

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

# POSÍLENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI LASERGAME ROZŠÍŘENÍM NABÍZENÝCH SLUŽEB O NEKUŘÁCKÝ KLUB

RAISING COMPETITIVENESS OF LASERTAG BUSINESS THROUGH ENRICHING THE  
PRODUCT RANGE BY NON-SMOKING CLUB

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. JIŘÍ ATANASOVSKÝ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. ROBERT ZICH, Ph.D., Ph.D.

BRNO 2014

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Atanasovský Jiří, Bc.**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Posílení konkurenceschopnosti lasertag rozšířením nabízených služeb o nekuřácký klub**

v anglickém jazyce:

**Raising Competitiveness of Lasertag Business through Enriching the Product Range by  
Non-smoking Club**

Pokyny pro vypracování:

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

Seznam odborné literatury:

- KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- PORTER, Michael E. Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon). 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993, 626 s. ISBN 80-856-0512-0.
- PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994, xv, 403 s. ISBN 80-856-0511-2.
- SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
- ZICH, Robert. Koncepce úspěchuschopnosti: konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži?. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012, 125 s. ISBN 978-80-7204-818-2.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Robert Zich, Ph.D., Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

---

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 05.05.2014

## **Abstrakt**

Diplomová práce řeší rozvoj konkurenceschopnosti podniku poskytujícího službu lasergame. Na základě teorie hodnotového řetězce je rozebrán proces tvorby hodnoty pro zákazníka a tento je porovnán s konkurenčními podniky. Na základě této a dalších analýz je navrženo rozšíření nabídky podniku o doplňkové služby, především o nekuřácký klub. Realizace těchto návrhů a jejich vyhodnocení je také součástí práce.

## **Klíčová slova**

Doplňkové služby, konkurenceschopnost, hodnotový řetězec, zábavní průmysl.

## **Abstract**

Diploma thesis deals with competitiveness of lasertag facility. Customer value creation is analysed based on value chain theory and compared with competition. Enriching of company product range by auxiliary services, mainly non-smoking club, is drawn up considering this and other analysis. Realization of these new ideas and evaluation of their success is also part of this thesis.

## **Key words**

Auxiliary services, competitiveness, value chain, entertainment industry.

## **Bibliografická citace práce**

ATANASOVSKÝ, J. *Posílení konkurenceschopnosti lasergame rozšířením nabízených služeb o nekuřácký klub*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 107 s.  
Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Robert Zich, Ph.D., Ph.D..

### **Čestné prohlášení**

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

V Brně dne 30. května 2014

.....  
podpis studenta

## **Poděkování**

Děkuji v první řadě svému vedoucímu práce, za věcné rady, připomínky a za trpělivost, kterou při konzultacích projevil. Také děkuji všem společníkům LazerFun s.r.o. za důvěru a ochotu zkoušet nové přístupy.

# OBSAH

ÚVOD .....	12
1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ .....	14
1.1 Cíl práce a časový harmonogram .....	14
1.1.1 Důležité poznámky k časovému harmonogramu.....	15
1.2 Postupy a metody .....	15
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	21
2.1 Služba .....	21
2.1.1 Charakteristiky služby .....	21
2.1.2 Kombinace hmotných a nehmotných složek nabídky .....	23
2.1.3 Řetězec dosahování zisku ve službách .....	24
2.1.4 Základní vs. doplňková služba .....	24
2.2 Konkurenceschopnost firmy.....	25
2.2.1 Význam konkurenceschopnosti pro úspěch.....	25
2.2.2 Cíle firmy.....	26
2.2.3 Úrovně konkurenceschopnosti.....	27
2.2.4 Externí vlivy .....	28
2.2.5 Porterův model pěti konkurenčních sil.....	30
2.2.6 Substituční pojetí konkurence.....	31
2.3 Základní konkurenční strategie podle Portera.....	31
2.3.1 Prvenství v nákladech.....	31
2.3.2 Diferenciace .....	32
2.3.3 Fokus .....	32
2.4 Konkurenční výhoda podle Portera.....	33
2.4.1 Relativní cena .....	33
2.4.2 Relativní náklady .....	34
2.5 Hodnotový řetězec.....	34

2.5.1 Primární činnosti.....	36
2.5.2 Podpůrné činnosti .....	37
2.5.3 Vazby uvnitř hodnotového řetězce .....	37
2.5.4 Vertikální vazby.....	38
2.5.5 Hodnotový řetězec kupujícího .....	38
2.5.6 Konkurenční rozsah a hodnotový řetězec.....	39
2.7 Hodnota a zákazník .....	39
2.7.1 Vnímání hodnoty zákazníkem .....	39
2.7.2 Spolutvorba hodnoty se zákazníkem .....	40
2.8 Kritické zhodnocení informačních zdrojů .....	42
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....	44
3.1 Lasergame a LazerFun s.r.o. ....	44
3.2 SLEPT analýza.....	45
3.2.1 Sociální hledisko.....	45
3.2.2 Legislativní hledisko.....	47
3.2.3 Ekonomické hledisko.....	48
3.2.4 Politické hledisko.....	50
3.2.5 Technologické hledisko .....	51
3.2.6 Shrnutí SLEPT analýzy .....	52
3.3. Oborové okolí.....	53
3.3.1 Zákazníci.....	53
3.3.2 Dodavatelé .....	56
3.3.3 Substituty .....	57
3.3.4 Konkurenti a rivalita .....	58
3.3.5 Nové firmy a bariery vstupu .....	60
3.4 7S Analýza společnosti LazerFun s.r.o. ....	60
3.4.1 Strategie .....	60
3.4.2 Struktura .....	61
3.4.3 Systémy .....	62

3.4.4	Spolupracovníci .....	62
3.4.5	Schopnosti .....	63
3.4.6	Styl.....	63
3.4.7	Sdílené hodnoty .....	63
3.4.8	Vztahy mezi 7S faktory .....	64
3.5	Hodnotový řetězec.....	64
3.5.1	Typický podnik lasergame a srovnání základních charakteristik.....	64
3.5.2	Hlavní provozní činnosti .....	66
3.5.3	Podpůrné činnosti .....	70
3.6	Porovnání hodnototvorných činností jednotlivých společností.....	72
3.6.1	Infrastruktura – aréna.....	72
3.6.2	Infrastruktura – zázemí .....	74
3.6.3	Zaměstnanci.....	75
3.6.4	Technologie na lasergame .....	76
3.6.5	Reklamní činnosti .....	79
3.6.6	Služba lasergame .....	81
3.6.7	Služby v zázemí.....	82
3.7	Spolutvorba hodnoty se zákazníkem v lasergame.....	83
3.8	Rozdělení činností podle úrovně vůči konkurenci .....	84
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ .....	87
4.1	Cíle navrhovaných změn.....	87
4.1.1	Volba vhodné strategie dle Portera.....	87
4.1.2	Požadovaná úroveň konkurenceschopnosti .....	87
4.1.3	Stanovení cílů na seberealizační úrovni .....	88
4.1.4	Cílové skupiny .....	88
4.2	Zlepšení infrastruktury .....	89
4.3	Zlepšení doplňkových služeb .....	89
4.4.	Zlepšení reklamních činností .....	90
4.5	Školení zaměstnanců .....	90

4.6 Navrhované změny .....	90
4.6.1 Jednotlivé změny .....	90
4.6.2 Plán a rozpočet.....	93
4.7 Ekonomická výhodnost .....	95
4.7.1 Výchozí rovnice.....	95
4.7.2 Předpokládaný měsíční příjem .....	96
4.7.3 Návratnost investice, ROI.....	96
4.8 Průběh zavádění změn a porovnání s realitou .....	97
4.8.1 Hledisko času a plánu .....	97
4.8.2 Hledisko rozpočtu a nákladů .....	97
4.9 Naplnění stanovených cílů navrhovaných změn .....	98
4.9.1 Vyhodnocení dílčích cílů.....	98
4.9.2 Vyhodnocení hlavního cíle navrhovaných změn.....	98
ZÁVĚR .....	100
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	102
SEZNAM OBRÁZKŮ .....	105
SEZNAM GRAFŮ.....	105
SEZNAM TABULEK.....	106
SEZNAM PŘÍLOH.....	107

## ÚVOD

Je tomu již téměř dva roky, co jsem začal podnikat v odvětví služeb a zábavy, konkrétně v poskytování tehdy u nás ne úplně typické služby lasergame. Tato společenská hra hraničící se sportem přišla do Česka z USA. Služba byla v České republice dostupná již od 90. let, ale její největší boom u nás proběhl právě před rokem až dvěma, čemuž velice napomohlo šíření povědomí o tomto produktu, jež se například se jako product placement objevil v oblíbeném americkém televizním seriálu, který vysílala Prima Cool pod názvem „Jak jsem poznal vaši matku“.

Toto a další přispělo k masovému rozšíření podniků specializujících se na lasertag (nebo česky lasergame). Například v Brně působí ve chvíli, kdy píšete tyto řádky, 3 provozovatelé lasergame a služba (ač často ve velice nízké kvalitě) je dostupná ve většině větších českých měst (Plzeň, Hradec Králové...).

Podnik, který za necelé dva roky vznikl, je do určité míry úspěšný-dokázal přilákat své stálé zákazníky a generovat základní zisk nutný ke splácení nemalé investice. Trh s lasergame patří k těm rychle se rozvíjejícím a jeho dynamický rozvoj si žádá neustálý rozvoj firmy a její nabídky tak, aby podnik zůstal konkurenceschopný a aby pro začátek alespoň nijak výrazně nezaostával za svými konkurenty.

Při sledování rychle se rozvíjejícího se trhu a okolí bylo jasné, že provozování baru, hospody nebo jiného pohostinské zařízení jako doplňkové služby pro zákazníky, se stává v rámci odvětví standardem. Na tento vývoj bylo tedy nutné reagovat, protože jsme se dostali do situace, kdy jsme byli jediný z podniků, který tuto doprovodnou službu nenabízel. Naším cílem rozhodně nebylo nechat zákazníky navykhnout na nízkou úroveň doprovodných služeb v našem podniku (což hrozilo). Nejjednodušší řešení je samozřejmě nabídnout tuto službu zákazníkům také, ideálně v nějaké vylepšené variantě.

Analytický a formálnější přístup k problematice pomohl toto rozhodnutí (které jsem chápal na obyčejné, nesystémové, úrovni) blíže specifikovat a strukturovat jak z hlediska porovnání jednotlivých konkurentů, tak z hlediska celkového zařazení podniku do podnikatelského prostředí. Východiska, ze kterých rozhodnutí o rozšíření podniku vyplývají, jsou shrnuta v kapitole 3 .

Z analýz mimo jiné vyplývá, co jsme již delší dobu tušili: **vhodnost nekuřáckého prostředí pro náš podnik** (toto tušení bylo založeno především na faktu, že současné prostředí bylo nekuřácké a z převážně pozitivních reakcí zákazníků).

Kapitola 4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ potom obsahuje návrhy z těchto analýz vyplývající. Kromě samotného nekuřáckého klubu jsou v ní uvedeny i další směry, kterými je třeba se ubírat s ohledem na rozvoj konkurence.

Protože v podnikání není vhodné příliš vyčkávat, je součástí této práce i realizace návrhů v ní obsažených. Bylo těžké skloubit analyzování situace s realizací návrhů, které přímo vyplývají z těchto analýz, protože informace v analýzách mohou zastarat a výchozí předpoklady se mohou změnit. **Proto jsem i během realizace návrhů pokračoval v aktualizování a ověřování výchozích předpokladů.**

Jsem velice rád, že realizace byla dokončena přibližně tak, jak byla plánována: před odevzdáním práce. Je tak možné, aby bylo obsahem práce i vyhodnocení těchto změn a jejich fotografie (v příloze).

# 1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

## 1.1 Cíl práce a časový harmonogram

Cílem práce je posílit konkurenceschopnost podniku LazerFun s.r.o., který se zabývá poskytováním služby lasergame, především rozšířením o doprovodnou službu: nekuřácký klub.

Součástí práce jsou jednak analýzy nutné pro podpoření nebo naopak vyvrácení tohoto návrhu a jednak samotná realizace návrhu a jeho vyhodnocení. **Právě kvůli faktu, že součástí diplomové práce je i realizace navrhovaných opatření, musel jsem ji začít zpracovávat již dříve.** V měsících září 2013 až březen 2014 proběhly základní analýzy a příprava návrhů řešení a od dubna 2014 potom probíhaly postupně změny. Práci jsem zpracovával podle následujícího časového harmonogramu.

Etapa 1	Termín: 10.9.2013
Formální podklady	
Téma a jeho vymezení, určení oponenta a základní literatury	10.9.2013
Zpracování harmonogramu	10.9.2013
Etapa 2	Termín: 30.9.2013
Cíle a metody zpracování	
Definování cílů	15.9.2013
Výběr metodiky, příprava teoretických podkladů	30.9.2013
Etapa 3	Termín: 31.10.2013
Teoretická část a upřesnění metodiky analýzy	
Teorie služeb	15.10.2013
Teorie konkurenceschopnosti, konkurenční výhoda	25.9.2013
Teorie hodnotového řetězce	31.9.2013
Etapa 4	Termín: 30.11.2013
Analytická část	
SLEPT analýza	10.11.2013
7S analýza	20.11.2013
Hodnotový řetězec a konkurenční srovnání	30.11.2013
Etapa 5	Termín: 10.5.2014
Návrhová část a realizace návrhů	
Ověření dat v analýzách, úprava analýz	31.1.2014
Stanovení cílů firmy, určení rozsahu a směru realizace, metriky cílů, určení stávajících hodnot metrik	15.2.2014
Shromažďování nabídek, výběr dodavatelů, stanovení rozpočtu a plánu realizace	1.3.2014
Realizace návrhu (doplněno po sestavení plánu realizace)	10.5.2014

Etapa 6	Termín: 25.5.2013
Úvod, závěr	
Zpřesnění a doplnění analýz o aktuální data, doplnění metodiky	20.5.2013
Úvod a závěr k práci	25.5.2013
Etapa 7	Termín: 30.5.2013
Odevzdání konečné verze práce	

Tabulka 1 – Harmonogram zpracování diplomové práce  
(Zdroj: Vlastní zpracování podle pokynů vedoucího práce)

### 1.1.1 Důležité poznámky k časovému harmonogramu

Vzhledem k tomu, že analýzy byly zpracovány poměrně dlouho před samotnou realizací návrhů, bylo žádoucí tyto **analýzy doplnit a zrevidovat před odevzdáním tak, aby v práci byla nová a relevantní data**. Proto jsem do harmonogramu zařadil milník Zpřesnění a doplnění analýz o aktuální data. Došlo ke změnám mimo jiné především v oblasti SLEPT analýzy v ekonomické části (doplněna nejnovější předpověď vývoje ekonomiky), v legislativní části o nová fakta o nekuřáckém zákoně a v grafu **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů**. byla doplněna data za prosinec 2014 až duben 2014, pro zpřesnění údajů.

**V březnu 2014 byl nečekaně otevřen další konkurenční podnik.** Toto vedlo k přepracování analýz (především části porovnání hodnotových řetězců). Nový konkurenční podnik je tak zapracován ve všech analýzách, které jsou součástí této práce. Další konkurenční podnik naštěstí nepřinesl do odvětví mnoho novinek a drží se stanovených standardů. Jeho vznik tak nutnost provedení navrhovaných změn spíše podpořil.

Ukončení Etapy 5 určuje datum dokončení realizace návrhů. Při začátku psaní této práce nebylo jisté, že stihnu realizovat všechny návrhy a datum ukončení realizace návrhu jsem určil až po sestavení plánu realizace.

Datum dokončení Etapy 6 bylo naplánováno na co nejpozdější termín, tak aby bylo možno stihnout Etapu 7, tedy samotné odevzdání práce.

## 1.2 Postupy a metody

Nejprve je třeba zanalyzovat prostředí, ve kterém podnikání probíhá. Pro analýzu obecného okolí firmy jsem použil SLEPT analýzu. Kromě klasických trendů v rámci ekonomického vývoje jsem se zaměřil především na trendy ve společnosti týkající se **kouření v pohostinských zařízeních**.

Následuje popis oborového okolí společnosti. Za tímto účelem jsem použil teoretický základ podle M. Portera a jeho **model 5 sil**. Identifikoval jsem, jací jsou hlavní konkurenti, zákazníci a jejich podíl na současných tržbách, hlavní substituty, míru soupeření mezi současnými konkurenty i bariery vstupu na trh. Pro tuto analýzu jsem použil hlavně otázky, které uvádí ve svém díle J. Magretta, která z Portera vychází a dále jej rozvíjí. Právě odpovědi na tyto otázky posloužili k bližšímu ohodnocení právě míry soupeření a bariery vstupu do odvětví.

Na porovnání důležitosti jednotlivých zákazníků bylo nejprve potřeba si stanovit zákaznické segmenty. Za tímto účelem jsem tedy rozdělil zákazníky do jednotlivých skupin podle společných znaků. K porovnání důležitosti těchto zákaznických segmentů jsem využil interní data společnosti LazerFun s.r.o. o skladbě zákazníků (počty poskytnutých studentských slev apod.).

Dále jsem si položil otázku, jaká firma vlastně je, a jaká je její strategie a jak zapadá celkově do obrazu společnosti za využití analýzy 7S. Tato analýza se soustředí se na základních sedm faktorů, které jsou, jak uvádí Smejkal a Rais, důležitými faktory pro úspěch firmy: „Mezi hlavní faktory úspěchu patří strategie a struktura firmy, spolupracovníci a jejich schopnosti (dovednosti), styl řízení firmy, systémy a postupy firmy, sdílené hodnoty (kultura) firmy. Tyto faktory úspěchu definují rámeček 7S faktorů firmy McKinsey.“<sup>1)</sup> „Vedení firmy musí brát v úvahu všech sedm faktorů, aby bylo jisté, že implementovaná strategie bude úspěšná, bez ohledu na to, jestli je to velká nebo malá firma. Tyto faktory jsou vzájemně provázány, a pokud vedení nebude dávat pozor u jednoho z nich, pak může způsobit zhroucení ostatních faktorů. Samozřejmě význam nebo důležitost každého z nich bude odlišná s časem a někdy není možné říci, jak se mění. A proto se v modelu 7S jedná o to, aby vedení mohlo zkoumat všechny působící faktory.“<sup>2)</sup>

K této analýze jsem použil otázky, které uvádí na svém webu analytická společnost Mind tools a jejichž prozkoumání by mělo napomoci při tvorbě analýzy 7S.<sup>3)</sup> Jejich výběr je v následující tabulce:

---

<sup>1)</sup> SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*, s. 39.

<sup>2)</sup> MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 73.

<sup>3)</sup> MIND TOOLS. The McKinsey 7S Framework: Ensuring That All Parts of Your Organization Work in Harmony. *Mind tools: Essential skills for an excellent career* [online]. [cit. 2013-09-11] Dostupné z: [http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR\\_91.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm)

<b><u>Strategie</u></b>	Jaká je naše strategie? Jak zamýšlíme splnit naše cíle? Jak se vypořádáváme s konkurenčním tlakem? Jak se řeší změny v zákaznickových požadavcích?
<b><u>Struktura</u></b>	Jak je společnost rozdělena? Jaká je hierarchie? Je rozhodování centralizované nebo decentralizované? Je to správné nebo ne, vzhledem k tomu, co děláme?
<b><u>Systémy</u></b>	Jaké hlavní systémy pomáhají běhu společnosti? Jaké interní pravidla a procesy řídí zaměstnance?
<b><u>Spolupracovníci</u></b>	Jaké pozice a specializace jsou zastoupeny ve firmě? Jaké pozice je třeba zaplnit?
<b><u>Schopnosti</u></b>	Jaké jsou nejsilnější schopnosti zastoupené ve firmě? Chybí nějaké schopnosti? Co je o společnosti známo, že dělá dobře? Mají současní zaměstnanci schopnosti, aby zvládli svou práci? Jak jsou schopnosti sledovány a hodnoceny?
<b><u>Styl</u></b>	Mají zaměstnanci sklon k tomu být vzájemně soutěživí nebo kooperativní? Jsou ve firmě opravdové týmy nebo jsou to pouze formální skupiny?
<b><u>Sdílené hodnoty</u></b>	Jaké jsou klíčové hodnoty? Jaká je firemní kultura? Jak silné jsou tyto hodnoty?

**Tabulka 2 – Otázky pro analýzu 7S**

(Zdroj: Přepřacováno a přeloženo podle *Mind tools: Essential skills for an excellent career* [online])

Po zodpovězení těchto a dalších otázek jsem v analýze pokračoval tímto způsobem: „Začněte se svými sdílenými hodnotami: Jsou v souladu s vaší strukturou, strategií a systémy? Pokud ne, co je třeba změnit? Poté se zaměřte na tvrdé faktory. Jak dobře se vzájemně podporují? Najděte místo, kde je třeba provést změny. Nyní se podívejte na měkké faktory. Podporují požadované tvrdé faktory? Podporují se navzájem? Pokud ne, co je třeba změnit? ...“<sup>4)</sup>

Posledním a hlavním nástrojem k analýze konkurenceschopnosti společnosti LazerFun s.r.o. se stal hodnotový řetězec popsáný opět M. Porterem. Magretta doporučuje při sestavování hodnotového řetězce podle Portera tento postup, kterým jsem se při analýze využil.

„1. Začněte tím, že určíte hodnotový řetězec odvětví. Každému zavedenému odvětví jsou vlastní jeden nebo více dominantních přístupů. Ty odrážejí rozsah a sled činností, jež většina společností v odvětví vykonává. (...) V závislosti na konkrétním odvětví budou některé kategorie z hlediska konkurenční výhody více či méně důležité.“<sup>5)</sup>

„2. Srovnejte svůj hodnotový řetězec s hodnotovým řetězcem odvětví.“<sup>6)</sup>

<sup>4)</sup> tamtéž

<sup>5)</sup> MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*, s. 78.

<sup>6)</sup> tamtéž, s. 79.

To, jakým způsobem se hodnotový řetězec daného podniku, odlišuje od hodnotového řetězce běžného v odvětví, je klíčové pro identifikaci konkurenční výhody. „Získání a udržení konkurenční výhody závisí na pochopení a poznání nejen hodnotového řetězce podniku, ale i toho jak tento podnik zapadá do celkového hodnotového systému.“<sup>7)</sup>

„3. Zaměřte se na faktory ovlivňující cenu, na ty činnosti, jež v současnosti mají nebo v budoucnosti mohou mít vliv na diferenciaci. Vytváříte nebo byste mohli vytvářet mimořádnou hodnotu pro zákazníky tak, že své činnosti vykonáváte (budete vykonávat) jedinečným způsobem nebo že vykonáváte (budete vykonávat) činnosti, které vaši konkurenti nevykonávají? Dokážete onu hodnotu vytvářet, aniž byste tím vyvolávali těmto činnostem obvykle přiměřené náklady?“<sup>8)</sup>

„4. Zaměřte se na faktory ovlivňující náklady a zvláštní pozornost věnujte činnostem, které představují velký nebo rostoucí procentní podíl nákladů. Vaše nákladové postavení je dáno kumulativními náklady všech činností v rámci hodnotového řetězce. Existují aktuální či potenciální rozdíly mezi vaší nákladovou strukturou a nákladovou strukturou vašich soupeřů?“<sup>9)</sup>

Dále jsem při práci s hodnotovým řetězcem vzal v úvahu následující pravidla a doporučení:

Postup vymezení konkrétního hodnotového řetězce daného podniku vychází z kategorií činností generického hodnotového řetězce. „U daného podniku se identifikují hodnototvorné činnosti, počínaje generickým řetězcem. Každou generickou kategorii lze rozdělit do jednotlivých samostatných činností.“<sup>10)</sup> Tento generický hodnotový zachycuje Obrázek 5 na straně 35.

Další zásadou je podle Portera, že „všechno, co podnik dělá, by mělo být zachyceno v nějaké primární nebo podpůrné činnosti“.<sup>11)</sup>

Otázkou zůstává, jak podrobně mají být činnosti rozčleněny. Na tuto otázku odpovídá například Porter takto: „Vhodná míra rozčlenění závisí na ekonomice těchto činností a účelu, pro který se hodnotový řetězec analyzuje. (...) Při použití hodnotového řetězce se některé činnosti postupně rozdělují stále jemněji, tak, jak analýza odhaluje

---

<sup>7)</sup> PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*, s. 56.

<sup>8)</sup> MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*, s. 83.

<sup>9)</sup> tamtéž, s. 83.

<sup>10)</sup> PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*, s. 68.

<sup>11)</sup> tamtéž

rozdíly důležité pro konkurenční výhodu. Jiné činnosti jsou naopak spojovány, protože se ukazuje, že jsou pro konkurenční výhodu nevýznamné nebo se řídí podobnou ekonomikou.“<sup>12)</sup>

„...základní zásadou je, že by měly být izolovány a od sebe odděleny činnosti, které (1) mají rozdílnou ekonomiku, (2) mají vysoký potenciální diferenciatní účinek, (3) představují významný nebo rostoucí podíl nákladů.“<sup>13)</sup>

Tomek a Vávrová varují, že hodnotový řetězec není možno chápat jako kopii organizačního schématu firmy: „Bylo by chybou domnívat se, že Porterovi šlo o jakési dublování organizačního schématu, tj. uspořádání podle podnikových útvarů tyto činnosti reprezentujících.“<sup>14)</sup>

**Přes všechny tyto zásady je při tvorbě hodnotového řetězce ponecháno mnoho volnosti pro sestavovatele.** „Označování a zařazování hodnototvorných činností závisí jen na hodnotiteli a mělo by se volit tak, aby poskytovalo nejlepší pohled do nitra daného podniku. Označování a zařazování činností v odvětvích služeb způsobuje často zmatek, protože provoz, marketing a servis jsou spolu často těsně svázány. Uspořádání činností za sebou by mělo zhruba sledovat proud výrobního postupu, ale i toto uspořádání vlastně závisí jen na soudnosti a úsudku.“<sup>15)</sup>

Po sestavení obecného oborového hodnotového řetězce, který uvádí všechny činnosti, které provádějí veškeré podniky, jsem porovnal, jak tyto stejné činnosti jednotlivé konkurující si podniky provádějí. Je důležité zde uvést, že **ne všechny činnosti, které se v obecném oborovém hodnotovém řetězci vyskytují, lze externě porovnávat.** Na druhou stranu tyto „neporovnatelné“ činnosti nemají zásadní vliv na konkurenceschopnost. Takovéto činnosti jsem do srovnávání nezařadil (jakým způsobem jsou nakupovány nápoje, vedeno účetnictví, opatřovány náhradní díly...).

Činnosti hodnotového řetězce jsem porovnával na **základě osobní návštěvy všech konkurenčních podniků**, tedy na základě jisté formy mystery shoppingu. Každý podnik jsem navštívil opakovaně v roli poučeného zákazníka, v různou denní dobu a při různé vytíženosti. Mé zkušenosti z oblasti fungování takovýchto podniků mi umožnily hlubší srovnání problematiky tvorby hodnoty, než by bylo možné u nepoučeného pozorovatele.

---

<sup>12)</sup> PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*, s. 68.

<sup>13)</sup> tamtéž

<sup>14)</sup> TOMEK, Gustav a VÁVROVÁ, Věra. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*, s. 135.

<sup>15)</sup> PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*, s. 71.

Další část tohoto fiktivního nakupování spočívala v rozeslání poptávek, jednotlivých dodavatelům technologií lasergame.

Další zdroj informací pro mě byly recenze arén na internetu, abych byl schopen zapojit do analýzy i jiný pohled na problematiku porovnání, než vlastní názor.

Hodnotil jsem především části obsažené v obecném oborovém hodnotovém řetězci, které lze tímto způsobem porovnávat, tedy **infrastrukturu – arénu a zázemí, zaměstnance, technologie na lasergame, provádění služby lasergame jako takové a doprovodné služby v zázemí**. Reklamní činnosti, které jsou bezesporu velice důležité, jsem hodnotil na základě pozorování reklamních aktivit na internetu i v reálném životě (facebook, webové stránky, umístění ve vyhledávačích, letáky, marketingové akce...).

V tabulkách jsem nejčastěji využíval párové srovnání (seřazení vzestupně dle preferencí) a nižšímu číslu odpovídá lepší hodnocení.

Po dokončení všech analýz bylo třeba udělat následující:

1. Nejprve stanovit požadovanou **úroveň cílů**, kterých má být dosaženo pomocí realizace návrhů. Jedná se o úroveň konkurenceschopnosti, jaké má podnik po realizaci těchto návrhů dosáhnout.
2. Určit cíle, kterých má být realizací změn dosaženo.
3. Na základě analýzy hodnotového řetězce určit činnosti, které:
  - a. Jsou na lepší úrovni než má konkurence – je třeba tuto úroveň udržet, případně dále rozšířit, pokud by konkurence zlepšila své procesy.
  - b. Činnosti, které jsou na lepší úrovni než někteří konkurenti, ale na horší než jiní. Platí o v podstatě to samé co o předchozí skupině
  - c. Jsou na nižší úrovni než má konkurence – je třeba je rozvinout na stejnou nebo lepší úroveň
4. Navrhnout jakým způsobem budou tyto služby rozvinuty, aby bylo dosaženo stanovených cílů.
5. Realizovat a vyhodnotit tyto změny z pohledu hlediska obsahu, času a nákladů.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

### 2.1 Služba

Určit, zda podnik nabízí služby nebo zboží není vždy úplně jednoduché nebo jednoznačné. Definice služby je mnoho, například podle Kotlera je služba:

„Jakákoli aktivita nebo výhoda, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je v zásadě nehmotná a nepřináší vlastnictví“.<sup>16)</sup> Služba je do značné míry odlišná od hmotného produktu v několika zásadních charakteristikách.

#### 2.1.1 Charakteristiky služby

##### Nehmotnost

Že služba jako taková není hmotná, je logické. Důležitější jsou však důsledky, které z tohoto faktu plynou. Kotler k nehmotnosti služeb uvádí:

„Nehmotnost služeb znamená, že služby nelze jednoduše vystavit, ani je před zakoupením prohlédnout, ochutnat, poslechnout či se jich dotknout. (...) Protože nabídka služeb nemá hmotné charakteristiky, které by mohl kupující před nákupem zhodnotit, panuje zde zvýšená nejistota. Aby tuto nejistotu snížili, hledají kupující signály kvality služeb. Vytvářejí si závěry na základě viditelných atributů, jako jsou lokalita, zaměstnanci, vybavení, komunikační materiály a cena. Úkolem poskytovatele služeb tedy je dostatečně doložit kvalitu – snažit se dát službě hmotnou podobu a zajistit konkrétní doklady o nabízených výhodách. Zatímco marketéři výrobků se snaží ke svým hmotným nabídkám přidávat nehmotné prvky (například rychlé dodání, prodlouženou záruku, poprodejní služby), marketéři služeb se snaží přidávat hmotné prvky vypovídající o vysoké kvalitě nehmotných nabídek.“<sup>17)</sup>

##### Neoddělitelnost

Jedná se o neoddělitelnost služby od instituce, která tuto službu poskytuje. Z neoddělitelnosti služby vyplývá důraz na zaměstnance, protože ti se takto vždy stávají součástí služby. „Neoddělitelnost služeb znamená, že je nelze oddělit od jejich poskytovatelů, ať už jsou to lidé či stroje. Pokud zaměstnanec poskytuje služby, stává se její součástí. (...) Protože je při produkci služby přítomen také zákazník, je specifickým rysem marketingu služeb interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem. Na výsledek má

---

<sup>16)</sup> KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*, s. 710.

<sup>17)</sup> tamtéž, s. 712.

vliv jak poskytovatel, tak zákazník. Pro pracovníky ve službách je tedy důležité absolvovat školení správného chování ke klientům.“<sup>18)</sup>

Kotler dále píše, že „druhým rysem neoddelitelnosti služeb je, že jsou zároveň přítomní či zúčastnění další zákazníci. (...) Pro vedení to pak znamená zajistit, aby si zákazníci, kteří se účastní poskytování služby, navzájem nepřekáželi a nerušili se“.<sup>19)</sup>

### **Proměnlivost**

„Proměnlivost služeb znamená, že kvalita služeb závisí na tom, kým jsou poskytovány, a také na tom, kdy, kde a jak jsou poskytovány.“<sup>20)</sup>

Je zde tedy opět patrný důraz na zaměstnance, kteří službu provádějí. Kotler navrhuje několik kroků pro zajištění kvality služby: „(Firmy usilující o kvalitu služby) nejprve investují do kvalitních postupů pro příjem a zaškolování nových zaměstnanců. (...) Aby mělo školení na chování zaměstnanců skutečný vliv, musí zaměstnancům pomoci rozvíjet základní dovednosti potřebné pro úspěšné vykonávání jejich práce. (...) Druhý krok k řízení kvality je motivace zaměstnanců pomocí pobídkových programů, které zdůrazňují a odměňují kvalitu, například ocenění pro zaměstnance měsíce nebo prémie na základě zpětné vazby od zákazníků. Třetím mechanismem zvyšování kvality je zviditelnění zaměstnanců a zvýšení jejich zodpovědnosti vůči zákazníkovi. (...) Firma může pravidelně zjišťovat, jak spokojení jsou její zákazníci: prostřednictvím systému návrhů a připomínek, zákaznických průzkumů a srovnávacích nákupů. Když zjistí, že je nějaká služba nekvalitní napraví to. Za čtvrté mohou firmy služeb zvýšit konzistentnost podávaného výkonu, pokud vymění personál za stroje a standardizuje proces poskytování služeb v celé organizaci. Toho lze dosáhnout vytvořením schématu služeb...“<sup>21)</sup>

### **Pomíjivost**

„Pomíjivost služeb znamená, že služby nelze uskladnit pro pozdější prodej či použití. (...) Firmy poskytující služby mohou využít několik strategií, jak lépe vyrovnat nabídku s poptávkou. Na straně poptávky je to diferencovaná cenová politika – tedy

---

<sup>18)</sup> KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*, s. 713.

<sup>19)</sup> tamtéž, s. 713.

<sup>20)</sup> tamtéž, s. 713.

<sup>21)</sup> tamtéž, s. 713.

účtování různých cen v různé době – která přesune část poptávky ze špičky na jinou dobu. (...) Při práci s poptávkou pomáhají i systémy rezervací...“<sup>22)</sup>

### **Absence vlastnictví**

„Když zákazníci nakoupí fyzické zboží jako automobily nebo počítače, získávají k výrobku osobní přístup po neomezenou dobu. To proto, že daný produkt vlastní. Dokonce jej mohou prodat, když už ho dál nechtějí. Oproti tomu službu vlastnit nelze. Spotřebitel má často ke službě přístup jen po omezenou dobu.“<sup>23)</sup>

### **2.1.2 Kombinace hmotných a nehmotných složek nabídky**

Kotler dále uvádí, že „Vlastně jen zřídka najdeme čistou službu nebo čisté zboží. Při snaze rozlišit mezi zbožím a službou by asi bylo vhodnější zvažovat o jakémsi kontinuu zboží a služeb, kde se mohou nacházet nabídky s převahou hmotného či nehmotného aspektu.“<sup>24)</sup> „Pohybem v tomto kontinuu a změnou rovnováhy hmotných a nehmotných prvků nabídky se mohou firmy odlišit od konkurence.“<sup>25)</sup>

Kotler rozlišení mezi službami a hmotnými produkty dále rozvádí do pěti stupňů nabídek podle zastoupení hmotných a nehmotných prvků: „Rozlišujeme pět kategorií nabídek:

1. Čistě hmotné zboží, jako je mýdlo, zubní pasta či sůl – s výrobkem nejsou spojeny žádné služby.
2. Hmotné zboží doprovázené jednou či více službami – prodej technologicky pokročilých výrobků, jako jsou počítače a osobní vozy, často závisí na kvalitě a dostupnosti souvisejících služeb (například předváděcích prostor, dodání, oprava údržby, školení uživatelů, instalačních pokynů a záruky). Svým způsobem jsou automobilky jako Mercedes či Ford zaměřeny více na služby než na výrobu a stále větší část jejich výnosů pochází z finančních služeb (například z leasingových balíčků či půjček), které nabízejí kupujícím.
3. Mnoho poskytovatelů služeb dodává se základními službami i fyzický výrobek. Hybridní nabídka se skládá stejnou měrou ze zboží i služeb. Příkladem jsou restaurace, které nabízejí jídlo a obsluhu, či maloobchody, jež dodávají určitý sortiment v rámci své role distribučního prostředníka.

---

<sup>22)</sup> KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*, s. 714.

<sup>23)</sup> tamtéž, s. 714.

<sup>24)</sup> tamtéž, s. 710.

<sup>25)</sup> tamtéž, s. 711.

4. Služba doprovázená drobným zbožím je tvořena hlavní službou, doprovodnými službami a podpurným zbožím. Například British Airways a další aerolinky prodávají svým Pasážérům primárně přepravní služby, ale cesta s nimi zahrnuje i hmotné výrobky jako jídlo, pití, sluchátka a časopis. Služba samotná vyžaduje také značně nákladný hmotný výrobek-letadlo, primární nabídku ale tvoří služba.

5. Čistá služba, například účes, hlídání dětí nebo finanční služby.“<sup>26)</sup>

Porter rozlišuje tři základní, tedy generické strategie pro získání konkurenční výhody, přičemž je „druhá generická strategie diferenciac“<sup>27)</sup>, tedy odlišení se. Pro odlišení se je tedy prostor mimo jiné i v odlišném nastavení hmotných a nehmotných prvků nabídky firmy.

### 2.1.3 Řetězec dosahování zisku ve službách

1. „Kvalita interních služeb – vynikající výběr a školení zaměstnanců, kvalitní pracovní prostředí a silná podpora osob pracujících přímo se zákazníkem – výsledkem jsou...“
2. Spokojení a produktivní pracovníci ve službách – spokojenější, loajálnější a pracovitější zaměstnanci – výsledkem pak je...“
3. Větší hodnota služeb – účinnější a účelnější vytváření hodnoty pro zákazníka – výsledkem jsou...“
4. Spokojení a loajální zákazníci – spokojení zákazníci, kteří zůstávají loajální, nakupují opakovaně a chlubí se ostatním – výsledkem následně je...“
5. Zdravý růst a zisk ze služeb – vynikající výkon servisní společnosti.“<sup>28)</sup>

Z předcházejícího textu by šlo usuzovat, že hodnota služby má přímou návaznost na spokojenost pracovníků, kteří ji provádějí.

### 2.1.4 Základní vs. doplňková služba

„Hlavní pilíř nabídky služeb, stejně jako nabídky výrobku, představuje základní produkt, který slouží k uspokojení pocíťované potřeby. Tento základní produkt bývá velmi často rozšířen o doplňkový produkt. Doplňkový produkt, označovaný také jako

---

<sup>26)</sup> KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*, s. 711.

<sup>27)</sup> PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*, s. 33.

<sup>28)</sup> KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*, s. 719-720.

okrajový, slouží ke zvýšení hodnoty, kterou zákazníkovi komplexní produkt přináší a k umocnění jeho spokojenosti.“<sup>29)</sup>

Autorka dále ve své publikaci vyzdvihuje výhody zapojení doplňkových služeb: „...doplňkové služby již ve svém názvu nesou označení doplňku něčeho jiného, ve většině případů nejsou primárním důvodem nákupu. Přesto však vždy přispívají ke zvýšení hodnoty samotného produktu, neboť zákazníkům usnadňují používání výrobků. V případě volby zákazníka, zda si koupit produkt s doprovodnými službami či bez doprovodných služeb, rozhodne se tento ve většině případů pořídit si takový produkt, který doprovodně služby zahrnuje. Doprovodné služby tak mají nejen pozitivní vliv na zvyšování spokojenosti zákazníků se samotným produktem, ale také na zvýšení spokojenosti prodejců, neboť produkty s doprovodnými službami jsou zákazníky preferovány více než konkurenční produkty bez doprovodných služeb. Navíc zákazníci jsou často za konzumaci doprovodných služeb ochotni zaplatit víc, než činí celkové náklady vynaložené na realizaci doprovodných služeb. Prodejcům se tak díky tomu zvyšují marže.“<sup>30)</sup>

Protože doplňková služba nabídnuta sama o sobě nemá pro kupujícího velkou hodnotu, stejně jako hodnota hlavní služby je bez této doplňkové služby snížena, můžeme zde mluvit o tzv. synergickém efektu, což je „efekt společného působení více prvků, který je obvykle větší nebo kvalitativně lepší než prostý součet efektů ze samostatného působení jednotlivých prvků“<sup>31)</sup>.

## 2.2 Konkurenceschopnost firmy

### 2.2.1 Význam konkurenceschopnosti pro úspěch

Zich definuje úspěch podniku takto: „Pojem úspěch lze ale obecně opět vymezit různě. Záležet bude především na tom, kdo jej má definovat, čeho se má úspěch týkat, a v jakých podmínkách má být dosažen. Pokud ale chceme definovat podstatu úspěchu z pohledu strategie tak zpravidla jde o dosažení předem stanovených cílů na požadované úrovni.“<sup>32)</sup>

---

<sup>29)</sup> KAŇOVSKÁ, Lucie. Doprovodné služby - konkurenční výhoda, s. 16.

<sup>30)</sup> tamtéž, s. 32-33.

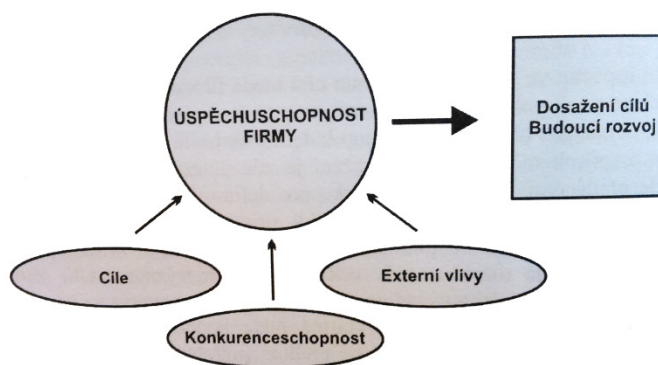
<sup>31)</sup> HAVIT. Slovník pojmů: synergický efekt. *Business Center* [online]. [cit. 2013-10-03]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pojmy/p891-synergicky-efekt.aspx>

<sup>32)</sup> ZICH, Robert. *Koncepce úspěchuschopnosti: Konkurenceschopnost – vítězství nebo jen účast v soutěži*, s. 16.

Jak bude rozvedeno dále, Porter rozeznává dva základní typy konkurenční výhody (a jeden speciální), tedy prvenství v nákladech, diferenciaci a zaměření (neboli fokus).<sup>33)</sup>

„Konkurenční výhoda vyrůstá ve své podstatě z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své kupující a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření“.<sup>34)</sup>

Zich dodává k Porterovu chápání konkurenční výhody: „...základní myšlenka, a sice to, že je třeba získat něco, co bude představovat určitý náskok před konkurencí, je docela dobře aplikovatelná. Konkurenceschopnost tak můžeme chápat jako vlastnost firmy, která ji umožňuje dosahovat úspěchu v konkurenčním prostředí s perspektivou dlouhodobého rozvoje.“<sup>35)</sup> Konkurenceschopnost tak vnímá pouze jako jednu ze složek nutnou pro úspěch firmy (což je naplnění jejích cílů a budoucí rozvoj, viz obrázek).



Obrázek 1 - Úspěchuschnost firmy (Zdroj: ZICH, 2012, s. 16)

Jak je z obrázku zřejmé, konkurenceschopnost je jednou z proměnných vstupujících do snahy firmy splnit stanovené cíle, dalšími proměnnými jsou externí vlivy a cíle samotné.

### 2.2.2 Cíle firmy

Jak bylo uvedeno dříve, podle Zicha je měřítkem úspěchu firmy splnění jejích cílů, které by měly proto být dobře definovány. Autor uvádí, že „Definování cílů musí

<sup>33)</sup> PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*, s. 21.

<sup>34)</sup> tamtéž, s. 21.

<sup>35)</sup> ZICH, Robert. *Koncepce úspěchuschnosti: Konkurenceschopnost – vítězství nebo jen účast v soutěži*, s. 18.

vycházet z celkové představy o rozvoji firmy.“<sup>36)</sup> Problém vidí spíše ve formulaci vizi a misí firmy, které tuto celkovou představu o jejím rozvoji definují.

Pro lepší stanovování cílů slouží přístup SMART. Podle něj má být cíl: Specific, Mesurable, Aligned, Realistic, Timed, tedy: (S) přesně popsán a stanoven, (M) úspěšnost jeho plnění má být měřitelná, (A) odpovídající potřebám stanovitele, (R) splnitelný za současných podmínek, (T) ohraničené časovým rámcem.<sup>37)</sup>

### 2.2.3 Úrovně konkurenceschopnosti

V návaznosti na cíle firmy můžeme mluvit o úrovních, ve kterých daná firma může cíle stanovit a realizovat jejich naplnění. Zich chápe konkurenceschopnost ve třech úrovních. Nejnižší úroveň nutná pro samotnou účast na konkurenčním boji je kvalifikační úroveň: „Kvalifikační úroveň je spojena s dosažením takové kvality konkurenceschopnosti, aby byla firma schopna se vůbec soutěže účastnit.“<sup>38)</sup> Druhá, seberealizační úroveň, je naplněna v případě, že: „...firma dosáhne takové úrovně, že je schopna naplnit cíle, jejichž dosažení v zásadě neohrožuje ostatní konkurenty (...) Prakticky to znamená, že jak daná firma, tak její konkurenti mohou dosahovat svých cílů, aniž by musela být jejich vzájemná rivalita nějak zásadní.“<sup>39)</sup> Třetí, nejvyšší úroveň je úroveň konfrontační: „Ve většině případů je ovšem pravděpodobnější, že ke kolizi cílů naopak docházet bude. V tomto okamžiku musí úroveň konkurenceschopnosti naplnit konfrontační úroveň, která umožní dosažení cílů v prostředí s vysokou rivalitou, kdy je nezbytné nad konkurenty zvítězit.“<sup>40)</sup> Tyto tři úrovně shrnuje následující obrázek.

---

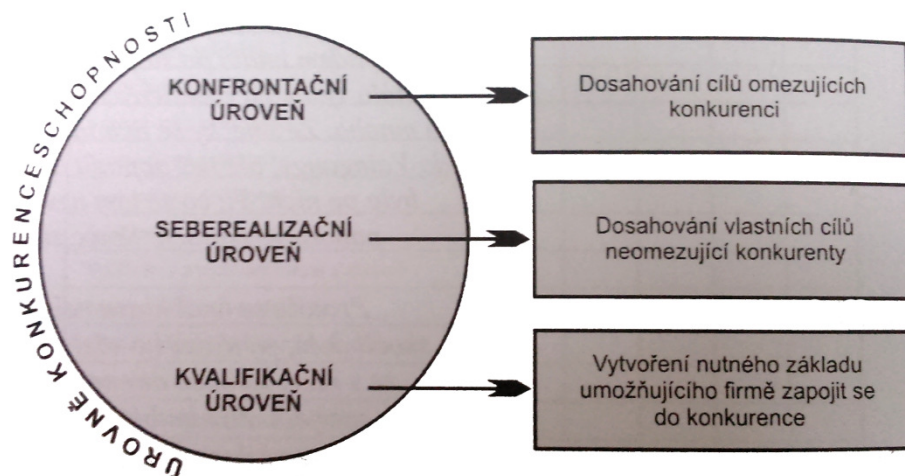
<sup>36)</sup> ZICH, Robert. *Koncepce úspěchuschopnosti: Konkurenceschopnost – vítězství nebo jen účast v soutěži*, s. 24.

<sup>37)</sup> STŘEDOEVRPSKÉ CENTRUM PRO FINANCE A MANAGEMENT. *Středoevropské centrum pro finance a management*. Definice cíle SMART. [online]. [cit. 2013-10-20]. Dostupné z: <http://finance-management.cz/080vypisPojmu.php?X=Definice+cile+SMART+Project+Management&IdPojPass=39>

<sup>38)</sup> ZICH, Robert. *Koncepce úspěchuschopnosti: Konkurenceschopnost – vítězství nebo jen účast v soutěži*, s. 86.

<sup>39)</sup> tamtéž

<sup>40)</sup> tamtéž



Obrázek 2 - Úrovně konkurenceschopnosti (Zdroj: ZICH, 2012, s. 86)

## 2.2.4 Externí vlivy

Dá se říct, že pro různé autory mají různé externí vlivy různou důležitost. Například Porter věnuje velký důraz na analýzu odvětví, ve kterém firma působí. „Ačkoliv relevantní prostředí je velmi široké a obsahuje sociální i ekonomické vlivy, klíčovým aspektem prostředí, v němž firma působí, je to, resp. ta odvětví, v nichž soutěží. Struktura odvětví má velký vliv na určování konkurenčních pravidel hry, stejně jako na stanovení strategií firmě potenciálně dostupných. Vnější vlivy mimo odvětví jsou důležité především v relativním smyslu; jelikož vnější vlivy obvykle působí na všechny firmy v odvětví, je klíčová rozdílná schopnost firem vyrovnat se s nimi.“<sup>41)</sup>

Zich například na druhou stranu chápe jako externí faktory pět základních kategorií: obecné okolí (sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a environmentální vlivy), oborové okolí (zákazníci, dodavatelé, substituty, rivalita mezi konkurenty, nové firmy, komplementy), konkurenční vztahy, konkurenční trh (zdroje a produkty) a konkurenční pravidla (etické normy, právní normy, zvyklosti).<sup>42)</sup>

Aby bylo možno dobře popsat a zanalyzovat společnost, je třeba vzít v potaz všechny důležité faktory, které společnost nějak zásadně ovlivňují a mají tak vliv na její úspěch. Za tímto účelem slouží celé portfolio analýz okolí organizace.

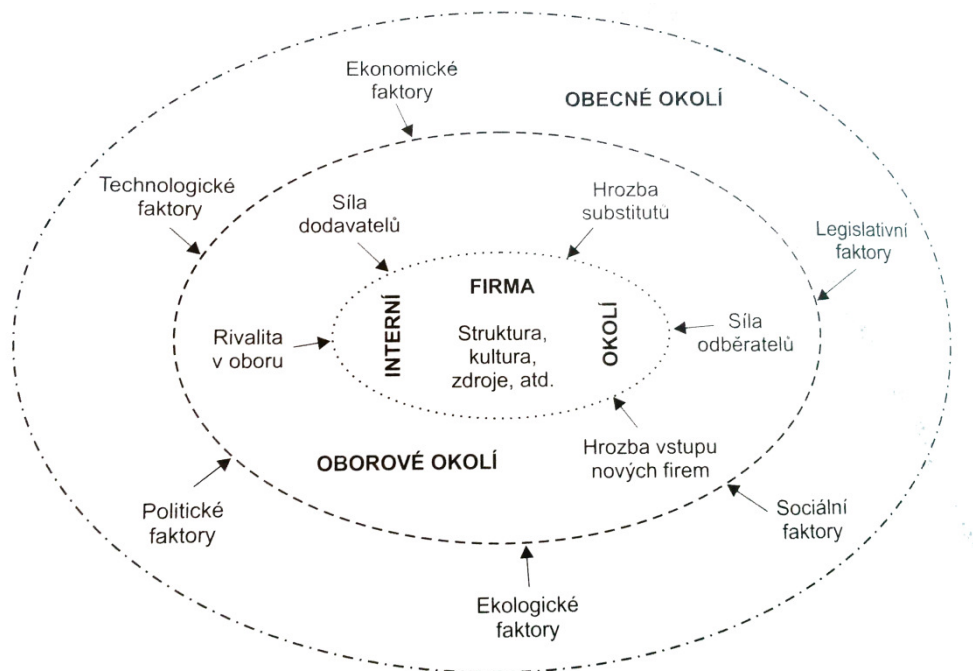
„Analýza okolí organizace se zabývá postupně vnějším prostředím organizace – většinou mimo rámec možnosti ovlivnit je, například mezinárodním prostředím,

<sup>41)</sup> PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*, s. 3.

<sup>42)</sup> ZICH, Robert. *Koncepce úspěchuschopnosti: Konkurenceschopnost – vítězství nebo jen účast v soutěži*, s. 73.

národním prostředím, podnikatelským odvětvím, ve kterém podnik operuje, a nakonec vnitřním prostředím organizace.“<sup>43)</sup>

Mallya tyto analýzy shrnuje do následujícího obrázku.

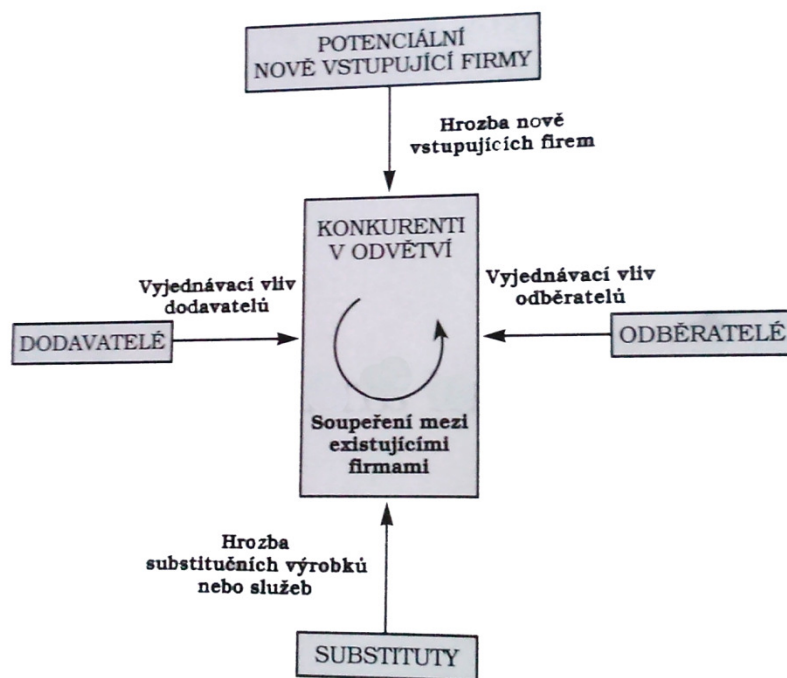


**Obrázek 3 - Podnikatelské okolí společnosti (Zdroj: MALLYA, 2007, s. 40)**

Pro analýzu jednotlivých okolí společnosti slouží různé analýzy, jako je například SLEPT analýza Obecného okolí, Analýza konkurenčních sil oborového okolí nebo 7S analýza interního okolí.

<sup>43)</sup> MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 40.

## 2.2.5 Porterův model pěti konkurenčních sil



Obrázek 4 - Pět konkurenčních sil (Zdroj: PORTER, 1994, s. 4)

Porter chápe konkurenci na trhu jako působení 5 sil. „Těchto pět sil – intenzita soupeření mezi existujícími konkurenty, vyjednávací síla kupujících (zákazníků daného odvětví), vyjednávací síla dodavatelů, hrozba náhražek (substitutů), a hrozba konkurentů nově vstupujících do odvětví – určuje strukturu odvětví...“<sup>44)</sup>

„Přestože se může na první pohled zdát, že odvětví se od sebe liší, uvnitř odvětví působí tytéž síly. V každém odvětví (...) se uplatňuje tatáž pětice sil, přestože se jejich relativní mocnost a významnost mohou lišit.“<sup>45)</sup>

Autor této teorie Porter k významnosti jednotlivých sil sám uvádí: „Při formování konkurence v každém odvětví pochopitelně získávají na důležitosti různé vlivy. V odvětví výroby námořních tankerů budou mít zřejmě klíčový vliv odběratelé (hlavní ropné společnosti), zatímco u pneumatik to budou odběratelé originálního zařízení spolu s houževnatými konkurenty. V ocelářství představují klíčovou sílu zase zahraniční konkurenti a substituční materiály.“<sup>46)</sup>

<sup>44)</sup> MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*, s. 42.

<sup>45)</sup> tamtéž, s. 42.

<sup>46)</sup> PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*, s. 6.

## 2.2.6 Substituční pojetí konkurence

Porterův model konkurence není samozřejmě jediným možným přístupem při hledání konkurentů. Zich vidí výhody spíše v tzv. substitučním pojetí konkurence, neboť uvádí, že: „...rozlišení mezi pouhými dvěma úrovněmi – konkurent a substitut nebo přímý a nepřímý konkurent – je zjednodušující.“<sup>47)</sup> Substituční pojetí konkurence definoval Kotler takto:

„Na té nejzřejmější úrovni může firma definovat svou konkurenci podle produktové kategorie, jako ostatní firmy nabízející podobné produkty a služby stejným zákazníkům za podobné ceny. (...) V širším smyslu může firma definovat produktovou konkurenci jako všechny firmy, které vyrábí stejný výrobek nebo výrobkovou třídu. (...) V ještě širším měřítku může konkurence zahrnovat všechny firmy, které vyrábějí produkty určené k naplnění stejné služby. (...) A konečně v úplně nejširším pojetí může konkurence zahrnovat všechny firmy, které chtějí získat dané peníze od zákazníka.“<sup>48)</sup>

## 2.3 Základní konkurenční strategie podle Portera

Porter rozlišuje tři základní druhy strategie pro získání a udržení konkurenční výhody (prvenství v nákladech, diferenciaci a fokus).

### 2.3.1 Prvenství v nákladech

„Prvenství v nákladech vyžaduje energicky zavést výkonné výrobní zařízení, důsledně sledovat možnosti ve snižování nákladů vlivem zkušeností, přísně kontrolovat přímé a režijní náklady, vyhýbat se účtům zákazníků s minimálním krytím a minimalizovat náklady v takových oblastech, jako jsou výzkum a vývoj, služby, prodej, reklama atd.“<sup>49)</sup>

Porter rozvádí i rizika sledování této strategie a vidí je například ve faktu, že technologické změny mohou znehodnotit investice, které již firma provedla, případně hrozí riziko ze strany imitujících konkurentů, kteří jsou díky imitaci schopni získat technologii umožňující nízké náklady mnohem levněji. Další riziko je ve faktu, že firma

---

<sup>47)</sup> ZICH, Robert. *Koncepce úspěšuschopnosti: Konkurenceschopnost – vítězství nebo jen účast v soutěži*, s. 73.

<sup>48)</sup> KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*, s. 569-570.

<sup>49)</sup> PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*, s. 35.

zaměřená na nízké náklady nemusí být schopna vyhovět zákazníkovi ve smyslu požadovaných změn produktu.<sup>50)</sup>

Problematika samotného snižování nákladů je velmi obsáhlá sama o sobě. Například Drucker doporučuje jako nejlepší cestu snižování nákladů eliminaci zbytečných činností. „Eliminování celé operace je ovšem zdaleka tím nejefektivnějším způsobem jak snížit náklady a pravděpodobně i jediným, který sám o sobě může zajistit jejich trvalé úspory. V žádném případě nejde o náhodu, že snižování nákladů v průběhu několika minulých let přineslo skutečné úspory jen tam, kde byla eliminována celá operace, například v komerční bance, jež uzavřela ztrátovou pobočku.“<sup>51)</sup>

### 2.3.2 Diferenciace

Druhá strategie, tedy diferenciace, počítá s „...vytvořením něčeho, co je přijímáno v celém odvětví jako jedinečné. Přístupy k diferenciaci mohou mít mnoho forem: design nebo image značky (...), technologie (...), vlastnosti (...), zákaznický servis (...), prodejní síť (...) nebo jiné způsoby. V ideálním případě se firma odlišuje hned v několika ohledech najednou.“<sup>52)</sup>

Jednou z možností, jak diferenciovat je také zvýšit šíři svých činností: „Podnik může diferencovat také šíři svých činností neboli svým konkurenčním rozsahem.“<sup>53)</sup>

Hlavní rizika podle Portera jsou především ve faktu, že pro zákazníka může být lákavější nabídka konkurenta sledujícího nízké náklady než firmy sledující diferenciaci. Zákazník tak může raději reagovat na nízkou cenu než na diferencovaný produkt, aby ušetřil v nákladech na pořízení produktu. Další riziko spatřuje Porter opět v imitaci diferencovaného produktu.<sup>54)</sup>

### 2.3.3 Fokus

Neboli soustředění pozornosti je třetí z obecných strategií. „Na rozdíl od strategií nízkých nákladů a diferenciace, které se zaměřují na celé odvětví, je strategie soustředění pozornosti založena na principu vyhovět velmi dobře zvolenému objektu a veškerá přijímaná funkční opatření musí mít toto na zřeteli. Tato strategie vychází z předpokladu, že firma je schopna sloužit svému zvolenému strategickému cíli

---

<sup>50)</sup> PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*, s. 35.

<sup>51)</sup> DRUCKER, Peter. *Cestou k zítřku: Management 21. Století*, s. 96.

<sup>52)</sup> PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*, s. 37.

<sup>53)</sup> PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*, s. 156.

<sup>54)</sup> tamtéž

efektivněji či účelněji než konkurenti, kteří mají širší záběr činnosti. Výsledkem je, že firma buď dosáhne diferenciaci, neboť slouží svému vybranému cíli lépe než ostatní, nebo vykazuje při této činnosti nižší náklady, případně dosáhne obojího. Přestože tedy strategie soustředění pozornosti nevede k nízkým nákladům či k diferenciaci v rámci celého trhu, dosahuje nicméně jedné nebo obou těchto pozic vůči zvolenému cíli.“<sup>55)</sup>

Rizika této strategie podle Portera se objevují například v případě, že úspora v nákladech dosažená konkurentem sledujícím nejnižší náklady na celém trhu může být vyšší, než úspora nákladů, která plyne firmě ze soustředění se na konkrétní úzký cíl (případně že tato úspora eliminuje dosaženou diferenciaci, které firma dosáhla soustředěním se na tento úzký cíl). Další rizika mohou vyplynout ze změny na trh. Například pokud se požadavky na rozdíly mezi produkty žádanými na daném zúženém trhu a na celém trhu (na kterých je postavena celá diferenciaci produktu) sníží nebo dokonce přestanou existovat.<sup>56)</sup>

## 2.4 Konkurenční výhoda podle Portera

Porter chápe konkurenční výhodu pouze jako něco, co nám umožňuje buď účtovat si vyšší ceny, nebo mít nižší náklady.<sup>57)</sup>

### 2.4.1 Relativní cena

První složka konkurenční výhody je tedy vyšší relativní cena. Magretta k tomuto uvádí: „Firma může udržovat vysokou cenu jen v případě, že nabízí něco, co je jak jedinečné, tak i hodnotné pro zákazníky. (...) Spotřebitel může například zaplatit více za vypraný salát, aby ušetřil čas. (...) Ochota zaplatit nějakého spotřebitele bude pravděpodobněji mít emoční nebo jiný hůře uchopitelný rozměr, ať je to důvěra, kterou budí určitá zavedená značka, nebo status, jenž je spojován s vlastnictvím nejnovější elektronické hračky. Výrobci automobilů spoléhají na to, že zákazníci zaplatí vyšší cenu za hybridní vozy, jež snadno přesáhne potenciální úpory, které jim přinesou nižší náklady na pohonné hmoty. V této úvaze se zcela jasně projevují neekonomické faktory.“<sup>58)</sup>

---

<sup>55)</sup> PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*, s. 39.

<sup>56)</sup> tamtéž

<sup>57)</sup> MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*, s. 72.

<sup>58)</sup> tamtéž, s. 73.

Tato schopnost účtovat si vyšší ceny je právě úzce spojena s Porterovou strategií diferenciací.<sup>59)</sup>

#### 2.4.2 Relativní náklady

„Druhým komponentem mimořádné ziskovosti jsou relativní náklady – to, zda z nějakých důvodů dokážete vyrábět s nižšími náklady než vaši soupeři. K tomu musíte přijít na efektivnější způsoby vyvážení, produkce, dodávání, prodeje a poprodejní podpory svého výrobku nebo služby. Zdrojem vaší nákladové výhody mohou být nižší provozní náklady nebo efektivnější využití kapitálu (včetně pracovního kapitálu) nebo obojí.“<sup>60)</sup>

#### 2.5 Hodnotový řetězec

Jedná se o nástroj, který zavedl Porter pro lepší pochopení, jak jednotlivé činnosti firmy pomáhají vytvářet konkurenční výhodu. „Za velmi vhodný nástroj zkoumání této hodnoty (*tedy konkurenční schopnosti vlastní firmy, pozn. autor*), respektive těch činností firmy, které mohou určitým způsobem vytvářet zdroje konkurenční výhody, považujeme tzv. hodnotový řetězec“.<sup>61)</sup>

Hlavním důvodem pro zavedení metodiky hodnotového řetězce je fakt, že „Konkurenční výhodu nemůžeme pochopit a poznat, jestliže se díváme na podnik jako celek. (...) Chceme-li analyzovat zdroje konkurenční výhody, musíme systematicky zkoumat všechny činnosti podnikem prováděné a prověřit, jak na sebe vzájemně působí.“<sup>62)</sup>

Porter zavádí tzv. generický hodnotový řetězec, který obsahuje činnosti společné pro každý podnik, viz obrázek:

---

<sup>59)</sup> tamtéž, s. 73.

<sup>60)</sup> MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*, s. 74.

<sup>61)</sup> BARTES, František. *Strategie konkurenčních střetů*, s. 21.

<sup>62)</sup> PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*, s. 55.



Obrázek 5 - Generický hodnotový řetězec. (Zdroj: PORTER, 1993, s. 59)

Autor rozlišuje primární a podpůrné aktivity (činnosti). Primární činnosti „jsou činnosti zabývající se fyzickou tvorbou výrobku, jeho prodejem a dodáním kupujícímu a následným servisem. (...) Podpůrné činnosti napomáhají primárním činnostem i sobě navzájem tím, že obstarávají koupené vstupy, technologii, pracovní síly a rozličné celopodnikové funkce.“<sup>63)</sup>

Generické kategorie primárních činností jsou tyto:

- Řízení vstupních operací
- Výroba a provoz
- Řízení výstupních operací
- Marketing a odbyt
- Servisní služby

Generické kategorie podpůrných činností jsou tyto:

- Obstaravatelská činnost
- Technologický rozvoj
- Řízení pracovních sil
- Infrastruktura podniku

Je velice důležité si uvědomit, že konkrétní primární kategorie mohou být v některých odvětvích klíčové pro konkurenční výhodu. „Pro distributora je nejkritičtější řízení vstupních operací a řízení výstupních operací. Pro podnik služeb

<sup>63)</sup> PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*, s. 61.

poskytující služby ve svých provozovnách, např. restaurace nebo obchodník v drobném, nebude řízení výstupních operací pravděpodobně vůbec existovat, rozhodující kategorií bude provoz. Pro banku, která poskytuje půjčky velkým akciovým společnostem, jsou klíčem ke konkurenční výhodě marketing a prodej, které závisejí na efektivitě práce zástupců banky, navštěvujících její klienty, a na způsobu a podmínkách, za jakých jsou půjčky sjednávány a za jakou cenu. Pro výrobce rychlých rozmnožovacích strojů je klíčovým zdrojem konkurenční výhody servis. V každém podniku však budou všechny tyto kategorie primárních činností v jisté míře zastoupeny a budou hrát u konkurenční výhody určitou úlohu.“<sup>64)</sup>

### **2.5.1 Primární činnosti**

#### **Řízení vstupních operací**

„Činnosti spojené s přejímáním, skladováním a rozdělováním vstupů na daný výrobek, např. manipulace s materiálem, uložení ve skladu, regulace výše zásob, plánování nákladní automobilové přepravy a vrácení zboží dodavateli.“<sup>65)</sup>

Je jasné, že tyto primární činnosti musí být značně rozvinuté ve výrobních podnicích, kdežto v podnicích poskytujících služby nebudou klíčové, a proto ani moc rozvinuté (viz výše).

#### **Výroba a provoz**

„Činnosti spojené se zpracováním vstupů do finální podoby výrobku, např. strojní obrábění, balení, montáž, údržba zařízení, testování, potisk výrobku a provoz zvláštních zařízení“.<sup>66)</sup>

#### **Řízení výstupních operací**

„Činnosti spojené s odvozem, skladováním a fyzickou distribucí výrobku kupujícím, např. uskladnění hotových výrobků, manipulace s nimi (vnitropodniková doprava, provoz dodávkových vozidel, postupné zpracování objednávek a časový plán jejich vyřizování).<sup>67)</sup>

#### **Marketing a odbyt**

„Činnosti, které mají kupujícím umožnit koupit si daný výrobek a lákat je ke koupi, např. reklama, propagační akce spojené s prodejem, činnost prodavačů,

---

<sup>64)</sup> PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*, s. 63.

<sup>65)</sup> tamtéž, s. 62.

<sup>66)</sup> tamtéž, s. 62.

<sup>67)</sup> tamtéž, s. 62.

předběžné nabídky, výběr distribučních cest, vztahy mezi distribučními cestami, stanovení cen.“<sup>68)</sup>

### **Servisní služby**

Činnosti spojené s poskytováním služeb k zvýšení nebo udržení hodnoty výrobku, např. jeho instalace, opravy, zaškolení obsluhy, dodávky náhradních dílů a seřízení výrobku.“<sup>69)</sup>

## **2.5.2 Podpůrné činnosti**

### **Obstaravatelská činnost**

Porter upozorňuje, že se jedná o „nákup vstupů užitých v hodnotovém řetězci podniku, nikoliv jako koupené vstupy samotné“<sup>70)</sup>. Jedná se tedy o procesy opatrování vstupů, ať už surovin a zásob nebo celých výrobních zařízení.

### **Technologický rozvoj**

„Technologický rozvoj sestává z řady činností, které lze zhruba seskupit do úsilí zkvalitnit výrobek a snahy zlepšit výrobní postup“<sup>71)</sup>.

### **Řízení pracovních sil**

„Řízení pracovních sil sestává z činností týkajících se nábory, najímání, výcviku, dalšího rozvoje a platů zaměstnanců všeho druhu.“<sup>72)</sup>

### **Infrastruktura podniku**

„Infrastruktura podniku sestává z řady činností, jež zahrnují generální ředitelství, plánování, finance, účetnictví, právní oddělení, správní záležitosti a řízení jakosti“<sup>73)</sup>.

Další nezanedbatelnou částí hodnotového řetězce jsou vazby mezi jeho jednotlivými činnostmi i vazby na další hodnotové řetězce. Porter tak rozlišuje tyto vazby uvnitř hodnotového řetězce a tzv. vertikální vazby.<sup>74)</sup>

## **2.5.3 Vazby uvnitř hodnotového řetězce**

„I když jsou hodnototvorné činnosti stavebními kameny konkurenční výhody, hodnotový řetězec není souborem na sobě nezávislých činností, nýbrž systémem

---

<sup>68)</sup> PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*, s. 63.

<sup>69)</sup> tamtéž, s. 63.

<sup>70)</sup> tamtéž, s. 64.

<sup>71)</sup> tamtéž, s. 65.

<sup>72)</sup> tamtéž

<sup>73)</sup> tamtéž, s. 66.

<sup>74)</sup> tamtéž, s. 71-75.

činností na sobě vzájemně závislých. Hodnototvorné činnosti jsou navzájem spojeny vzájemnými vazbami uvnitř hodnotového řetězce. Vazby jsou vzájemné vztahy mezi způsobem, jak se provádí jedna hodnototvorná činnost, a náklady nebo konáním jiné činnosti.“<sup>75)</sup>

„Důvodem pro bližší identifikaci jednotlivých hodnototvorných činností firmy je ta skutečnost, že případná vlastní konkurenční výhoda vyplývá buď z konkrétní samostatné činnosti, nebo ze vzájemné vazby mezi několika činnostmi.“<sup>76)</sup>

Porter uvádí několik příčin, které mohou mít za následek právě vznik těchto vazeb<sup>77)</sup>:

- Táž funkce se dá provádět různými způsoby.
- Náklady nebo výkon přímých činností se zlepšují větším úsilím v nepřímých činnostech.
- Činnosti vykonané uvnitř podniku snižují potřebu předvádět výrobek, vysvětlovat jeho obsluhu nebo mu poskytovat servis v terénu.
- Zabezpečování kvality lze provádět různými způsoby.

#### **2.5.4 Vertikální vazby**

„Vzájemné vazby neexistují jen uvnitř hodnotového řetězce podniku, ale i mezi řetězcem podniku a hodnotovými řetězci dodavatelů a distribučních cest.“<sup>78)</sup>

V Porterově podání jde také (ale nejen) o spolupráci mezi dodavatelem a odběrateli v rámci celého distribučního řetězce „Charakteristické vlastnosti výrobku dodavatele, jakož i další jeho styčné body s hodnotovým řetězcem daného podniku, mohou významně ovlivnit náklady i diferenciaci podniku.“<sup>79)</sup>

#### **2.5.5 Hodnotový řetězec kupujícího**

Kupující nakupuje produkty, aby je využil ve svém vlastním hodnotovém řetězci. Výrobek proto musím mít pro kupujícího hodnotu. „Diferenciace tedy v podstatě pramení z toho, že podnik vytváří pro kupujícího hodnotu svým působením na hodnotový řetězec kupujícího. Tuto hodnotu podnik vytváří tím, že vytváří pro kupujícího konkurenční výhodu – snižuje náklady svého kupujícího nebo zvyšuje výkon

---

<sup>75)</sup> PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*, s. 71.

<sup>76)</sup> BARTES, František. *Strategie konkurenčních střetů*, s. 24.

<sup>77)</sup> PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*, s. 73.

<sup>78)</sup> tamtéž, s. 74.

<sup>79)</sup> tamtéž, s. 74.

svého kupujícího. Hodnotu vytvořenou pro kupujícího musí však kupující vnímat a uvědomit si ji, má-li ji odměnit vyšší cenou.“<sup>80)</sup>

### **2.5.6 Konkurenční rozsah a hodnotový řetězec**

„Konkurenční rozsah může mít na konkurenční výhodu velmi silný vliv, protože utváří podobu a ekonomiku hodnotového řetězce. Jsou čtyři dimenze rozsahu, jež mají na hodnotový řetězec vliv:

- Segmentový rozsah (...)
- Vertikální rozsah (...)
- Geografický rozsah (...)
- Odvětvový rozsah (...)<sup>81)</sup>

Segmentový rozsah značí šíři pokrytí trhu, tedy jaké různé typy výrobků jsou nabízeny jakým zákaznickým segmentům. Vertikální rozsah označuje, které činnosti podnik vykonává sám namísto využití cizích firem jako zdroje outsourcingu. Geografický rozsah, jak už název napovídá, označuje rozsah zemí či oblastí, kde firma působí. Odvětvový rozsah zase označuje, v kolika odvětvích společnost působí.<sup>82)</sup>

„Široký rozsah může podniku umožnit těžit prospěch z toho, že vykonává více činností sám ve svém rámci. Třebas podniku dovolí těžit ze vzájemných vztahů mezi hodnotovými řetězci, které slouží různým segmentům, geografickým oblastem nebo příbuzným odvětvím“.<sup>83)</sup>

## **2.7 Hodnota a zákazník**

### **2.7.1 Vnímání hodnoty zákazníkem**

Není důležité pouze to, jak hodnota vzniká, ale samozřejmě i způsob, jakým hodnotu vnímá zákazník. Wiedman, Hennigs a Siebels ve své práci definovali druhy hodnoty, jaké zákazník rolišuje.

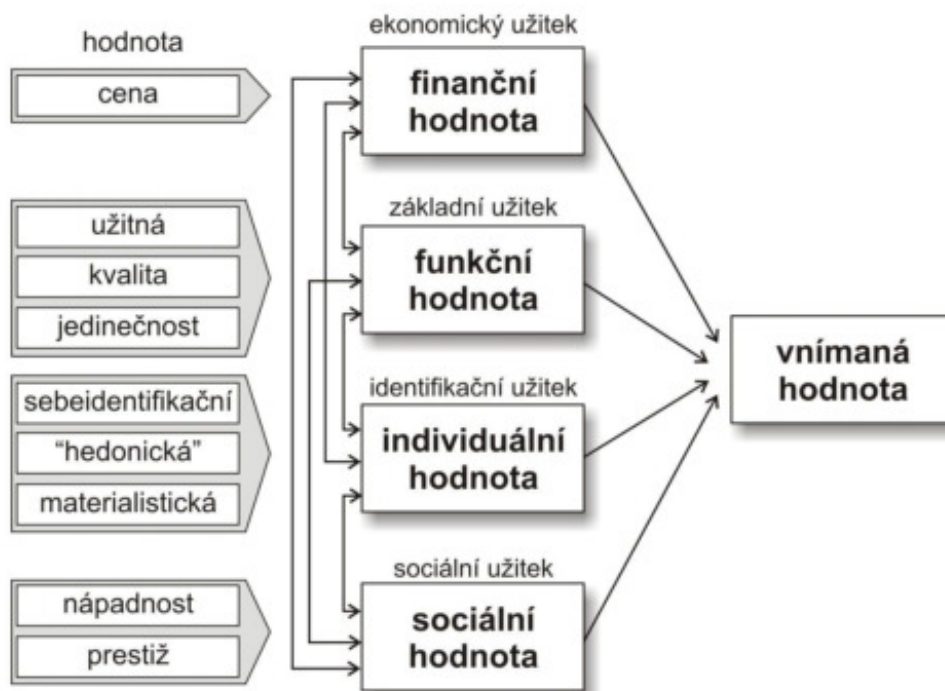
---

<sup>80)</sup> PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*, s. 76.

<sup>81)</sup> tamtéž, s. 77.

<sup>82)</sup> tamtéž, s. 77.

<sup>83)</sup> tamtéž, s. 77.



Obrázek 6 - Vnímání hodnoty spotřebitelem. (Zdroj: MRÁČEK, 2012, s. 34 podle Wiedman<sup>84</sup>).

Finanční hodnota – přímo odkazuje na peněžní aspekty jako na cenu, cenu případného dalšího prodeje, slevu, nutnou investici atd. Odkazuje k hodnotě produktu vyjádřené v dolarech a centech, a čeho se zákazník vzdal nebo co obětoval, aby produkt získal.<sup>85)</sup>

Funkční hodnota – odkazuje na základní výhody a užitečnost, které přináší zákazníkovi vlastnosti produktu jako je kvalita, unikátnost, využitelnost, spolehlivost a trvanlivost produktu.<sup>86)</sup>

Individuální hodnota – se zaměřuje na zákazníkovo osobní orientaci a cíli na záležitosti, jako je materialismus, požitkářství a sebe-identifikační hodnota.<sup>87)</sup>

Sociální hodnota – odkazuje na užitek, který zákazník získává tím, že užívá produkt, který je uznávaný v jeho sociální skupině.<sup>88)</sup>

### 2.7.2 Spolutvorba hodnoty se zákazníkem

Moderní přístupy uvádějí jako přínosné, aby byl zákazník zapojen do procesu tvorby hodnoty. Například Prahalad a Ramaswamy uvádějí tuto problematiku takto:

<sup>84)</sup> WIEDMANN, K. P., N. HENNIGS a A. SIEBELS. Measuring Consumers' Luxury Value Perception: A Cross-Cultural Framework.

<sup>85)</sup> tamtéž, s. 4.

<sup>86)</sup> tamtéž, s. 4.

<sup>87)</sup> tamtéž, s. 4.

<sup>88)</sup> tamtéž, s. 4.

„Podstata hodnoty a proces tvorby hodnoty se rychle mění z pohledu soustředěného na produkt a na firmu, která tento produkt vytváří, na zachycení celkového personalizovaného zákaznickova prožitku. Interakce mezi firmou a zákazníkem se stává centrem tvorby hodnoty a jejího získávání. Spolu s tím, jak se hodnota posouvá blíže k zákaznickovu prožitku, se trh stává fórem pro konverzaci a interakce mezi zákazníky, komunitami zákazníků a firmami.“<sup>89)</sup>

V klasickém pohledu zůstává trh firmou vnímán klasickým způsobem, jako místo, kde jsou nabízeny její produkty. Trh je tak oddělen od procesu tvorby hodnoty. Spolutvorba vnímá trh spíše jako součást tohoto procesu.<sup>90)</sup>

Hlavní prvky procesu spolutvorby hodnoty jsou dialog (Dialogue), přístup k informacím (Access), otevřenost (Transparency) a vyhodnocování rizika (Risk-benefits). „Přístup k informacím stejně jako otevřenost jsou nutné k smysluplnému dialogu. (...) Co je důležitější, dialog, přístup k informacím a otevřenost mohou vést k jasnému vyhodnocení rizik jeho akcí ze strany zákazníka.“<sup>91)</sup>

Je důležité neplést si proces spolutvorby s některými jinými přístupy, které sice znamenají větší zapojení zákazníka, ale stále je v nich podstatný klasický pohled na zákazníka jako na příjemce hodnoty generovaný společností. Následující tabulka shrnuje, jak lze a nelze spolutvorbu chápat:

---

<sup>89)</sup> PRAHALAD, C.K. a Venkat RAMASWAMY. Co-creation experiences: The next practice in value creation, s. 6.

<sup>90)</sup> tamtéž, s. 7.

<sup>91)</sup> tamtéž, s. 8

Co <u>není</u> spolupovrba	Co <u>je</u> spolupovrba
<p>Přístup „zaměření se na zákazníka“.</p> <p>„Náš zákazník, náš pán“ a „zákazník má vždycky pravdu“.</p> <p>Dobré zákaznické služby nebo rozmazlování zákazníků štědrými zákaznickými službami.</p> <p>Masová kostumizace nabídky, která navazuje na zavedený dodavatelský řetězec.</p> <p>Přesun aktivit z firmy na zákazníka jako samoobsluha.</p> <p>Zákazník jak produktový manažer nebo spolu designer produktů a služeb.</p> <p>Rozmanitost produktů.</p> <p>Segment jednoho zákazníka.</p> <p>Pečlivý marketingový výzkum.</p> <p>Inscenovaný prožitek.</p> <p>Inovace nových produktů na straně poptávky.</p>	<p>Spolupovrba je o spojené tvorbě hodnoty zákazníkem a firmou. Není to snaha firmy potěšit zákazníka.</p> <p>Umožnění zákazníkovi spoluvytvořit prožitek ze služby, který by mu vyhovoval v souvislostech daných tímto zákazníkem.</p> <p>Společné definování a řešení problému.</p> <p>Tvorba a užívání prostředí, ve kterém může fungovat aktivní dialog a spoluvytváření osobních prožitků; produkt jako takový přitom může zůstat stejný, ale zákazníci jsou schopni si vytvořit vlastní odlišný prožitek.</p> <p>Rozmanitost zkušeností a prožitků.</p> <p>Zkušenost a prožitek jednotlivce.</p> <p>Prožívání businessu tak, jak to dělají zákazníci v reálném čase.</p> <p>Neustálý dialog.</p> <p>Spoluvytváření osobních zkušeností.</p>

Tabulka 3 - Koncept spolupovrby (Zdroj: Vlastní překlad a přepracování podle PRAHALAD, C.K. a Venkat RAMASWAMY, 2004, s. 8.)

## 2.8 Kritické zhodnocení informačních zdrojů

Pro teorii zabývající se problematikou služeb obecně jsem použil především dílo P. Kottlera, *Moderní marketing* (4. evropské vydání, 2007). Protože se práce zabývá z velké části i doplňkovými službami, potřeboval jsem za tímto účelem specializovanější zdroj informací. Vyšel jsem tak mimo jiné z české autorky L. Kaňovské a její publikace *Doprovodné služby - konkurenční výhoda* (2009).

Hlavní část analýz v této práci je založena na hodnotovém řetězci, který definoval Michael Porter ve své práci, především v knize *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon* (1993), proto jsou jeho publikace jedním z hlavních zdrojů v mé diplomové práci. V některých částech jsem využil ještě knihu od J. Magretty *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii* (2012), která je Porterovou blízkou spolupracovnicí a z jeho prací vychází.

Co se konkurence a konkurenceschopnosti týče, některé principy jsem převzal opět od Portera. Mám na mysli jeho základní konkurenční strategie, které rozvíjí ve své knize *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů* (1994).

Protože samotné konkurenční strategie celou problematiku konkurenceschopnosti samy o sobě neobsáhnou, sáhnul literatuře dalších autorů jako je například Zichova *Koncepce úspěchuschopnosti: konkurenceschopnost – vítězství nebo jen účast v soutěži* (2012), ze které jsem převzal například myšlenku cílového zaměření úspěšné strategie.

Protože je lasergame služba specifická tím, že se na její realizaci podílí i zákazník, rozhodl jsem se do práce zařadit koncept spolutvorby hodnoty se zákazníkem, který definovali ve svých pracích C. K. Prahalad a Venkat Ramaswamy. I tyto práce se tak staly důležitým zdrojem informací.

Především pro analytickou část práce, která si žádá především čerstvé informace, jsem využil velkou měrou elektronické zdroje. Jsou to například články na internetových zpravodajských serverech (ihned.cz – zpravodajský server Hospodářských novin) nebo články na serverech specializovaných na určité téma (smartmania.cz – chytré mobilní telefony). Do této kategorie zdrojů bych zařadil i webové stránky Českého statistického úřadu, jehož data a predikce jsem využil pro SLEPT analýzu. Pro zjištění pohledů české společnosti na kouření v restauracích jsem využil mimo jiné tiskovou zprávu Univerzity Karlovy v Praze, fakulty sociálních věd: *78 % Čechů si přeje zákaz kouření v restauracích, přidávají se i kuřáci.*

Posledním významným informačním zdrojem byly samozřejmě data společnosti LazerFun s.r.o., ať už ta veřejně přístupná (ceník) nebo data interní (informace o skladbě zákazníků).

## 3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

### 3.1 Lasergame a LazerFun s.r.o.

Lasergame je spojení her typu paintball nebo airsoft (při kterých má hráč atrapu zbraně, kterou střílí po svých soupeřích) s principy z počítačových her a moderním vybavením. <sup>92)</sup> Lasergame má podobný princip jako tyto akční sporty, ale funguje na jiném principu: „Hráči mají na sobě při laser game vesty a na každé vestě jsou senzory. (...) Zbraň střílí infračervený paprsek, který je poté zachycen na vestě. Paprsek s sebou nese informaci, která zbraň jej vyslala. Zasažená vesta nahlásí zásah pomocí wifi sítě na server, kde jsou zapsány body.“ <sup>93)</sup>

Hra probíhá v umělém sci-fi prostředí, ve kterém jsou využívány například UV aktivní barvy a umělá mlha k navození atmosféry.

Společnost LazerFun s.r.o. zahájila provoz 17.10.2012 na adrese Drahobejlova 36 v Praze 9. Hlavní službou a lákadlem pro potenciální zákazníky je služba lasergame (viz výše). Myšlenka, která stála za založením společnosti a celým podnikatelským záměrem, byla „dělat lasergame jinak“, než konkurence, kterou v době formulace tohoto záměru tvořila pouze lasergame aréna v obchodní galerii Nové Butovice (než jsme stačili záměr zrealizovat, objevila se na trhu další lasergame aréna, a to Maxlasergame).

Hlavní odlišení se od konkurence mělo být především v:

- Poloze v rámci Prahy – v té době všechny tři podniky ležely na stejné lince metra (B), ale ve vzdálenosti minimálně 20 minut od sebe
- „Domáctějšímu“ prostředí – běžný design prostředí používaný v lasergame bylo prostředí připomínající klasickou kavárnu
- Lepšímu lasergame systému, který by byl pohodlnější na užívání a nabízel hráčům více možností – cena lasergame systému, se kterým jsme se rozhodli vstoupit na trh, byla o něco vyšší, než jiných, ale tuto cenu měly vyvážit jeho přednosti

Těmito výhodami jsme měli v plánu cílit především na mladé lidi ve věku 10 až 25 let, kteří mají čas a chuť všechny možnosti našeho systému využívat.

---

<sup>92)</sup> LAZERFUN. O lasergame. *Laser Game Praha* [online]. [cit. 2013-11-12]. Dostupné z: <http://www.lazerfunpraha.cz/index.php/cs/lazerfun-praha-o-lasergame>

<sup>93)</sup> POLÁKOVÁ, Michaela. Víte jak funguje laser game?: Díl první!. [online]. [cit. 2013-11-12]. Dostupné z: <http://www.mezinami.cz/pohybuj-se/vite-jak-funguje-laser-game-dil-prvni/>

## 3.2 SLEPT analýza

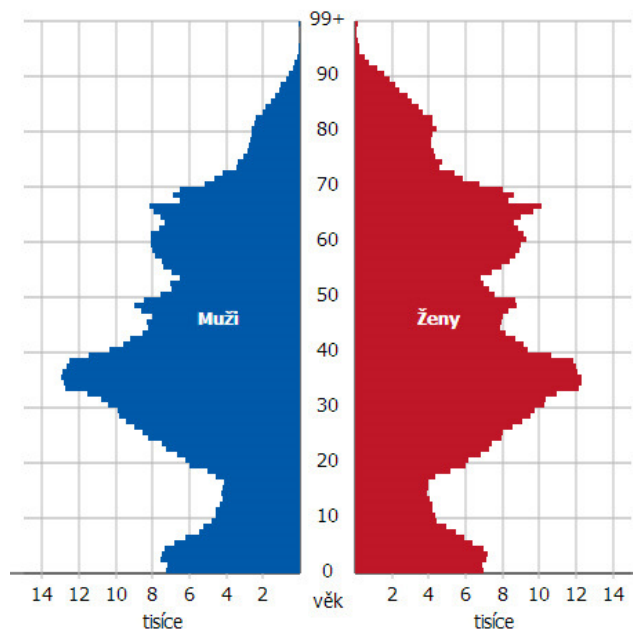
Nejprve začněme nejširším vymezením okolí firmy. Obecné vlivy a trendy v nejširším okolí firmy se týkají všech podniků. Pro analýzu jsem vybíral takové pouze vlivy, které jsou pro podnik LazerFun důležité.

### 3.2.1 Sociální hledisko

#### Demografie

Nejčastějšími zákazníky jsou hráči ve věku přibližně 8 až 35 let. Proto je důležité vědět, jak se bude vyvíjet počet osob v této věkové hladině. Podíváme-li se na následující graf, můžeme vyčíst následující fakta:

- Můžeme zaznamenat vyšší počet budoucích potenciálních zákazníků v aktuálním věku kolem 4 let. Domnívám se, že jde o potomky silných ročníků, které jsou ve věku od přibližně 30 do 45 let.
- Zákazníků školního věku bude tedy časem přibývat (v horizontu 5 let)
- Naopak lze očekávat úbytek zákazníků ve věku 20 let a více. Vyplývá to z aktuálně nižšího počtu osob ve věku okolo 15 let.
- Graf nebere v úvahu přistěhovalce, ani vysokoškolské studenty, kteří by měli zrovna tuto věkovou skupinu doplnit (osoby, které nemají trvalý pobyt v Praze, ale žijí tam).



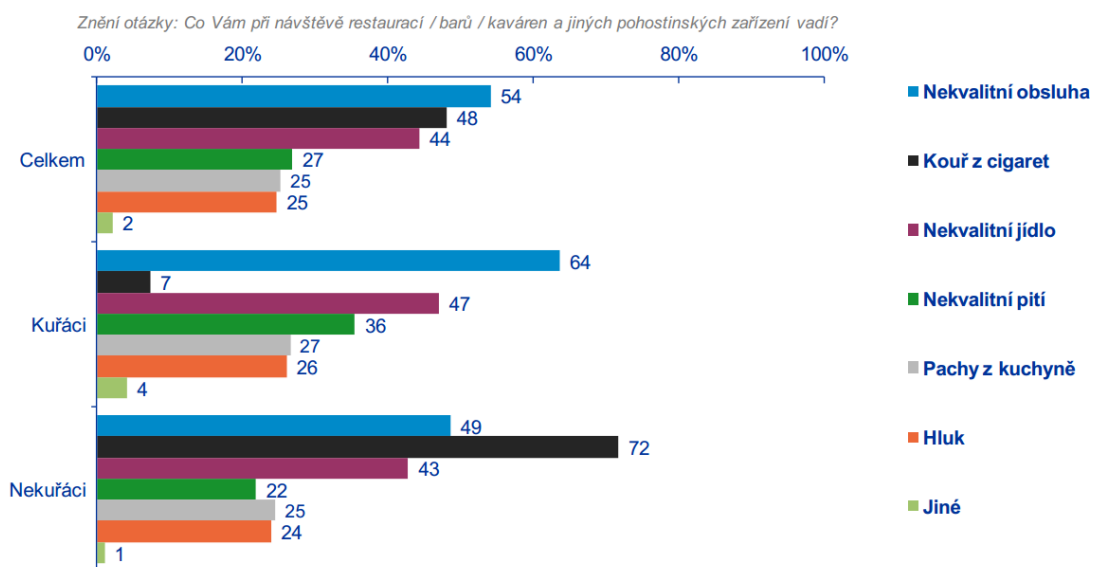
Graf 1 – Věková struktura obyvatelstva hl.m. Prahy k 31.12.2012 (Zdroj: Český statistický úřad)

Těmto faktům by mělo být přizpůsobeno složení nabízených služeb i cílení marketingu.

### **Protikuřácký trend**

Podle výzkumu provedeného na univerzitě Karlově v Praze, fakultě sociální věd, ve spolupráci s agenturou Ipsos, vyplývá, že: „Kouření v restauraci je opravdu důležité jen pro 9 % zákazníků a jen čtvrtinu kuřáků.“<sup>94)</sup>

Ze stejného průzkumu je zřejmé, že právě „Kouř z cigaret patří spolu s nekvalitní obsluhou a nekvalitním jídlem k nejčastějším důvodům nespokojenosti Čechů při návštěvě v restauraci, baru či kavárně. Jako negativum kouř z cigaret výrazně dominuje mezi nekuřáky, ale vadí i části kuřáků.“<sup>95)</sup>



**Graf 2 – Co vadí zákazníkům v pohostinských zařízeních? (Zdroj: UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE, 2012, s. 10)**

Důležité je také, jaké skupině vadí kouření v pohostinských zařízeních ve vztahu ke skupině zákazníků, která tvoří největší podíl tržeb firmy (viz kapitola 3.3.1 Zákazníci). Na tuto otázku odpovídá stejný průzkum UK FSV: „Více než polovině Čechů (52 %) vadí kouření v restauracích, a to výrazně více ženám (61 %) než mužům (43 %). Kouření také vadí ve větší míře vysokoškolsky vzdělaným lidem (63 %) než lidem s nižším vzděláním. Výrazně kouření vadí samozřejmě i rodinám s dětmi.“<sup>96)</sup>

<sup>94)</sup> UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE, Fakulta sociálních věd. *Tisková zpráva: 78 % Čechů si přeje zákaz kouření v restauracích, přidávají se i kuřáci.* [online]. [cit. 2013-10-05]. Dostupné z: [http://assets/media/files/projekty/Ipsos\\_\\_Vyzkumna\\_zprava\\_Cesi\\_podporuji\\_zakaz\\_koureni\\_v\\_r\\_estauracich.pdf](http://assets/media/files/projekty/Ipsos__Vyzkumna_zprava_Cesi_podporuji_zakaz_koureni_v_r_estauracich.pdf)

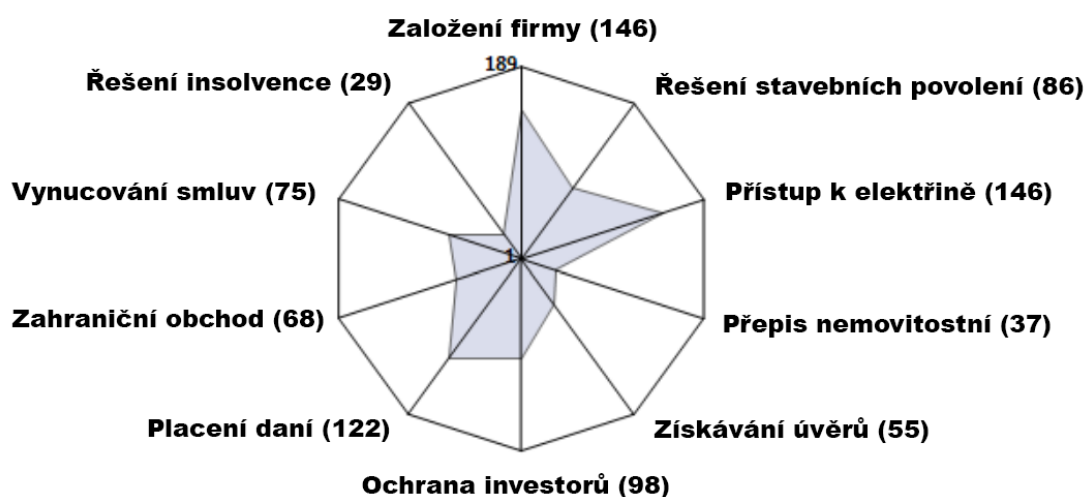
<sup>95)</sup> tamtéž

<sup>96)</sup> tamtéž

### 3.2.2 Legislativní hledisko

#### Snadnost podnikání

Jak složité nebo jak jednoduché je v jednotlivých státech podnikat na základě administrativních překážek a celkového stavu práva sleduje mimo jiné Doing Business, projekt Světové banky: „Projekt Doing Business sleduje objektivně porovnatelné metriky regulací v oblasti podnikání pro místní firmy ve 189 vybraných ekonomikách a městech na podrobnější než národní úrovni.“<sup>97)</sup> Mezi sledované parametry patří založení firmy, řešení stavebních povolení, přístup k elektřině, přepis nemovitostí, získávání úvěru, ochrana investorů, placení daní, zahraniční obchod, vynuocování smluv, řešení insolvence. Umístění České republiky je na následujícím obrázku:



Graf 3 - Hodnocení ČR podle indexu Doing Business (Přeloženo z: WORLD BANK, 2013.)

Hodnocení 189 by měla nejlepší ze srovnávaných ekonomik a naopak. V celkovém srovnání (kde jsou brány všechny ukazatele na stejnou váhu) je Česká republika na 75. místě. Horší je fakt, že při vyfiltrování pouze ekonomik OECD hodnocených jako s vysokým příjmem na jednoho obyvatele je Česká republika na posledním, 31. místě.<sup>98)</sup> Celou tabulku naleznete v příloze.

Z uvedeného obrázku lze zjistit, že největší rezervy českého legislativního systému by mohly být v oblastech řešení insolvence (vysoké náklady, nižší návratnost),

<sup>97)</sup> WORLD BANK. About Doing business. *Doing business: Measuring business regulations* [online]. [cit. 2013-11-10]. Dostupné z: <http://www.doingbusiness.org/about-us>

<sup>98)</sup> WORLD BANK. Economy rankings. *Doing business: Measuring business regulations* [online]. [cit. 2013-11-10]. Dostupné z: <http://www.doingbusiness.org/rankings>

přepisu nemovitostí, poté také vynucování smluv (delší doba vynucení a vyšší náklady na vynucení) a získávání úvěrů.

Naopak poměrně snadné je v českém legislativním prostředí například založení firmy nebo placení daní (jehož hodnocení je snižováno mimo jiné vysokým časem potřebným ke zpracování českého daňového přiznání-pro modelovou společnost to bylo 413 hodin oproti 175 hodinám průměrným v zemích OECD). <sup>99)</sup>

### **Protikuřácké zákony**

V českém parlamentu se diskutuje přijetí tzv. protikuřáckého zákona, který by definitivně zakázal kouření v restauracích a pohostinských zařízeních. Ministr zdravotnictví, Svatopluk Němeček, uvedl v médiích, že se pokusí tento zákon prosadit. <sup>100)</sup> Faktem zůstává, že se tak dosud nestalo.

Přijetí tohoto zákona by znamenalo důležitou změnu pravidel v oboru.

### **3.2.3 Ekonomické hledisko**

#### **Výdaje domácností na zábavu**

Struktura výdajů domácností se mění v závislosti na mnoha faktorech. Výdaje na některé produkty jsou poměrně stabilní, zatímco výdaje na jiné produkty kolísají s ekonomickou situací a jinými faktory.

Produkt	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Potraviny a nealkoholické nápoje	22,9%	22,2%	21,2%	21,2%	20,6%	20,1%	20,1%	20,1%	19,3%	19,3%	19,1%	20,0%
<b>Alkoholické nápoje, tabák</b>	3,1%	3,1%	3,0%	2,9%	2,9%	2,9%	2,9%	2,7%	2,8%	2,8%	2,9%	2,8%
Odivání a obuv	6,7%	6,5%	6,2%	5,9%	5,6%	5,4%	5,4%	5,2%	5,0%	5,0%	4,8%	4,7%
Bydlení, voda, energie, paliva	18,6%	19,8%	19,7%	19,3%	20,1%	20,7%	19,9%	19,9%	21,4%	21,7%	22,3%	22,1%
Bytové vybavení, zařízení domácnosti; opravy	6,9%	6,9%	6,7%	6,5%	6,7%	6,9%	7,1%	6,8%	6,7%	6,2%	6,2%	5,8%
Zdraví	1,7%	1,8%	1,9%	1,9%	2,0%	2,0%	2,3%	2,7%	2,7%	2,7%	2,7%	2,8%
Doprava	11,0%	10,0%	10,7%	11,0%	11,1%	10,9%	10,8%	11,1%	10,5%	10,7%	10,9%	10,7%
Pošty a telekomunikace	3,9%	4,1%	4,3%	4,6%	4,6%	4,8%	4,7%	4,7%	4,6%	4,6%	4,5%	4,4%
<b>Rekreace a kultura</b>	10,6%	10,5%	10,8%	10,9%	10,6%	10,2%	10,5%	10,5%	10,3%	10,2%	9,8%	9,5%
Vzdělávání	0,6%	0,6%	0,7%	0,6%	0,6%	0,5%	0,6%	0,6%	0,6%	0,7%	0,6%	0,7%
Stravování a ubytování	5,2%	5,1%	5,3%	5,3%	5,1%	5,0%	5,2%	5,2%	5,2%	5,0%	5,1%	5,3%
Ostatní zboží a služby	9,0%	9,5%	9,7%	9,8%	10,2%	10,4%	10,8%	10,6%	10,9%	11,1%	11,0%	11,2%

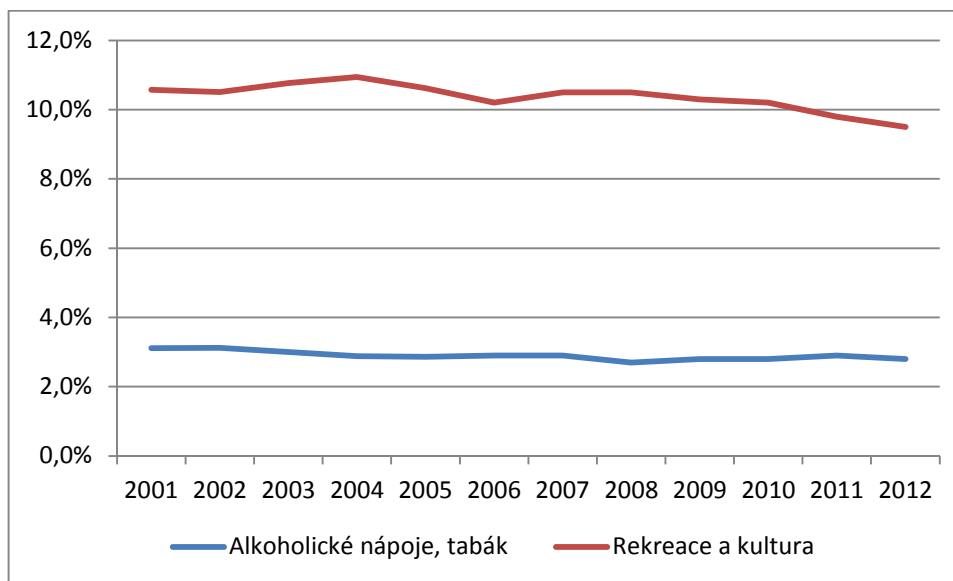
**Tabulka 4 – Struktura výdajů domácností v procentuálním vyjádření za roky 2001 až 2012 (Zdroj: Český statistický úřad)**

<sup>99)</sup> WORLD BANK. Paying Taxes. *Doing business: Measuring business regulations* [online]. [cit. 2013-11-10]. <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/czech-republic/#paying-taxes>

<sup>100)</sup> PARLAMENTNÍ LISTY. Protikuřácký zákon: Jedna z prvních aktivit nové vlády. *Parlamentní listy* [online]. [cit. 2014-05-11]. Dostupné z: <http://www.parlamentnilisty.cz/arena/monitor/Protikuracky-zakon-Jedna-z-prvnich-aktivit-nove-vlady-304266>

Důležité je, že výdaje na rekreaci a kulturu, kam patří i lasergame, byly v minulosti poměrně stabilní a pohybovaly se přes 10% celkových výdajů domácností. V posledních dvou letech však zaznamenaly propad. Není jisté, zda bude tento klesající trend pokračovat i v dalších letech.

Naopak výdaje na alkohol a tabák jsou poměrně stabilní za celé sledované období.



Graf 4 – Procentuální výdaje domácností na rekreaci a kulturu a alkoholické nápoje tabák za roky 2001 až 2012 (Zdroj: Zpracováno podle údajů Českého statistického úřadu)

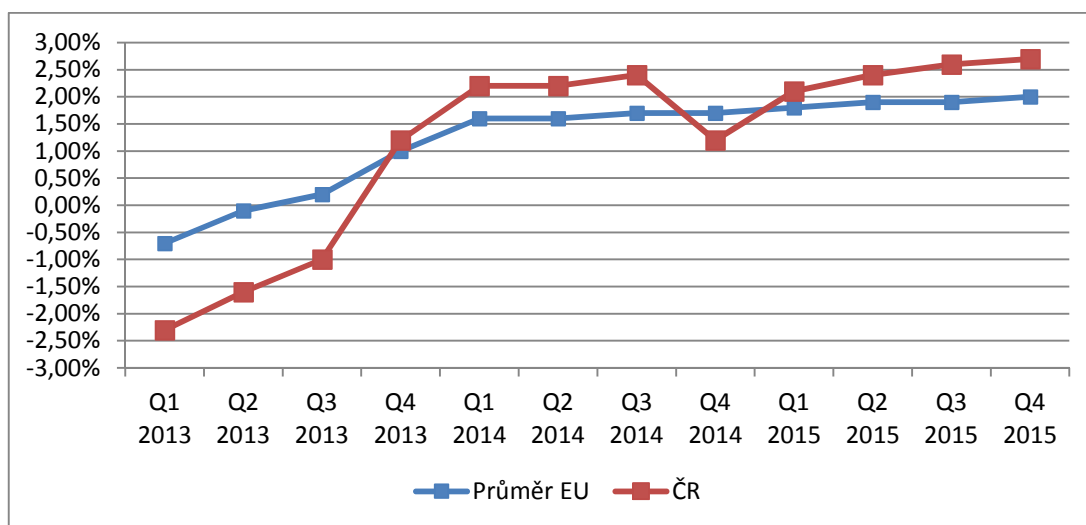
### Aktuální vývoj ekonomiky

Podle informací Českého statistického úřadu reálné mzdy ve 3. čtvrtletí 2013 meziročně poklesly o 2,9%. <sup>101)</sup> Toto by mohlo znamenat snížení poptávky. Některé analýzy a předpovědi pro vývoj české ekonomiky na rok 2014 jsou přesto poměrně optimistické. Například podle CFO Clubu (což je Klub finančních ředitelů) lze očekávat „návrat k růstu“ s tím, že „tahounem bude zahraniční obchod“. <sup>102)</sup>

<sup>101)</sup> ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Mzdy a náklady práce: Průměrná mzda. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2013-11-18]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/prace\\_a\\_mzdy\\_prace](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/prace_a_mzdy_prace)

<sup>102)</sup> VÍTKOVÁ, Eva. CFO Club: Prognóza ekonomického vývoje v roce 2014. *CFO: world* [online]. [cit. 2014-04-18]. Dostupné z: <http://cfoworld.cz/financni-sluzby/cfo-club-prognóza-ekonomického-vyvoje-v-roce-2014-2904>

Nejnovější předpověď Evropské komise hovoří o růstu HDP v letošním roce v průměru o dvě procenta s tím, že hlavní vliv na zvýšení HDP by měl mít export a rostoucí spotřeba domácností. <sup>103)</sup>



Graf 5 – Předpověď vývoje ekonomik zemí EU a ČR dle Evropské komise. (Zdroj: Ihned.cz)

### Trh služeb

Pozitivní výhled ekonomiky jako celku snižují data českého statistického úřadu: „Ve 4. čtvrtletí sezónně očištěné tržby ve službách reálně mezičtvrtletně vzrostly o 0,7 %. Meziročně bez očištění se tržby zvýšily o 0,2 %, po očištění o vliv pracovních dní o 0,7 %. Na celkový vývoj měl největší vliv růst tržeb v dopravě a skladování. Za celý rok 2013 se tržby ve službách snížily reálně meziročně o 0,9 %.“ <sup>104)</sup>

Zvýšení tržeb pomohla především doprava a skladování. Meziroční pokles ukazuje na celkové snížení objemu peněz utržených podniky služeb, což by mohlo mít negativní dopad i na trh lasergame.

### 3.2.4 Politické hledisko

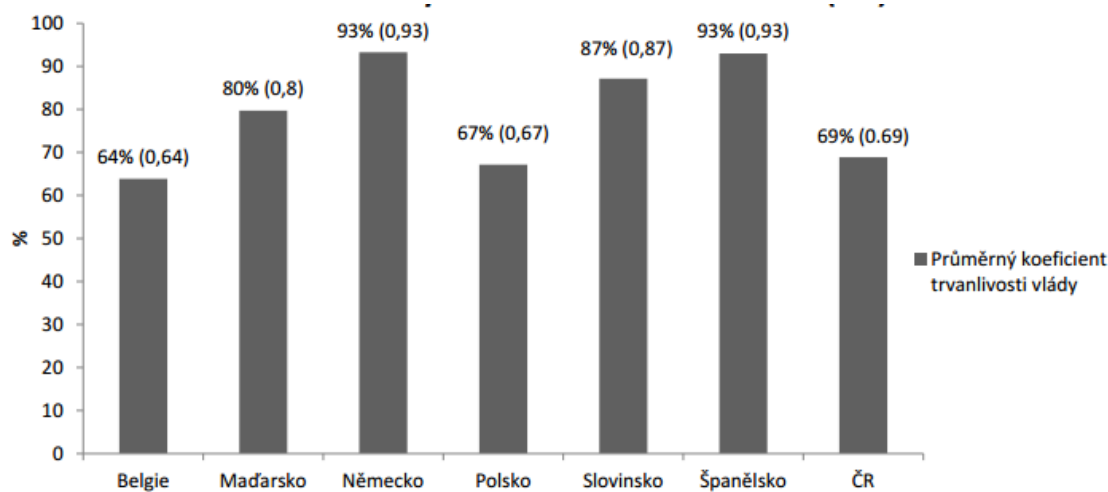
#### *Stabilita vlády*

V následujících obrázcích můžeme vidět veličinu trvanlivost vlády v porovnání pro Českou republiku a některé další členské státy EU. Veličina trvanlivosti vlády

<sup>103)</sup> HOSPODÁŘSKÉ NOVINY. Česko nad úrovní EU: Tuzemská ekonomika letos vyskočí o dvě procenta. *Ihned.cz* [online]. [cit. 2014-05-20]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/zpravodajstvi-evropa/c1-62132320-cesko-nad-urovni-eu-tuzemska-ekonomika-letos-vyskoci-o-dve-procenta>

<sup>104)</sup> ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Služby: 4. čtvrtletí 2013. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2014-05-04]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cslu020714.doc>

ukazuje v procentech, kolik měsíců z celého volebního období vláda vydržela ve svém úřadě.<sup>105)</sup> Data byla za období 1994 až 2011.



Graf 6– Průměrný koeficient trvanlivosti vlády za roky 1994-2011 některých států EU. (Zdroj: THIELOVÁ, 2012.)

Z uvedeného lze odhadnout:

- Politická trvanlivost vlády je podle tohoto koeficientu zhruba porovnatelná se státy, jako je Belgie nebo Polsko
- Politická stabilita je vyšší v Maďarsku
- Nejvyšší politickou stabilitu mezi porovnávanými státy má Německo, Slovinsko a Španělsko
- Politická stabilita v ČR v daném srovnání na spíše horší úrovni

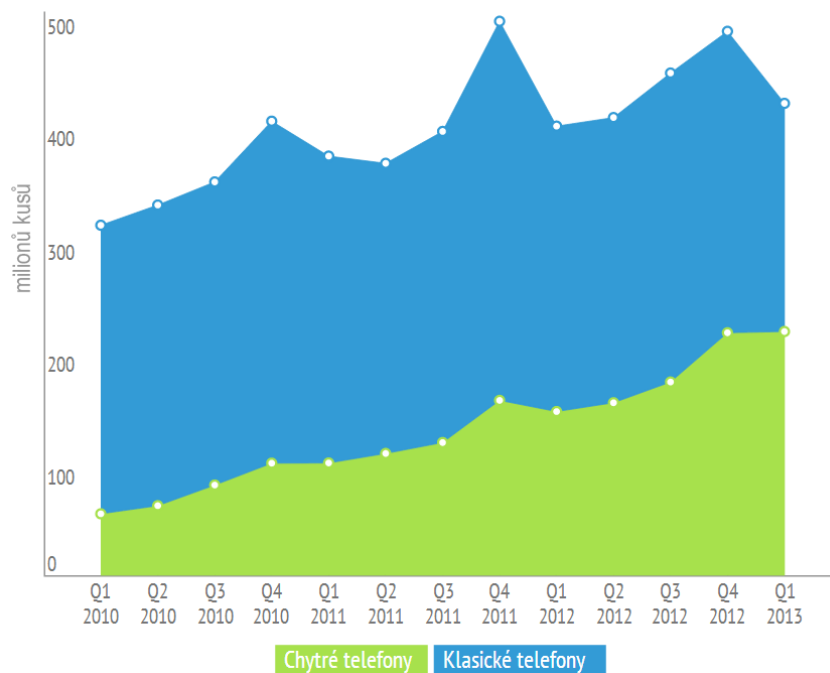
### 3.2.5 Technologické hledisko

„Smartphonizace“

Trendy, které by mohly a pravděpodobně budou mít vliv na firmu a na trh lasergame jsou změny především v návycích zákazníků a ve způsobu jakým tito získávají informace. Změna se týká využívaných zařízení pro přístup k informacím a jedná se o rychle stoupající podíl chytrých telefonů na trhu.

Následující obrázek zachycuje s mobilními telefony:

<sup>105)</sup> THIELOVÁ, Linda. *Konstruktivní vyslovení nedůvěry v evropských zemích*, s. 3.



Graf 7 - Prodeje klasických a chytrých mobilních telefonů celosvětově (Zdroj: SMARTmania.cz).

Chytrých mobilních telefonů (Smartphonů) se prodalo v prvním čtvrtletí 2013 216,2 milionů kusů, což byl podíl 51,6% na trhu s mobilními telefony.<sup>106)</sup>

### 3.2.6 Shrnutí SLEPT analýzy

Z předcházejících fakt lze vyvodit následující hlavní závěry pro jednotlivé části SLEPT analýzy:

- Může nastat změna ve věku dominantní zákaznické skupiny a to přibývání zákazníků školního věku do 15 let a naopak ubývání starších zákazníků (které by mohlo být částečně kompenzováno přistěhovalectvím a migrací studentů do některých pražských univerzit).
- Kouření není pro většinu návštěvníků pohostinských zařízení důležité, naopak vadí až 72% nekuřáků.
- Existuje šance, že by mohl být přijat zákon zakazující kouření v restauracích.
- Je třeba počítat s delšími časy a vyššími náklady v oblastech vymahatelnosti smluv a především s horším řešením případné insolvence obchodních partnerů.

<sup>106)</sup> PODZIMEK, David. Statistika: Prodeje smartphonů poprvé překonaly klasické telefony. *SmartMania: Vás průvodce světem chytrých zařízení* [online]. SMARTmania, 29. 4. 2013 [cit. 2013-11-25]. Dostupné z: <http://smartmania.cz/clanky/statistika-prodeje-smartphonu-poprve-prekonaly-klasicke-telefony-4758>

- Ekonomický výhled je pozitivní a ekonomika jako taková by měla růst. Celkové tržby ve službách však meziročně zatím poklesly.
- Hlavním tahounem růstu ekonomiky má být dle předpovědí export a růst spotřeby domácností.
- Vlády ČR v minulosti prokázaly spíše nižší trvanlivost.
- V technologické oblasti je významný především nárůst podílu chytrých telefonů na trhu, který ovlivní mimo jiné, jakým způsobem zákazník přistupuje k informacím.

### 3.3. Oborové okolí

Oborové okolí zahrnuje zákazníky, dodavatele, substituty, bariéry vstupu do odvětví a míru konkurence stávajících společností.

#### 3.3.1 Zákazníci

Podle Joan Magretta může nastat situace, kdy: „V rámci jednoho odvětví se mohou vyskytovat segmenty kupujících, které mají větší nebo menší vyjednávací sílu a které jsou více či méně citlivé vůči cenové úrovni. Kupující budou s větší pravděpodobností uplatňovat svou vyjednávací sílu v případě, že jsou citliví vůči ceně.“<sup>107)</sup>

Na základě společných znaků (nákupní chování, životní etapa) je možné zákazníky rozdělit do několika základních skupin:

- Rodiny s dětmi – menší skupinky hráčů různého věku, které spojuje příbuzenský vztah. Často s sebou mají menší děti školního věku. Cena je pro ně důležitá, ale ne rozhodující.
- Dětské narozeninové oslavy – zákazníci, kteří se rozhodli u nás zorganizovat narozeninovou oslavu pro své děti. Akci většinou připravují předem a lépe ji plánují včetně výběru možnosti s pro ně příznivou cenou.
- Studenti – zákazníci ve věku 6-25 let využívají často různé slevové akce a nabídky (studentská cena apod.). Jiným způsobem o ceně většinou nevyjednávají.
- Skupinky z práce – Hráči se znají na základě stejného zaměstnavatele-spolupracovníci. Většinou se informují předem, ale nesnaží se uplatňovat tlak na cenu, která pravděpodobně není pro tuto skupinku úplně rozhodujícím faktorem.

<sup>107)</sup> MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*, s. 48.

- Firemní akce – dlouho dopředu plánované akce typu firemní večírek. Cena není rozhodující, ale je třeba nabídnou odpovídající rozsah služeb.

Tyto skupinky jsem ohodnotil na základě svých zkušeností v následujících čtyřech oblastech:

1. Jak často se snaží domluvit cenu své akce předem? – Kontaktují podnik předem s požadavkem kalkulace ceny při jejich případné návštěvě dříve, než udělají rezervaci?
2. Jak často se snaží vyjednat lepší cenu? – Je časté chování, kdy se snaží zákazník vyjednat lepší cenu, než mu byla nabídnuta, případně než je v ceníku?
3. Jak často většinou cena ovlivňuje jejich chování? – Je pro ně cena rozhodující faktor? Budou například hrát více her, než zamýšleli při stejné ceně?
4. Jak často využívají nějakou slevu, která je součástí ceníku? – Využívají už nějakou standardizovanou slevu, která je součástí standardní nabídky? Jsou citliví na tyto nabídky?

Skupiny jsem seřadil párovým způsobem a sestavil jsem pořadí, jak moc daná skupina odpovídá danému popisu (1 odpovídá nejvíce, 5 odpovídá nejméně)

Výsledek mého hodnocení shrnuje následující tabulka:

Skupina	Snaží se domluvit cenu akce předem.	Snaží se vyjednat lepší cenu.	Cena ovlivňuje jejich chování.	Využívají slevu běžnou v rámci ceníku.	Průměr
Rodiny s dětmi	3	2	3	2	2,5
Dětské narozeninové oslavy	2	1	1	5	2,25
Studenti	5	3	2	1	2,75
Skupinky z práce	4	5	5	4	4,5
Firemní akce	1	4	4	3	3

Tabulka 5 – Cenová citlivost segmentů zákazníků (Zdroj: Vlastní zpracování)

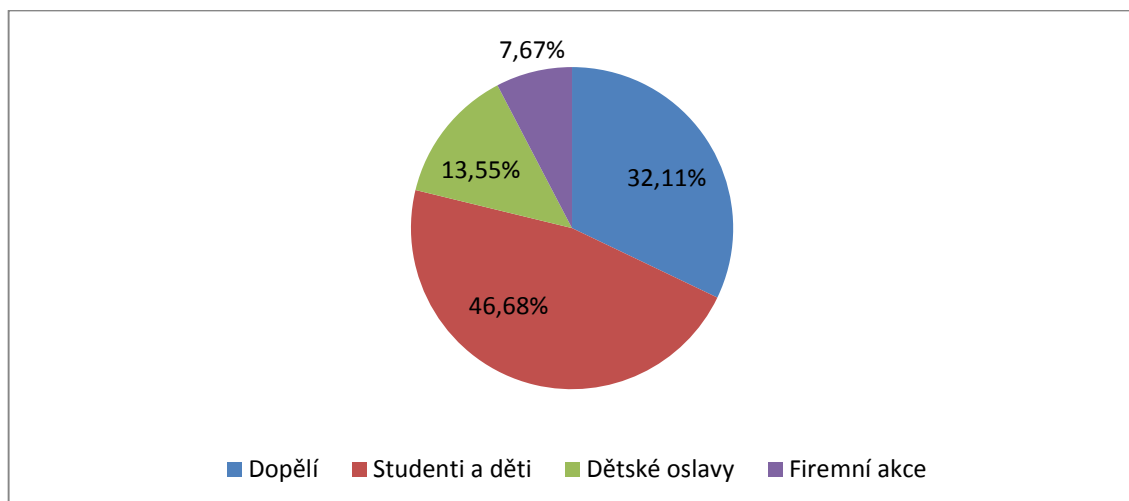
Z analýzy vyplývá, že nejvíce se o nízkou cenu snaží Dětské narozeninové oslavy. Dle mého názoru to odpovídá realitě, protože tito zákazníci i dosahují nejnižších cen – snaží se využít jakékoliv možnosti jejího snížení a neváhají měnit dodavatele, pokud jim zejména cena nevyhovuje. Další skupinou jsou studenti, kteří jsou zároveň cenově citliví a zároveň mají dost zkušenosti a času věnovat se vyhledávání

nejvýhodnější varianty. Studenti také s oblibou využívají již existující hojné slevové akce, další se nesnaží vyjednat. Také rodiny s dětmi jsou spíše cenově citlivé.

Naopak nejméně citliví na cenu a nejméně se snažící o snížení ceny jsou Skupinky z práce. Pro tyto zákazníky není návštěva podniku důležitou položkou v jejich rozpočtu a nechtějí výběru věnovat tolik času. Firemní akce samozřejmě o ceně jednájí, ale tato pro ně není zásadní. Jejich zakázky na druhou stranu patří mezi ty největší a dosahují tak lepších cen.

Důležitý je ovšem i podíl jednotlivých zákaznických skupin na tržbách. Pro porovnání tohoto lze využít interní data společnosti LazerFun s.r.o. o tržbách plynoucích ze služby lasergame za období od září 2013 do dubna 2014 tak, aby byla zohledněna většina hlavní sezóny. Data jsem doplnil před dokončením práce tak, aby bylo k dispozici co nejdelší časové období a výchozí předpoklady tak byly co nejpřesnější.

Tržby ze služby lasergame tvoří největší část tržeb společnosti (cca 90%) a také je zde ve výše uvedeném období možno přiřadit jednotlivým segmentům. Data za delší období bohužel nejsou dostupná a společnost o ní nemá záznamy v dostatečně podrobné podobě, aby to dovolilo rozlišit jednotlivé zákaznické skupiny. Nevýhodou je fakt, že z dat nelze rozlišit rodiny s dětmi a studenty, protože obě tyto skupiny využívají stejnou („studentskou“) slevu.



Graf 8 - Podíl segmentů na tržbách z lasergame LazerFun s.r.o. za období září 2013 - duben 2014  
(Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat LazerFun s.r.o.)

Struktura tržeb za lasergame se také mění v průběhu roku, především co se podílu dětských oslav a firemních akcí týče. Největší podíl měly dětské oslavy v měsíci

dubnu (24,8%), firemní akce zase v prosinci (14,77%). Podíl studentů a dětských oslav tvoří ve sledovaném období 60,23%.

### 3.3.2 Dodavatelé

#### *Technologie pro lasergame*

Dodavatelů pro systémy lasergame, kterých je zapotřebí pro toto podnikání je mnoho. Jenom v Praze se v současnosti vyskytují 4 různé systémy od 4 různých dodavatelů. Cena těchto systémů se značně liší - začínají na přibližně 35 000 EUR a končí na cca 60 000 EUR. Během výběru dodavatele má značnou vyjednávací sílu zákazník – odběratel, protože změna dodavatele v této fázi není nijak těžká ani nákladná. Jediné, co snadnou změnu dodavatele ztěžuje je tak značně diferencovaný produkt.

Po nákupu systému je ovšem stále nutná spolupráce s dodavatelem a situace se mění. Podnik lasergame se na dodavateli stane do určité míry závislým. Změna dodavatele v této fázi je velice nákladná a bude tomu tak opět do konce životnosti daného systému. Největší nebezpečí je tedy, že systém nesplní očekávání odběratele (podniku provozujícího lasergame), především v oblasti trvanlivosti a funkčních vlastností. Porovnání jednotlivých systémů využívaných v Praze naleznete v kapitole 3.6.4 Technologie na lasergame.

#### *Další produkty*

Dalšími dodavateli jsou výrobci elektroniky, nápojů a pochutin a dalšího zboží běžné spotřeby. Těchto dodavatelů je celá řada a lze je změnit bez větších nákladů.

Pro výpočet ekonomické výhodnosti budeme potřebovat marže, které jsou v pohostinství běžné, především marže v oblasti čepovaných nápojů. Průzkum dodavatelů a cen běžných v okolních podnicích shrnuje následující tabulka:

Produkt	Nákupní cena dle nabídky dodavatele	Prodejní cena dle ceníků restaurací	Marže
Pilsner Urquell (U Brázdů)	16,6 Kč	34 Kč	105%
Gambrinus 10° (U Brázdů)	13,5 Kč	28 Kč	107%
Gambrinus 10° (Honey bunny)	13,5 Kč	28 Kč	107%
Kofola (Tři sestry)	14,2 Kč	30 Kč	111%
Černá hora sklepní (Billiard centrum)	14,1 Kč	28 Kč	99%

Pilsner Urquell (Stará rána)	16,6 Kč	34 Kč	105%
Staropramen 11° (Slávka)	14,3 Kč	28 Kč	96%
Průměrně	-	-	104%

Tabulka 6 – Marže okolních pohostinských zařízení na čepovaných nápojích (Zdroj: Vlastní zpracování)

Nákupní cena je cena poptaná u hlavního dodavatele produktu. Prodejní cena je vzata z ceníků daného zařízení.

### 3.3.3 Substituty

Lasergame řeší zákaznickou potřebu po zábavě. Zároveň se jedná o společenskou záležitost, takže tato služba uspokojuje i jeho potřebu po společnosti.

Služby, které splní stejnou funkci, jsou v první řadě veškeré pohostinské zařízení, kavárny, bary, restaurace a podobně. Jinak to ovšem není příliš podobná služba. Zákazník zůstává v takovém zařízení většinou pasivní a těchto zařízení je mnoho, takže ani nejsou exklusivní.

Lasergame vyžaduje po zákazníkovi pohyb a jeho zapojení se do procesu tvorby hodnoty. Podobně fungují zařízení na sportovní bázi, jako jsou fit centra, squashová centra, bowling a podobně. Co těmto zařízením chybí je určitá exkluzivita a vzácnost. Lasergame má totiž ještě navíc nádech něčeho zvláštního, nevšedního, což pro zákazníka vytváří další, sociální hodnotu.

Jiná situace je u méně typických služeb, které plní všechny potřeby jako lasergame. Jsou to zařízení jako například lanová centra, motokáry, paintballová hřiště a podobně. U těchto substitutů je důležitější jemnější rozlišení hodnoty za peníze pro zákazníka.

Samostatnou kapitolou substitutů by mohly být videohry, které hráči poskytují podobný zážitek, ale bez uspokojení dalších potřeb.

Nejběžnější substituty shrnuje následující tabulka:

<i>Substitut</i>	<b>Zábava</b>	<b>Společenská</b>	<b>Pohyb</b>	<b>Nevšednost</b>
Pohostinská zař.	X	X	-	-
Squash, bowling, sporty obecně	X	X	X	
Motokáry, lanová centra, bobová dráha, paintball	X	X	X	X
Videohry	X	-	-	-

Tabulka 7 - Porovnání substitutů lasergame (Zdroj: Vlastní zpracování)

Ze substitutů je jasné, že nejnebezpečnější substituty jsou právě služby pronajímající motokáry, různá lanová centra, paintball a podobně, protože služba, kterou nabízejí, míří na stejnou sadu uspokojování potřeb jako lasergame.

### 3.3.4 Konkurenti a rivalita

Pro účely analýzy konkurentů je třeba nejprve vybrat správné konkurenty. Z hlediska Kotlerova pojetí konkurence vybírám konkurenty, který nabízejí stejnou službu. Toto pojetí konkurence je současně v souladu s Porterovým pojetím modelu 5 sil a pro účely definování konkurence v této práci je dostačující. V současnosti nabízejí službu lasergame v Praze tyto čtyři podniky:

- LazerFun Praha

Společnost, která funguje od září 2012. Z pohledu této společnosti je pojmána tato diplomová práce.

- Max Lasergame

Začala fungovat několik měsíců před LazerFun Praha, čímž získala významný náskok, který jí v kombinaci s příznivou polohou pomohl vytvořit si významné místo na trhu.

- Lasergame v Galerii Butovice

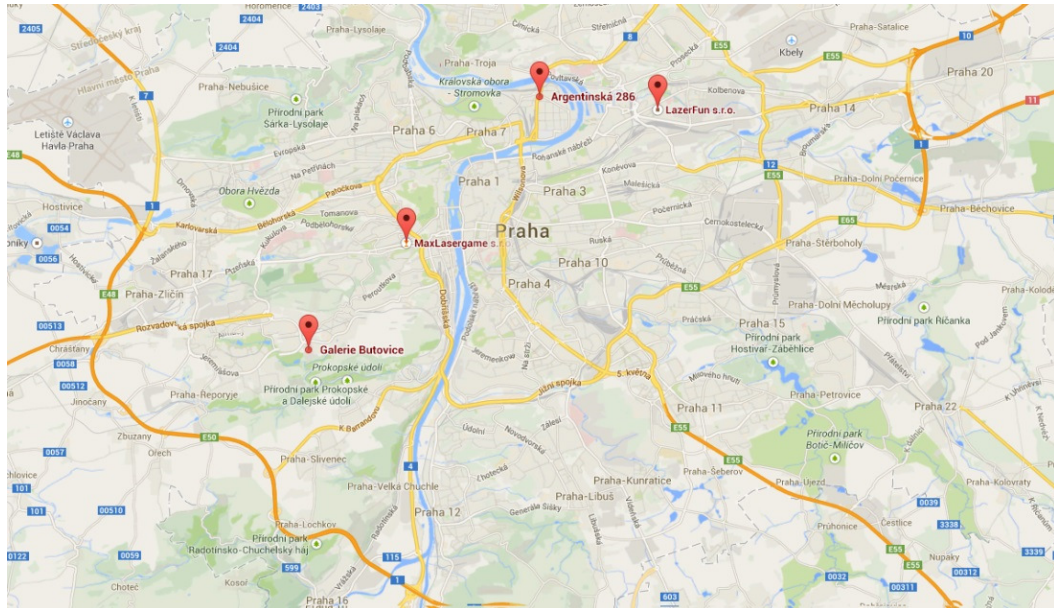
Podnik, který na zmíněném trhu působí nejdéle. Umístěna v obchodní galerii.

- Mercuria Laser

Nejnovější podnik, začal působit v březnu 2014 na adrese Argentinská 286. Byl do této práce zařazen a zapracován později, a to po svém otevření.

Arény lasergame jsou v rámci Prahy rozmístěny rovnoměrně na lince metra B, vždy alespoň 20 minut od sebe. Toto rozmístění dává jednotlivým podnikům konkurenční výhodu pro zákazníky ve svém blízkém okolí a samozřejmě nevýhodu pro zákazníky, kteří by museli dojíždět, případně to mají do jiného podniku (nabízejícímu podobnou službu) blíže.

Výjimku tvoří nově otevřená Mercuria Laser, umístěná lince metra C, poměrně nedaleko konkurenční LazerFun. Jistě bude existovat poměrně velký počet zákazníků, kteří mají oba podniky v krátkém dosahu a výhoda nízké vzdálenosti je tak pro oba tyto podniky omezena.



Obrázek 7 - Rozmístění lasergame v rámci Prahy (Zdroj: maps.google.com)

Rivalitu mezi konkurenty a jejich obecnou tendenci ke snižování cen jsem se rozhodl analyzovat na základě zodpovězení si některých otázek. Jsou v nich zahrnuty odpovědi na fakta, která podle Magretty ovlivňují jednak rivalitu mezi konkurenty a jednak jejich tendenci snižovat ceny.

<i>Faktor</i>	<b>Vůbec nevystihuje</b>	<b>Nevystihuje</b>	<b>Ani nevystihuje ani vystihuje</b>	<b>Vystihuje</b>	<b>Naprosto vystihuje</b>
Konkurentů je velký počet.				X	
Síla konkurentů je přibližně stejná.					X
Trh roste jenom pomalu.		X			
Podnikání vyžaduje speciální aktiva, která nelze snadno prodat.			X		
Ceny na trhu se neustále snižují.			X		
Podnikání v oboru s sebou nese především fixní a nízké mezní náklady.				X	
Produkt, který nebyl využit okamžitě nelze uskladnit a využít později.					X

Tabulka 8 - Hodnocení rivality mezi konkurenty a jejich tendence ke snižování cen (Zdroj: Vlastní zpracování na základě MAGRETTA, 2012)

Z uvedeného lze usuzovat na poměrně vyšší rivalitu mezi konkurenty a na zvýšenou snahu snižovat ceny. To je dáno především vyrovnanou silou konkurentů a charakterem podnikání, kdy každý další zákazník s sebou nese příspěvek k úhradě dominantních fixních nákladů. Navíc produkt typu služba nelze nijak uskladnit pro pozdější spotřebu, což vede ke snaze podniků raději prodat teď než později.

### 3.3.5 Nové firmy a bariery vstupu

Další ze sil jsou nové společnosti, které by mohly na trh vstoupit. Jako hlavní, co nově přichází od vstupu do odvětví odrazuje, jsou především poměrně vyšší investice do technologie a vyšší cena nájmu prostor v Praze spojená s již nyní poměrně vysokým počtem společností na trhu lasergame. Podniky s již zavedenou klientelou mají malou výhodu, neboť jsou i ostatními zákazníky vnímány jako kvalitní (z důvodu vyšší obsazenosti zákazníci předpokládají, že služba je kvalitní), čímž je pro zákazníky generována další přidaná hodnota.

V odvětví není typické využívání úspor z rozsahu nebo speciální vládní nařízení (s výjimkou těch běžných, která se vztahují například na všechny podniky poskytující prodej nápojů), která by blokovala vstup společností do oboru.

Celkově nejsou bariery vstupu do odvětví příliš vysoké.

<i>Faktor</i>	<b>Vůbec nevystihuje</b>	<b>Nevystihuje</b>	<b>Ani nevystihuje ani vystihuje</b>	<b>Vystihuje</b>	<b>Naprosto vystihuje</b>
V odvětví je typické využívání úspor z rozsahu.	X				
Náklady pro zákazníky při změně dodavatele jsou vysoké.		X			
Hodnota pro zákazníky se zvyšuje společně s tím, kolik zákazníků produkt využívá.			X		
Kapitálové investice vstupu do odvětví jsou velmi vysoké.			X		
Stávající společnosti mají výhody, které by nově vstupující společnost získávala jenom velmi obtížně.		X			
Vládní nařízení znemožňují vstup do odvětví.		X			
Stávající firmy by se v konkurenčním boji tvrdě zaměřily na nově přichozí.		X			

Tabulka 9 - Hodnocení bariery vstupu do odvětví (Zdroj: Vlastní zpracování na základě MAGRETTA, 2012)

### 3.4 7S Analýza společnosti LazerFun s.r.o.

V následující kapitole se pokusím lépe rozvést současnou strategii a další prvky podle rámce 7S. Využiji při tom především rámcových otázek podle Mind tools (viz Tabulka 2 – Otázky pro analýzu 7S).

#### 3.4.1 Strategie

(Jaká je naše strategie? Jak zamýšlíme splnit naše cíle? Jak se vypořádáváme s konkurenčním tlakem? Jak se řeší změny v zákaznickových požadavcích?)

**Cíle ani strategie nejsou ve firmě formálně definované.** Protože jsme hlavní vedení firmy i určování jejího směřování je na dvou lidech, kteří je mezi sebou sdílejí,

nebyla nikdy potřeba definovat cíle ani strategii po formální stránce. Po zodpovězení si pomocných otázek, jsem byl schopen sestavit formálnější formulaci strategie a cílů. Je založená na tom, co společnost opravdu dělá a na vizích spolumatelů. Mohla vypadat například takto:

- Přinášet na trh lasergame nové a originální služby, které nejsou k nalezení u konkurence
- Převzít jednoduché služby, které nabízí konkurence do vlastní nabídky, případně je vylepšit
- Nabízet co nejlepší cenu na trhu zákazníkům, kteří se k nám vrací (Loyalty card)
- „Být vidět“ na internetu. První místo ve vyhledávacích, reklama na facebooku a podobně.
- Hlavní zdroj nových zákazníků je osobní doporučení těch stávajících.

Hlavní a dlouhodobý cíl, kterého se snažíme pomocí této strategie dosáhnout, bychom mohli definovat takto:

- Udržet významný podíl na trhu lasergame v Praze

Je zjevné, že tento cíl tak, jak je zadáný, neodpovídá požadavkům na definování cílů podle zásady SMART, což by je jeden z hlavních nedostatků tohoto cíle.

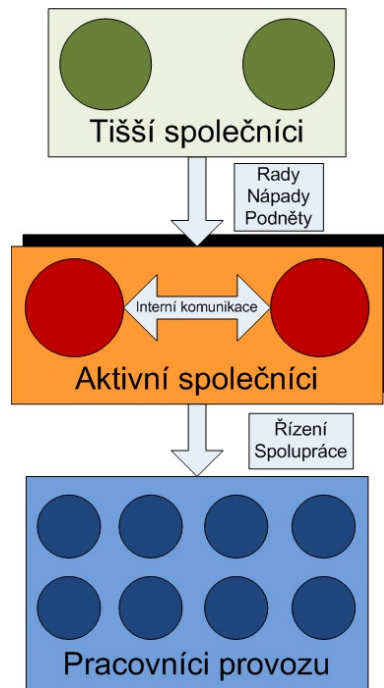
### 3.4.2 Struktura

(Jak je společnost rozdělena? Jaká je hierarchie? Je rozhodování centralizované nebo decentralizované? Je to správně nebo ne, vzhledem k tomu, co děláme?)

Společnost nemá žádnou standardní organizační strukturu. Rozhodování ovlivňují celkem 4 společníci. Dva z nich se aktivně podílejí na vedení společnosti, druhí dva zůstávají v pozadí a ovlivňují chod společnosti a její směřování především pomocí svých připomínek, nápadů a vzhledem k jejich větší zkušenosti i rad.

Dva společníci, kteří aktivně formují firmu a její směřování mají stejné pravomoci. Proto je nezbytně nutná komunikace a souhra mezi těmito dvěma články struktury společnosti. Jejich působnost je rozlišena časově-jejich střídání probíhá po týdně a předávají si tak řešení hlavních organizačních záležitostí společnosti.

Poslední vrstvou organizační struktury jsou brigádníci-zaměstnanci provozu. Jsou podřízeni přímo oběma aktivním společníkům.



Obrázek 8 - Organizační struktura LazerFun s.r.o. (Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.4.3 Systémy

(Jaké hlavní systémy pomáhají běhu společnosti? Jaké interní pravidla a procesy řídí zaměstnance?)

LazerFun s.r.o. nemá implementovaný žádný podnikový elektronický informační systém. Shromažďování a zpracování dat probíhá vždy za pomoci tabulkových procesorů (freeware Calc z edice OpenOffice), které jsou průběžně dopisovány.

### 3.4.4 Spolupracovníci

(Jaké pozice a specializace jsou zastoupeny ve firmě? Jaké pozice je třeba zaplnit?)

Ve společnosti nejsou vytvořeny pevné role pro pracovníky provozu. Je to dáno jejich pracovním poměrem (Dohoda o provedení práce). Všichni pracovníci provozu musí ovládat všechny základní činnosti týkající se provozu (pokladna a přijímání peněz, ovládání systému lasergame, obsluha baru...). Ostatní činnosti jsou soustředěny na aktivní společníky.

Vztahy mezi pracovníky provozu nejsou nijak výrazné, tedy nijak dobré ani nijak špatné. Společné teambuildingy nejsou pravidelně pořádány. Fluktuace

zaměstnanců je nízká (Za poslední půl rok, během kterého je využíváme, byl vyměněn jeden z celkového počtu 6. Dlouhodobější srovnání bohužel není možné).

### **3.4.5 Schopnosti**

(Jaké nejsilnější schopnosti jsou zastoupeny ve firmě? Chybí nějaké schopnosti? Co je o společnosti známo, že dělá dobře? Mají současní zaměstnanci schopnosti, aby zvládli svou práci? Jak jsou schopnosti sledovány a hodnoceny?)

Aktivní vedení společnosti (viz Struktura) se aktivně zapojuje do i do běžného provozu společnosti. To jim umožňuje hledat pracovníky provozu s potřebnými předpoklady pro práci. Schopnosti, které nejsou zastoupeny ve firmě, jsou nájímány externě (grafický design...).

Systematické sledování a hodnocení zaměstnanců neexistuje. Vzhledem k malému počtu zaměstnanců a osobní znalosti všech pracovníků provozu nebyla pocíťována potřeba formální sledování zavádět. Vedení zná silné i slabé stránky všech zaměstnanců.

### **3.4.6 Styl**

(Mají zaměstnanci sklon k tomu být vzájemně soutěživí nebo kooperativní? Jsou ve firmě opravdové týmy nebo jsou to pouze formální skupiny?)

Ve společnosti můžeme zcela jistě identifikovat velice málo formalizovaný styl řízení, který je zároveň poměrně centralizovaný na dva aktivní společníky.

Co se týmu pracovníků provozu týče, mají tendenci být spíše kooperativní. Není jim dáván důvod k soupeření.

### **3.4.7 Sdílené hodnoty**

(Jaké jsou klíčové hodnoty? Jaká je firemní kultura? Jak silné jsou tyto hodnoty?)

Jako hlavní hodnotu vidím přátelský přístup k zákazníkům. I přes nízký počet odpracovaných hodin mezi pracovníky provozu, je tato hodnota vnímána jako samozřejmost.

Další sdílenou hodnotou je nadšení pro lasergame. Toto je důležité, když zaměstnanci vysvětlují zákazníkům typy her a podobně-z pozice osoby, kterou daná problematika samotnou zajímá.

### 3.4.8 Vztahy mezi 7S faktory

Sdílená hodnota přátelského přístupu k zákazníkům ve své podstatě umožňuje a podporuje součást strategie o získávání nových zákazníků na základě doporučení těch stávajících. Fakt, že většina zaměstnanců, kteří přicházejí do styku se zákazníkem, pracují pouze několik dní v měsíci (Struktura), příliš nenahrává hlubšímu rozvoji dalších sdílených hodnot, protože tyto nelze úplně zažít a ztotožnit se s nimi.

Systémy ve společnosti nejsou na vysoké úrovni, což plyne ze struktury, která staví většinu úkonů na dvou lidech (Aktivní společníci). Kvůli tomu nerozvinutý systém zatím stačí, ale v případě většího rozvoje společnosti by se toto mohlo stát významnou brzdou.

Pracovní pozice (Spolupracovníci) nejsou ve firmě příliš rozlišeny. To umožňuje rychlou výměnu zaměstnanců, na druhou stranu to zabraňuje jejich specializaci a lepšímu rozvoji schopností celé společnosti.

## 3.5 Hodnotový řetězec

Joan Magretta ve své knize doporučuje nejprve sestavit hodnotový řetězec odvětví, což bude cílem této kapitoly. **Činnosti identifikované v této kapitole zabezpečují nějakým způsobem všechny čtyři konkurenční podniky.**

V lasergame podnicích nejsou patrné hlavní činnosti kontrola výstupních operací a servis (podobně jak podotýká Porter <sup>108</sup>). Vyplývá to z charakteru podniku poskytujícím služby, které ze své podstaty nevyžadují ani Řízení výstupních operací (to vyplývá především z nehmotnosti služby, která vlastně nemá hmotný výstup) ani Servisní služby (toto také plyne z nehmotnosti služby a z absence vlastnictví-neexistuje nic, co by mohlo být předmětem servisu).

### 3.5.1 Typický podnik lasergame a srovnání základních charakteristik

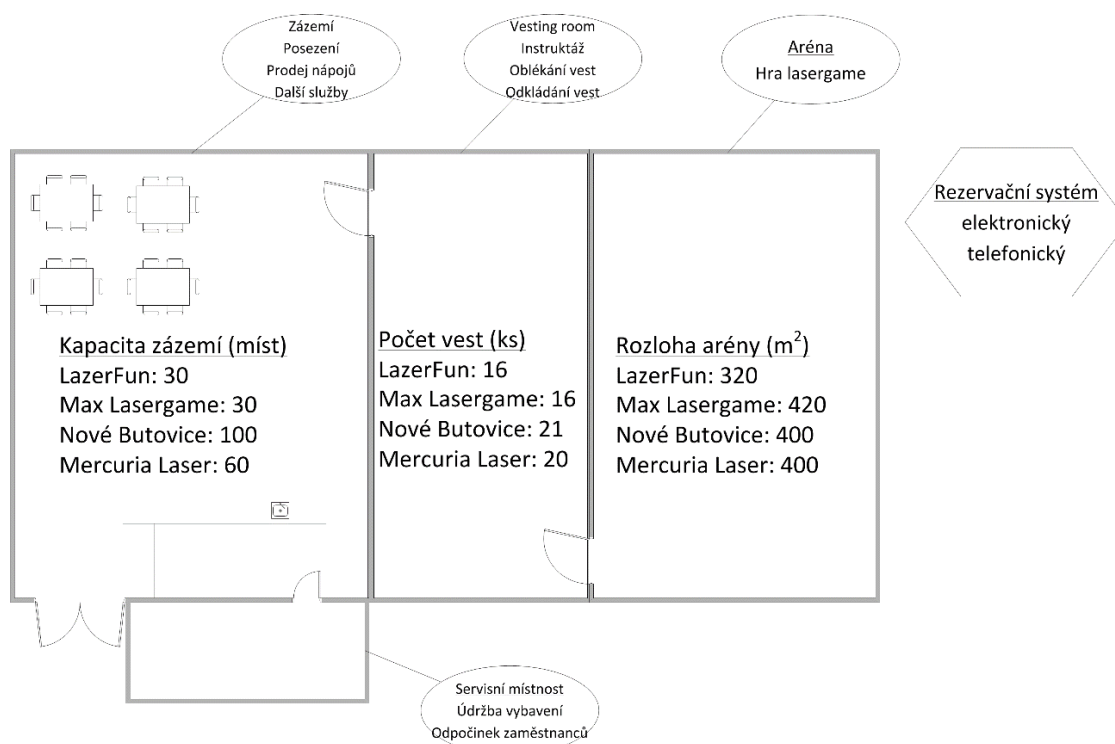
Vzhledem k nízkému počtu podniků na trhu se podniky vzájemně velice sledují, což vede k velice častému napodobování. Také samotní dodavatelé lasergame systému doporučují podobné rozmístění a hlavně rozdělení prostoru (například novozélandský výrobce Deltastrike Ltd. ve svých propagačních materiálech doporučuje vždy základní

---

<sup>108</sup>) PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*, s. 63.

rozdělení prostoru na arénu, recepci-zázemí a vesting room-místnost s vybavením. <sup>109)</sup> Tyto prostory jsou součástí všech pražských lasergame, bez ohledu na dodavatele jejich lasergame systému). Kvůli tomuto jsou si všechny podniky v mnohém podobné.

Pro porovnání základních charakteristik podniků tak mohou využít zjednodušené **ilustrační schéma typického podniku poskytujícího lasergame** v rámci Prahy. Po pochopení jak typický podnik funguje, budeme moci v dalších kapitolách snadněji identifikovat činnosti, které musí provádět, což nám umožní sestavit hodnotový řetězec odvětví.



**Obrázek 9 - Ilustrační schéma typického lasergame v Praze (Zdroj: Vlastní zpracování)**

Na schématu můžeme vidět nejtýpčtější prostorové části podniku, arénu a zázemí. Typický zákazník podniku postupně projde všemi částmi. Ve většině případů si nejprve zarezervuje arénu na určitý čas. Zavedenou rezervační jednotkou je jedna hra, která zabírá 20 minut času (hra potom probíhá 12 nebo 15 minut čistého času). <sup>110)</sup>

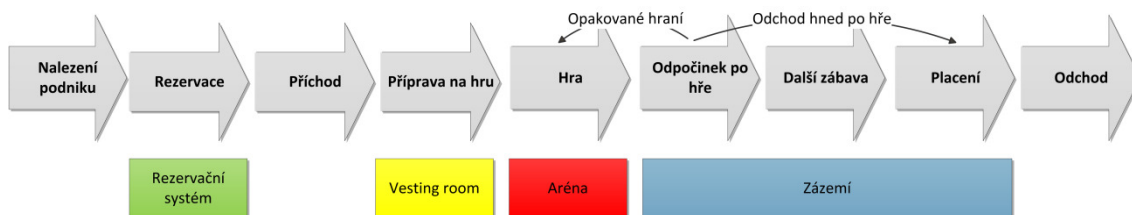
Zázemí většinou slouží pro odpočinek a čekání na hru. Je zde největší prostor pro prodej dalších služeb a produktů. Zázemí má vlastní kapacitu, která bývá zpravidla

<sup>109)</sup> WILLEMS, Doug. DELTA STRIKE INTERNATIONAL LTD. *Great sample plans for Laser Tag Centers*. Dostupné z: <http://www.deltastrike.com/wp-content/uploads/download-manager-files/Great%20Sample%20Plans%20For%20Laser%20Tag%20Centres.pdf>

<sup>110)</sup> LAZERFUN. *Ceník Laser Game Praha* [online]. [cit. 2014-03-27]. Dostupné z: <http://www.lazerfunpraha.cz/index.php/cs/cenik>

větší než herní kapacita arény. Dále je součástí podniku tzv. vesting room, neboli místnost s vestami. Zákazníci jsou většinou zde instruováni, jak ovládat zařízení a podobně a přesouvají se do arény, kde probíhá hra. Po skončení hry (případně více her) vesty opět odloží a vracejí se do zázemí, kde se buď zdrží a využívají dalších služeb nebo platí a ihned odcházejí jinam.

Z pohledu průměrného zákazníka by tedy jeho návštěva podniku lasergame mohla vypadat například takto:

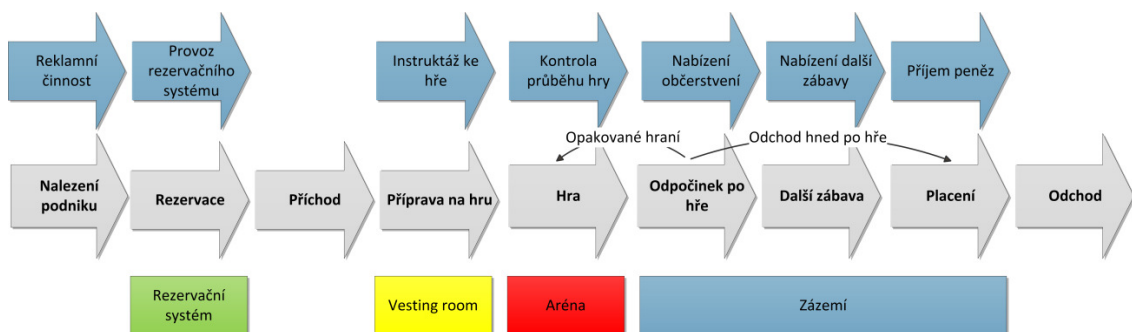


Obrázek 10 - Návštěva lasergame z pohledu zákazníka (Zdroj: Vlastní zpracování).

Na všechny tyto činnosti, které provádí sám zákazník, navazují jiné činnosti, které provádí zaměstnanci společnosti a zákazníkovi tak jeho návštěvu v lasergame zpříjemňují (tedy vytváří pro něj hodnotu) nebo dokonce umožňují.

### 3.5.2 Hlavní provozní činnosti

Můžeme identifikovat hlavní provozní činnosti, které jsou společné pro všechny konkurenční podniky. Jak bylo naznačeno v předcházející kapitole, mnohé z nich přímo interagují se zákazníkem a jsou to přímo služby. Schéma z předcházející kapitoly bychom pak mohli doplnit právě o činnosti prováděné firmou:



Obrázek 11 - Návštěva lasergame z pohledu zákazníka a navazující činnosti firmy (Zdroj: Vlastní zpracování).

Jiné činnosti jsou podpůrného charakteru a umožňují, aby služby fungovaly tak, jak mají.

### Služba poskytování lasergame

Je třeba si uvědomit, že tato služba a její poskytování je základním pilířem všech čtyř podniků. Bez poskytování této služby není pochopitelně možné působit na trhu lasergame.

Z hlediska rozlišení na hlavní a doprovodné služby se zde tedy jedná o hlavní službu, ke které je žádoucí nabídnout vhodný mix služeb doprovodných (viz 2.1.4 Základní vs. doplňková služba).

Všechny podniky zajišťují tyto základní činnosti, které vedou k realizaci služby lasergame.

#### *Provoz rezervačního systému*

Lasergame je služba a k jejím znakům patří tedy i její pomíjivost (viz 2.1.1 Charakteristiky služby, Pomíjivost). Typický podnik lasergame využívá nějakou formu rezervace svých kapacit. Je to telefonická rezervace nebo online rezervační systém.

#### *Instruktaž ke hře*

Při lasergame je od zákazníka vyžadována určitá participace, aby mohla být služba realizována. Podobně je tomu u všech služeb, kde je objektem působení služby právě zákazník (viz 2.1.1 Charakteristiky služby, Neoddělitelnost).

Zákazník bez předchozích zkušeností by nebyl schopen si službu vychutnat naplno, proto je nutné jej před samotným poskytnutím služby (tedy samotnou hrou) instruovat jak služba probíhá a jaké má možnosti. Instruktaž tak vždy zahrnuje informace o:

- Ovládání vybavení na lasergame
- Způsobu bodování
- Bezpečnosti

Protože každá instruktaž obsahuje téměř stejné informace, důležitější než složení informací může být způsob, jakým jsou podávána. Všechny podniky opustily od neosobní instruktaže pomocí instruktažního videa a přistoupili k předávání informací pomocí ústního předání personálem. Zde je nutno zdůraznit, že velký vliv tak hraje osoba zaměstnance, který instruktaž provádí a na způsob jakým je tato instruktaž provedena. **Zaměstnanec a jeho kvalita je tak klíčovým prvkem pro provedení této činnosti.** Nabízí se zde návaznost na Kotlerův řetězec dosahování zisku ve službách,

který přímo ukazuje význam tréningu a motivace zaměstnanců pro jejich výkon a kvalitu prováděné služby (viz 2.1.3 Řetězec dosahování zisku ve službách).

#### *Kontrola průběhu hry (samotná hra)*

Ač by se mohlo zdát, že se jedná vždy o stejnou službu, hráčův požitek ze hry velmi ovlivňuje jednak provedení prostředí, ve kterém se hra odehrává (aréna), jednak lasergame technologie používaná daným podnikem. Každý z podniků zvolil jiného dodavatele a má jinou arénu.

S volbou systému je spjata nejen podoba vesty (hardwaru), ale i forma softwaru a možnosti jeho programování, programování nových herních módů, které podporují opakované hraní a podobně.

#### **Zázemí a posezení před a po lasergame**

Pokud by zde nabízený sortiment služeb končil, mohli bychom hovořit o čisté službě (Podle Kotlera a jeho pěti stupňů služeb podle zastoupení hmotných a nehmotných prvků, viz 2.1.2 Kombinace hmotných a nehmotných složek nabídky). Všechny podniky ale do svého prodejního mixu zahrnují další produkty, které mají větší podíl hmotných položek.

Jak bylo nastíněno v předcházejících kapitolách, každý z podniků má jednak prostor, kde je realizovaná hra lasergame (aréna) i prostor, kde jsou poskytovány další služby (zázemí), často doplněné o hmotné produkty (například nápoje).

Důvod umístění zázemí v podniku vyplývá z několika faktorů:

- Časového rozporu mezi dobou, kdy je možno službu realizovat a dobou, kdy zákazník dorazí do podniku. Jednoduše řečeno, je pro úspěšnou realizaci služby vhodné mít k dispozici „čekárnu“, kde zákazníci čekají, až se uvolní místo poskytování služby (aréna).
- Fyzické náročnosti služby (hry) pro zákazníka a z toho plynoucí požadavek na odpočinek a případné občerstvení.

Toto jsou tedy dvě základní potřeby, které zákazníkovi zázemí pomáhá uspokojovat. Protože v zázemí tráví zákazníci poměrně dost času, je zde prostor pro nabídku dalších služeb a produktů a tedy pro případnou další diferenciaci.

### *1. Nabízení nápojů*

Zákazníkům je v době čekání nabízen sortiment nápojů. Šíře tohoto sortimentu i kvalita servírování se v jednotlivých podnicích velice liší. Začíná u pultového prodeje balených nápojů a končí u kompletně vybaveného baru.

Kvalitu této služby mohou kromě volby nabízeného sortimentu ovlivnit možná ještě více zaměstnanci, kteří jsou nedílnou součástí této služby, především u klasického způsobu servírování nápojů jako v restauraci.

### *2. Nabízení další zábavy*

Zákazníci často očekávají, že se v daném podniku zdrží déle a očekávají další zábavní aktivity, které jsou běžné v klasických barech a restauracích. Každý lasergame toto řeší jinak a v nabídce je tak mnoho typů této zábavy od „fotbálku“ po bowlingovou dráhu.

## **Reklamní činnost**

Aby zákazník podnik navštívil, je mu třeba poskytnout informace o službě, jak to popisuje Kotler ve formě znaků kvality služby (viz 2.1.1 Charakteristiky služby, Nehmotnost).

### *1. Webové stránky (správa a umístění ve vyhledávacích)*

Webové stránky jsou samozřejmostí pro všechny čtyři podniky. Obsah stránek je poměrně podobný pro všechny podniky. Hlavní odlišnost lze spatřovat v umístění stránek v internetových vyhledávacích, například Google.com nebo Seznam.cz.

Proces údržby stránek tak zahrnuje nejen aktualizaci údajů, ale právě i zlepšování pozice v těchto vyhledávacích, ať už ve výsledcích zahrnujících placené (například Google Ad-words) či neplacené pozice (tzv. SEO optimalizace stránek).

### *2. Facebook*

Pro komunikaci se zákazníky jsou dále využívány sociální sítě. Všechny společnosti disponují vlastním firemním facebookovým profilem, který má různou úroveň.

### 3. Pořádání akcí pro veřejnost

Patří sem různé akce ve formě turnajů pro veřejnost, ligy a podobně. Je diskutabilní, zda umístit tuto činnost právě do reklamních činností, protože jejich účel je jak zisk, tak zviditelnění podniků. Reklamní účel je ovšem většinou převládající.

### 4. Využívání slevových portálů

Mnozí z aktérů na trhu s lasergame se uchylují k využívání různých slevových portálů a k propagaci svého podniku touto cestou. Efektivita této cesty propagace je diskutabilní. Například z pohledu cestovních kanceláří „Slevové portály ničí cenotvorbu, podkopávají pozici cestovních kanceláří, nejsou pro ně efektivní a navíc generují převážně jednorázovou klientelu.“<sup>111)</sup>

Tyto závěry lze do jisté míry vztáhnout i na lasergame, i když cestovní kanceláře prodávají jinou službu.

Kromě těchto hlavních činností, všechny podniky také zajišťují celou řadu podpůrných činností, bez kterých by hlavní činnosti nemohly fungovat správně.

## 3.5.3 Podpůrné činnosti

### Infrastruktura

Rozdíly v infrastruktuře budou mít vliv jednak na nákladové hledisko, což ovlivní například činnost zajištění vedení účetnictví, tak na cenové hledisko, které dokáže do jisté míry ovlivnit například činnost plánování, která má přímý vliv jak na další rozvoj, tak například na přímou reklamní činnost. **Tyto aspekty je pro mě ovšem těžké nějak hodnotit a srovnávat, protože nelze získat dostatečné množství relevantních informací ze všech 4 podniků.**

Do infrastruktury patří i provedení arény a zázemí: jejich celková atmosféra, design a rozložení mají totiž velice důležitý vliv na prakticky veškeré poskytované služby, ať už na hlavní službu lasergame nebo na doprovodné služby poskytované v zázemí. Proto se zaměřím především na tuto část infrastruktury společností.

---

<sup>111)</sup> ACK ČR. Slevové portály: naděje nebo past. *ACK ČR: Asociace cestovních kanceláří České republiky* [online]. [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: <https://www.ackcr.cz/aktuality-pro-odborniky/slevove-portaly-nadeje-nebo-past>

### **Zaměstnanci**

Jak již bylo uvedeno mimo jiné v kapitole 2.1.3 Řetězec dosahování zisku ve službách, Kotler považuje zaměstnance za klíčový prvek v cestě za ziskovostí v sektoru služeb <sup>112</sup>).

Pro podnik poskytující služby jsou tak zaměstnanci, kteří se do služby zapojují, naprosto klíčoví pro kvalitu této služby. Činnosti týkající se zaměstnanců tak zásadním způsobem ovlivňují veškeré činnosti týkající se zákazníka.

Zaměstnanci procházejí větším či menším tréninkem, alespoň v oblasti ovládání lasergame systému a ve správném poskytování instruktáže, která probíhá před každou hrou.

### **Technologie**

Do technologie bezesporu patří veškeré příslušenství, které společnosti využívají za účelem provozování služby lasergame. Jak provedení hardwarové části (váha zbraní, vizuální zpracování, snadnost nošení vesty, ale i provedení serveru a podobně) tak softwarová vybavenost systému jednoznačně ovlivňují kvalitu poskytované služby-lasergame. Vzhledem k cenové náročnosti, cena systému významně ovlivní náklady společnosti.

### **Obstaravatelská činnost**

Všechny podniky potřebují ke své činnosti zajistit podobné vstupy, ačkoliv od jiných dodavatelů. Ceny a podmínky bývají u těchto dodavatelů přibližně stejné.

#### *1. Výrobky pro další prodej*

Zde je jasná vazba na provozní činnosti zázemí a posezení před a po lasergame, protože právě v zázemí probíhá prodej/servírování těchto výrobků.

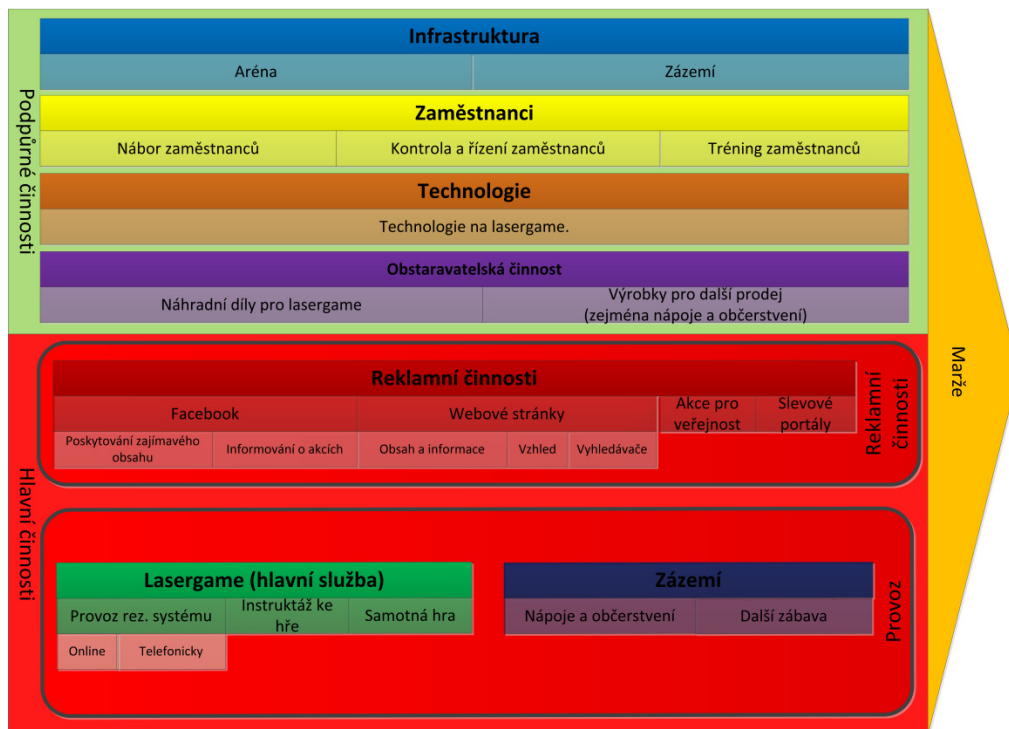
#### *2. Opatřování náhradních dílů*

Tato činnost podporuje hlavní službu podniku, tedy poskytování služby lasergame. Každý z podniků má svého unikátního dodavatele technologie pro lasergame a od tohoto dodavatele také nakupuje (případně dostává v rámci záruky) další náhradní díly.

Nejvýznamnější činnosti oborového hodnotového řetězce shrnuje následující obrázek. Porovnání úrovně jednotlivých činností je součástí další kapitoly.

---

<sup>112</sup>) KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*, s. 719-720.



Obrázek 12 - Hodnotový řetězec odvětví (Vlastní zpravování)

### 3.6 Porovnání hodnototvorných činností jednotlivých společností

Je třeba si odpovědět na otázky: Které činnosti provádí konkurenti lépe? Které činnosti provádí lépe naše společnost? V kterých činnostech je třeba se na konkurenci dotáhnout a které je třeba rozvíjet tak, aby byly ještě lepší? Zvolil jsem klíčové činnosti, které lze mezi konkurenty porovnat a na základě osobní odborné zkušenosti a mystery shoppingu (opakované anonymní návštěvy jednotlivých podniků) je rozebral a ohodnotil.

#### 3.6.1 Infrastruktura – aréna

Design arény, zajímavost arény pro hru a originální prvky budou hlavními prvky, které dohromady dávají infrastrukturu zázemí. Využito je zde párové srovnání, nižší číslo znamená lepší umístění v žebříčku a tedy lepší hodnocení. Pro zajímavost uvádím ještě údaj o ploše arény, který o své aréně uvádějí jednotliví provozovatelé. Nelze bohužel ověřit, nakolik odpovídá realitě.

<i>Složka</i>	<b>LazerFun</b>	<b>MaxLasergame</b>	<b>N. Butovice</b>	<b>Mercuria</b>
Uváděná plocha (m <sup>2</sup> )	320	420	400	400
Design	4.	1.	3.	2.
Herní zajímavost a vyváženost	1.	2.	3.	4.
Zvýšená plošina	-	X	X	X
Originální prvky	Energetické brány, výtah	„Svítící klece“	-	Boxovací pytle
Celkově	2.	1.	3.	4.

**Tabulka 10 – Hodnocení infrastruktury zázemí poskytovatelů lasergame v Praze (Zdroj: Vlastní zpracování).**

### **LazerFun Praha**

Největší výhodou našeho podniku vidím v herní zajímavosti arény a její vyváženosti. Do arény přijíždí hráči výtahem, což podporuje celkovou atmosféru „bojového výsadku“. Dalším originálním prvkem jsou energetické brány, které mění svou barvu a znemožňují v určitých chvílích ve hře průchod hráče (na 5 vteřin mu deaktivují vestu, jako by byl zasažen). Lehce horší je design arény.

Celkově hodnotím naši arénu jako druhou nejlepší.

### **Max Lasergame**

Velice dobře zpracovaná aréna, jak z hlediska herní zajímavosti, tak z hlediska designu. Aréna využívá některé zajímavé originální prvky, které jsou spíše designového charakteru, například pletivem opletené „klece“ nasvícené LED páskou na různé barvy (viz příloha). Aréna postrádá výraznější interaktivní prvky, jako jsou energetické brány a podobně. Toto je samozřejmě dáno zvolenou lasergame technologií (viz 3.6.4 Technologie na lasergame).

### **Lasergame v Galerii Butovice**

Aréně dominuje zvýšená plošina, která vnáší do hry zajímavost. Co se designu týče, ten je sám o sobě strohý. Hlavní, na co design a snaha navodit správnou atmosféru spoléhá, jsou světelné efekty.

### **Mercuria Laser**

Arénu vnímám jako nejhorší, ne kvůli designu, který je velice povedený, ale především kvůli stísněnosti a neobratnému rozestavení arény podporujícímu statickou hru bez akce a atmosféry. Aréna obsahuje některé zajímavé nápady, jako jsou boxovací pytle visící od stropu.

### 3.6.2 Infrastruktura – zázemí

Hlavní složky, které tvoří zázemí, jsou jeho velikost, design a atmosféra, dále příjemnost prostředí (pohodlnost sezení, teplota, čistota). Většinu položek hodnotím párovým srovnáváním (jako pořadí, nižší číslo je lepší úroveň).

<i>Složka</i>	<b>LazerFun</b>	<b>MaxLasergame</b>	<b>N. Butovice</b>	<b>Mercuria</b>
Kapacita míst	30	30	100	60
Design	Bez konceptu, levný	Temný, komiksový	„Drahá kavárna“	„Galaktický bar“
Úroveň designu	4.	2.	1.	3.
Příjemnost prostředí	2.	4.	1.	3.
Atmosféra	1.	3.	4.	2.

Tabulka 11 – Složky infrastruktury zázemí poskytovatelů lasergame v Praze (Zdroj: Vlastní zpracování)

#### LazerFun Praha

Design zázemí není na úrovni konkurence ze dvou důvodů: **je příliš malý na akce o větším počtu osob než 30 a nemá svůj vlastní styl, který by byl v designu dominantní. Design tak působí levně a chaoticky a je třeba jej vylepšit.** Výhoda prostoru **je dobrá domácká atmosféra**, která se v prostoru vytváří, spíše díky přístupu personálu a domáckému prostředí.

#### Max Lasergame

Design je koncipován jako komiksový svět a je poměrně vydařený.

Hlavní nevýhodou zázemí je jeho **velmi nízká kapacita**. Další rozšíření není pravděpodobné, v bezprostředním okolí zázemí nejsou na první pohled žádné viditelné prostory.

Druhý problém, který ničí atmosféru je všudypřítomný **cigaretový kouř** a **vysoká teplota** v zázemí. Příjemnost prostředí tak nezachrání ani pohodlný designový nábytek.

#### Nové Butovice

Co se designu týče, zázemí v lasergame Nové Butovice je na vysoké úrovni. Prostředí s bowlingovou dráhou má je stylizované jako drahá kavárna a jsou na něm vidět pravděpodobně vyšší vynaložené náklady. Kapacita zázemí je přibližně 100 míst a je s přehledem nejvyšší.

Hlavní nevýhoda tohoto prostředí je horší atmosféra, kterou tvoří kombinace výše zmíněného prostředí a umístění v obchodním centru. Některým zákazníkům design

drahé kavárny nemusí vyhovovat (studenti). Jiným zákazníkům naopak bude vyhovovat více (dospělí).

### **Mercuria Laser game**

Na oficiálních fotkách podniku uvidíme krásný velký osvětlený bar, který je v prostoru i reálně. Prostor je poměrně velký a výzdoba je velmi roztroušená. „Galaktický bar“, jak podnik své zázemí sám nazývá <sup>113)</sup>, tak postrádá úroveň designu, jaká je vidět na jejich fotkách. Atmosféra zázemí není špatná, ale přispívá jí spíše personál než samotné prostředí.

### **3.6.3 Zaměstnanci**

<i>Složka</i>	<b>LazerFun</b>	<b>MaxLasergame</b>	<b>N. Butovice</b>	<b>Mercuria</b>
Příjemné vystupování	X	-	X	X
Kvalitní obsluha baru	-	X	X	X
Dobré znalosti možností her	X	-	X	X
Stálí zaměstnanci (ne brigádníci)	-	X	X	-
Celkové umístění	1.	4.	3.	2.

Tabulka 12 – Hodnocení zaměstnanců poskytovatelů lasergame v Praze (Zdroj: Vlastní zpracování)

Je zajímavé, že zaměstnance, kteří nejsou zaměstnáni brigádně, nejsou hodnoceni nejlépe, ač by jejich specializace měla právě toto umožňovat.

### **LazerFun Praha**

Vše podstatné o zaměstnancích bylo řečeno v kapitole 3.4 7S Analýza společnosti LazerFun s.r.o.

Hlavní výhodou je nízká fluktuace zaměstnanců, takže je možné zaměstnance zaučit a do podstatné míry i osamostatnit. Problém je v jejich vyšším počtu a tedy i nižšímu množství směn, které měsíčně vykonávají. Není tak možné je osamostatnit úplně, neboť toto komplikuje naučení se některých pracovních návyků (brigádní zaměstnanci). Na druhou stranu tento nízký pracovní úvazek snižuje náklady na tyto pracovníky.

### **Max Lasergame**

Aréna využívá stálejší pracovníky. Jejich projev jako obsluhy baru je profesionální. Co se týče ovládání systému lasergame a vysvětlování stylů her je to již horší, i při základní instruktáži je obsluha dosti nepříjemná, například vysvětlení dalších

<sup>113)</sup> MERCURIA LASER GAME. Firmy/Školy. *Mercuria Laser Game* [online]. [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: <http://mercurialaser.cz/pro-skoly/>

herních módů, které bývají hlavním tahákem pro opakované hraní, nebylo na vysoké úrovni (nízká úroveň znalostí).

### **Lasergame v Galerii Butovice**

Sympatická a profesionální obsluha. Lasergame není jejich hlavní náplní práce (tou je starost o velké zázemí). Obsluha působí opravdu jako obsluha a ne jako sami zapálení hráči. Na druhou stranu nelze vytknout špatnou instruktáž nebo nepříjemné vystupování.

### **Mercuria Laser Game**

Na obsluze je poznat, že v prostředí lasergame pracuje krátce a některé postupy nemá ještě vžitě, což je dáno samotnou krátkou existencí podniku. Obsluha ovšem působí sympaticky a jejich komunikace je také příjemná. Jedná se s největší pravděpodobností také o brigádní zaměstnance.

## **3.6.4 Technologie na lasergame**

Pro provoz podniku poskytujícímu službu lasergame je třeba mimo jiné zakoupit lasergame systém: hardware a software, které dohromady umožňují průběh hry a například záznam skóre.

Za účelem této práce jsem se rozhodl vybrat čtyři výrobce lasergame vybavení, které využívají pražské podniky lasergame. Porovnáám je z hlediska pořizovací ceny a pokusím se vystihnout jejich hlavní přednosti a nevýhody. V Praze jsou tedy využívání tito čtyři výrobci a jejich produktové řady.

Výrobce	Produktová řada	Podnik	Počet Vest
<b>Delta Strike</b>	Revolution Pro	LazerFun s.r.o.	16
<b>Zone Laser Tag</b>	Rift	Max LaserGame	16
<b>LaserMaxx</b>	EVO-5	Nové Butovice	21
<b>Laserforce</b>	Gen7 Supernova	Mercuria Laser	20

Tabulka 13 - Výrobci lasergame technologie využívání v Praze (Zdroj: Vlastní zpracování)

Jednotlivé systémy od sebe odlišují mimo jiné následující vlastnosti:

- Pořizovací cena
- Design zbraní a ergonomické vlastnosti – jak zbraň („phaser“) padne do ruky, váha vesty, celkové působení designu vybavení, kvalita zpracování...
- Rozšířené herní možnosti – možnosti nastavení týmů, další herní módy, změny charakteru hry (štíty)...

- Membership systém – načítání bodů pro pravidelné hráče, evidence těchto hráčů

### **LazerFun Praha**

„Lazer Fun využívá systém Delta Strike Revolution PRO. Je to systém vytvořený pro náročnější hráče, který si dává za cíl přiblížit atmosféru válečných sci-fi filmů jako je Hvězdná pěchota a zároveň dovolit co možná největší výběr různých herních módů. Zbraň z pevných černých plastů připomínající filmové pušky, je osazena informačním displayem a dvěma tlačítky po straně, která nabízejí možnost změny zbraně a přebíjení.“<sup>114)</sup>

Specialita systému Delta Strike, používaný naší LazerFun, je možnost hry na štíty, což hru více přibližuje počítačovým hrám (hráč nevypadává ze hry po jednom zásahu, ale pouze přijde o část štítu). „Další záležitostí je možnost přepínání módu zbraně: jeden využívá nezaostřenou diodu a je jednodušší jím zasáhnout, ale jeho kadence je nízká; druhý má vysokou kadenci, ale je důležité jím zasáhnout přesně.“<sup>115)</sup>

Zpracování systému je na podstatně vyšší úrovni než u systému využívaných konkurencí. Jde především o celkový pocit z vybavení, realistický design a kvalitu zvuků systému.

**Cena systému podle mystery poptávky u výrobce byla po přepočtení na 21 vest € 58 560.**

### **Max Lasergame**

„Zbraně jsou kompaktní a pevně zpracované. Horší je to už s přesností - systém má poměrně velký rozptyl signálního paprsku a často registruje zásah i když viditelný laser míří vedle. Díky tomu je hra nenáročná pro děti a je rychlá, protože stačí rychlým reflexem namířit zbraň zhruba soupeřovým směrem. Na druhou stranu, náročnější hráče, kteří očekávají, že hra otestuje jejich mušku, může odradit. Druhým problémem systému, pravděpodobně poplatným faktu, že Rift je nejlevnější ze systémů od Zone Laser Tag, je pak zpoždění mezi stisknutím spouště a samotným výstřelem, které je velmi znatelné.“<sup>116)</sup>

<sup>114)</sup> HORSKÝ. Recenze: pražské Laser Game. *Infinite: Production* [online]. [cit. 2013-11-14]. Dostupné z: [http://www.infinite.cz/blog/recenze\\_lasergame\\_praha](http://www.infinite.cz/blog/recenze_lasergame_praha)

<sup>115)</sup> POLÁKOVÁ, Michaela. Víte jak funguje laser game?: Díl první!. [online]. [cit. 2013-11-12]. Dostupné z: <http://www.mezinami.cz/pohybuj-se/vite-jak-funguje-laser-game-dil-prvni/>

<sup>116)</sup> HORSKÝ. Recenze: pražské Laser Game. *Infinite: Production* [online]. [cit. 2013-11-14]. Dostupné z: [http://www.infinite.cz/blog/recenze\\_lasergame\\_praha](http://www.infinite.cz/blog/recenze_lasergame_praha)

Nevýhodou jsou nulové možnosti pro opakované hraní: vesty mají pevně dané barvy, které není možné změnit, takže i možnosti nastavení týmů při hře jsou více omezené. Hry, které umožňuje tento systém, jsou všichni proti všem a na 2 týmy. Ostatní systémy oproti tomu nabízejí 6 a více barevných rozlišení týmů a alespoň několik základních typů her, ze kterých si zákazník může vybrat.

**Cena systému o 20 vestách je podle mystery poptávky € 31 370**, což je podstatně méně než systémy ostatních arén. Právě pořizovací cena bude pravděpodobně největší výhodou tohoto systému a bude tvořit hlavní konkurenční výhodu tohoto konkurenta.

### **Nové Butovice**

„Galerie Butovice je vybavena systémem LaserMaxx EVO-5. Lehoučké zbraně působí velmi křehce, a i když se designem jedná o repliky pušek využívaných týmy S.W.A.T., pocit, že hráč v ruce drží prázdnou skořápku z hračkářství, nelze jednoduše setřást. Zdání ale každopádně klame - LaserMaxx je připravený na drsné zacházení a materiál je přes svou lehkost velmi pevný. Zbraně mají několik výhod - kupříkladu vestavěnou baterku, která se rozsvítí při stisknutí tlačítka na hlavni a posiluje tak atmosféru účasti na zásahu jednotky rychlého nasazení. Druhou výhodou zbraní je LCD display, který kromě počtu nábojů, životů a score, ukazuje také čas zbývající do konce hry.“<sup>117)</sup>

Velký problém je nepohodlnost vest. Byl jsem svědkem modřin, které delší nošení vesty z tohoto systému způsobilo.

**Cena systému o 21 vestách je podle mystery poptávky € 54 995.**

### **Mercuria Laser**

„Zbraně působí pevně a jsou lehké. (...) Vlastní jméno lze mít s členskou kartičkou, kterou před startem hry hráč přiloží a vesta si načte jeho údaje.“<sup>118)</sup>

Vlastnosti a schopnosti softwarové části systému jsou porovnatelné se systémem Delta Strike.

Co se hardwarového provedení týče, systém působí opravdu velice levně (nekvalitní zvukové provedení, malé průsvitné zbraně). Základní věci, jako je

---

<sup>117)</sup> HORSKÝ. Recenze: pražské Laser Game. *Infinite: Production* [online]. [cit. 2013-11-14]. Dostupné z: [http://www.infinite.cz/blog/recenze\\_lasergame\\_praha](http://www.infinite.cz/blog/recenze_lasergame_praha)

<sup>118)</sup> tamtéž

rozpoznání zásahu soupeře a podobně jsou pro hráče při tomto systému velice znesnadněny. **Cena systému o 20 vestách je podle mystery poptávky € 53 450.**

### **Shrnutí**

DeltaStrike (LazerFun) 1.	+ Široké herní možnosti + Vesty z příjemných materiálů + Membership systém součástí technologie + Vysoká kvalita zpracování
	- Těžší vesty - Vyšší cena
Zone laser tag (Max Lasergame) 4.	+ Lehké vesty vhodné pro děti + Nízká pořizovací cena
	- Dlouhá odezva systému - Pouze dva typy her - Vesty neumí změnit barvu - Vybavení působí levně
MaserMaxx (Nové Butovice) 3.	+ Svítlna na zbrani
	- Zdánlivě křehký design zbraní - Nepohodlné vesty - Omezené herní možnosti - Vyšší cena
Laserforce (Mercuria Laser) 2.	+ Široké herní možnosti + Pohodlné vesty + Dabing herních hlášek do češtiny + Membership systém součástí systému
	- Vyšší cena - Vybavení působí levně - Chybí display

**Tabulka 14 – Porovnání vlastností lasergame technologií používaných v Praze (Zdroj: Vlastní zpracování)**

Hlavní výhody a nevýhody jednotlivých systémů jsem shrnul do následující tabulky. Opět jsem srovnal systémy párovým srovnáním podle jejich celkové úrovně – nižší číslo znamená lepší systém.

### **3.6.5 Reklamní činnosti**

Činnosti ohledně reklamy probíhají především online. Jako hlavní porovnání lze vzít pochopitelně prezentaci podniku na webových stránkách, facebookový profil a pozici ve vyhledávačích. Oblíbený způsob marketingu v rámci facebooku je zejména umístování fotografií hráčů na facebookovém profilu. Tyto fotografie tak získávají velký virální potenciál, protože se při zájmu hráčů o tyto fotografie tyto samy šíří mezi další uživatele.

<i>Činnost</i>	<b>LazerFun</b>	<b>MaxLasergame</b>	<b>N. Butovice</b>	<b>Mercuria</b>
Webové stránky	X	X	X	X
Placená pozice na google.com při vyhledání „laser game praha“ (15. 5. 2014)	3	2	-	1
Neplacená pozice na google.com při vyhledání „laser game praha“ (15. 5. 2014)	4	3	1	2
Focení zákazníků po hře	X	X	X	X
Umísťování fotek zákazníků na facebook	X	X	-	-
Placená reklama na facebooku	X	X	-	X
Fanoušků na facebooku (15. 5. 2014)	7 571	11 357	270	570
Velmi časté využívání slevových portálů	-	X	-	-
Originální slevové akce	X	X	-	X
Turnaje, akce pro veřejnost	X	X	-	X

**Tabulka 15 – Reklamní činnosti provozovatelů lasergame v Praze**  
(Zdroj: Vlastní zpracování na základě facebookových profilů společností a google.com)

### **LazerFun Praha**

Stránky obsahují základní informace o hraní lasergame a o jeho možnostech. Chybí informace o dalších službách a fotky nejsou dostatečně kvalitní. **Největším problémem je špatná SEO optimalizace stránek a s tím spojená špatná pozice ve vyhledávači.** Pokud má dojít k rozšíření prostor o nekuřácký klub, bude třeba zajistit lepší pozici ve vyhledávačích i lepší fotografie, případně prohlídku prostoru ve formě virtuální prohlídky.

Společnost klade velký důraz na profil na facebooku, což je vidět na počtu fanoušků. Těmto fanouškům lze adresovat cílená placená reklama prostřednictvím reklamních služeb facebooku.

### **Max Lasergame**

Stránky obsahují veliké množství informací, některá sdělení tak v obsahu zanikají. Je vidět jednotný přístup k designu, fotografie ze zázemí zapadají do designu stránek. Pozice ve vyhledávačích je také slabší, což se může ovšem snadno změnit.

Také Max Lasergame klade velký důraz na prezentaci na facebooku. Promyšleným marketingem se jim podařilo získat velmi vysoký počet fanoušků. Příspěvky fanoušků na stránce a hodnocení ovšem nejsou příliš aktuální.

### **Lasergame v Galerii Butovice**

Základní webové stránky a nejnútnejší obecné informace. Stejně tak profil na facebooku má malý počet fanoušků a není pro společnost klíčový. Design stránek byl nedávno modernizován, což se projevilo pozitivně na pozici ve vyhledávání (viz tabulka). Jako nejstarší lasergame v Praze společnost od jisté míry spoléhá na svou pověst a na pravidelné zákazníky z minulosti.

### Mercuria Laser

Webové stránky základní informace. Fotografie nejsou příliš kvalitní, stejně tak design stránek působí levně.

Největší důraz klade společnost zjevně na pozici ve vyhledávačích, o čemž svědčí i jejich umístění na google.com při vyhledávání hesla „laser game praha“ (viz tabulka).

Facebookový profil je v základech, počet fanoušků nestoupá příliš rychle. Firma nevyužívá virální potenciál fotografií zákazníků a na svůj profil je neumisťuje.

### **3.6.6 Služba lasergame**

Způsob, jakým je služba lasergame prováděna, je podstatným činitelem, protože se jedná o hlavní produkt všech podniků. Největší vliv na tuto činnost má samozřejmě infrastruktura arény a technologie lasergame podle zvoleného dodavatele. Zaměřím se na samotný průběh služby a přidám zde i hodnocení těchto činností z předchozích kapitol.

<i>Součást služby</i>	<b>LazerFun</b>	<b>MaxLasergame</b>	<b>N. Butovice</b>	<b>Mercuria</b>
Online rezervační systém	X	X	-	X
Ústní úvodní instruktáž	X	X	X	X
Instruktážní video	-	-	-	-
Čtení výsledků po hře	X	-	-	-
Zjišťování zpětné vazby	X	-	-	X
Spolupráce herního zážitku se zákazníkem	X	-	-	-
Technologie	1.	4.	3.	2.
Aréna	2.	1.	4.	3.
Vliv personálu	kladný	záporný	neutrální	kladný

Tabulka 16 - Porovnání služby lasergame u pražských porovozovatelů zázemí (Zdroj: Vlastní zpracování)

### LazerFun Praha

**Službu lasergame jako takovou vnímám na nejvyšší úrovni z porovnávaných podniků.** Přispívá k tomu zvolená lasergame technologie na vysoké úrovni a aréna, ale také způsob práce personálu. Lze zde mluvit o procesu spolupráce služby, jak je to popsáno v kapitole 3.7 Spolupráce hodnoty se zákazníkem v lasergame), což samozřejmě přináší zákazníkovi mnohem vyšší užitnou hodnotu. Také jsem v žádném z dalších podniků nebyl svědkem čtení výsledků hry nahlas, což zákazníkovi přináší sociální hodnotu ve formě uznání ostatních hráčů (jednoduše řečeno umožní tato maličkost vítěznému hráči/týmu vychutnat si vítězství naplno).

### Max Lasergame

Službu sráží především neochotný personál a levná lasergame technologie, která svými možnostmi nikdy nebude moci konkurovat žádnému z ostatních dosavadních podniků. Naopak zde je třeba vyzvednout arénu, která je velice vydařená a službě opět přidává.

### Lasergame v Galerii Butovice

Jako jediný z podniků nesledoval tento konkurent nový trend v podobě online rezervačního systému. Hlavní způsob rezervace tak zůstává telefonický hovor.

Služba lasergame naráží na nemoderní pojetí arény a technologii, která je nepohodlná pro uživatele (viz 3.6.4 Technologie na lasergame). Čtení výsledků nebo zjišťování jakékoliv zpětné vazby není realizováno.

### Mercuria Laser

Herně nezajímavá aréna velice snižuje zážitek ze služby lasergame. Personál jej naopak zvedá. Pouze zde lze mluvit o náznacích snahy zjišťovat zpětnou vazbu zákazníka, což může být ovšem dáno pouze počáteční zvědavostí nově otevřeného podniku.

### **3.6.7 Služby v zázemí**

Firmy jsou jiné i z pohledu doprovodných služeb, které nabízejí. Následuje tabulka služeb nabízených jednotlivými konkurenty. Tabulka nehodnotí kvalitu nabízených služeb ani další faktory, pouze možnosti, kterých může zákazník při návštěvě daného místa využít v rámci zázemí.

<i>Služba</i>	<b>LazerFun</b>	<b>MaxLasergame</b>	<b>N. Butovice</b>	<b>Mercuria</b>
Zábava po hře-fotbálek, arkádové hry...	X	-	X	X
Bowlingová dráha	-	-	X	-
Prodej nápojů	X	X	X	X
Vybavený bar a čepované nápoje	-	X	X	X
Obsluha u stolu (ne pouze na baru)	-	X	X	X
Uzamykatelné skříňky	X	X	-	X
Úplně nekuřácké prostory	X	-	X	X

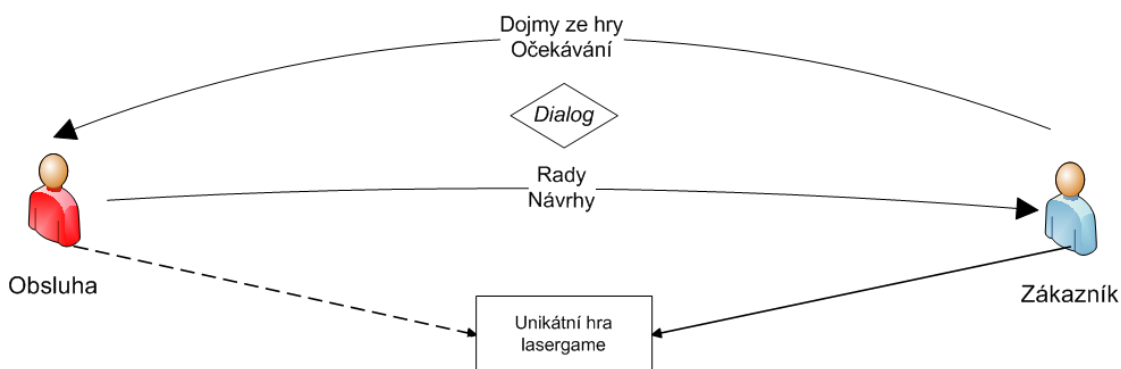
Tabulka 17 - Porovnání nabízených doplňkových služeb provozovatelů lasergame v Praze v zázemí (Zdroj: Vlastní zpracování)

V uvedené tabulce jsou služby, které není snadné napodobit a převzít (bowlingová dráha), ale obsahuje i snadno implementovatelné služby, jako je bar a čepované nápoje.

### 3.7 Spolutvorba hodnoty se zákazníkem v lasergame

Lasergame je služba, při které zákazník nezůstává pasivním příjemcem hodnoty. Když začne hrát, je požitek z hry z velké části v jeho rukou. Každý zákazník má ke hře jiný přístup. Některý zákazník rád při hraní používá taktiku, jiný má naopak raději jednodušší a více akční styl hry. Úkolem obsluhy je tato přání od zákazníka zjistit a pomoci mu hru přizpůsobit. Nejjednodušší způsob je změna typu hry.

Na této úrovni se ovšem nedá mluvit o spolutvorbě, protože se jedná pouze o výběr typu služby z předem nabídnutého seznamu. Spolutvorba začíná v radách a návrzích, jak si hru více „užít“ a přizpůsobit k obrazu svému. Jednoduše řečeno, obsluha poskytne rady a hru, ale zákazník musí už hrát sám. Jakým stylem a způsobem si tedy postaví celou zkušenost a zážitek ze hry, je pouze na tomto konkrétním zákazníkovi. Jeho zkušenost ovlivní například tempo hry, které dotyčný zvolí, agresivita jeho hraní, snaha hrát jako týmový hráč či nikoliv, nová pravidla, která si se spoluhráči sami určí (typicky: je nás málo, pojďme hrát pouze na menší části arény) a podobně. V neposlední řadě celou hru ovlivní i zákazníkovi spoluhráči (kteří jsou současně dalšími zákazníky). Každá hra lasergame je tak unikátní a zákazník si ji vytváří sám svým přístupem.



Obrázek 13 - Spolutvorba hodnoty se zákazníkem v lasergame (Zdroj: Vlastní zpracování)

Důležitá otázka ovšem je: ovlivňuje tato spolutvorba nějakým způsobem hodnotu, kterou zákazník z hraní získá? A pokud ano, jaký druh užitku tato spolutvorba zlepšuje, respektive, jakou hodnotu pro zákazníka vytváří? Jak bylo uvedeno

v teoretických východiscích (2.7 Hodnota a zákazník), zákazník vnímá hodnotu finanční, funkční, individuální a sociální.

Finanční hodnota nebude touto spoluprací nijak ovlivněna: cena zůstává stejná a zákazník se musí vzdát stejného objemu finančních prostředků, aby si službu mohl dopřát.

Funkční hodnota oproti tomu ovlivněna jistě bude. Každá hra je jedinečná a nelze ji za normálních okolností zopakovat. Zákazník může hru sám ovlivnit svým chováním a přizpůsobit si ji tak, což jistě zvyšuje funkční hodnotu této hry. Kdyby spolupráce neexistovala a zákazníkovi by byl předkládán stejný produkt vzniklý pouze na základě představ firmy o tom, jak by lasergame mělo vypadat, ze služby by vymizelo veškeré překvapení a vzrušení, které takto vzniká a je nedílnou součástí služby.

Individuální hodnota je také podpořena. V každé hře je pouze jeden vítěz (a většinou několik dalších hráčů s jiným hodnocením, například „nejpřesnější hráč“). Proto, že vítěz bývá pouze jeden (případně jeden tým), má vítězství nějakou hodnotu – vždy je unikátní.

Sociální hodnota pramení především z týmového pojetí hry a zapojení se do skupiny více hráčů prožívající podobnou zkušenost během své unikátní hry.

Z těchto důvodů je nutné proces spolupráce, který je v tomto případě do jisté míry přirozený, cíleně rozvíjet. Dosáhneme toho především správným školením personálu, který musí rozvíjet dialog se zákazníkem a poskytnout mu rady, jak si může hry přizpůsobit.

### **3.8 Rozdělení činností podle úrovně vůči konkurenci**

Z analýzy hodnotového řetězce vyplývá následující rozdělení činností hodnotového řetězce:

#### **Jsou na lepší úrovni než má konkurence**

(Je třeba tuto úroveň udržet, případně dále rozšířit, pokud by konkurence zlepšila své procesy.)

Do této skupiny bych zařadil činnost **poskytování hlavní služby-lasergame**, která byla společností rozvíjena. Její hlavní přednosti jsou především v úzké vazbě personál, který má dobré znalosti o produktu, který nabízejí, a projevují pro tento produkt nadšení (viz 3.4 7S Analýza společnosti LazerFun s.r.o., 3.4.7 Sdílené hodnoty). Další důvod vyšší kvality tohoto procesu je ve snaze o spolupráci hodnoty.

hry se zákazníkem a o jeho dobré zapojení do procesu služby skrze zpětnou vazbu a dialog (viz 2.7.2 Spolutvorba hodnoty se zákazníkem). V neposlední řadě využívá firma nejlepší z porovnávaných lasergame technologií.

**Technologie na lasergame** patří do této skupiny z důvodů popsaných v kapitole 3.6.4 Technologie na lasergame). Ostatní konkurenti mají technologii na nižší úrovni (ač Max Laser Game ji má za nižší pořizovací cenu).

#### **Jsou na stejné úrovni jako má konkurence**

(Činnosti, které jsou na lepší úrovni než někteří konkurenti, ale na horší než jiní. Platí o v podstatě to samé co o předchozí skupině.)

Do této skupiny patří v podstatě **infrastruktura arény**, která přímo podporuje službu poskytování lasergame. Žádná z arén není výrazně lepší nebo horší než ty ostatní a ve výsledku jsou si všechny docela podobné. Zde stačí zatím pouze udržovat stávající úroveň, a v delším horizontu tuto oblast rozvinout.

Také **zaměstnanci** bych zařadil do této úrovně. V některých vlastnostech jsou o něco lepší než zaměstnanci konkurenčních zařízení (odborné znalosti herních možností, nadšení pro hru), ale chybí jim některé jiné (obsluha baru, lepší osvojení některých návyků provozu, brigádní pracovní síla). Dalo by se říct, že jsou u zaměstnanců rozvinuté ty části činností, které přímo podporují činnost poskytování lasergame. Při rozvoji doprovodných služeb bude třeba stejnou měrou rozvinout i ostatní schopnosti zaměstnanců.

**Reklamní činnost** si zaslouží pozornost především v oblasti optimalizace webových stránek za účelem lepšího výsledku vyhledávání ve vyhledávačích. Naopak výsledky facebookové části reklamní činnosti jsou na poměrně vyšší úrovni. Důležité je tuto část činností rozvinout tak, aby podporovala další části hodnotového řetězce, například doprovodné služby. Velký potenciál pro rozvoj mají mobilní aplikace, které jsou spojené s trendem rozšíření chytrých mobilních telefonů (viz 3.2 SLEPT analýza, 3.2.5 Technologické hledisko).

#### **Jsou na nižší úrovni než má konkurence**

(Je třeba rozvinout na stejnou nebo lepší úroveň)

**Infrastruktura zázemí** je prvním velkou slabinou podniku. Hlavní brzdou rozvoje této části hodnotového řetězce je prostor, který je pro zázemí k dispozici. Tento by bylo velice vhodné rozšířit. Druhá slabina je celkový design, který postrádá jasnou

myšlenku a koncept. Výhoda i stávajícího prostoru je jeho **nekuřácký charakter**, který je důležité si zachovat, a to z několika důvodů: protikuřáckého trendu ve společnosti (viz 3.2.1 Sociální hledisko, Protikuřácký trend), hlavní cílové skupině, kterou by kouř v zázemí odpuzoval, i možnosti, že bude schválen protikuřácký zákon, který kouření v pohostinských zařízeních definitivně zakáže (viz 3.2.2 Legislativní hledisko Protikuřácké zákony)

**Služby v zázemí** nejsou na konkurenční úrovni. **Konkurenti nabízejí klasické posezení typu kavárny nebo baru, zatímco LazerFun nabízí pouze prodej balených nápojů u pultu.** Je více než žádoucí tyto služby vyrovnat na úroveň konkurence a případně je i rozvinout dále formou nových originálních služeb.

## 4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Z analýzy vyplývá, že je třeba rozvinout především **služby v zázemí** a s tím související **infrastrukturu zázemí**. Také vyplývá, že vhodná hlavní cílová skupina zákazníků jsou děti a studenti. Je třeba nyní vytvořit celkový koncept, jakým směrem by měly být obě tyto části rozvinuty s ohledem na tuto cílovou skupinu. Také je třeba vzít v potaz, jakým způsobem rozvinout reklamní činnost do té míry, aby tyto nové služby obohatila a zpropagovala.

### 4.1 Cíle navrhovaných změn

#### 4.1.1 Volba vhodné strategie dle Portera

Podnik nemůže v této úrovni fázi přijmout strategii nejnižších nákladů podle Portera (viz 2.3 Základní konkurenční strategie podle Portera). Brání mu v tom především investice, kterou v minulosti učinil do technologie lasergame a která patřila k těm vyšším v porovnání s konkurenčními podniky. Úspory z rozsahu nelze v odvětví dosáhnout.

Proto je nutné adaptovat strategii **diferenciace** a zvýšit hodnotu generovanou pro zákazníka a tuto vyšší hodnotu přetavit ve vyšší tržby a zisky.

#### 4.1.2 Požadovaná úroveň konkurenceschopnosti

Z pohledu úrovně konkurenceschopnosti podle Zicha (viz kapitola 2.2.3 Úrovně konkurenceschopnosti), lze prohlásit, že **firma již v této fázi naplňuje kvalifikační úroveň konkurenceschopnosti**. Jako hlavní argument pro toto tvrzení může posloužit fakt, že firma se již druhým rokem na trhu realizuje a vytváří zisk.

Abychom mohli prohlásit, že je naplňována i seberealizační úroveň konkurence, muselo by docházet k naplňování cílů firmy, které ale neomezují konkurenty. Cíle firmy nejsou formálně definovány (viz kapitola 3.4.1 Strategie). Bylo-li by cílem „Udržet významný podíl na trhu lasergame v Praze“ (opomeneme-li neformální a nevyhovující stanovení tohoto cíle), mluvíme o snaze rozvoje konkurenceschopnosti na seberealizační úrovni, kterou je tedy třeba rozvinout. **Teprve po rozvinutí konkurenceschopnosti na seberealizační úrovni a splnění cílů na této úrovni může dojít k reformulaci a revizi těchto cílů a snaze povýšit konkurenceschopnost na konfrontační úroveň.**

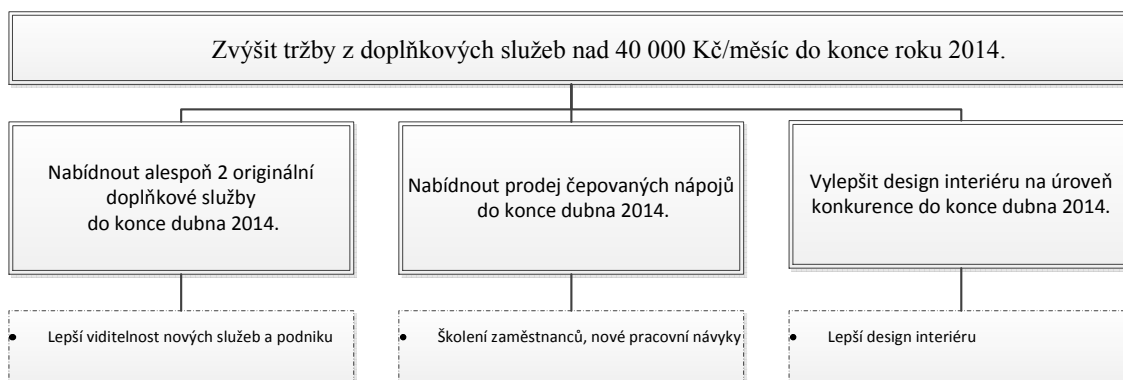
Z analýzy hodnotového řetězce vyplývá, že pro posílení konkurenceschopnosti je třeba rozvíjet především jeho následující části:

- Služby v zázemí – především poskytnout služby, které konkurence poskytuje na běžné úrovni i originální služby
- Infrastrukturu zázemí – dotáhnout design zázemí na úroveň běžnou v odvětví
- Reklamní činnosti – lepší zviditelnění společnosti ve vyhledávačích,
- Zaměstnance – schopnosti poskytování nových služeb

Pro tyto oblasti je třeba nejprve si stanovit cíle tak, aby vyhovoval základní zásadám pro stanovování cílů.

#### 4.1.3 Stanovení cílů na seberealizační úrovni

Nový cíl na seberealizační úrovni, který by vyhovoval zásadám pro formulaci cílů (např. zásadám SMART), a podpůrné cíle bych stanovil takto:



Obrázek 14 - Cíl podniku na seberealizační úrovni (Zdroj: Vlastní zpracování)

Právě doplňkové služby se v analýzách ukázaly být hlavní slabinou. Jejich zlepšení by tedy mělo prospět konkurenceschopnosti podniku. Na tento cíl navazuje rozvoj dalších činností hodnotového řetězce, jak bylo popsáno dříve, tedy zaměstnanců, infrastrukturu zázemí a reklamní činnosti.

Hlavní cíl tržeb je v souladu s předpokládanou návratností investice (viz 4.7 Ekonomická výhodnost).

#### 4.1.4 Cílové skupiny

Ze SLEPT analýzy vyplývá, že zákazníků ve školním věku bude v příštích letech přibývat (viz 3.2.1 Sociální hledisko, Demografie). Také v současné době tvoří většinu

zákazníků osoby využívající studentskou slevu, tedy děti a studenti (viz 3.3.1 Zákazníci).

Do budoucna by tedy bylo vhodné se zaměřit především na tuto cílovou skupinu, která v minulosti tvořila bezmála 47% tržeb z lasergame.

Další skupiny nejsou pro společnost natolik klíčové, ale přesto tvoří nezanedbatelnou část příjmů, nebylo by vhodné proto tyto skupiny nějak diskriminovat.

## 4.2 Zlepšení infrastruktury

Je třeba překonat dvě překážky: **málo prostoru a chabý design**. Prostor lze v našem případě získat pomocí vyjednávání s pronajímateli okolních skladových prostor a převzetí jejich pronájmu. Po převzetí těchto okolních skladů je možné prostor zázemí zdvojnásobit a zvýšit tak kapacitu na cca 60 osob. Toto opatření si vyžádá některé stavební úpravy a také ohlášení změny užívání sladu na klub.

Druhou částí je design zázemí, který potřebuje jasný koncept, který by zároveň vyhovoval naší hlavní cílové skupině. Byl vybrán koncept „kajuta vesmírné lodi“ a ve spolupráci s odbornou designovou firmou stanoven rozpočet a návrh.

Klíčové je i zachování nekuřáckého charakteru veškerých prostor, což je v souladu jak se současnými trendy ve společnosti, tak s požadavky nejen hlavní cílové skupiny (viz kapitola 3.2.1 Sociální hledisko, Protikuřácký trend).

## 4.3 Zlepšení doplňkových služeb

Úplně základní novou služba je převzata z hodnotových řetězců všech ostatních konkurentů a jedná se o rozšíření nabídky o čepované nápoje, a to alkoholické i nealkoholické. Tržby z těchto nápojů by se měl stát hlavní složkou splnění hlavního cíle: „Zvýšit tržby z doplňkových služeb nad 40 000 Kč/měsíc do konce roku 2014.“

Dále budou doplňkové služby lasergame rozšířeny o zatím unikátní a nenapodobené služby.

První z těchto služeb často zaznívá v různých obměnách z úst našich zákazníků: jedná se o **video přenos probíhající hry do zázemí**. Z právních důvodů nebude pořizován záznam hry a zákazníci budou na přítomnost kamer v aréně upozorněni.

Druhá originální doplňková služba zahrnuje možnost **půjčení deskových her** a má za účelem zvýšit dobu, kterou zákazníci stráví v podniku a zvýšit tak jejich konzumaci nápojů.

#### **4.4. Zlepšení reklamních činností**

Reklamní činnosti logicky mohou podporovat splnění ostatních cílů. Vhodný marketing může zvýšit prodej doplňkových služeb a přilákat do podniku více zákazníků.

Jako hlavní směry, kterými by se měl podnik vypravit, jsou především zlepšení pozice podniku ve vyhledávačích (tzv. SEO optimalizace webových stránek) a o prezentaci nových doplňkových služeb podniku prostřednictvím výroby virtuální prohlídky nových prostor podniku.

#### **4.5 Školení zaměstnanců**

Zaměstnanci musí být schopni obsluhovat veškeré nové doplňkové služby. Musí být cíleně vedeni k rozvoji takových schopností a dovedností, aby umožnili bezproblémové fungování nových doplňkových služeb. Jejich schopnosti a znalosti tedy musí nově zahrnovat:

- Obsluhu zákazníka u stolu, roznášení nápojů
- Čepování nápojů
- Mytí sklenic
- Porozumění nabízeným deskovým hrám
- Ovládání kamerového systému a promítačky

Tyto nové schopnosti budou zaměstnancům vštěpovány postupně, vždy při zavedení konkrétní služby a za dozoru nadřízeného.

#### **4.6 Navrhované změny**

Nejprve je třeba sestavit rámec všech prováděných změn a činností, které povedou k jejich provedení. Poté bude možné sestavit rozpočet, akční plán a sestavit jejich ekonomickou výhodnost ve formě návratnosti.

##### **4.6.1 Jednotlivé změny**

###### **Pronájem dalších prostor**

Než bude možné mluvit o vylepšení infrastruktury zázemí, je třeba odstranit jeho hlavní nedostatek, kterým je jeho malá kapacita. S naším podnikem sousedí sklad oblečení, s jehož pronajímatelem se nám podařilo vyjednat převzetí pronájmu. Tento úkol je klíčový a muselo být předem zjištěno, bude-li možno jej dokončit, tedy bude-li

současný pronajímatel skladu s naším převzetím pronájmu souhlasit. Také mu bylo nutno nalézt nové odpovídající prostory. S úkolem jsou spojeny **jednorázové náklady okolo 12 000 Kč**, které budou zaplacený realitní kanceláři, která našla pronajímateli prostor nové sklady. Odhadovaná doba úkolu je **3 dny** (než bude sepsána smlouva s majitelem). **Měsíční nájemné** za prostor podniku se tímto převzetím **zvýší o 10 500 Kč**.

#### Vyklizení nových prostor

Skladové prostory bude nutné nejprve vyklidit a vystěhovat. **Jednorázové náklady odhaduji na 2 500 Kč** (pronájem dodávky a pracovní síly), dobu na **2 dny**.

#### Základní stavební úpravy

Prostor bude třeba propojit se stávajícím prostorem (3 dny, 1 000 Kč), vymalovat jej (7 dní, 12 000 Kč), položit koberce (5 dní, 25 000 Kč) a zajistit světla (5 dní, 5 000 Kč) a přívod vzduchu (montáž vzduchotechniky, další stavební práce, cca 10 dní, 110 000 Kč). Základní stavební úpravy tedy **odhaduji na 30 dní** a náklady na **133 000 Kč**. Činnosti musí probíhat postupně, aby si jednotliví pracovníci nepřekáželi.

#### Ohlášení změny užívání

Pochopitelně není možné provozovat klub v prostorech určených na sklad a je třeba vyřídit potřebné formality. Tyto formality budou outsourcovány na architekta, který připraví potřebnou dokumentaci a ohlášení změny užívání vyřídí. Architekt odhaduje svou práci **na měsíc a půl (45 dní)** a cenu na přibližně **30 000 Kč**.

Ohlášení změny užívání je možné pochopitelně dokončit až po dokončení základních stávajících úprav (tedy logická vazba dokončení-dokončení pro účely sestavení plánu projektu: změna užívání nemůže být dokončena, pokud nebyly ukončeny stavební úpravy).

#### Nový design interiéru

Po dokončení základních stavebních úprav bude možné vytvořit design celého prostoru. Jako téma byla zvolena v souladu s hlavní cílovou skupinou „Kajuta vesmírné lodi“ a **rozpočet byl stanoven na 120 000 Kč**. Doba realizace je specializovanou firmou stanovena na **měsíc**, především kvůli našemu požadavku provádět úpravy mimo otevírací dobu podniku a za provozu.

#### Výroba nového nábytku

Výroba dřevěného nábytku bude svěřena osvědčenému dodavateli, doba výroby 6 stolů a 8 lavic byla dodavatelem stanovena na **14 dní** (vytíženost stávajícími zakázkami) a **cena na 32 000 Kč**.

### **Živnostenské oprávnění na hostinskou činnost**

Vzhledem k charakteru navrhovaných služeb je třeba vyřídit pro společnost LazerFun s.r.o. nové živnostenské oprávnění na hostinskou činnost. Tato formalita si vyžádá návštěvu živnostenského úřadu spolu se zodpovědnou osobou a náklady kolem **1 500 Kč** (cestovné...). Časově by vyřízení tohoto oprávnění nemělo být delší než **5 dní**.

### **Instalace výčepního zařízení**

Po získání živnostenského oprávnění na hostinskou činnost je třeba nainstalovat výčepní zařízení a reorganizovat podnik, aby mohla být poskytována tato služba (umístění polic na sklenice, myčky sklenic atd.). **Odhadovaná doba je 14 dní** a náklady budou akorát na nové předměty ve smyslu výše zmíněné police, utěrky...). **Tyto odhaduji na 3 000 Kč.**

### **Výběr a instalace promítačky**

Součástí změn má být nová služba pro zákazníky, kteří se zrovna neúčastní hry, a to je video přenos probíhající hry do zázemí. Jako zobrazovací medium tohoto přenosu byla zvolena promítačka a plátno. Na promítačku by stanoven limit **15 000 Kč** a její instalace a výběr zabere přibližně **7 dní**. Promítačku nelze instalovat ve stejné době jako kamerový systém, protože obojí bude záležitostí stejného dodavatele a ten není schopen dělat dva úkoly současně kvůli omezeným zdrojům. Také je možno začít na této práci až ve chvíli, kdy budou dokončeny základní stavební úpravy.

### **Instalace kamerového systému**

Po instalaci promítačky je možno nainstalovat kamerový systém. Náklady na jeho tvorbu jsou odhadovány na **40 000 Kč** a doba na **7 dní**. Jak jsem psal dříve, kvůli stejnému dodavateli může být kamerový systém instalován až po instalaci promítačky (omezené pracovní zdroje nezvládají dva úkoly současně).

### **Výběr a nákup deskových her**

Další službou má být možnost pro zákazníky půjčit si v podniku deskové hry. Jejich výběr a nákup zabere kvůli velkému počtu těchto produktů přibližně **14 dní** a rozpočet byl stanoven na **10 000 Kč**.

### **SEO optimalizace stránek**

Vylepšení marketingu má spočívat minimálně ve vylepšení pozice ve vyhledávačích při zadání konkrétních klíčových slov. Právě za tímto účelem slouží tzv. SEO optimalizace webových stránek. Je to neustávající proces zahrnuje v první vlně

přepsání textů na stránkách a změnu jejich struktury. **Doba 60 dní** je odhad nutný na základní změny. Rozpočet **15 000 Kč**.

### Virtuální prohlídka

Nejllepší reklamou pro nový design interiéru online se zdá být tzv. virtuální prohlídka, při které specializovaný fotograf nafotí interiér a vytvoří prezentaci. Zákazník v této prezentaci potom může podnikem různě procházet, jako by jej opravdu navštívil. **Odhad ceny je 10 000 Kč** a doba nafocení a zpracování bude přibližně **7 dní**.

#### 4.6.2 Plán a rozpočet

Odhadovanou dobu trvání a náklady shrnuje následující tabulka. Celkovou dobu trvání nelze určit jako součet jednotlivých dob trvání, protože je třeba zohlednit logiku návaznosti a provázanosti úkolů, kdy některé z nich probíhají současně.

Název úkolu	Odhadovaná doba trvání	Jednorázové náklady
pronájem dalších prostor	3 dny	12 000 Kč
vyklizení nových prostor	2 dny	2 500 Kč
základní stavební úpravy	30 dní	133 000 Kč
ohlášení změny užívání	45 dní	30 000 Kč
nový design interiéru	30 dní	120 000 Kč
výroba nového nábytku	30 dní	32 000 Kč
živnostenské oprávnění - hostinská činnost	5 dní	1 500 Kč
instalace výčepního zařízení	14 dní	3 000 Kč
výběr a instalace promítačky	7 dní	15 000 Kč
instalace kamerového systému	7 dní	40 000 Kč
výběr a nákup deskových her	14 dní	10 000 Kč
SEO optimalizace stránek	60 dní	15 000 Kč
Virtuální prohlídka	5 dní	10 000 Kč
Celkem	-	424 000 Kč

Tabulka 18 – Seznam úkolů navrhovaných změn s náklady a odhadovanou dobou trvání  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Celkový rozpočet na projekt vycházejí po zohlednění všech odhadů na 424 000 Kč. Návratnost této částky a ekonomické zohlednění bude součástí další kapitoly.

Celková doba trvání po zpracování projektu ve specializovaném softwaru a zohlednění vazeb jednotlivých úkolů byla odhadnuta metodou kritické cesty na (od 2.3.2014 do 10.5.2014).

Název úkolu	Zahájení	Dokončení	Doba trvání	Nejpozději možné dokončení	Volná časová rezerva	Celková časová rezerva
<b>Start</b>	<b>2.3. 14</b>	<b>2.3. 14</b>	<b>Milník</b>	<b>2.3. 14</b>	<b>0 dny</b>	<b>0 dny</b>
pronájem dalších prostor	2.3. 14	4.3. 14	3 dny	4.3. 14	0 dny	0 dny
vyklizení nových prostor	5.3. 14	6.3. 14	2 dny	6.3. 14	0 dny	0 dny
základní stavební úpravy	7.3. 14	5.4. 14	30 dní	5.4. 14	0 dny	0 dny
ohlášení změny užívání	2.3. 14	15.4. 14	45 dní	10.5. 14	4 dny	25 dny
nový design interiéru	6.4. 14	5.5. 14	30 dní	5.5. 14	0 dny	0 dny
výroba nového nábytku	6.4. 14	19.4. 14	14 dní	10.5. 14	0 dny	21 dny
živnostenské oprávnění - hostinská činnost	2.3. 14	6.3. 14	5 dní	26.4. 14	0 dny	51 dny
instalace výčepního zařízení	7.3. 14	20.3. 14	14 dní	10.5. 14	30 dny	51 dny
<b>prodej čepovaných nápojů</b>	<b>19.4. 14</b>	<b>19.4. 14</b>	<b>milník</b>	<b>10.5. 14</b>	<b>21 dny</b>	<b>21 dny</b>
výběr a instalace promítačky	6.4. 14	12.4. 14	7 dní	3.5. 14	0 dny	21 dny
instalace kamerového systému	13.4. 14	19.4. 14	7 dní	10.5. 14	21 dny	21 dny
výběr a nákup deskových her	2.3. 14	15.3. 14	14 dní	10.5. 14	56 dny	56 dny
SEO optimalizace stránek	2.3. 14	30.4. 14	60 dní	10.5. 14	10 dny	10 dny
<b>Virtuální prohlídka</b>	<b>6.5. 14</b>	<b>10.5. 14</b>	<b>5 dní</b>	<b>10.5. 14</b>	<b>0 dny</b>	<b>0 dny</b>

Tabulka 19 – Časový plán změn a rezervy (Zdroj: Vlastní zpracování pomocí MS Project)

Volná časová rezerva v tabulce „...obsahuje údaj o době, o kterou může být úkol zpožděn, aniž by zpozdil jakékoli následníky. Pokud daný úkol nemá žádné následníky, představuje volná časová rezerva dobu, o kterou může být úkol zpožděn, aniž by zpozdil datum dokončení celého projektu.“<sup>119)</sup>

<sup>119)</sup> ) MICROSOFT. Pole Volná časová rezerva. *Podpora Office* [online]. Microsoft, © 2014 [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: <http://office.microsoft.com/cs-cz/project-help/pole-volna-casova-rezerva-pole-ukolu-HP045305065.aspx?CTT=1>

Oproti tomu celková časová rezerva „...obsahuje časovou hodnotu, o kterou je možné posunout datum dokončení úkolu bez změny data dokončení projektu.“<sup>120)</sup>

Úkoly, které nemají žádnou rezervu, jsou úkoly na kritické cestě (červené v tabulce) a nesmí se zpozdít, aby nedošlo ke zpoždění projektu. Jsou vyznačeny spolu se svou logickou návazností v síťovém diagramu v příloze.

Důležitá fakta, která lze z plánu vyčíst:

- Čepované nápoje lze nabízet podle plánu od 10.5.2014.
- Pokud se zpozdí ohlášení změny užívání o více než 4 dny oproti plánu, dojde k opoždění spuštění služby čepované nápoje.
- Některé činnosti lze posunout na později, protože mají velkou časovou rezervu (výběr a nákup deskových her, instalace výčepního zařízení, živnostenské oprávnění).

## 4.7 Ekonomická výhodnost

Celkové plánované náklady na navrhované změny jsou 424 000 Kč. Navíc měsíční náklady stoupnou o 10 500 Kč, což jsou náklady za pronájem nového prostoru.

Na druhou stranu, ze zevrubného průzkumu dodavatelů vychází, že marže na čepovaných nápojích se pohybují kolem 104% přímých nákladů. Při zavedení našich služeb budeme počítat s marží 100%, kvůli vytvoření rezervy ve výpočtu.

### 4.7.1 Výchozí rovnice

Vyjdeme z rovnice vystihující marži jako procentuální přírážku k nákupní ceně.

$$T = N \left( \frac{M}{100} + 1 \right) \rightarrow N = \frac{T}{\left( \frac{M}{100} + 1 \right)}$$

Dále potřebujeme vypočítat zisk, který nám realizace návrhů přinese:

$$Z = T - N$$

Náklady  $N$  mají dvě složky,  $F_n$  a  $V_n$ :

$$N = F_n + V_n$$

Po zkombinování těchto předpokladů můžeme vypočítat měsíční příjem takto:

---

<sup>120)</sup> ) MICROSOFT. Celková časová rezerva. *Podpora Office* [online]. Microsoft, © 2014 [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: <http://office.microsoft.com/cs-cz/project-help/celkova-casova-rezerva-pole-ukolu-HP045305403.aspx?CTT=1>

$$Příjem = T - Fn - \frac{T}{\frac{M}{100} + 1}$$

Kde

$T$  jsou předpokládané měsíční tržby

$N$  jsou předpokládané měsíční náklady

$M$  je marže stanovená jako procentuální přírážka k nákupní ceně

$Příjem$  je předpokládaný měsíční příjem z investice

$Fn$  jsou náklady placené každý měsíc bez ohledu na výši prodeje

$Vn$  jsou náklady na nákup vstupů

#### 4.7.2 Předpokládaný měsíční příjem

Veličina	Hodnota	Poznámka
$T$	40 000 Kč	Tržby určené cílem
$M$	100%	Marže určená průzkumem okolních podniků
$Fn$	10 500 Kč	Nájem za větší prostor, bude se z krátkodobého hlediska platit bez ohledu na výši prodeje

Tabulka 20 – Hodnoty výchozích veličin pro výpočet měsíčního zisku (Zdroj: Vlastní zpracování)

Po dosazení do vzorce z předchozí kapitoly nám vyjde předpokládaný měsíční příjem plynoucí z realizace návrhů:

$$Příjem = 40\,000 - 10\,500 - \frac{40\,000}{\frac{100}{100} + 1} = 9\,500 \text{ Kč}$$

Je ještě třeba počítat se zdaněním tohoto příjmu o sazbu 19% daně z příjmu právnických osob:

$$Zisk = Příjem \times 1 - \frac{\text{sazba daně z příjmu}}{100} = 9\,500 \times 0,81 = 7\,695 \text{ Kč}$$

#### 4.7.3 Návratnost investice, ROI

Pokud by došlo ke splnění výchozích předpokladů, návratnost investice by byla:

$$Návratnost\ investice = \frac{\text{Celkové náklady investice}}{\text{Měsíční zisk z investice}} [\text{měsíce}]$$

$$Návratnosti\ investice = \frac{424\,000}{7695} = 55,1 \text{ měsíců}$$

Roční zisk plynoucí z investice lze vypočítat jako:

$$\text{Roční zisk investice} = \text{Měsíční zisk investice} \times 12 = 7695 \times 12 = 92\,340 \text{ Kč}$$

Potom ROI by byl:

$$ROI = \frac{\text{zisk z investice}}{\text{náklady investice}} \times 100 = \frac{92\,340}{424\,000} \times 100 = 21.78[\%]$$

## 4.8 Průběh zavádění změn a porovnání s realitou

Protože součástí práce je i zavedení zde navržených změn a jejich vyhodnocení, je třeba nyní porovnat, jak moc se zde navržená řešení uplatnila v praxi. Pro lepší představu o provedených změnách doporučuji projít si fotodokumentaci v příloze diplomové práce.

### 4.8.1 Hledisko času a plánu

Z hlediska plánu byly klíčové především milníky začátku (2.3.2014), milník od kterého je poskytována služba čepované nápoje (19.4.2014) a milník ukončení projektu (10.5.2014).

Změny začaly v pořádku na začátku března vyklizením nových prostor a základními stavebními úpravami, které probíhaly nad očekávání dobře (zde lze hovořit o dobrém časovém odhadu). Stavební úpravy byly ukončeny o 3 dny dříve.

Došlo k protáhnutí doby ohlášení změny užívání, a to o 7 dní oproti plánu, čepované nápoje byly tedy nabízeny až od 22.4.2014.

Největší zdržení celého projektu způsobil nový design interiéru, který je na kritické cestě a netrval odhadovaných 30 dní, ale 41 dní. Naopak tvorba virtuální prohlídky interiéru se podařilo dokončit dříve, a to za pouhé 3 dny. Všechny navrhované úpravy byly tedy ukončeny 19.5.2014, v době dokončování této diplomové práce.

### 4.8.2 Hledisko rozpočtu a nákladů

Většina dodavatelů byla schopna bez podstatných změn dodržet svou nabídku (nabídky podány před začátkem prací). Výjimku tvoří především firma zabývající se designem interiéru, která navýšila svůj původní odhad během průběhu prací o 15 000 Kč. Rozpočet odpovídající realitě tedy vypadá takto (červeně jsou náklady, které byly vyšší, zeleně stejné, modře nižší):

Název úkolu	Jednorázové náklady
pronájem dalších prostor	12 000 Kč
vyklizení nových prostor	2 100 Kč
základní stavební úpravy	135 500 Kč

ohlášení změny užívání	30 000 Kč
nový design interiéru	135 000 Kč
výroba nového nábytku	32 000 Kč
živnostenské oprávnění - hostinská činnost	500 Kč
instalace výčepního zařízení	5 450 Kč
výběr a instalace promítačky	14 958 Kč
instalace kamerového systému	42 115 Kč
výběr a nákup deskových her	10 000 Kč
SEO optimalizace stránek	15 000 Kč
Virtuální prohlídka	7 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>441 623 Kč</b>

Tabulka 21- Rozpočet prací podle reality (Zdroj: Vlastní zpracování)

Nárůst nákladů oproti původnímu rozpočtu byl tedy o 17 623 Kč. Ekonomické ukazatele změn byly samozřejmě ovlivněny:

$$\text{Návratnosti investice (skutečné náklady)} = \frac{441\,623}{7695} = 57,4 \text{ měsíců}$$

$$\text{ROI (skutečné nákl.)} = \frac{\text{zisk z investice}}{\text{náklady investice}} \times 100 = \frac{92\,340}{441\,623} \times 100 = 20,91[\%]$$

## 4.9 Naplnění stanovených cílů navrhovaných změn

### 4.9.1 Vyhodnocení dílčích cílů

#### **Nabídnout alespoň 2 originální doplňkové služby do konce dubna 2014.**

Cíl byl splněn, jak instalace kamerového systému pro sledování probíhající hry, tak deskové hry byly nabídnuty do konce dubna 2014.

#### **Nabídnout prodej čepovaných nápojů do konce dubna 2014.**

Cíl byl také splněn, prodej čepovaných nápojů byl započat 22.4.2014.

#### **Vylepšit design interiéru na úroveň konkurence do konce dubna 2014.**

Design interiéru byl dokončen až 16.5.2014, došlo tedy k opoždění splnění tohoto cíle. Co se formy naplnění cíle týče, fotodokumentace je přiložena v příloze této práce.

### 4.9.2 Vyhodnocení hlavního cíle navrhovaných změn

Hlavní cíl návrhů byl: Zvýšit tržby z doplňkových služeb nad 40000Kč/měsíc do konce roku 2014.

Tržby za doprovodné služby po zavedení výše popsaných změn můžeme posoudit za celý měsíc, tedy od 22.4.2014 do 22.5.2014. Jedná se o první měsíc, ve kterém je provozována služba čepované nápoje, zákazníci na ni ještě nebyli zvyklí a nebylo dokončeno ani vytvoření designového prostředí (Cíl 3), proto nelze očekávat okamžité naplnění tohoto cíle.

Po sečtení byly tržby za čepované nápoje a nové doprovodné služby v tomto prvním měsíci **28 518 Kč**. V současné době jsme tedy na **71,3%** naplnění tohoto cíle. Je třeba zapracovat na další propagaci a marketingu, ale odhaduji, že do konce roku se stanoveného cíle podaří dosáhnout. Aby bylo naplněno cíle včas, musí tyto tržby růst o **1 640 Kč** každým měsícem (5,75% tržeb v prvním měsíci). Tento růst bude těžké dosáhnout v letních měsících, kdy je celkový počet zákazníků menší, ale měl by být vyšší v podzimních a zimních měsících, kdy je zájem o hlavní služby vyšší.

## ZÁVĚR

**Cíl práce samotné**, tedy posílit konkurenceschopnost podniku především prostřednictvím realizace doprovodné služby nekuřáckého klubu **byl naplněn**. Nekuřácký klub v tuto chvíli funguje a přináší zákazníkům hodnotu, kterou oceňují svými výdaji za službu, což se pozitivně promítá na tržbách společnosti.

Kromě cíle práce samotné byl během formulování návrhů formulován ještě **cíl samotné realizace** návrhů ve formě požadovaných tržeb ze změn vyplývajících. Jeho vyhodnocení bude možné až s větším časovým odstupem. Nicméně, již nyní můžeme prohlásit, že splnění cíle tržeb je na dobré cestě, protože **hned první měsíc byly tržby z doprovodných služeb ve výši 71,3% stanoveného cíle. Je nutný další růst tržeb o 1640 Kč každý měsíc**, aby se podařilo splnit cíl tržeb v požadovaném termínu, což je prosinec 2014.

V oblasti dílčích cílů realizace byly všechny tyto cíle úspěšně splněny, byť některé za cenu navýšení rozpočtu, případně času. Co se originálních služeb týče, tak ve chvíli, kdy píšu tento závěr, konkurenti již stihli převzít kamerový systém pro sledování her. Předpokládám, že deskové hry nebudou chtít převzít, protože tyto se jednoduše nehodí k podnikovému image žádného z konkurentů a jednak není úplně jednoduché tuto službu implementovat bez potřebných znalostí z jejich oblasti.

Ekonomické ukazatele **ROI** a **doba návratnosti** vykazují poměrně dobré hodnoty (20,91% a necelých 5 let). Pokud by se podařilo navýšit tržby z doprovodných služeb nad nyní určený cíl, budou tyto ukazatele ještě lepší. Pravdou zůstává, že zisk plynoucí z těchto návrhů je důležitý, avšak celkový přínos pro zákazníky a jejich spokojenost s podnikem je mnohem důležitější a z dlouhodobého hlediska se jistě projeví ve větším počtu zákazníků i pro hlavní službu-lasergame.

V rámci návrhů jsem se snažil rozvinout konkurenceschopnost na seberealizační úrovni. Té bylo v současnosti téměř dosaženo a další rozvoj si vyžádá vstup do konfrontační úrovně konkurenceschopnosti, tedy do akcí, které se nějakým způsobem dotknou konkurence a dost možná spustí její reakci. Na tento další krok je třeba se důkladně připravit. Lze velice dobře využít mimo jiné informace obsažené v analýzách zpracovaných v této práci. Jinými slovy byly učiněny důležité změny, které zajistily životaschopnost podniku na další období, ale **další a neustávající rozvoj je nutný**.

Analýzy nutné k zjištění výchozích předpokladů pro realizaci návrhů odhalily některá fakta, která určila charakter těchto návrhů. Například, rozhodnutí o nekuřáckém charakteru nově vzniklého klubu je podpořeno zjištěním, že česká společnost vnímá kouření ve stravovacích zařízeních převážně negativně, jak vyplývá z průzkumu Univerzity Karlovy v Praze. Také design klubu bylo možno odladit na míru dominantní skupině zákazníků (kterou jsme byli schopni v analýze identifikovat, jako studenty a děti, tedy osoby využívající studentskou slevu).

Prakticky veškerá zjištění, která jsem díky zpracování analýz obsažených v této práci učinil, pro mě budou přínosem i do budoucna. Například podrobná analýza konkurence je výborným zdrojem informací nejenom pro účel této práce, ale pro celkový obraz o konkurenceschopnosti podniku. Právě ztráta přehledu o rozvoji konkurence byla hlavním důvodem pro nárůst konkurenčním podnikům v oblasti doprovodných služeb. S vědomím, že se toto nesmí opakovat, **plánuji lepší sledování konkurence stejným způsobem, jaký byl v práci popsán: pomocí mystery shoppingu, alespoň jednou za tři měsíce.**

7S analýza, která si kladla za cíl zhodnotit dosavadní stav podniku a jeho strategii, také zjistila některá klíčová fakta. K těm nejdůležitějším patří, že struktura společnosti v kombinaci s absencí efektivnějších systémů brání větší expanzi společnosti a jejich změna by mohla podniku prospět. Reorganizace kompetencí a zodpovědností bude pravděpodobně další změnou, která bude v brzké době učiněna.

Také analýzy širšího okolí poskytly mnohé užitečné informace. Za nejcennější v tuto chvíli považuji závěry SLEPT analýzy týkající se demografického vývoje obyvatelstva Prahy (a možná změna průměrného věku cílové skupiny) a závěry technologického vývoje zahrnující masové šíření tzv. chytrých mobilních telefonů. Obě tato fakta, jakož i mnohá další, lze využít při plánování nových produktů, způsobů marketingu i určování směřování podniku jako takového.

Přínosy práce jako celku tedy nevnímám pouze v realizaci konkrétních návrhů zde obsažených, ale především v začátku systematictějšího přístupu k rozvoji firmy, ke konkurenci a v neposlední řadě i k zákazníkům.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ACK ČR. *ACK ČR: Asociace cestovních kanceláří České republiky* [online]. © 2009-2014 [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: <https://www.ackcr.cz>

BARTES, František. *Strategie konkurenčních střetů*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2011, 171 s. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-100-9.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Český statistický úřad* [online]. Český statistický úřad, © 2014 [cit. 2013-11-08]. Dostupné z: [www.czso.cz](http://www.czso.cz)

DRUCKER, Peter F. *Cestou k zítřku: Management pro 21. století*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1993, 136 s. ISBN 80-856-0328-4.

GOOGLE. *Mapy Google* [online]. © 2014 [cit. 2014-05-20]. Dostupné z: <http://maps.google.com>

HAVIT. *Business Center* [online]. Havit, © 1998 - 2014 [cit. 2013-10-03]. Dostupné z: <http://business.center.cz>

HOSPODÁŘSKÉ NOVINY. *Ihned.cz* [online]. Praha: Economia, © 1996-2014 [cit. 2014-05-20]. ISSN 1213-7693. Dostupné z: <http://ihned.cz>

HORSKÝ. *Infinite Production* [online]. Praha, 2012 [cit. 2014-05-25]. Dostupné z: <http://www.infinite.cz>

KAŇOVSKÁ, Lucie. *Doprovodné služby - konkurenční výhoda?*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2009, 203 s. ISBN 978-80-7204-619-5.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

LAZERFUN. *Laser Game Praha* [online]. Praha: LazerFun, 2012 [cit. 2013-11-12]. Dostupné z: <http://www.lazerfunpraha.cz>

MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

MERCURIA LASER GAME. *Mercuria Laser game* [online]. Praha, 2014 [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: <http://mercurialaser.cz>

MICROSOFT. *Podpora Office* [online]. Microsoft, © 2014 [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: <http://office.microsoft.com/>

MIND TOOLS. *Mind tools: Essential skills for an excellent career* [online]. Mind tools, © 1996-2014 [cit. 2014-09-11]. Dostupné z: <http://www.mindtools.com/>

MRÁČEK, Pavel. *Nové přístupy v marketingové komunikaci v segmentu outdoorového oblečení*. Dizertační práce. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 171 stran. Vedoucí dizertační práce doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

PARLAMENTNÍ LISTY. Protikuřácký zákon: Jedna z prvních aktivit nové vlády. *Parlamentní listy* [online]. 18. 2. 2014 [cit. 2014-05-11]. Dostupné z: <http://www.parlamentnilisty.cz/arena/monitor/Protikuracky-zakon-Jedna-z-prvnich-aktivit-nove-vlady-304266>

PODZIMEK, David. Statistika: Prodeje smartphonů poprvé překonaly klasické telefony. *SmartMania: Váš průvodce světem chytrých zařízení* [online]. SMARTmania, 29. 4. 2013 [cit. 2013-11-25]. Dostupné z: <http://smartmania.cz/clanky/statistika-prodeje-smartphonu-poprve-prekonaly-klasicke-telefony-4758>

POLÁKOVÁ, Michaela. Víte jak funguje laser game?: Díl první!. *Mezinami: magazín pro mladé* [online]. Praha, 15.9.2013 [cit. 2013-11-12]. Dostupné z: <http://www.mezinami.cz/pohybuj-se/vite-jak-funguje-laser-game-dil-prvni/>

PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993, 626 s. ISBN 80-856-0512-0.

PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994, xv, 403 s. ISBN 80-856-0511-2.

PRAHALAD, C.K. a Venkat RAMASWAMY. Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*. 2004, vol. 18, issue 3, s. 5-14. DOI: 10.1002/dir.20015.

Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1094996804701073>

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 483 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

STŘEDOEVROPSKÉ CENTRUM PRO FINANCE A MANAGEMENT. *Středoevropské centrum pro finance a management* [online]. © 2005-2012 [cit. 2013-10-20]. Dostupné z: <http://finance-management.cz>

THIELOVÁ, Linda. *Konstruktivní vyslovení nedůvěry v evropských zemích*. Brno, 2012. 65 s. Dostupné z: [http://is.muni.cz/th/325777/fss\\_b/Bakalarska\\_prace\\_final\\_Linda\\_Thielova.pdf](http://is.muni.cz/th/325777/fss_b/Bakalarska_prace_final_Linda_Thielova.pdf). Bakalářská práce. Masarykova univerzita, fakulta sociálních studií, katedra politologie. Vedoucí práce Mgr. Jakub Šedo, Ph.D.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009, xvii, 240 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-098-0.

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE, Fakulta sociálních věd. *Tisková zpráva: 78 % Čechů si přeje zákaz kouření v restauracích, přidávají se i kuřáci*. [online]. Praha, 23. května 2012 [cit. 2013-10-05]. Dostupné z: [http://assets/media/files/projekty/Ipsos\\_\\_Vyzkumna\\_zprava\\_Cesi\\_podporuji\\_zakaz\\_koureni\\_v\\_restauracich.pdf](http://assets/media/files/projekty/Ipsos__Vyzkumna_zprava_Cesi_podporuji_zakaz_koureni_v_restauracich.pdf)

VÍTKOVÁ, Eva. CFO Club: Prognóza ekonomického vývoje v roce 2014. *CFO: world* [online]. IDG Czech Republic, 04.03.2014 [cit. 2014-04-18]. Dostupné z: <http://cfoworld.cz/financni-sluzby/cfo-club-prognoza-ekonomickeho-vyvoje-v-roce-2014-2904>

WIEDMANN, Klaus-Peter, Nadine HENNIGS a Astrid SIEBELS. Measuring Consumers' Luxury Value Perception: A Cross-Cultural Framework. *Academy of Marketing Science Review* [online]. © 2007, volume 2007, no. 7 [cit. 2014-05-25]. Dostupné z: <http://www.amsreview.org/articles/wiedmann07-2007.pdf>

WILLEMS, Doug. DELTA STRIKE INTERNATIONAL LTD. *Great sample plans for Laser Tag Centers*. Christchurch (Nový Zéland), 2010. Dostupné z: <http://www.deltastrike.com/wp-content/uploads/download-manager-files/Great%20Sample%20Plans%20For%20Laser%20Tag%20Centres.pdf>

WORLD BANK. *Doing business: Measuring business regulations* [online]. The world bank, © 2014 [cit. 2013-11-10]. Dostupné z: <http://www.doingbusiness.org>

WORLD BANK, International Bank for Reconstruction and Development. *Economy profile: Czech Republic* [online]. 11th Edition. Washington, DC, 2013 [cit. 2013-11-10]. ISBN 978-0-8213-9984-2. Dostupné z: [http://www.doingbusiness.org/reports/global-reports/~/\\_media/giawb/doing%20business/documents/profiles/country/CZE.pdf](http://www.doingbusiness.org/reports/global-reports/~/_media/giawb/doing%20business/documents/profiles/country/CZE.pdf)

ZICH, Robert. *Koncepce úspěšuschopnosti: konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži?*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012, 125 s. ISBN 978-80-247-1992-4.

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Úspěchuschopnost firmy.....	26
Obrázek 2 - Úrovně konkurenceschopnosti.....	28
Obrázek 3 - Podnikatelské okolí společnosti.....	29
Obrázek 4 - Pět konkurenčních sil.....	30
Obrázek 5 - Generický hodnotový řetězec .....	35
Obrázek 6 - Vnímání hodnoty spotřebitelem.....	40
Obrázek 7 - Rozmístění lasergame v rámci Prahy.....	59
Obrázek 8 - Organizační struktura LazerFun s.r.o.....	62
Obrázek 9 - Ilustrační schéma typického lasergame v Praze.....	65
Obrázek 10 - Návštěva lasergame z pohledu zákazníka.....	66
Obrázek 11 - Návštěva lasergame z pohledu zákazníka a navazující činnosti firmy.....	66
Obrázek 12 - Hodnotový řetězec odvětví .....	72
Obrázek 13 - Spolupráce hodnoty se zákazníkem v lasergame .....	83
Obrázek 14 - Cíl podniku na seberealizační úrovni.....	88

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 – Věková struktura obyvatelstva hl.m. Prahy k 31.12.2012.....	45
Graf 2 – Co vadí zákazníkům v pohostinských zařízeních?.....	46
Graf 3 - Hodnocení ČR podle indexu Doing Business.....	47
Graf 4 – Procentuální výdaje domácností na rekreaci a kulturu a alkoholické nápoje tabák za roky 2001 až 2012 .....	49
Graf 5 – Předpověď vývoje ekonomik zemí EU a ČR dle Evropské komise.....	50
Graf 6– Průměrný koeficient trvanlivosti vlády za roky 1994-2011 některých států EU. ....	51
Graf 7 - Prodeje klasických a chytrých mobilních telefonů celosvětově .....	52
Graf 8 - Podíl segmentů na tržbách z lasergame LazerFun s.r.o. za období září 2013 - duben 2014.....	55

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – Harmonogram zpracování diplomové práce.....	15
Tabulka 2 – Otázky pro analýzu 7S.....	17
Tabulka 3 - Koncept spoluprorby .....	42
Tabulka 4 – Struktura výdajů domácností v procentuálním vyjádření za roky 2001 až 2012 .....	48
Tabulka 5 – Cenová citlivost segmentů zákazníků.....	54
Tabulka 6 – Marže okolních pohostinských zařízení na čepovaných nápojích.....	57
Tabulka 7 - Porovnání substitutů lasergame .....	57
Tabulka 8 - Hodnocení rivality mezi konkurenty a jejich tendence ke snižování cen ...	59
Tabulka 9 - Hodnocení barier vstupu do odvětví .....	60
Tabulka 10 – Hodnocení infrastruktury zázemí poskytovatelů lasergame v Praze .....	73
Tabulka 11 – Složky infrastruktury zázemí poskytovatelů lasergame v Praze .....	74
Tabulka 12 – Hodnocení zaměstnanců poskytovatelů lasergame v Praze.....	75
Tabulka 13 - Výrobci lasergame technologie využívání v Praze .....	76
Tabulka 14 – Porovnání vlastností lasergame technologií používaných v Praze .....	79
Tabulka 15 – Reklamní činnosti provozovatelů lasergame v Praze .....	80
Tabulka 16 - Porovnání služby lasergame u pražských provozovatelů zázemí .....	81
Tabulka 17 - Porovnání nabízených doplňkových služeb provozovatelů lasergame v Praze v zázemí .....	82
Tabulka 18 – Seznam úkolů navrhovaných změn s náklady a odhadovanou dobou trvání .....	93
Tabulka 19 – Časový plán změn a rezervy .....	94
Tabulka 20 – Hodnoty výchozích veličin pro výpočet měsíčního zisku .....	96
Tabulka 21- Rozpočet prací podle reality .....	98

## **SEZNAM PŘÍLOH**

**Příloha 1 - Tabulka umístění zemí OECD s vysokým příjmem v indexu Doing Business**

**Příloha 2 - Nabídky technologie jednotlivých výrobců**

**Příloha 3 - Fotografie - Infrastruktura zázemí**

**Příloha 4 - Fotografie - Infrastruktura arény**

**Příloha 5 - Časový plán navrhovaných změn**

## Příloha 1 - Tabulka umístění zemí OECD s vysokým příjmem v indexu Doing Business

Ekonomika	Světově	V rámci tabulky	Založení společnosti	Řešení stavebních povolení	Přístup k elektřině	Přepis nemovitostí	Získávání úvěru	Ochrana investorů	Placení daní	Zahraníční obchod	Vynucování smluv	Řešení insolvence
Nový Zéland	3	1	1	3	17	1	2	1	9	12	12	11
USA	4	2	6	9	6	8	2	3	20	13	9	15
Dánsko	5	3	14	1	8	2	9	11	3	4	18	9
Korea	7	4	10	5	2	24	6	14	10	1	2	14
Norsko	9	5	18	8	7	3	24	10	7	16	4	2
UK	10	6	8	7	24	23	1	6	4	9	22	6
Austrálie	11	7	3	2	13	15	2	19	16	24	10	16
Finsko	12	8	19	10	9	9	15	19	8	5	8	3
Island	13	9	17	13	1	5	15	14	13	27	3	10
Švédsko	14	10	20	6	5	14	15	11	15	2	15	17
Irsko	15	11	4	29	27	20	6	3	1	11	25	7
Kanada	19	12	2	30	30	18	9	2	2	23	23	8
Německo	21	13	26	3	3	25	9	24	25	8	5	12
Estonsko	22	14	20	12	18	6	15	19	12	3	16	29
Nizozemsko	28	16	5	24	23	16	24	28	11	7	17	4
Švýcarsko	29	17	24	15	4	7	9	31	6	19	13	27
Rakousko	30	18	29	23	11	12	9	24	23	10	6	13
Portugalsko	31	19	9	18	14	10	28	14	24	15	14	19
Slovinsko	33	20	13	16	12	26	28	7	19	25	20	25
Čile	34	21	7	27	16	18	20	11	14	21	26	31
Izrael	35	22	11	31	28	29	6	3	26	6	29	22
Belgie	36	23	16	26	26	31	24	8	22	17	11	5
Francie	38	24	15	22	15	28	20	22	17	20	7	26
Polsko	45	25	27	20	29	17	2	14	28	26	21	23
Slovensko	49	26	25	14	21	4	15	28	27	31	27	24
Španělsko	52	27	30	25	20	21	20	24	21	18	24	18
Lucembursko	60	28	23	11	22	27	31	30	5	22	1	28
Itálie	65	29	22	28	25	11	28	14	30	29	31	21
Řecko	72	30	12	17	19	30	27	22	18	28	30	30
ČR	75	31	31	19	31	13	20	24	29	30	28	20

Zdroj: WORLD BANK. Economy Rankings. *Doing business: Measuring business regulations* [online].

The World Bank, © 2014 [cit. 2014-05-03].

Dostupné z: <http://www.doingbusiness.org/rankings>

## Příloha 2- Nabídky technologie jednotlivých výrobců

Nabídka systému Delta Strike (LazerFun) (Zdroj: mystery poptávka)

### Quotation Revolution Pro High End System with Member Option & semi interactive arena

qty	REVOLUTION PRO	Unit Price	€ EU
	<b>PHASERS and VESTS</b>		
13	● Revolution PRO (Phaser, Vest and charger)	1'906	24'784
12	● Phaser Mounting Cabinet with Intelligent Chargers	138	1'656
			0
	<b>SYSTEM</b>		5'609
2	● Remote Control (with charger)		
1	● Game Control S/W PRO **		
1	● Network Switch 16 port Power Over Ethernet (POE)		
1	● Access Point - Wireless Pepwave AP1		
1	● Revolution Spare Parts Kit (m)		
	<b>ARENA</b>		
2	● Base Station: Ultra Interactive	1'182	2'364
2	● Energy Gate: Ultra Interactive	1'234	2'467
2	● Wall Target: Ultra Interactive	561	1'121
0	● Stationary Turret	625	0
0	● Prop Interactivity Kit	1'216	0
0	● Relay Module (2 relays per module)	99	0
6	● LED Wall Crystal Light set (2 Crystals per set)	198	1'190
6	● LED Spotlight set (2 Spotlights per set)	198	1'190
	<b>MEMBERSHIP</b>		
1	● Membership Software **	2'329	2'329
2	● RFID Readers	125	250
200	● Membership RFID Card - Blank	1.29	259
	<b>EXTRA SOFTWARE</b>		
1	● S/W for Score Screen & printer	104	104
0	● Booking Software Module	1'812	0
0	● Member's Web Access S/W (Requires Web Portal)	690	0
0	● CRM Marketing Module (mass email members) **	690	0
0	● Web Portal - Annual fee	690	0
	<i>Note: Web Portal provides web access to ** modules above</i>		
		<b>Total</b>	<b>43'324</b>
	<b>Discount</b>	<b>5.00%</b>	<b>-2'166</b>
	Computers, Scores screens & printers to be purchased locally to obtain a local warranty. NOTE: the main server requires a DELL PC configured to Delta Strike's specifications. A Backup PC is recommended	<b>Total</b>	<b>41'158</b>
1	Self Install: Training, Freight,		2'157
	<b>Total with Install Costs</b>	<b>Total</b>	<b>43'314</b>

## Nabídka systému Zone Laser Tag (Max LaserGame) (Zdroj: mystery poptávka)

Hi Jiri,

Thank you for your enquiry. We have a lot of information about all of our products, both online and also with literature. I give you the links to see them all with our prices. Its probably worth talking through your options with me and I'll try to advise which system and approach would suit you best.

There are three different products that are full laser game systems: Nexus Pro, Nexus Generation and Rift. I recommend Nexus Generation or Nexus Pro if you would like some differences between your site and the Rift site. 18 Nexus Gen suits costs £34,300 in total.

Nexus Pro – A fully featured laser game system unsurpassed in the world. Ideal for every application and exceeding all requirements of both children and serious laser game players. Nexus Pro is chosen by customers seeking no limitations on flexibility and play experience.

Nexus Generation – Perfect for Family Entertainment Centres. This is by far the most popular system. Its full of features to meet the party market as well as many advanced games too.

You can see both versions of Nexus at: <http://www.zonelaser.co.uk/products/nexus-indoor-laser-tag/>

RIFT – The system chosen by customers working to a budget. Rift requires a deposit of £5k - £7k with the balance paid interest-free online over 24 months. This makes it easy to conserve capital on a new project. Rift is a complete laser game system ideally suited to commercial businesses looking to maximise return with minimal outlay. Rift has been designed to appeal to existing operators that currently use our competitors' equipment. It exceeds the competitors' products in performance and specification, but is less in spec than the Nexus products. Mostly Rift is very like Nexus. The prices are lower but this is partly because it includes less – its aimed at centres that already have lobby monitors, arenas etc etc. You can see it at: <http://www.zonelaser.co.uk/products/rift-trade-in-and-finance-laser-tag/>

Prices of popular packages:

Zone Laser Game System	Nexus Generation	Nexus Pro	RIFT
16 Player system	£31,300	£37,560	£26,360
20 Player system	£37,480	£44,980	£31,370
24 Player system	£42,670	£51,200	£35,400
30 Player system	£50,450	£60,540	£41,450
36 Player system	£58,240	£69,890	£47,500

All systems are complete, installed, with full training on site and covered totally with warranty and continuous technical support and upgrades. You can have a system of any size. I will give you prices of any size that's not as shown above.

Then, for completeness: Begeara is an outstanding product. It is a much simpler system used mostly in play centres where the operator can either use their play frame to play the laser game in or a normal arena. You can see Begeara at: <http://www.zonelaser.co.uk/products/play-centre-laser-tag/> The price for a 16 player Begeara system is £13,700. A 30 player Begeara is £21,800. Again, you can have any size of system, popular sizes are 12 and 16, we have a few 24 and 30 player sites and one with 42 phasers. The prices depend on number of phasers.

If you would like to discuss arena design, then I will be work on that with you. Our arena design website is: <http://www.zonelaser.co.uk/products/laser-arenas-design-and-build/> We have designed hundreds of arenas around the world and built very many. We employ our own joinery team and you will see our work on the website.

I hope this helps. If you tell me which product group appeals to you, I will send more information.

Let me know if you want any help or ideas on business planning. We normally assist with the arena design and layout. We operate our own centre here in Leicester and you are welcome to come and see all of it.

Best wishes,

Peter Davies

## Nabídka systému LaserMaxx (Nové Butovice) (Zdroj: mystery poptávka)

# LASERMAXX

PRICELIST EVO-5 | November 2012



Thank you for your interest in our products. We appreciate it! As you have seen and experienced, LaserMaxx has become one of the major players in laser tag manufacturing. How? By building an extremely durable, inexpensive and above all very modular laser tag system.

Please take a moment to review our pricelist and note that we DO NOT have any license or annual fees! Take a look at the Pay-Per-Play financing methods and EVO-5 modules at [www.laserm maxx.com/docs](http://www.laserm maxx.com/docs).

Feel free to give me a call or even better, send me an e-mail at [marcel@laserm maxx.com](mailto:marcel@laserm maxx.com) with your business proposition. I will also gladly answer any questions you may have.

Naturally, we are very proud about the products we designed and perhaps the best way to understand the quality of our equipment might be simply to meet us... You are always welcome!



Best regards,  
Marcel Röhrs  
LaserMaxx Lasergames

LaserMaxx EVO-5 packages	LMX 11	LMX 21	LMX 32
LaserMaxx laservest and lasergun	11	21	32
LaserMaxx vest wallmounts	11	21	32
High capacity charger	11	21	32
LaserMaxx PowerPod	1	2	2
Controller PC and scorecard printer	1	1	1
Controller PC software	1	1	1
Briefing and marketing DVD	✓	✓	✓
Marketing materials package	✓	✓	✓
Training <small>(at our training facility in the Netherlands)</small>	✓	✓	✓
Free worldwide shipping	✓	✓	✓
12 Months warranty	✓	✓	✓
Price	€ 34.995,-	€ 54.995,-	€ 74.995,-
<i>Each additional laservest is € 2.475,- (incl. gun and charger)</i>			

LaserMaxx EVO-5 accessoires	Quantity	Price
Additional LaserMaxx laservest <small>(incl. gun and charger)</small>	1	€ 2.475,-
LaserMaxx Junior black laservest <small>(incl. gun and charger)</small>	1	€ 2.475,-
LaserMaxx for disabled persons <small>(mounted device incl. gun)</small>	1	€ 1.495,-
Additional LaserMaxx MiniPod	1	€ 395,-
Additional LaserMaxx PowerPod	1	€ 795,-
LaserMaxx RankingPod	1	€ 995,-

LaserMaxx Lasergames B.V.  
Postbus 449 NL-3720AK  
Billthoven, The Netherlands  
Chamber of Commerce: Utrecht, 52.362.124

## IT'S ALL IN THE GAME

Send your business proposition to me at: [marcel@laserm maxx.com](mailto:marcel@laserm maxx.com)

## Nabídka systému Laserforce (Mercuria Laser) (Zdroj: mystery poptávka)

### Laserforce Gen7 Systems - Price List - Euro

Gen7 Basic	Battlesuit Quantity			
	12	16	20	24
<b>System inclusions</b>				
Laserforce Gen7 Battlesuits (vests and phasers)				
1w shoulder speakers for double the sound quality				
All battlesuits come with full LED option				
All battlesuits come with 4 gig of onboard digital sound effects and real-time speech patterns				
Vibrating hit recognition				
Customizable stereo music played through shoulder speakers				
Lighter lithium battery				
Lap top				
Version of Laserforce software - Zap Tag				
Engineering Deck (Patent pending)				
Fully animated score screen				
Referee suit Software				
Stargate - automatic battlesuit activation device				
Battery recharge system				
1 In-field base target				
Spare parts kit				
Business identity package				
Training /operator manual				
1 year warranty				
Price	€ 32 800,00	€ 40 300,00	€ 43 800,00	€ 49 300,00

Gen7 Supernova	Battlesuit Quantity				
	20	24	30	36	40
<b>System inclusions</b>					
Laserforce Gen7 battlesuits (vest and phasers)					
1w shoulder speakers for the double the sound quality					
All battlesuits come with onboard RFID proximity reader					
All battlesuits come with full LED option					
All battlesuits come with 4 gig of onboard digital sound effects and real-time speech patterns					
Vibrating hit recognition					
Customizable stereo music played through shoulder speakers					
Lighter lithium battery					
PC					
Version of Laserforce software - Gen7 Supernova					
Mission editing / creation software					
Engineering Deck - patent pending					
Fully animated score screen					
Proxicards (Basic level of the Combined Force module)					
Skill levels, special abilities and automatic handicapping					
Player stats kiosk					
Customer database for reporting, auditing and marketing					
Mail, email and SMS marketing					
Total Arena Management Interface (TAMI)					
Referee suit Software					
Stargate - automatic battlesuit activation device					
Battery recharge system					
3 In-field base targets ( 2 team base targets 1 neutral target)					
Spare parts kit					
Business identity package					
Training / operator manual					
2 year warranty					
Price	€ 53 450,00	€ 60 450,00	€ 69 550,00	€ 78 650,00	€ 84 650,00

### Příloha 3 - Fotografie - Infrastruktura zázemí

LazerFun s.r.o. (před úpravami) (Zdroj: LazerFun s.r.o.)



LazerFun s.r.o. (po úpravách) (Zdroj: LazerFun s.r.o.)



**Max Lasergame (Zdroj: [www.maxlasergame.cz](http://www.maxlasergame.cz))**



**Nové Butovice (Zdroj: [www.laser-game-praha.cz](http://www.laser-game-praha.cz))**



Mercuria Laser Game (Zdroj: [www.mercurialaser.cz](http://www.mercurialaser.cz))



## Příloha 4 - Fotografie – Infrastruktura arény

LazerFun s.r.o. aréna (Zdroj: [www.lazerfunpraha.cz](http://www.lazerfunpraha.cz))



Max Laser Game „Svítilící klece“ (Zdroj: Vlastní foto)



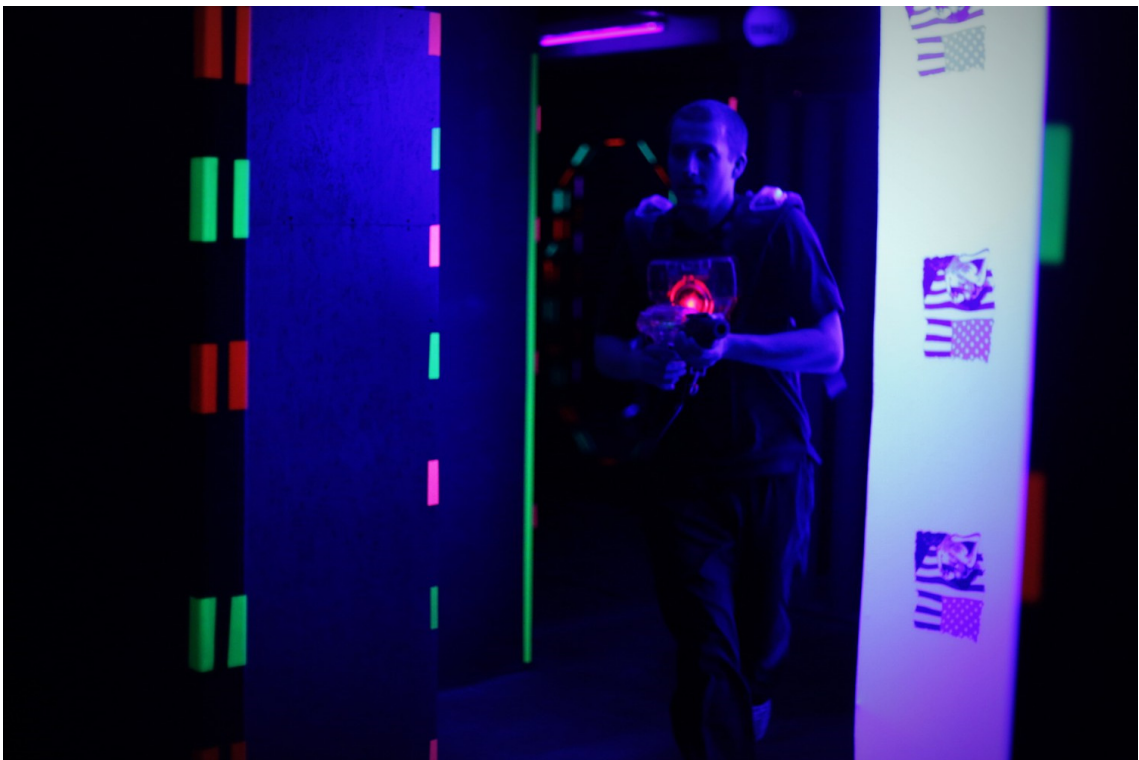
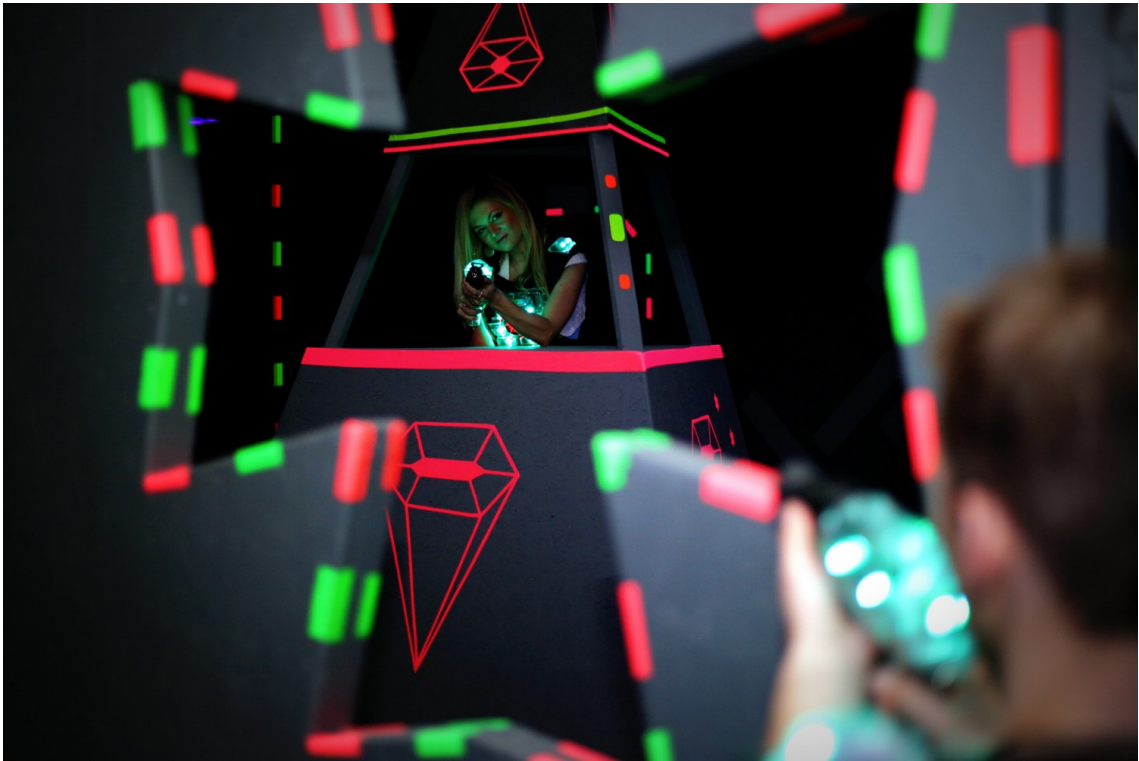
Max Laser Game aréna (Zdroj: [www.maxlasergame.cz](http://www.maxlasergame.cz))



Nové Butovice aréna (Zdroj: [www.laser-game-praha](http://www.laser-game-praha))

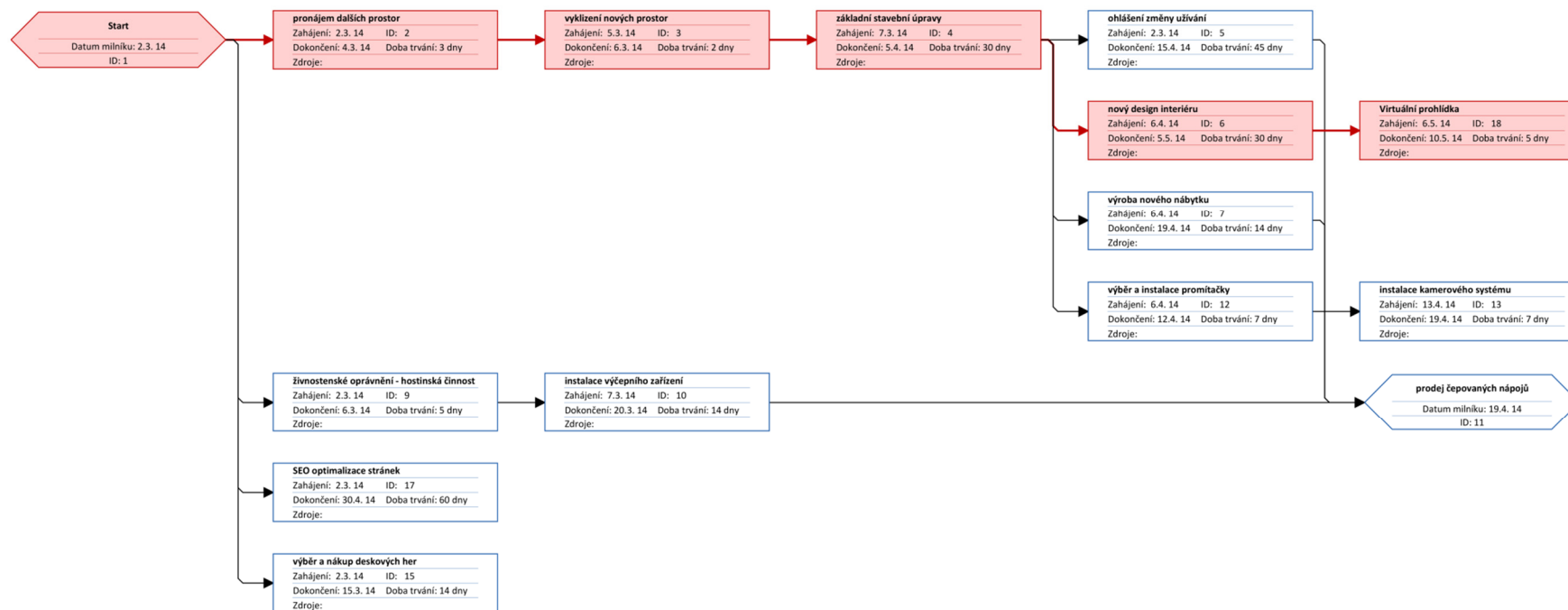


Mercuria laser game aréna (zdroj: [www.mercurialaser.cz](http://www.mercurialaser.cz))



## Příloha 5 - Časový plán navrhovaných změn (Zdroj: Vlastní zpracování za pomoci MS Project)

### Sít'ový diagram navrhovaných změn



## Podrobný Ganttův diagram navrhovaných změn

