In: WordStream [online]. [cit. 2023-12-30]. Dostupné z: <https://www.wordstream.com/blog/ws/2023/11/28/facebook-ads-benchmarks>
- WORDSTREAM, 2023b. Online Advertising Benchmarks. WordStream [online]. [cit. 2023-12-30]. Dostupné z: <https://www.wordstream.com/online-advertising-benchmarks>
- WORDSTREAM, 2023c. Average Cost per Click by Country: Where in the World Are the Highest CPCs? In: WordStream [online]. [cit. 2023-12-30]. Dostupné z: <https://www.wordstream.com/blog/average-cost-per-click>
- ZALOZFIRMU.CZ, c2018-2023. ZalozFirmu.cz: Zakládání nových firem online [online]. [cit. 2023-12-07]. Dostupné z: <https://www.zalozfirmu.cz>

# Seznam obrázků

Obrázek 1 - Co všechno scavenger hunt spojuje .....	30
Obrázek 2 - Hrubý domácí produkt.....	33
Obrázek 3 - Zdrojové země zahraničních turistů v Praze za rok 2022 .....	34
Obrázek 4 - Celková návštěvnost Prahy podle měsíců.....	35
Obrázek 5 - Dotazníkové šetření konkurence .....	41
Obrázek 6 - Čeští studenti prvních ročníků na VŠ v Praze (grafy).....	44
Obrázek 7 - Zahraniční studenti v prvním ročníku na VŠ v Praze (grafy).....	48
Obrázek 8 - Počet hostů v hromadných ubytovacích zařízeních v Praze.....	51
Obrázek 9 - Tracking domácího a příjezdového cestovního ruchu .....	52
Obrázek 10 - Nejnavštěvovanější turistické cíle v tisících.....	53
Obrázek 11 - SWOT analýza.....	54
Obrázek 12 - Ceny dodavatele herního rozhraní (bez DPH).....	57
Obrázek 13 – preference navštívených míst během hry pro studenty .....	59
Obrázek 14 – Rozhodující faktory při zvažování koupě hry pro studenty.....	60
Obrázek 15 – Modelové znázornění sezónnosti poptávky .....	66
Obrázek 16 - Modelové znázornění cash flow v roce 2024 (přímá metoda).....	72

# Seznam tabulek

Tabulka 1 - Přehled konkurence v odvětví venkovních poznávacích her.....	39
Tabulka 2 - Odhad poptávky konkurence podle dostupných dat o tržbách.....	42
Tabulka 3 - Čeští studenti v prvním ročníku na VŠ v Praze.....	43
Tabulka 4 - Rozdělení respondentů podle fakult.....	45
Tabulka 5 - Způsoby poznávání Prahy (čeští studenti).....	46
Tabulka 6 - Predikce a specifikace velikosti cílové skupiny (čeští studenti) .....	47
Tabulka 7 - Zahraniční studenti v prvním ročníku na VŠ v Praze (tabulka).....	48
Tabulka 8 - Zahraniční studenti z programu Erasmus+ v Praze.....	49
Tabulka 9 - Způsoby poznávání Prahy (zahraniční studenti) .....	49
Tabulka 10 - Predikce a specifikace cílové skupiny (zahraniční studenti) .....	50
Tabulka 11 - Velikost dostupného obslužitelného trhu (turisté v Praze).....	53
Tabulka 12 - Celkový počet cílových studentů a zúčastněných skupin .....	65
Tabulka 13 - Průměrná týdenní poptávka v jednotlivých měsících (realistický scénář) .....	65
Tabulka 14 - Přehled tržeb .....	66
Tabulka 15 - Marketingový rozpočet.....	67
Tabulka 16 - Personální náklady .....	68
Tabulka 17 - Harmonogram základních kroků v roce 2024.....	68
Tabulka 18 - Celkové náklady (v Kč) .....	69
Tabulka 19 - Zakladatelský rozpočet (v Kč) .....	69
Tabulka 20 - Analýza bodu zvratu pro rok 2024 .....	70
Tabulka 21 - Rozvaha (v Kč).....	70
Tabulka 22 - Výkaz zisku a ztráty (v Kč).....	71
Tabulka 23 - Výkaz cash flow (v Kč) (nepřímá metoda).....	72