



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

ROZVOJ OBCHODNÍCH AKTIVIT ZAVEDENÍM SLUŽBY LASEROVÉ BLUDIŠTĚ

DEVELOPMENT OF BUSINESS ACITVITIES BY INTRODUCING A SERVICE LASER MAZE

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Petra Tranová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

BRNO 2020

Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Studentka:	Petra Tranová
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Ekonomika podniku
Vedoucí práce:	doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.
Akademický rok:	2019/20

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Rozvoj obchodních aktivit zavedením služby laserové bludiště

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Vymezení problému, cíle práce, metody a postup zpracování

Teoretická východiska práce (nejnovější poznatky k řízení obchodních a marketingových činností v souladu s trendy ve vybraném oboru)

Analýza současného stavu (analýza vnějšího a vnitřního prostředí v souladu s vymezeným problémem)

Vlastní návrhy řešení plánu rozvoje nebo rozšíření obchodních činností společnosti včetně rizik a ekonomického zhodnocení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je vytvořit návrh rozšíření obchodních aktivit společnosti formou služby „laserové bludiště“.

Základní literární prameny:

HANZELKOVÁ, A., M. KEŘKOVSKÝ, M. MATHAUSER a O. VALSA. Business strategie - krok za krokem. Praha: C. H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-455-1.

JOHNSON, G. a K. SCHOLES. Cesty k úspěšnému podniku. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.

KOTLER, P. a K. L. KELLER. Marketing management. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

MULAČOVÁ, V. a P. MULAČ. Obchodní podnikání ve 21. století. Praha: Grada, 2013. 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.

ZAMAZALOVÁ, M. Marketing obchodní firmy. 1. vydání. Praha: Grada, 2009. 232 s. ISBN 978-8-247-2049-4.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá rozvojem obchodních aktivit společnosti Laser Arena Brno. Práci tvoří čtyři základní části. První část vymezuje problém a stanoví cíle, metody a postup zpracování. Teoretická část definuje potřebné pojmy, potřebné k pochopení dané problematiky. Navazující analytická část se orientuje na provedení analýz z vnějšího i vnitřního prostředí pro zhodnocení současného stavu podniku a trhu. Poslední část práce poskytuje návrh rozvoje obchodních aktivit společnosti.

Abstract

The bachelor's thesis deals with the development of business activities of the company Laser Arena Brno. The work consists of four parts. The first part defines the problem and sets goals, methods and processing procedure. The theoretical part defines the necessary concepts needed to understand the issue. The following analytical part focuses on performing analysis from the external and internal environment to evaluate the current situation of the company and the market. The last part contains a proposal for the development of business activities of the company.

Klíčová slova

služba, rozvoj, obchodní aktivity, analýza, obchodní model, SWOT analýza, investice

Key words

service, development, business activities, analysis, business model, SWOT analysis, investment

Bibliografická citace

TRANOVÁ, Petra. *Rozvoj obchodních aktivit zavedením služby laserové bludiště* [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-05-29]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/127545>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Iveta Šimberová.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 17. května 2020

podpis studenta

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala své vedoucí bakalářské práce, paní doc. PhDr. Ivetě Šimberové, Ph.D. za odborné vedení, čas, cenné rady a připomínky.

Obsah

ÚVOD.....	8
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUP	
ZPRACOVÁNÍ	9
1.1 Vymezení problému.....	9
1.2 Cíle práce	9
1.2.1 Dílčí cíle práce	10
1.3 Metody a postup zpracování	10
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	12
2.1 Charakteristika podniku	12
2.1.1 Typologie podniků	12
2.1.2 Cíle podniku.....	12
2.1.3 Služba.....	13
2.2 Metoda SMART.....	13
2.3 Situační analýza	13
2.4 Analýza vnějšího prostředí	14
2.4.1 Analýza PEST	15
2.5 Analýza oborového prostředí.....	15
2.5.1 Analýza trhu.....	15
2.5.2 Porterův model pěti konkurenčních sil	16
2.6 Analýza vnitřního prostředí	17
2.6.1 Analýza 7 S	17
2.6.2 Analýza zdrojů	18
2.6.3 Analýza obchodních aktivit	18
2.7 Analýza SWOT	18
2.7.1 Matice SWOT	20
2.7.2 Strategie SWOT analýzy.....	21
2.8 Obchodní model.....	21
2.8.1 Obchodní model Canvas	22
2.9 Finanční situace podniku	24
2.9.1 Uživatelé	24

2.10	Ekonomické zhodnocení návrhu.....	25
2.10.1	Postup hodnocení investic.....	26
2.11	Marketingový mix.....	29
2.12	Marketingový komunikační mix.....	30
2.13	Shrnutí.....	32
3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	34
3.1	Charakteristika společnosti	34
3.1.1	Základní informace	34
3.2	Předmět podnikání	35
3.3	Analýza vnějšího prostředí	35
3.3.1	Analýza PEST.....	36
3.4	Analýza oborového prostředí.....	39
3.4.1	Analýza trhu.....	39
3.4.2	Porterův model pěti konkurenčních sil	40
3.5	Analýza vnitřního prostředí	42
3.5.1	Analýza 7S.....	43
3.5.2	Analýza zdrojů.....	45
3.5.3	Analýza obchodních aktivit	46
3.5.4	Analýza současného obchodního modelu.....	49
3.6	SWOT ANALÝZA.....	54
3.6.1	Matice SWOT analýzy a strategie pro obchodní model	57
3.7	Shrnutí.....	59
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ PLÁNU ROZVOJE OBCHODNÍCH ČINNOSTÍ.....	60
4.1	Stanovení cílů.....	60
4.2	Návrh nové služby laserové bludiště	60
4.3	Vymezení cílového segmentu	61
4.4	Seznam činností pro rozvoj obchodních aktivit.....	62
4.4.1	Volba vhodného dodavatele.....	62
4.4.2	Aktualizace webových stránek	62
4.4.3	Aktivní komunikace.....	62
4.4.4	Sociální síť.....	63

4.5	Návrh marketingové podpory	63
4.5.1	Marketingový komunikační mix	63
4.6	Ekonomické zhodnocení návrhu	64
4.6.1	Náklady spojené s realizací a provozem	64
4.6.2	Návratnost investice	67
4.7	Analýza rizik	71
4.7.1	Nadhodnocení schopnosti nové služby při vstupu na trh	71
4.7.2	Podcenění konkurence	72
4.7.3	Absence vhodného dodavatele	72
4.7.4	Nevhodně zvolená marketingová strategie	72
4.8	Nový obchodní model	73
4.9	Shrnutí návrhové části	77
	ZÁVĚR	78
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	79
	SEZNAM OBRÁZKŮ	83
	SEZNAM TABULEK	84
	SEZNAM ROVNIC	85

ÚVOD

Tato bakalářská práce je zaměřená na zhodnocení současného stavu podniku a následného vytvoření návrhu řešení plánu rozvoje obchodních aktivit podniku. Předmětem práce je navrhnout rozvoj obchodních aktivit firmy takový, aby se situace firmy zlepšila. Konkrétně se jedná o návrh s cílem navýšení zisku pomocí zavedení nové služby.

Rozvoj obchodních aktivit považuji za nedílnou součást fungování podniku a z toho důvodu jsem si vybrala uvedené téma. Termín rozvoj obchodních aktivit je velice rozsáhlé téma, které každý může pojmout rozdílně a také s ním jinak nakládat, ale za společný cíl je předpokládán trvalý růst firmy pomocí zlepšování a inovací.

Pro vzrůstající rozvoj obchodních aktivit je důležité stále držet se podnikové strategie, sledovat situaci na trhu a v podniku, rozpoznat negativní faktory ovlivňující růst firmy a následně upravovat metody a cíle podniku. Důležitým faktorem je i monitorování spotřebitelů, analyzovat jejich potřeby a snažit se je uspokojit.

V současné době se na trhu nachází mnoho firem, které nabízí stejné či podobné služby, ale jelikož se tento podnik snaží stále rozvíjet, snaží se dát zákazníkům maximální servis a monitoruje konkurenční prostředí, tak si udržuje svoji pozici na trhu.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUP ZPRACOVÁNÍ

1.1 Vymezení problému

Domácí trh se neustále rozvíjí a včasná reakce je zásadním faktorem dlouhodobého úspěchu. Podniky musí své obchodní činnosti stále rozšiřovat a inovovat, aby si udržely své postavení na konkurenčním trhu. S působícím tlakem konkurenčního prostředí se současně rozvíjí i potřeby a nároky zákazníků, jejichž uspokojování je neodmyslitelnou součástí fungování podniku. Předmětem zkoumání bakalářské práce je firma Laser Arena Brno, která je v obchodním rejstříku zapsaná pod G-Fest, s.r.o., jež se zabývá nabízením volnočasové aktivity, kterou je laser game. Firma poskytuje rozšířené množství služeb, mimo volnočasových jednorázové aktivity nabízí své prostory se službami i k pronájmu pro narozeninové oslavy či firemních akce. Za příplatek je možnost upravení a vyzdobení prostorů pro danou akci.

Firma působí na trhu od roku 2016. Řadí se mezi nejhlavnější poskytovatele této služby, ale jelikož se konkurenční prostředí stále zvyšuje a konkurenti mají téměř jednotné nabídky, je velice těžké si udržet své stálé zákazníky. Jelikož je v daném odvětví zásadní především cena, konkurenti uskutečňují časté zvýhodněné akce a v krátkém časovém intervalu si své zákazníky přebírají. Podnik se z tohoto důvodu potýká s problémem častého kolísání počtu prodaných služeb, což ovlivňuje i výkyvy ziskovosti. Řešením pro zamezení těchto výkyvů a udržení stabilního zisku je návrh takové obchodní aktivity, kterou podnik dosáhne konkurenční výhody a zároveň zaručí navýšení zisku.

Bakalářská práce se z tohoto důvodu bude zabývat rozvojem obchodních aktivit firmy ve smyslu zavedení nové služby, která na trhu České republiky dosud nebyla dostupná, a jež bude mít za výsledek zvýšení zisku podniku v časovém období 1 roku.

1.2 Cíle práce

Hlavním cílem této práce je předložení návrhu na rozšíření obchodních aktivit společnosti, díky kterému by měla zvýšit a stabilizovat obrat podniku v období 1 roku. V rámci návrhu rozšíření obchodní aktivity se zavede nová služba zvaná laserové bludiště, kterou v České republice dosud nikdo neprovozuje a pro kterou bude potřeba

zakoupit nové zařízení. Nákup nového zařízení bude mít dopad na celý podnik, což se bude analyzovat pomocí obchodního modelu. Nákupem stroje by společnost měla získat nové zákazníky, udržet si své zákazníky, získat konkurenční výhodu na trhu, což bude mít za následek stabilizaci zisku.

1.2.1 Dílčí cíle práce

- Stanovení cílů pomocí metody SMART
- Analýza současného stavu
- Provedení analýzy vnějšího prostředí pomocí analýzy PEST
- Analýza trhu a konkurence
- Provedení analýzy vnitřního prostředí společností pomocí analýzy 7S, analýzy zdrojů a analýzy obchodních aktivit
- Analýza současného obchodního modelu
- Vytvoření SWOT analýzy silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb
- Návrh nové služby
- Seznam činností pro rozvoj obchodních aktivit
- Návrh marketingové podpory
- Ekonomické zhodnocení návrhu
- Analýza rizik
- Nový obchodní model

1.3 Metody a postup zpracování

Bakalářská práce bude rozdělena do tří hlavních částí. První bude část teoretická, kterou budu sestavovat na základě odborné literatury. Definuji a vysvětlím základní pojmy týkající se dané problematiky firmy. Z těchto informací zpracuji teoretická východiska, která úzce souvisí se stanovením cílů práce. Teoretická část se dále bude soustředit na analýzu současného stavu, analýzu vnějšího a vnitřního prostředí, metody a další analýzy, které se využijí na následnou část.

Dále vytvořím analýzu současného stavu, kde se zaměřím na využití analýz v souladu s vymezeným problémem a vytvořím návrhy vlastního řešení plánu rozvoje pro splnění cílů v rámci rozvoje obchodních aktivit.

V rámci analýzy vnějšího prostředí jsou použity následující metody

- PEST analýza
- Analýza trhu
- Analýza konkurence

V rámci analýzy vnitřního prostředí jsou použity následující metody

- Model 7S
- Analýza zdrojů
- Analýza obchodních aktivit

Po analýze vnějšího a vnitřního prostředí se provede **analýza SWOT**, která má za cíl má za cíl identifikovat do jaké míry jsou současné strategie organizace a její silná a slabá místa relevantní a schopna vyrovnat se změnami, ke kterým dochází v obchodním prostředí.

Následným krokem bude v rámci návrhové části návrh nové služby pro úspěšný rozvoj obchodních aktivit společnosti, kde budou zahrnuty i konkrétnější informace k nákupu nového zařízení, zajištění vhodné marketingové podpory, ekonomické zhodnocení návrhu a analyzována rizika a v poslední řadě vytvoření nového obchodního modelu.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Teoretická část bakalářské práce se zaměří na základní pojmy, terminologii a nejnovější poznatky k řízení obchodních a marketingových činností pro dané téma. Součástí budou i analýzy pro vytvoření právě již zmíněných činností či plánů. Teoretická část slouží jako základ pro následující analytickou a návrhovou část.

2.1 Charakteristika podniku

„Podnikem se rozumí každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost, bez ohledu na jeho právní formu. K těmto subjektům patří zejména osoby samostatně výdělečně činné a rodinné podniky vykonávající řemeslné či jiné činnosti a obchodní společnosti nebo sdružení, která běžně vykonávají hospodářskou činnost.“ [20]

Podnikání je činnost, která má za předpoklad trvalý provoz za vlastní účasti podnikatele zaměřenou na zisk. Podnikání se provozuje v rámci podniku, kde podnikatelé přeměňují vstupy, formou dlouhodobého majetku, výrobních faktorů provozních faktorů a vykonávané práce na výstupy, kterými jsou v tomto případě služby, ale obecně jim mohou být i výrobky [4].

2.1.1 Typologie podniků

- Mikropodnik (1-9 zaměstnanců s ročním obratem max. 2 miliony euro)
- Malý podnik (10-49 zaměstnanců s ročním obratem max. 10 milion euro)
- Střední podnik (100-249 s ročním obratem max. 50 milion euro)
- Velký podnik (250 zaměstnanců a více s ročním obratem min. 50 mil. euro) [4]

2.1.2 Cíle podniku

Hlavním cílem podniku je uspokojit potřeby zákazníků, z čehož získává podnikatel zisk. Všeobecně se tedy podnikatel snaží maximalizovat svůj vložený kapitál bez ohledu na to o jak velký podnik se jedná nebo čím se zabývá [4].

2.1.3 Služba

Služba je definována jako hospodářská činnost uspokojující potřeby zákazníků a také služby jako jsou obsluhování, posluhy, nějaké předepsané činnosti. Základní vlastnosti služeb: nehmataelnost, nedělitelnost, proměnlivost a pomíjivost. Službu lze rozdělit na potřeby kolektivní a individuální. Kolektivní služby jsou hrazeny z veřejných zdrojů (stát, obce), a individuální jsou hrazeny ze zdrojů soukromých, což jsou příjmy a důchody [16].

2.2 Metoda SMART

Pro správné definování cílů podniku, který je klíčovým faktorem podniku lze použít metodu SMART. Díky ní lze správně a jasně popsat pochopitelně cíle, aby jí každý účastník pochopil.

Skládá se z 5 základních kritérií:

- S – specifický,
- M – měřitelný,
- A – akceptovaný,
- R – realistický,
- T – terminovaný [17]

2.3 Situační analýza

Dle Jakubíkové: „*Situační analýza je všeobecná metoda zkoumání jednotlivých složek a vlastností vnějšího prostředí, ve kterém firma podniká, případně které na ní nějakým způsobem působí, ovlivňuje její činnosti, a zkoumání vnitřního prostředí firmy, její schopnosti výrobky tvořit, vyvíjet a inovovat, produkovat je, prodávat, financovat programy.*“ [7]

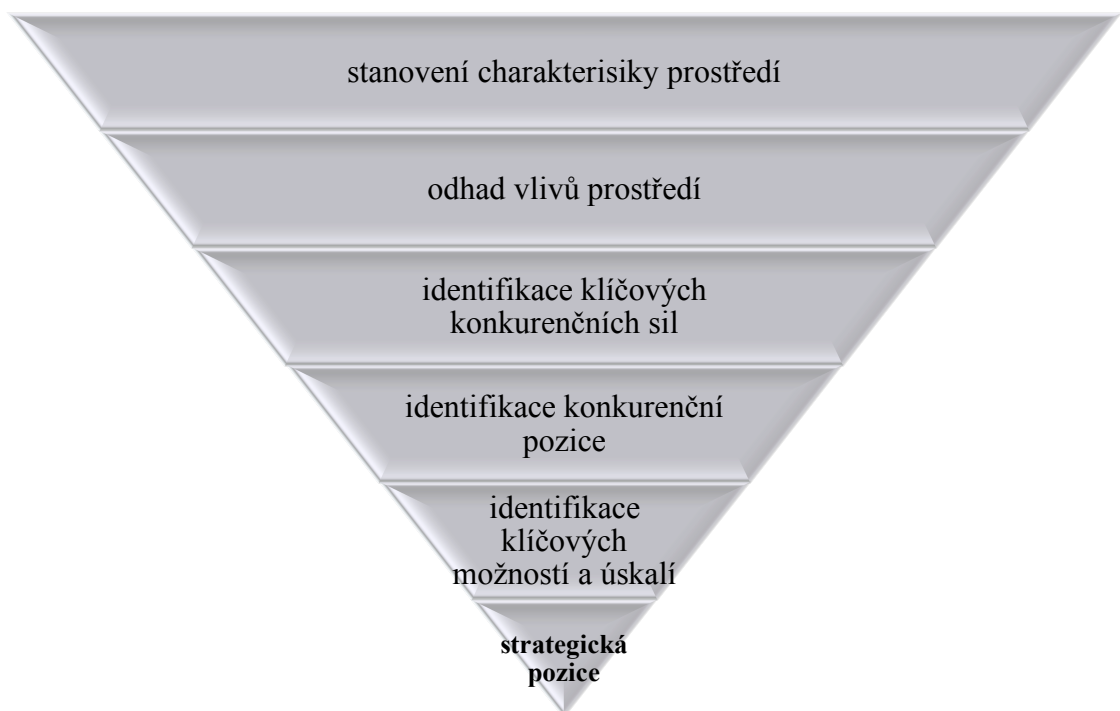
Situační analýza je základním krokem při formulaci podnikové strategie. Identifikuje, analyzuje a hodnotí všechny podstatné faktory, které mají vliv na konečný výběr cílů a strategií. Snaží se nalézt referenční plán, který určuje predikce, které by mohly nastat, pokud by současná strategie byla stále dodržována. Situační analýza se tedy skládá z analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Nedílnou součástí je analýza SWOT.

Skládá se z 5C:

- Company (podnik),
- Collaborators (partneři),
- Customers (zákazníci),
- Competitors(konkurenti)
- Climate (makroekonomické faktory – analýza PEST) [7]

2.4 Analýza vnějšího prostředí

Pro správné pochopení vnějšího prostředí podniku je důležité pochopit vnější síly. Nutno podotknout, že pro jednu organizaci mohou mít některé více a pro některé méně důležité a jejich důležitost se mění s vývojem organizace. Tyto vlivy nezůstávají konstantní a jejich dopad bývá proměnlivý. Důležité je pochopit, že vnější síly jsou mimo kontrolu podniku a díky nim lze určit hrozby a příležitosti.



Obrázek č. 1: Analýza prostředí
(Zdroj: Vlastní zpracování dle [2])

2.4.1 Analýza PEST

Při tvoření analýzy PEST je nutno si uvědomit jaké síly z vnějšího prostředí byly důležité v minulosti a jak by mohly ovlivnit průběh podniku v budoucnosti. Také zkoumá rozdílný dopad v časových sférách a díky tomu identifikuje do jaké míry tyto vlivy firmu ovlivňují. V samotném názvu analýzy PEST lze určit jaké faktory prostředí ovlivňují organizaci:

- **P** – politické/zákonné – legislativa monopolů, zákony o ochraně životního prostředí, daňová politika, zákon o zaměstnanosti, stabilita vlády,
- **E** – ekonomické faktory – obchodní cykly, trendy hrubého národního produktu, úrokové míry, zásoba peněz, inflace, nezaměstnanost, použitelný příjem, dostupnost energie a náklady,
- **S** – sociokulturní faktory – populační demografie, rozdělení příjmů, sociální mobilita, změny životního cyklu, přístup k práci a odpočinku, konzumní styl, úroveň vzdělání,
- **T** – technologické faktory – investice vlády do výzkumu, zaměření vlády a průmyslu do technologií, nové objevy/vývoj, rychlost přenosu technologie, míra zastarání.

Existují další úzce spojené klíčové vlivy a hnací síly změn mezi které patří konvergence trhů, ekologie a konkurence [2].

2.5 Analýza oborového prostředí

V rámci analýzy oborového prostředí se zkoumají podněty, které mají vliv na nejbližší okolí společnosti. Součástí je analýza trhu a analýza konkurence, v rámci, níž se zaměřuje na 3 základní segmenty: zákazníci, konkurence společnosti a dodavatelé.

2.5.1 Analýza trhu

„Trh je zařízení, jehož prostřednictvím kupující a prodávající určitého zboží vstupují do vzájemných interakcí, aby určili cenu zboží a množství, jež se nakoupí a prodá.“ [18]

A analýza trhu tvoří klíčový faktor pro správnou strategii a vývoj firmy v daném odvětví. Na základě ní se vytváří vize, která může být pro podnik v budoucnosti velice úspěšná či

naopak neúspěšná. Při použití analýzy trhu je důležité čerpat jak z informací týkajících se podniku, tak konkurentů i zákazníků.

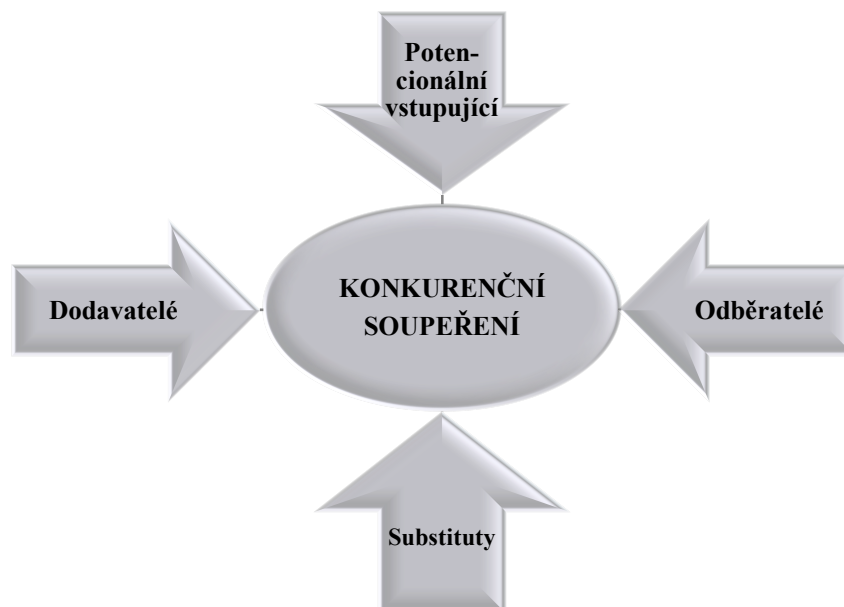
Tvoří ji 3 C:

- **Customers** (*zákazníci*) - nutno se zaměřit na stálé i potenciální zákazníky
- **Competitors** (*konkurence*) – stanovení konkurenční výhody lze na základě důkladného prozkoumání konkurence
- **Collaborators** (*dodavatelé*) – vybrat správného a nejlépe finančně dostupného dodavatele je jedním z klíčových faktorů

Analyzovat trh je nedílnou součástí pro zjištění jeho parametrů. Jde především o velikost trhu, poptávku, atraktivitu a současným trendům, díky nimž je můžeme začlenit [4].

2.5.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

V rámci analýzy vnějšího prostředí v daném odvětví je důležité pochopit, jak fungují konkurenti, jakou výhodu má organizace vůči ostatním a jak ji využít. Slouží i k minimalizování rizik ze strany konkurentů. Tato analýza používá pět konkurenčních sil, které navrhl M. E. Porter ke zkoumání konkurenčního prostředí na úrovni, již zmíněné strategické obchodní jednotky.



Obrázek č. 2: Porterův model konkurenčních sil
(Zdroj: Vlastní zpracování dle [11])

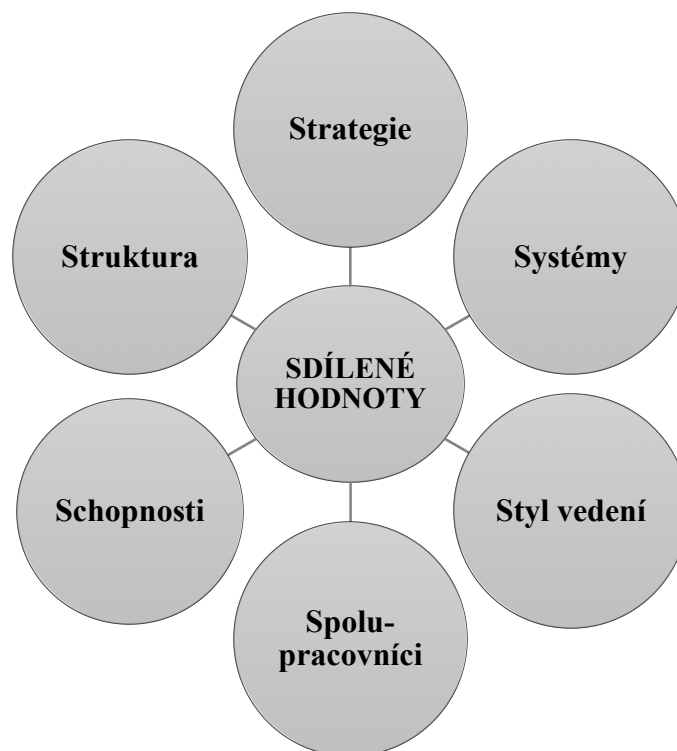
V předchozí ilustraci si můžeme povšimnout, že M. E. Porter klade velký důraz na vztah mezi dodavateli, vstupujícími, odběrateli a náhradníky. Střed těchto vztahů tvoří konkurenční soupeření. Pro zkvalitnění výsledků je důležité ji provádět zkoumáním vlivů na současné nebo konkurenční prostředí jednotlivé obchodní strategické jednotky. Pokud bychom analýzu prováděli na obecné úrovni, výsledky nelze považovat za plně hodnotné [11].

2.6 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí podniku se zaměřuje na faktory, které přímo či nepřímo ovlivňují firmu zevnitř a snaží se tak odhalit silné a slabé stránky podniku.

2.6.1 Analýza 7 S

Patří mezi nejpoužívanější analýzy pro hodnocení faktorů, které ovlivňují úspěch realizace podnikové strategie. Analýza už z názvu napovídá, že ho tvoří právě 7 faktorů.



Obrázek č. 3: Analýza 7S
(Zdroj: Vlastní zpracování dle [28])

Každý z faktorů na sebe navzájem působí a ovlivňují se, a proto je podstatné pro vedení podniku pochopit každý z jednotlivých komponentů [14].

2.6.2 Analýza zdrojů

Pomocí této analýzy je možné stanovit konkurenční výhodu oproti ostatním podnikům z hlediska zdrojů. Také je potřeba mít kvalitní informaci pro efektivní rozvoj podnik.

Máme 4 základní kategorie zdrojů:

- Fyzické zdroje – technologické vybavení, výrobní kapacita, skladovací plochy
- Lidské zdroje – struktura a počet zaměstnanců, odborná způsobilost
- Finanční zdroje – obsahuje všechny zdroje příjmů a financování
- Nehmotné zdroje – image firmy, znalost trhu, know-how [2]

Je důležité vzít v potaz všechny zdroje, které firma může využít pro svůj rozvoj. Nutnost rozlišovat zdroje, které jsou pro firmu rozhodující a nutné, a které slouží pro zvýhodnění [7].

2.6.3 Analýza obchodních aktivit

Analýza obchodních aktivit zahrnuje popis všech činností, které podnik uskutečňuje pro vytvoření zisku. Popisuje, jakým způsobem je realizován obchod ve firmě.

Jedná se o následující aktivity:

- Nákup
- Prodej
- Zprostředkování
- Struktura dle tržeb
- Struktura dle zákazníků
- Formy prodeje

2.7 Analýza SWOT

„Cílem SWOT analýzy je identifikovat to, do jaké míry jsou současné strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopna se vyrovnat se změnami, ke kterým dochází v prostředí.“ [7].

SWOT je zkratkou pro:

- STRENGTHS – silné stránky
- WEAKNESSES – slabé stránky
- OPPORTUNITIES – příležitosti
- THREATS – hrozby

Při sestavování analýzy SWOT se doporučuje prvotně vytvořit analýzu makroprostředí a mikroprostředí určit tím příležitosti a hrozby, které přicházejí z vnějšího okolí.

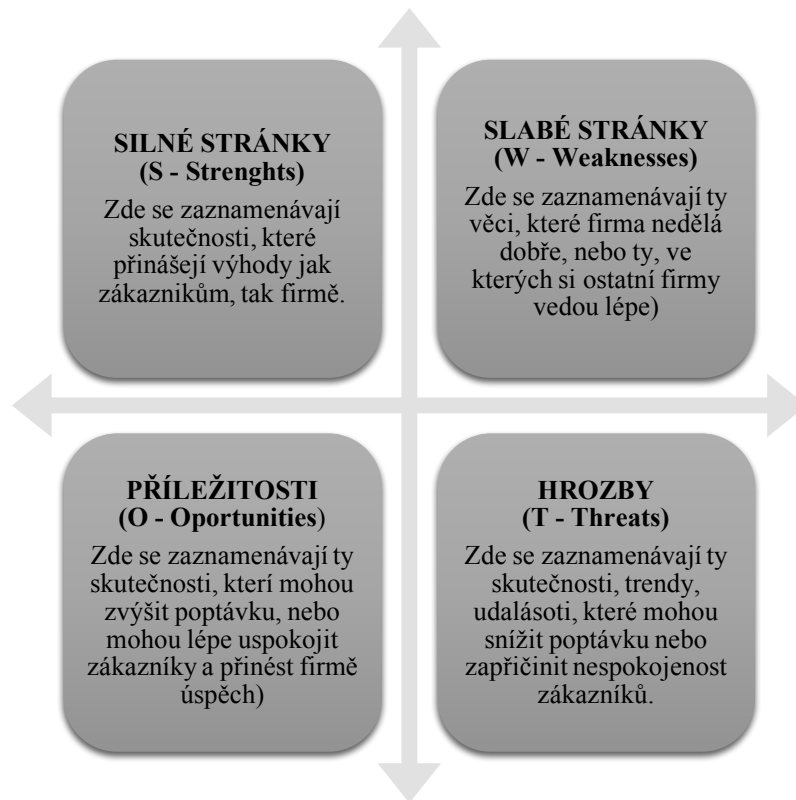
Makroprostředí

- Politicko-právní faktor
- Ekonomický faktor
- Sociálně kulturní faktor
- Technologický faktor

Mikroprostředí

- Zákazníci
- Dodavatelé
- Odběratelé
- Konkurence
- Veřejnost

Následným krokem z pravidle je analýza vnitřního prostředí, která se zaměřuje na cíle, systémy, procedury, firemní zdroje, materiální prostředí, firemní kulturu, mezilidské vztahy, organizační strukturu a kvalitu managementu [7].



Obrázek č. 4: SWOT analýza
(Zdroj: Vlastní zpracování dle [7])

Slouží pro kombinace a hodnocení mnoha analýz jako jsou analýzy konkurence a strategických skupin a jejich sloučení s výsledky analýzy prostředí firmy a jejími schopnostmi. SWOT analýza je současně tzv. výstupem toho, na co by se společnost měla zaměřit při rozvoji obchodních aktivit, jelikož jsou zde vyobrazeny slabé stránky vycházející ze zpracovaných aktivit [7].

2.7.1 Matice SWOT

Vyhodnocení SWOT analýzy se využívá pomocí plus/mínus matice. Tento způsob vyhodnocení srovnává jednotlivé stránky a jejich vzájemné vazby v rámci vnitřního i vnějšího prostředí [15].

Vzájemné vazby a jejich vlivy budou zobrazeny následovně:

Tabulka č. 1: Hodnocení faktorů v matici SWOT

(Zdroj: Vlastní zpracování dle [25])

Hodnocení faktorů v matici SWOT			
Pozitivní faktor		Negativní faktor	
Slabší vliv	+	Slabší vliv	-
Silný vliv	++	Silný vliv	--

2.7.2 Strategie SWOT analýzy

Na základě zhodnocení všech faktorů se stanovují strategie, kde je uskutečňováno maximální využití veškerých příležitostí k překonání slabých stránek s využitím veškerých zdrojů, kterými podnik disponuje [3].

Strategie:

- Mini-mini (WT) – snaha o zmírnění hrozeb v podniku, kde převládají slabé stránky
- Mini-maxi (WO) – využití příležitostí k překonání slabých stránek
- Maxi-mini (ST) – redukce hrozeb pomocí využití silných stránek
- Maxi-maxi (SO) – použití silných stránek podniku k využití veškerých příležitostí [5]

2.8 Obchodní model

Obchodní model slouží k souhrnnému popisu principů vytváření, doručování a zachycování hodnot podniku [10].

Lze ho definovat jako podrobný plán strategie, který se zabývá 4 hlavními oblastmi, kterými jsou zákazníci, nabídky, infrastruktura a finanční životaschopnost. Hlavním účelem je zjednodušení pochopení ekonomické situace podniku na základě aplikace strukturovaných forem [31].

V obchodním modelu jsou zahrnuty obchodní aktivity, jež jsou základním kamenem pro udržitelný vývoj podniku. Rozčleňují se podle typu uskutečněných obchodních operací či na základě funkce dané firmy. Obchodní aktivita je definována jako nákup a prodej zboží a služeb za zboží a služby jiného druhu. V rámci obchodních aktivit jsou zahrnuty služby, jež jsou navázány na směnu včetně konkrétního samostatného výsledku směny [4].

2.8.1 Obchodní model Canvas

Obchodní model je nástroj pro návrh obchodního modelu, jeho analýzu a inovaci, vytvořený Alexandrem Osterwalderem a Yves Pigneurem.

Skládá se z 9 stavebních prvků:

1. Zákaznické segmenty

Zákaznický segment je zdroj příjmů podnikání. V tomto bloku se definuje zaměření na jeden či více zákaznických segmentů, které se podnik snaží zaujmout či získat. Zákazníci tvoří jednu z nejdůležitějších částí obchodního modelu i podniku, a proto je potřeba co nejlépe porozumět jejich potřebám. Zásadní je vymezení segmentu, který tvoří největší potenciál pro podnik.

2. Hodnotové nabídky

Popis jednotlivých produktů a služeb pomocí kterých jsou potřeby zákazníků naplňovány. Na základě toho je určena hodnota s jejíž dopomocí se tvoří nabídka.

3. Distribuční kanály

Prezentace hodnotových nabídek prostřednictvím komunikačních, distribučních a prodejních kanálů.

4. Vztahy se zákazníky

Tento segment popisuje, jaké modely vztahů mohou nastat mezi zákazníky a podnikem. Součástí je popis způsobů, jak získat nové zákazníky a snaha o trvalé udržování vztahů se zákazníky v každém jednotlivém segmentu.

5. Zdroje příjmů

Odhadování způsobů, jakým podnik získává zisk. Dle Osterwaldera, zjišťujeme, jakou cenu jsou zákazníci ochotni zaplatit za hodnotu, kterou získávají.

6. Klíčové zdroje

Aktiva potřebná pro další nabízení a dodávání kvalitních služeb.

7. Klíčové činnosti

Tento blok popisuje nejdůležitější činnosti, které jsou klíčové pro úspěšnost podniku. Klíčovým postupem je identifikace hlavních činností podniku a vedlejších, které jsou podstatné pro konkurenční výhodu podniku. Mezi vedlejší činnosti lze řadit například marketing.

8. Klíčová partnerství

Popis obchodních partnerů a dodavatelů, kteří figuruji v klíčových činnostech a jsou nedílnou součástí fungování podniku.

9. Struktura nákladů

Náklady spojené s podnikatelskou činností. Náklady dělíme na dva typy, kde prvním typem je nákladově tažený náklad a nízkou cenou, kdy se konkurence předhání v nejnižších cenách a náklady na nejnižší přijatelné úrovni. Druhým typem je náklad, při kterém konkurenti soutěží na základě necenových faktorů, jako je kvalita služeb, originalita, značka a podobně [10].

Jednotlivé stavební prvky společně zobrazují náhled na to, jak chce podnik vytvářet zisk a jaké má možnosti.

Tabulka č. 2: Obchodní model Canvas
(Zdroj: Vlastní zpracování dle [21])

Klíčové partnerství	Klíčové činnosti	Hodnotové nabídky	Vztahy se zákazníky	Zákaznické segmenty
	Klíčové zdroje		Distribuční kanály	
Struktura nákladů			Zdroje příjmů	

Schéma lze rozdělit na levou stranu, která identifikuje produkt a na pravou stranu, která se zaměřuje na trh. Na levé straně jsou zobrazeny oblasti, které jsou zásadní k výkonnosti podniku jako jsou klíčová partnerství, struktura nákladů, klíčové činnosti a klíčové zdroje. Kdežto na pravé straně popisuje celkovou hodnotu podniku, kde jsou zobrazeny vztahy se zákazníky, distribuční kanály, zdroje příjmu a zákaznické segmenty. Levá a pravá strana je propojena hlavním stavebním blokem, kterým je hodnotová nabídka. Po

vymezení schématu je následným krokem brainstorming zaměřený na jednotlivé prvky. Jelikož podle Osterwaldera je jakýkoliv problém lépe řešitelný díky jasné představě [10].

Obchodní model Canvas má i své nevýhody:

- Nedostatečná identifikace konkurence a konkurenceschopnosti
- Chybějící formulace obchodních cílů [31]

Zhodnocení vybraných finančních ukazatelů tvoří podstatnou součást analýzy zdrojů. Hlavním cílem zhodnocení vybraných finančních ukazatelů je hodnocení finanční situace podniku. Realizuje se pomocí dat z minulosti a hodnotí se díky ní finanční zdraví a výkonnost podniku. Porovnává data z minulosti, současnosti a plánové budoucnosti. Na základě tohoto souhrnu dat dává doporučení, čemu by se měla firma vyvarovat a co by naopak mohlo vést firmu k rozvoji. Je základem pro finanční plán, plán investic, finanční strategii a dopomáhá rozhodovacím procesům v oblasti managementu [4].

2.9 Finanční situace podniku

Finanční situace podniku je hodnocena pomocí finanční analýzy. Popisuje finanční zdraví podniku a slouží pro rozhodování při budoucích investicích. Současně slouží ke kontrole a zhodnocení předchozího finančního stavu podniku, k porovnání v časovém intervalu a k získání dat pro zlepšování finančního zdraví podniku [30].

2.9.1 Uživatelé

Stav finanční situace podniku používají nejen podnikatelé, ale také další subjekty.

- **Management** – Využití v managementu pro dlouhodobé rozhodovací procesy v rámci finančního řízení podniku.
- **Investoři** – Primárním uživatelem finanční situace podniku jsou právě investoři pro zhodnocení investice a kontroly. Využívají k tomu hlavně data týkající se rentability, stability, likvidity a disponibilního zůstatku podniku.
- **Banky** – Banky poskytují kapitál nejčastěji prostřednictvím úvěrů, a právě při poskytování se informují o finančním stavu žadatele. Na základě těchto dat

žadatelům určují podmínky poskytnutí úvěru nebo zda ho vůbec poskytnout hodlají.

- **Věřitelé** – Věřitelé taktéž dodavatelé si vybírají své zákazníky na základě finančního stavu odběratele, aby odhadli, zda budou odběratelé schopni plnit své závazky.
- **Odběratelé** – Odběratelé se zajímají o finanční stav ze stejného důvodu jako věřitelé.
- **Státní orgány** – Snaží se využít data týkajících se stavů firem z hlediska finančně-účetního pro statistické účely, plnění daňových povinností a kontrolu podniků. Taktéž z důvodu rozdělování dotací nebo vládních úvěrů a také pro monitorování vládní politiky.
- **Konkurence** – Konkurenti porovnávají své výstupy s ostatními a na základě toho upravují své strategie a dlouhodobá rozhodnutí týkajících se podniku. Zaměřují se primárně na rentabilitu, likviditu, tržby, zásoby a dobu obratu zásob podniku.
- **Zaměstnanci** – Z důvodu udržení zaměstnání se i zaměstnanci zaměřují na stabilitu podniku, zda je podnik dlouhodobě udržitelný a tím i daná pracovní pozice.
- **Ostatní uživatelé** – Mezi ostatní uživatelé lze řadit i analytiku, daňové poradce, burzovní makléře, odborové svazy, univerzity, novináře a nejširší veřejnost. Z tohoto důvodu je podstatné udržovat a kontrolovat informace o finančních datech podniku nezávislým auditorem, který hlídá dodržování deklarovaných účetních metod při sestavování účetních výkazů [4].

2.10 Ekonomické zhodnocení návrhu

Ekonomické zhodnocení návrhu je základem pro investiční rozhodnutí a z hlediska budoucího vývoje má zásadní význam. Podnik hodnotí, zda investice přinese dostatečné zhodnocení vloženého kapitálu či nikoliv. Výsledek je ovlivňován mnoha faktory, kterými jsou velikost úrokové míry, míra inflace, makroekonomická politika státu, legislativa, konkurence, odběratelé, dodavatelé, velikost poptávky, zaměstnanci a jiné.

Základní kritéria při zhodnocení ekonomického návrhu:

1. Rentabilita (výnosnost investice)
2. Rizikovost
3. Likvidita (doba splatnosti)

Ideálním stavem se považuje vysoká rentabilní bezriziková situace s krátkou dobou splatnosti. V praxi to funguje zpravidla tak, že méně rizikové investice jsou méně výnosné a kratší doba splatnosti je charakteristika pro méně rentabilní projekty [4].

2.10.1 Postup hodnocení investic

Postup se provádí v pěti následujících krocích:

1. Odhad investičních výdajů

Jedná se o výdaje použité na pořízení pozemků, budov, strojů, pořízení oběžného majetku zajišťující provoz investice či výzkum, který souvisí s investicí. Odhad investičních výdajů lze z většiny odhadnout na základě pořizovací ceny, která je pevně stanovena.

2. Odhad investičních příjmů

Do investičních příjmů řadíme zisk po zdanění, který podniku investice přináší, odpisy, změny oběžného majetku a příjem z prodeje investičního majetku po ukončení činnosti podniku. Odhad investičních příjmů se řadí mezi nejobtížnější kroky celého postupu hodnocení investic. Je ovlivněn mnoha faktory, které na něj působí a nadměrně optimistického předvídaní budoucího vývoje, které má za následek nadhodnocení těchto příjmů.

3. Stanovení diskontní sazby

Při stanovení diskontní sazby je důležité dbát na vliv časové hodnoty primárně pokud se jedná o investici s dlouhodobou životností. Prvotním krokem je určit si vložené finanční prostředky z pohledu podniku, které nám poslouží k diskontní sazbě při výpočtech hodnocení ekonomické efektivity projektu.

Pokud jsou použité finanční prostředky hrazené z vlastních zdrojů, za diskontní sazbu uvádíme náklady vlastního kapitálu. V případě financování z cizích zdrojů, tak se za diskontní sazbu uvádí úroková sazba úvěru. Pokud se kombinují obě zmíněné varianty, použijí se průměrné náklady na kapitál.

4. Výpočet současné hodnoty peněžních toků

Základním aspektem při výpočtu současné hodnoty peněžních toků je přepočítat investiční příjmy na stejnou časovou bázi, která je udávána rokem pořízení investice.

5. Aplikace vybraných metod hodnocení efektivnosti investic

Při výběru a aplikaci vybraných metod je nutné rozlišit, zda metody zohledňují faktor času. Z tohoto hlediska metody hodnocení efektivnosti investic rozlišujeme na statické a dynamické.

Statické metody nezohledňují faktor času. Lze je považovat za jednoduché, ale také nepřesné. Čím déle investice trvá, tím k větší nepřesnosti dochází. Používá se spíše u krátkodobých investic v rozmezí 1 až 2 let.

Dynamické metody zohledňují faktor času a využívají se u dlouhodobějších investic [4].

Mezi nejpoužívanější metody patří:

- Metoda výnosnosti (rentability) investic
- Metoda doby návratnosti
- Metoda čisté současné hodnoty
- Metoda vnitřního výnosového procenta [19]

Metoda výnosnosti investice

Metoda výnosnosti investice je jednou z nejjednodušších metod hodnocení investic a nezohledňuje faktor času.

– vzorec pro výpočet:

$$RI = \frac{\sum CF}{IV}$$

Rovnice č. 1: Metoda výnosnosti investice
(Zdroj: [4])

RI – prostá výnosnost investičního projektu

$\sum CF$ – součet všech budoucích čistých peněžních příjmů v nominálním vyjádření

IV – vynaložený investiční výdaj [4]

Metoda doby návratnosti

Za dobu návratnosti se považuje doba, za které tok cash flow přinese podniku zpátky vynaložené investiční výdaje. Podmínkou je, že doba návratnosti musí být kratší než doba životnosti. Na základě této metody lze určit likviditu a rizikovost. Nevýhodou je, že nerespektuje faktor času a nebere v potaz příjmy po době návratnosti. Výpočet probíhá součtem ročních částek cash flow, dokud se kumulované částky cash flow nejsou vynaloženým investičním výdajům [4].

Metoda čisté současné hodnoty

Jedná se o jednu z nejzákladnějších a nejvíce používaných metod, která představuje rozdíl mezi současnou hodnotou očekávaných příjmů a počátečních investičních výdajů.

(Mulač, Mulačová, 2007)

Vzorec pro výpočet:

$$\check{C}SH = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} - IV$$

Rovnice č. 2: Metoda čisté současné hodnoty
(Zdroje: [4])

ČSH – čistá současná hodnota investičního projektu

CF_t – čistý peněžní příjem v nominálním vyjádření realizovaný v roce t

k – úroková sazba

n – doba životnosti projektu v letech

IV – vynaložený investiční výdaj

Výsledek zobrazuje absolutní výnosnost investice, pokud bude projekt realizován.

Interpretace výsledků:

- ČSH > 0 – investice je vhodná, míra výnosu je požadovaná
- ČSH < 0 – investice není vhodná, míra výnosu není dostatečná
- ČSH = 0 výsledek je neutrální, nepřináší žádné klady ani zápory [4]

Metoda vnitřního výnosového procenta

Metoda vnitřního výnosového procenta zachycuje relativní výnosnost. Z tohoto důvodu může být využita i pro srovnání více investičních variant.

Vzorec pro výpočet:

$$0 = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1 + VVP)^t} - IV$$

Rovnice č. 3: Metoda vnitřního výnosového procenta

(Zdroj: [4])

VVP – vnitřní výnosové procento investičního projektu

CF_t – čistý peněžní příjem v nominálním vyjádření realizovaný v roce t

n – doba životnosti projektu v letech

IV – vynaložený investiční výdaj

Pro stanovení diskontní sazby se nejčastěji používá iterační metoda, ta spočívá v opakovaném dosazování různých hodnot diskontní sazby a zkoumáním změn ČSH. Snaha dosahovat takové sazby, aby se ČSH přibližovalo 0.

Interpretace:

- VVP > požadovaná míra výnosnosti – lze investici doporučit
- Při porovnání VVP a požadované míry výnosnosti zjistíme rizikovost investice
- Vybíráme možnost s největším vnitřním výnosovým procentem [4]

Mezi další využívanou metodu, která udává míru návratnosti investice a je základním ukazatelem ziskovosti investice je **ROI**. Udává výnos v procentech po odečtení investice [37].

$$ROI = \frac{zisk - investice}{investice} \times 100$$

Rovnice č. 4: Metoda výpočtu míry návratnosti investice

(Zdroj: [37])

2.11 Marketingový mix

Marketingový mix představuje úkoly a jednotlivé opatření, které vedou k uspokojení požadavků zákazníků a zároveň i dílčích cílů firmy.

McCarthy rozdělil základní model na 4P a každé P ze základního modelu 4P lze dělit na řadu dílčích komponentů:

- **Produkt (Product)** – značka, balení, podmínky, služby, vzhled a záruky
- **Cena a kontraktační podmínky (Price)** – úvěrové podmínky, doby splatnosti, slevy, splátky, provize, celkové náklady
- **Místo (Place)** – distribuční cesty, umístění, přeprava, dodávky, zásady, celní podmínky
- **Marketingová komunikace (Promotion)** – reklama, podpora prodeje, public relations a publicita, osobní prodej [4]

Nutno podotknout, že tento model nemá obecnou platnost a nelze ho využít na všechny marketingové programy. Někdy je třeba základní model rozšířit o dílčí komponenty a upravit si ho dle potřeby. Lze ho využít pro SWOT analýzu k určení silných a slabých stránek.

Hlavní důvody pro vytváření marketingové mixu:

- Pomáhá při rozmístění finančních a lidských zdrojů
- Pomáhá při vymezení zodpovědnosti
- Umožňuje analyzovat pružnosti [6]

2.12 Marketingový komunikační mix

Marketingový komunikační mix v našem případě seznamuje zákazníky s nabízenou službou a snaží se ji přesvědčit o využití služby, zvýšit počet využitých služeb, utvořit si pravidelné zákazníky, více s nimi komunikovat a vnímat tak více jejich potřeby.



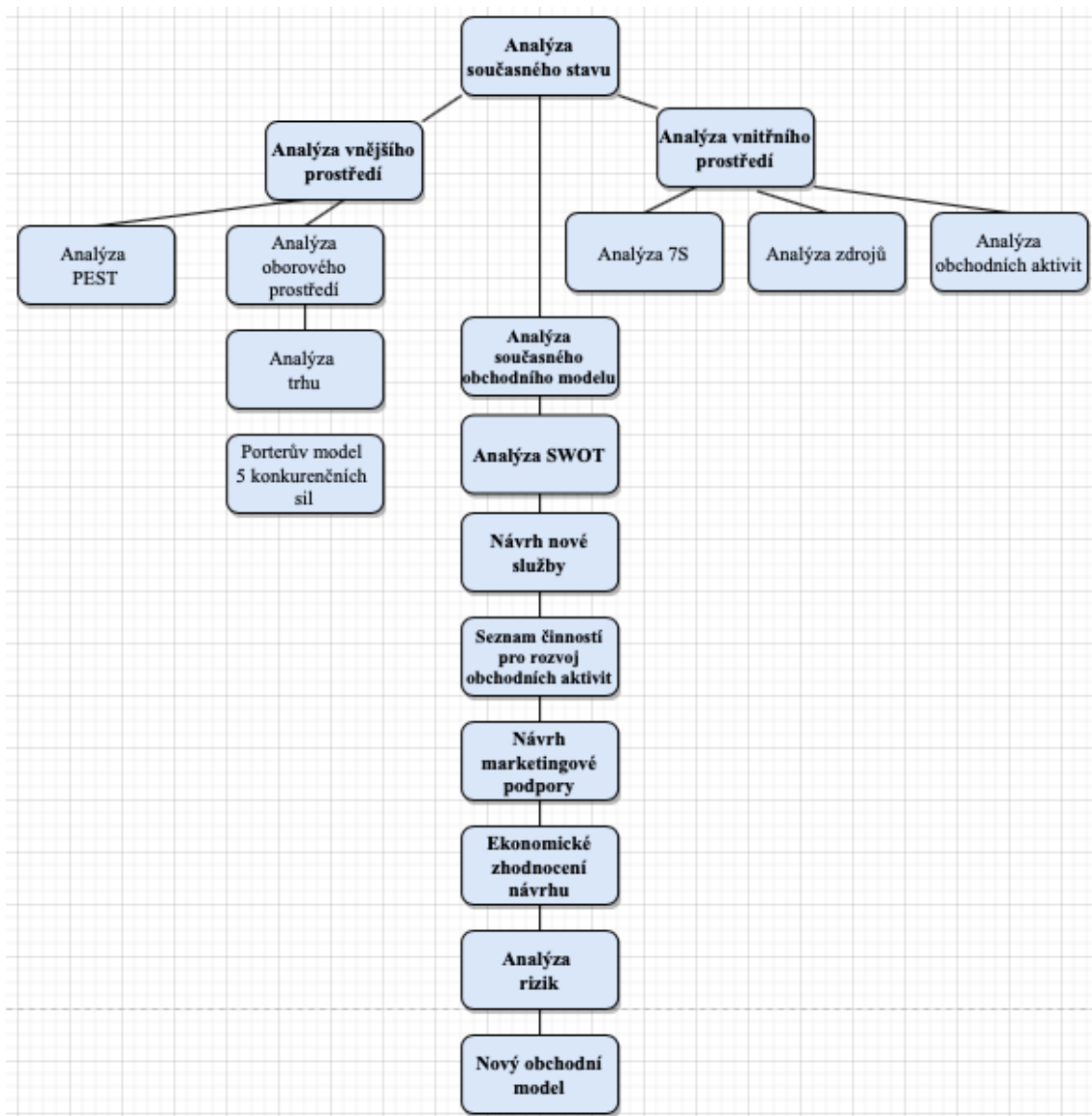
Obrázek č. 5: Marketingový komunikační mix
(Zdroj: Vlastní zpracování dle [7])

- **Reklama** – placená neosobní forma komunikace se zákazníky
- **Podpora prodeje** – nepřímý nástroj komunikace se zákazníky s cílem podpořit nárůst prodeje služeb, nástroje používané v rámci podpory prodeje mohou být vzorky, vystavené zboží, vzorky a v případě této společnosti se službami budou nejvíce používané kupóny a soutěže
- **Práce s veřejností** - zaměření na dlouhodobě kladných vztazích s lidmi z interního prostřední organizace, které se uskutečňují pomocí sponzorování, firemních akcí a lobbování
- **Osobní prodej** – jedna z nejefektivnějších propagací formou přímého prodeje zákazníkovi
- **Přímý marketing** – přímá komunikace mezi prodejcem a zákazníkem primárně pomocí e-mailu a telemarketingu [7]

Pro dosažení určité cíle je vhodné použít všechny kombinace oddílů, které splňují větší úspěšnost než oddíly samostatně. Dalším z nástrojů může být i on-line komunikace, která je v dnešní době často využívána. Mezi techniky internetového marketingu lze řadit SEO, obsahový marketing a propagaci na sociálních sítích [7].

2.13 Shrnutí

Teoretická část nám dává informace o možném rozvoji firmy G-fest, s.r.o. v oblasti rozvoje služeb, ustálení zákazníků, navýšení tržeb a zavedení do podvědomí. Součástí je vymezení cílů analýza současného stavu v rámci strategie, analýza vnějšího a vnitřního prostředí. Nedílnou součástí je analýza trhu a konkurence. Dále jsou v teoretické části popsány metody a analýzy, díky nimž lze dále rozvíjet podnik. Posledním tématem, kterému se teoretická část věnuje je marketingová podpora. Všechny teoretické poznatky vychází z odborné literatury. Vzhledem k tomu, že cílem bakalářské práce je ustálení zisku pomocí zavedení nové služby, tak je velice podstatné, popsat všechny informace, které zde jsou uvedené. Teorie popsané v této části bakalářské práce slouží jako výchozí základna pro následnou analytickou část, která je rozdělena na analýzu současného stavu a návrhovou část. V části, která obsahuje analýzu současného stavu, bude aplikována teorie, analýzy a metody dané v teoretické části na vybranou firmu. Na základě těchto vybraných komponentů bude zpracována návrhová část.



Obrázek č. 6: Schéma konceptu práce
(Zdroj: Vlastní zpracování)

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V analytické části bude blíže popsána společnost, charakteristika a služby, které firma nabízí. Dále jsou v části práce aplikované poznatky z teoretické části. Nedílnou součástí je analýza vnitřního a vnějšího prostředí, které budou dále použity do analýzy SWOT. Na základě těchto informací zjistíme současný stav firmy, který je zcela zásadní pro kvalitní návrh na úspěšnou realizaci rozvoje obchodních aktivit.

3.1 Charakteristika společnosti

Společnost Laser Arena Brno je zapsaná v obchodním rejstříku jako G-fest, s.r.o. od roku 15.9.2016. Jednatel je Jan Gulák, který rovněž složil základní kapitál ve výši 10 000 Kč. Jednatel jedná za společnost samostatně. Laser Arena Brno funguje od konce roku 2016 a za tuto krátkou dobu si vytvořila podstatné místo v konkurenčním prostředí v oblasti služeb s volnočasovými aktivitami [32].

3.1.1 Základní informace

Název subjektu: G-fest s.r.o.

IČO: 05397740

Sídlo společnosti: Novobranská 532/20, 602 00, Brno - Brno-město

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Datum vzniku: 15.9.2016



Obrázek č. 7: Logo společnosti Laser Arena Brno
(Zdroj: [32])

3.2 Předmět podnikání

Předmětem podnikání je dle obchodního rejstříku uvedena výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Společnost Laser Arena Brno nabízí volnočasovou aktivitu zvanou laser game. Laser game je sportovní typ hry, který se hraje v týmech po 2-10 hráčích. V rámci hry jsou používány technologické zařízení jako je vesta včetně laserové zbraně. Hra se odehrává v uzavřené místnosti, kde hraje doprovodná hudba a cílem hry je získat co největší počet bodů pomocí laserové zbraně a střílení do ostatních hráčů [32].

Zákazníci si mohou vybrat doprovodnou hudbu či typ hry. Doprovodná hudba je standartní, vojenská či podzemní. Typů her na výběr je několik: deathmatch, team, zombie, S.W.A.T., V.I.P., HEAT STREAKS. Podnik nabízí i bezplatnou wifi a nehrající zákazníkům online sledování hry na LCD obrazovce. Mezi další příjmy podniku patří pořádání narozeninových oslav, školní akce, firemní akce a prodej nápojů. K nabízenému sortimentu nápojů patří sladké nápoje, perlivé a neperlivé vody, piva a káva [36].



Obrázek č. 8: Logo společnosti LASERMAXX
(Zdroj: [23])

3.3 Analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího prostředí slouží k definování faktorů, které ovlivňují úspěšnost podniku v makroekonomickém prostředí. Jak již bylo zmíněno „tyto vlivy nezůstávají konstantní

a jejich dopad bývá proměnlivý. Důležité je pochopit, že vnější síly jsou mimo kontrolu podniku a díky nim lze určit hrozby a příležitosti.“ V bakalářské práci bude využita analýza PEST, analýzu trhu a Porterův model pěti konkurenčních sil [4].

3.3.1 Analýza PEST

V analýze PEST jsou obsaženy vnější faktory, které nejpodstatněji ovlivňují chod podniku [4].

Politické faktory

Politické faktory udávají právní náležitosti, zákony, směrnice a směrnice, které působí na podnik. Pro podnik je nutné sledovat veškeré legislativní změny a následně je zakomponovat do fungování firmy. V současnosti podnik z politických faktorů nejvíce ovlivňuje stabilita vlády. V prosinci roku 2019 se vyskytla pandemie zvaná jako COVID-19, jež je infekční onemocnění, které je způsobeno koronavirem SARS-CoV-2. COVID-19 se začal šířit z čínského města Wu-čan do celého světa a svým působením způsobil nařízení a omezení vlády vůči podniku. Na základě této pandemie musel být podnik dne 13.3.2020 uzavřen až do odvolání. Z toho vyplývá, že podnik nyní nevykazuje k danému datu žádné zisky, které by mohly dostatečně pokrýt výdaje, které podnik musí vynaložit pro plný provoz, tj. nájemné, energie apod. V důsledku téhle celostátní situace, vláda schválila kompenzační bonus ve výši 25 000 Kč pro OSVČ, na který majitel nemá nárok. Existuje zde velké riziko, že pokud by se situace nevrátila co nejdříve do starých kolejí, podnik by to nemusel nadále finančně zvládnout. Vysvětlení je takové, že i přesto, že by se rozvolnily vládní opatření pro širokou společnost, nebude prioritní navštěvovat služby, které podnik nabízí, a to by mělo za následek pokles poptávky zákazníků. Nicméně pokud pomineme koronavirovou krizi, lze říci, že politická funkce nijak zásadně neovlivňuje činnost podniku. Zatím neexistují žádné legislativní nařízení a regulace trhu se společenskými aktivitami [24].

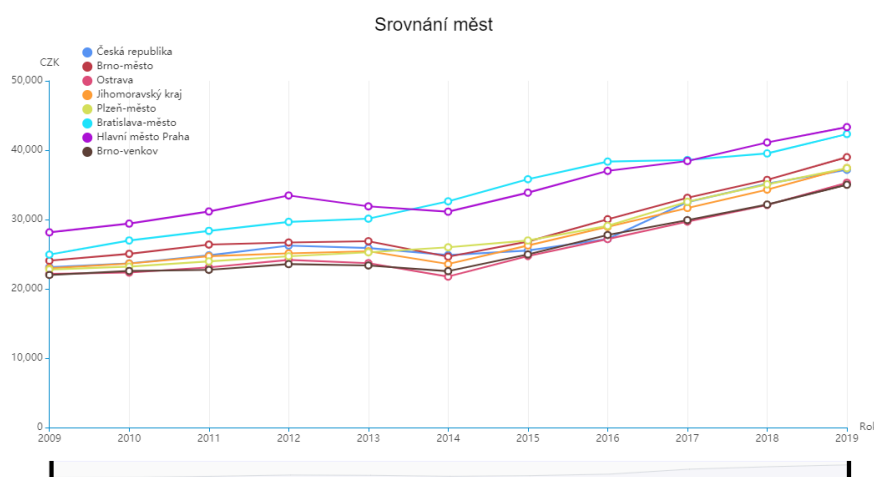
+ činnost podniku není nijak zásadním způsobem omezována politickou funkcí

- nečekaná pandemie, která přináší ztráty

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory jsou uzpůsobeny ekonomikou kraje a státu, ve kterém se podnik nachází. Z nejdůležitějších ekonomických faktorů, které na firmu působí je růst mezd, nezaměstnanost a inflace.

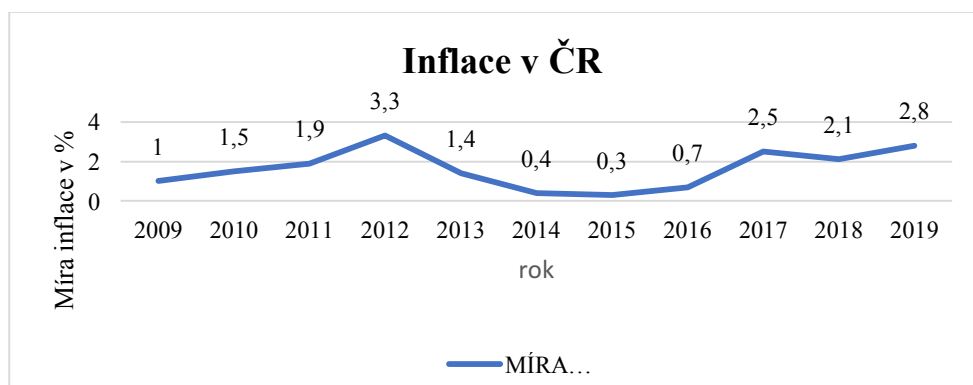
1. Vývoj mezd



Obrázek č. 9: Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy
(Zdroj: [29])

Z grafu si lze povšimnout nárůstu mezd, což má velký vliv na případné vynakládání peněz do volnočasových aktivit. Čím větší mzdy zákazníci mají, tím více mohou vložit do zábavy. Mzda je samozřejmě úzce spojena s inflací a případnou zaměstnaností.

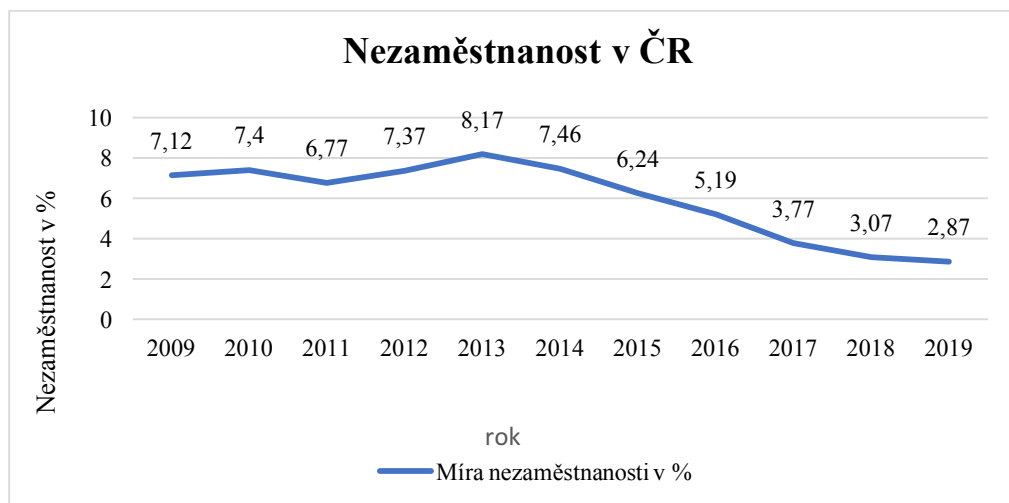
2. Vývoj inflace v ČR



Obrázek č. 10: Vývoj inflace
(Zdroj: Vlastní zpracování dle [33])

Míra inflace je zobrazena pomocí průměrného ročního indexu spotřebitelských cen. Je vyjádřena v procentech a zobrazuje změny průměrné cenové hladiny za posledních 12 měsíců oproti předchozímu roku. Její vyjádření je podstatné při výpočtech mezd či důchodů. Z grafu je evidentní, že míra inflace je velice proměnlivá. O roku 2012 do roku 2015 byla v úpadku na rozdíl od roku 2016 až po současnost, kde tomu je naopak. Ačkoliv je míra inflace proměnlivá, v krátkodobém hledisku v současné situaci nijak neovlivňuje návštěvnost ani růst mezd. Dle vyjádření ČNB zdravá míra růstu inflace mezi 2–3 % p.a., tzn. pokud dlouhodobě bude míra inflace pod 3 % p.a., lze říci, že to nijak činnost podniku a návštěvnost neovlivní [33].

3. Míra nezaměstnanosti



Obrázek č. 11: Míra nezaměstnanosti
(Zdroj: Vlastní zpracování dle [34])

Procentuální část nezaměstnaných osob zobrazují osoby ve věku 15-64 let ze všech obyvatel. Lze si z grafu povšimnout, že nezaměstnanost v posledních letech klesá, což pozitivně působí na možnosti občanů utrácet za volnočasové aktivity. Jak již bylo zmíněno v politický faktorech dané analýzy, vyskytla se hrozba COVID-19, což může negativně působit na výběr vynakládání svých financí ze strany zákazníků. Po zmírnění pandemie si lidé budou ve větší míře kontrolovat svůj rozpočet a každodenní výdaje, jelikož během této zmiňované pandemie se mnoho domácností dostalo do těžkých dluhů, proto hrozí velké snížení poptávky právě po těchto volnočasových aktivitách.

- možná hrozba ztráty zákazníků po krizi

Sociální faktory

Sociální faktory, jež nejvíce ovlivňují podnik Laser Arena Brno lze řadit zcela jistě populační demografií, rozdělení příjmů a přístup k práci a k odpočinku. Podnik sídlí v Brně, kde je dostupné mnoho univerzit, a proto zde přichází plno studentů, kteří ve svém volném čase často navštěvují podniky podobné. Tvoří kolem 40 % z celku zákazníků, což je značným přínosem pro lokaci firmy [36].

+ fluktuace obyvatel sebou přináší studenty, kteří tvoří značnou část potencionálních zákazníků

Technologické faktory

V dnešní době se technologické faktory stále posouvají a rozvíjí a nemine to i daný podnik. Díky technologickému rozmachu lze využívat v podniku QR kódy, které lze snadno pomocí mobilních zařízení snímat a jednodušším způsobem tak uplatňovat zakoupené vouchery či o nich zjistit více informací. Technologické faktory jsou úzce spojeny i se sociálními sítěmi skrze ně dochází k propagaci podniku. Existuje facebooková stránka podniku, kde zákazníci mohou jednoduše zjistit více informací, přesměrovat se jednoduše na webové stránky či se podívat na pravidelně přidávané fotky hráčů. Dále mohou narazit na instagramový účet, kde se navíc mohou zapojit do pravidelných soutěží, skrz něž se podnik dále propaguje a zároveň zákazníci mohou získat volný vstup pro sebe či své blízké [36].

+ usnadnění práce pomocí QR kódů

+ technologické pokroky sebou přináší větší počet potencionálních zákazníků pomocí sociálních sítí

3.4 Analýza oborového prostředí

3.4.1 Analýza trhu

Korektně provedená analýza trhu je důležitou součástí pro správnou strategii a vývoj firmy. Analýza trhu bude zaměřena na vlastnosti trhu. Výsledek analýzy trhu poskytne zásadní informace pro budoucí rozhodování v podnikání.

Historie trhu s volnočasovými aktivitami

Trh s volnočasovými aktivitami se rozvíjí čím dál více. Není tomu již jak v době minulých politických útvarech, kdy nebylo možné se inspirovat ze zahraničí a byla v celku nedostupnost volnočasových aktivit. V letech 2000-2007 došlo k zásadnímu převratu ve světě technologií a počítače začaly být na vzestupu. Začala se rozšiřovat nabídka volnočasových aktivit a vzrostl zájem o ně. Současně v roce 2007 vznikla první laser arena v České republice, a to konkrétně ve Zlíně. Dalším zásadním bodem byla pro toto období léta 2007-2013, kdy se začal stoupat zájem o sportovně založené sportovní aktivity a vzrostl zájem o zdravý životní styl. To mělo kladný dopad pro dané odvětví, ve kterém se podnik nachází. Po roce 2013 byl trh přesycen a zákazníci měli větší výběr, než si dokázali představit. V tomto bodě dochází k největší konkurenční paralýze, kdy se podnik snaží svými obchodními aktivitami předčít druhý podnik [27].

Charakteristika trhu

Trh v daném odvětví obsahuje mnoho možností volnočasových aktivit. Disponuje velkým rozsahem činností, které si zákazník může vybrat a hra laser game tvoří dílčí část tohoto trhu. Pokud se směr zaměří konkrétně na volnočasovou aktivitu Laser game, existují mimo podnik Laser Arena Brno další 2 významní konkurenční podniky ve stejném městě, které nabízejí obdobný rozsah služeb. Aktuálně existuje 37 provozoven laser game v České republice. Na Slovensku je 22 provozoven, což značí, že trh s volnočasovou aktivitou laser game je více rozvinutý v České republice. V současné době neexistuje žádná asociace, která by sdružovala arény. Ale jelikož trh s laser game stále roste, od roku 2018 se každý rok pořádá mistrovství Česka a Slovenska ve hře laser game v 16 arénách [27].

- [substituční volnočasové aktivity](#)

3.4.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Konkurence v odvětví služeb pro volnočasové aktivity – konkrétně laser game se v posledních letech výrazně zvýšily. Nutno zmínit možnosti, které konkurence nabízí a technologie, které se stále zlepšují se stále v tomto odvětví vyvíjí mají velký vliv na výběr zákazníků. Laser Arena Brno se snaží mít výstižná instruktážní videa, vhodné

vybavení, dětské vesty, podložky pod vesty, nové typy her a snaží se nabízet co nejlepší možné služby [11].

Konkurenční soupeření

V Brně se momentálně nachází další 2 velké podniky, které nabízejí volnočasovou aktivitu laser game a jsou velkou konkurencí [11].

Tabulka č. 3: Konkurenční soupeření
(Zdroj: Vlastní zpracování dle [36])

Konkurence	Sídlo
Laser Game Brno	Hybešova 437
Tron Laser Arena	Jugoslávská 713

Konkurenční výhoda je v tomto odvětví velice zásadní a je velice těžké se od konkurence odlišit, jelikož škála možností provozu laser game není až tak vysoká. Z tohoto důvodu se Laser Arena snaží mapovat nabídky konkurentů a přizpůsobit tomu své možnosti.

- podnik nedisponuje žádnou konkurenční výhodou

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé využívají svoji vyjednávací sílu vůči ceně a kvalitě dodávané služby. Nabídka dodavatelů se každoročně obnovuje a s tím i jejíž ceny. Novou nabídku prezentuje v dodavatelské společnosti PEPSICO její obchodní zástupce a ve společnosti LaserMaxx probíhá forma prezentace pomocí emailu či videokonference, jelikož se jedná o zahraniční společnost. Společnost Laser Arena Brno se snaží zajistit co nejlepší podmínky s dodavateli na základě dlouhodobých partnerských vztahů a dále využívá množství slevy na nápojový sortiment [36].

+ výhodnější podmínky a ceny od dodavatelů na základě dlouhodobých partnerských vztahů

Vyjednávací síla zákazníků

V současné době se nachází velká konkurence s podobnými nabídkami a cenovými rozpětími, a s tím vzrůstá i větší výkonná síla zákazníků. Zákazníci mají veliký výběr

a porovnávají nabídky a možnosti podniků a vybírají si na základě nich ty nejvhodnější pro ně. Zákazníci se soustředí primárně na design společnosti, hodnocení, nabídku služeb a módů her, doplňkový sortiment a cenové relace. Na základě těchto faktorů, které na zákazníky působí se společnost Laser Arena Brno snaží zajistit co nejlepší možnosti ve všech ohledech včetně maximálního servisu. Souvisí s tím i poskytovaná množstevní sleva v rámci narozeninových oslav, teambuildingu a podobně. Dalším důležitým aspektem, který firmě přidává přidanou hodnotu pro zákazníky je nápojový sortiment a možnosti dekorací a uzpůsobení podniku na různé typy příležitostí [36].

+ maximální snaha o uspokojení zákazníků

+ možnost konání různých akcí v podniku

Potencionální vstupující

V daném odvětví je pro nově vstupující velkou překážkou počáteční investice související s technologickým vybavením a potřebnými prostory, tudíž moc nových konkurenčních subjektů nevzniká a sleduje se spíše rivalita mezi již existujícími podniky [36].

+ minimální vstup potencionálních konkurenčních podniků na trh

Substituty

Mezi tzv. „substituty“ pro volnočasové aktivity mimo laser game se řadí mnoho služeb. Zákazníci se snaží díky laser game zaplnit svůj volný čas a zároveň být sportovně aktivní a z tohoto pohledu lze řadit do potencionálních substitutů pro volnočasové aktivity služby jako paintball, in-line, lanová centra a podobně [36].

- rozsáhlý počet možných substitutů

3.5 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí nám poukáže na faktory, které přímo a nepřímo ovlivňují prostředí firmy a bude nám prostředníkem pro zpracování SWOT analýzy. V analýze vnitřního prostředí bude využita analýza 7S a analýza zdrojů.

3.5.1 Analýza 7S

Analýzu 7S tvoří 7 faktorů, které na sebe navzájem působí a ovlivňují se.

Strategie

Strategií podniku je zvyšování ziskovosti a své pozice v konkurenčním prostředí. V rámci této strategie se podnik snaží zákazníkovi vyjít maximálně vstříc a uspokojit tak jeho potřeby. Cílem podniku je, aby se uspokojený zákazník rád vracel a znovu využil kvalitu služeb, které podnik nabízí a zajistil tak pravidelné zisky. Z tohoto důvodu se firma snaží upravovat své nabídky na základě potřeb zákazníků a nabízí možnost nabídek na míru. Dalším zásadním bodem je zkoumání konkurence a uzpůsobování se jejich nabídkám. Podnik se snaží mít co nejlepší pozici na trhu a k tomu je potřeba být stále informován o konkurenční nabídce. Mezi další činnosti, které podnik aktivně podniká patří sledování trhu s technologickými zařízeními v oblasti laser game. Od sledování nových typů zbraní, herních módů až po nové typy mlh, které jsou potřeba pro atmosféru během hry [36].

+ vykonávání úkonů pro zvýšení zisku

+ sledování konkurenčního prostředí

Struktura

V současné situaci má podnik hlavní osobu, která zajišťuje téměř všechny funkce a tou je majitel podniku Jan Gulák. Rozhoduje o nákupu technologického vybavení, doplňkových komponentů, o výběru externích dodavatelů a současně o výběru prostoru, kde se hry odehrávají. V případě nedostatku času využívá brigádníky na výpomoc. Externí dodavatelé jsou jen pro zásobování nápojů a potřebnou komunikací při údržbě systémů [36].

+ minimální výdaje na zaměstnance

Systém

Veškeré účetní doklady se evidují majitelem v systému Pohoda, který vyvinula společnost Stormware. Systém Pohoda je velice jednoduchý a přehledný. Slouží pro malé, střední i větší firmy a lze do něj ukládat účetnictví. Pro společnost je tento systém vyhovující a v současné době dostačující, jelikož se jedná díky velikosti o mikro firmu, také z finančního hlediska je systém přívětivý. Dále se ve firmě využívá systém

společnosti LaserMaxx pro uskutečnění hry Laser game. V rámci tohoto systému si lze zvolit typ hry, počet hráčů, barvu vest a hudbu [36].

+ jednoduché a funkční systémy

Spolupracovníci

Jelikož hlavní pracují osobu je majitel podniku a využívá jen příležitostné brigádníky, těžko popsat spolupracovníky. Nicméně brigádníci vypomáhají v případě nedostatku času majitele, popřípadě na objednaných akcích. Do externích spolupracovníků lze řadit obchodního zástupce společnosti PepsiCo a přiděleného komunikačního dodavatele k České republice od společnosti LaserMaxx. Jelikož majitel udržuje dlouhodobé kvalitní vztahy s dodavateli, spolupráce je výhodná na oboustranných a jsou tvořeny možnosti a nižší ceny ze strany externích dodavatelů [36].

+ dlouhodobé kvalitní vztahy s dodavateli

Styl řízení

V podniku si majitel podniku sám určuje styl řízení na základě svých předchozích zkušeností a informací z daného odvětví. V současné situaci tento styl řízení podniku vyhovuje, a tak se v blízké době nehodlá měnit [36].

+ vytvoření podmínek na základě předchozích zkušeností

Schopnosti

Majitel podniku má plno schopností a zkušeností z daného odvětví, jelikož před otevřením Laser Arena Brno měl jiný podnik se stejnou nabídkou služeb. Bohužel se podniku nedařilo a musel ho zavřít. Ze svých chyb se poučil a v roce 2016 otevřel právě Laser Arenu Brno, kde aplikuje poznatky a snaží se vyvarovat předešlým chybám. Na základě nich se majitel podniku snaží udržovat kladné vztahy s dodavateli a díky tomu se dostává k novým nabídkám mezi prvními a současně dosáhne nižší ceny. Na základě získaných zkušenostech ví, jaké období je pro firmu lepší či horší a v těchto horších obdobích se snaží více propagovat svůj podnik [36].

+ předchozí zkušenosti, z kterých čerpá

Sdílené hodnoty

Jelikož většinu času obsluhuje podnik majitel a má jen příležitostné brigádníky, těžko se definuje podniková sdílená hodnota. Pokud by měla být definována nějaká z nich, sdílenou hodnotu lze identifikovat uspokojené zákazníka a jeho potřeb k dosahování budoucích zisků. Hlavním aspektem je být maximálně vstřícný k zákazníkovi a snažit se si ho udržet svým morálním a kladným přístupem k získání pravidelných zákazníků, a z tohoto důvodů majitel uskutečňuje specifický přístup k zákazníkům. Další sdílenou hodnotou, kterou lze identifikovat ze strany majitele i loajální přístup k externím dodavatelům, kdy majitel dodržuje podmínky, za kterých provozovat službu a dodržuje daná pravidla [36].

+jednoduché a funkční sdílené hodnoty

Zhodnocení analýzy 7S

Z analýzy 7S nám vyplývá, že se podnik zaměřuje na ziskovost, což je úzce spojeno s uspokojováním potřeb zákazníků a budování s nimi kladných vztahů. Velká výhoda spočívá ve schopnostech majitele podniku, který čerpá z předchozích zkušeností. Zásadní nedostatek spočívá v absenci konkurenční výhody, a tudíž je podnik odkazován jen na zkoumání konkurenčního prostředí a uzpůsobení se jeho nabídek.

3.5.2 Analýza zdrojů

Finanční zdroje

Finanční zdroje podniku má starost majitel podniku, který se zároveň stará o jejich běh a rozhoduje o veškerých investicích do technologického zařízení. Dle sdělení majitele je struktura tržeb následující: Tržby z prodeje služeb 80 %, tržby z prodeje materiálu 20 % [36].

Fyzické zdroje

Do nejdůležitějších materiálových a technických zdrojů se řadí technologické vybavení, které se v rámci hry laser game využívá a to jsou: vesty a zbraně. S nimiž jsou spojené počítače, ve kterých funguje systém, který je nezbytný pro odehrání hry a vytvářeč mlhy, jež je potřeba pro viditelnost laserů [36].

+ podnik disponuje potřebným vybavením pro uskutečnění hry

Lidské zdroje

Z hlediska personálních zdrojů lze identifikovat hlavně majitele, který pokryje většinu provozní doby, což je výhodné pro firmu. Z tohoto důvodu nemá velké výdaje na personál. Nicméně někdy je potřeba výpomoc, a proto má brigádníky na tyto příležitosti [36].

+ [minimální náklady na zaměstnance](#)

Nehmotné zdroje

Mezi nehmotné zdroje lze řadit, jak už bylo napsáno, schopnost majitele a know-how v tomto odvětví.

3.5.3 Analýza obchodních aktivit

Hlavním předmětem činnosti daného podniku je dle obchodního rejstříku uvedena výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Do obchodních aktivit firmy patří nákup a zprostředkování služby laser game, přičemž po jednorázovém nákupu zdrojů přidává podnik službě přidanou hodnotu.

Nákup

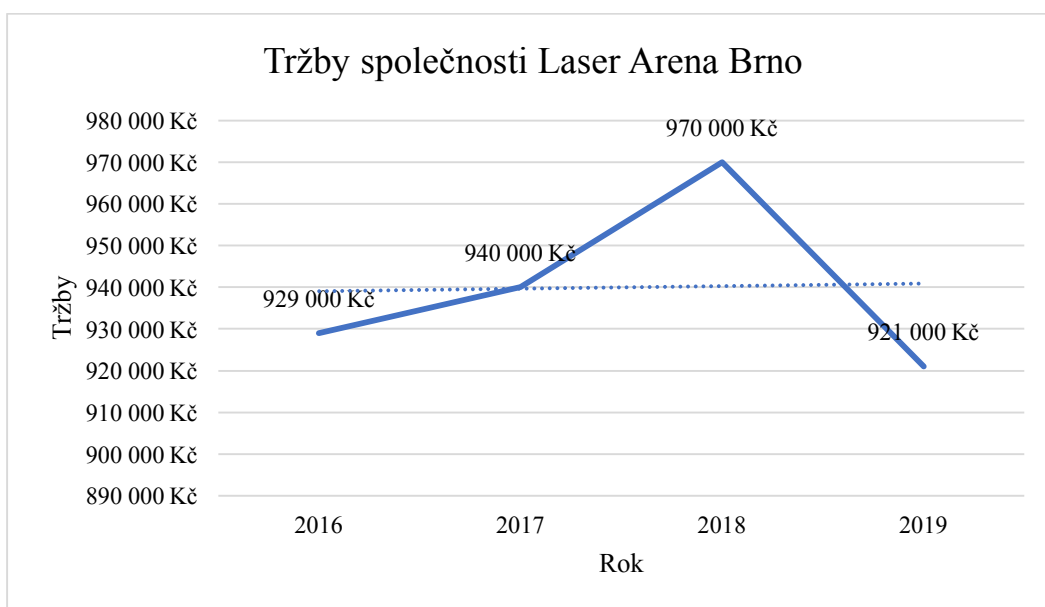
Podnik realizoval počáteční nákup skrze vybraného dodavatele, kterým jsem LaserMaxx, který dodává potřebný systém a technologie pro laser game. Další nákupní aktivita probíhá skrze společnost PepsiCo, přes kterou podnik získává nápojový sortiment. Společnost Laser Arena Brno dlouhodobě udržuje spolupráci s těmito vybranými firmami, kteří zajišťují nejlepší možnosti za příznivou cenu. Podstatným faktorem je vybudovaný kvalitní vztah, konkrétně se společností s PepsiCo, který přináší i nákupní nabídky na míru za příznivější ceny [36].

Prodej

Podnik realizuje prodej svých služeb osobně na své pobočce pomocí uskutečnění služeb či prodeje dárkových poukazů. Dále se realizuje prodej nápojového sortimentu, což podniku také přináší malý, ale neopomenutelný zisk. Prodej, jak již bylo zmíněno, probíhá osobní, popřípadě se na žádost mohou dárkové poukazy zaslat poštou či emailem [36].

Struktura dle tržeb

Z interních zdrojů je roční obrat společnosti je průměrně 940.000 Kč/rok za poslední 4 roky. Dle interních informací se dále tržby průměrně rozdělují na 752.000 Kč za prodej služeb v podobě laserových her a 188.000 Kč za prodej materiálu v podobě nápojového sortimentu. Roční výdaje za provoz a nákup technologického vybavení byly v prvních 2 letech činnosti ve stejné výši tržeb, tudíž společnost negenerovala žádný zisk. Struktura výdajů byla průměrně 150.000 Kč/rok na technologie a inovace, zbylé výdaje jsou použity na mzdové náklady, nájem prostor a spotřebu energií. V dalších 2 letech společnost nemusela investovat do vybavení, proto po odečtení výdajů vygenerovala zisk v hodnotě 15 % z obratu.



Obrázek č. 12: Tržby společnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování dle [34])

Obchodní aktivity podniku:

1. Výběr vhodných dodavatelů

Výběr vhodných dodavatelů úzce souvisí s kvalitní službou, které podnik nabízí. Týká se to, jak plně funkčního systému od dodavatele LaserMaxx, který zajistí bezchybný proces hry a kvalitní vybavení, tak nápojového sortimentu, který dodává společnost PepsiCO CZ s.r.o. a zajistí tak zákazníkům cenově dostupný sortiment pití.

2. Zisk poptávky

Podnik se snaží zaujmout zákazníky pomocí pravidelných příspěvků na sociálních sítích jako je Facebook a Instagram, v magazínech a pomocí nabídek na slevovém portálu Slevomat. Dále se snaží pravidelně přidávat příspěvky v sekci pravidelných zákazníků a zvýraznit tak své postavení v konkurenčním prostředí.

3. Příprava nabídky pro zákazníky

V rámci obchodních aktivit podniku se podnik snaží uzpůsobovat své nabídky dle potřeb zákazníků. Kvalitní nabídka zahrnuje jak kvalitní vybavení, tak větší počet typů her, ze kterých si zákazník může vybrat. Pokud začne klesat poptávka, podnik zavede technologickou inovaci jako je nový typ hry, nově vybavení, případně změnu uzpůsobení prostorů.

4. Cenové úlevy

Podnik nabízí cenové úlevy pro děti, studenty a skupiny. Dále nabízí ceny na míru pro větší skupiny v případě odehraní více her (většinou se jedná o teambuildingy či narozeninové oslavy). Viz v následující kapitole [36].

Formy prodeje:

1. Přímý prodej

Jednou z nejčastějších forem prodeje je samozřejmě přímý prodej, kdy si klient zarezervuje svůj čas či dojde na místo bez rezervace bez jakékoliv akce či propagace navíc.

2. Vouchery

Součástí prodeje jsou i dárkové vouchery, které zákazníci často nakupují jako dary k narozeninám, do soutěží či pro jiné příležitosti.

3. Slevomat

Společnost dlouhodobě spolupracuje se společností Slevomat, skrze níž propaguje svou službu. Z každého uplatněného voucheru si společnost Slevomat nechává danou procentuální částku a v případě neuplatnění zase naopak Slevomat zasílá určitou procentuální částku společnosti Laser Game Brno. Akce jsou v rozmezí posledního roku propagovány skrze společnost Slevomat pravidelně každý měsíc. Lze říci, že prodeje skrze tuto společnost přináší neopomítnutelný zisk.

Mnoho rodin a studentů neví, co se svým volným časem o víkendu či svátcích, a tak se snaží najít volnočasové aktivity na zmíněném webovém portálu a rovněž ušetřit. Samozřejmostí je zlevněné vstupné prodávané na zmíněném portálu. Zpravidla se jedná o levnější vstup cca o 20 Kč/ osoba/hra.

4. Rodinné pasy

Následujícím způsobem prodeje, který je nutno zmínit jsou akce skrze kupony na rodinné pasy, které bývají přílohou magazínů a časopisů. Zpravidla bývají formou 1+1, což v praxi znamená, že si zákazník koupí jednu hru min. pro 4 hráče a další má zcela zdarma [36].

3.5.4 Analýza současného obchodního modelu

K analýze obchodních aktivit je použit obchodní model Canvas, ve kterém se jako nástroj používá plátno. Díky němuž v bakalářské práci mělo být zcela jasné, jakým způsobem, chce podnik vytvářet zisk a jakými možnostmi. Následující schéma zobrazuje aktuální obchodní model společnosti Laser Arena Brno.

Zákaznické segmenty

Zákazníci, na něž se podnik prozatím zaměřuje lze zařadit na více segmentů. Jedná se konkrétně o studenty, rodiny s dětmi a případně firemní zákazníky. Obchodní aktivity konané v rámci podniku spojené s tímto zákaznickým segmentem představují primárně aktualizaci webových stránek, sociálních sítí a cílené reklamy v odborných časopisech pro firemní zákazníky.

- Studenti
- Rodiny s dětmi
- Firemní zákazníci [36]

Hodnotové nabídky

Společnost Laser Area Brno poskytuje hodnotové nabídky cílovým segmentům ve formě vyplnění volného času díky moderní sportovní volnočasové aktivitě. Propracované služby a maximální servis jsou základním kamenem, který společnost poskytuje každému

zákazníkovi. A potřeby klientů jsou řešeny individuálně, a na základě nich se utváří případné specifické nabídky.

- Moderní volnočasová aktivita
- Maximální zákaznický servis
- Individuální přístup
- Specifické nabídky [36]

Distribuční kanály

Distribuční kanály obsahují komunikační, distribuční a prodejní kanály. Pro komunikaci se zákazníky společnost využívá primárně osobní kontakt, rezervační systém na webových stránkách, email či telefonickou komunikaci, skrze něž jsou tvořeny i případné individuální nabídky. Dále podnik komunikuje skrze sociální sítě a využívá je současně k marketingovým činnostem.

- Osobní kontakt, rezervační systém, emailová komunikace, telefonická komunikace
- Marketingové činnosti [36]

Vztahy se zákazníky

Tento segment je pro podnik jeden z nejdůležitějších. Laser Arena Brno se snaží uspokojit potřeby svých zákazníků a budovat si vzájemnou důvěru pro budoucí generaci zisku. Součástí je zodpovězení veškerých dotazů a uzpůsobení jejich představám (výzdoby pro určité akce, časové intervaly i mimo pravidelnou pracovní dobu a podobně).

Potřeby klientů podléhají individuálnímu řešení a přizpůsobení. S nimiž jsou spojené případné individuální cenové i necenové nabídky.

Cíle podniku je na základě těchto činností stálé a loajální zákazníky, kteří nebudou vyhledávat konkurenční podniky.

- Uspokojování potřeb zákazníků pro generaci zisku
- Individuální cenové i necenové nabídky
- Orientace na stále zákazníky [36]

Zdroje příjmů

Pro společnost jsou zdrojem příjmů tržby, jež jsou získávány od zákazníků. Jedná se o jednorázové platby za hru i o pravidelné platby od stálých zákazníků, kterým vyhovují možnosti a přístup podniku.

Podstatným zdrojem příjmů jsou narozeninové a firemní akce.

- Tržby od zákazníků
- Jednorázové a pravidelné platby
- Podstatným zdrojem příležitostné akce [36]

Klíčové zdroje

Aktiva, která tvoří klíčové zdroje, jsou primárně tržby od zákazníků. Jedná se opět jak o jednorázové platby, tak pravidelné od stálých zákazníků. Dalším podstatným aktivem je vybavení podniku, jež disponuje potřebným vybavením a systémem na laser game v Brně. Tyto položky zajišťují plynulý chod hry. Součástí je výhoda nastavení více možných typů her, barev vest a podobně. Nedílnou součástí je zázemí uzpůsobeno pro tuto volnočasovou aktivitu a vyškolení příležitostní brigádníci.

- Jednorázové a pravidelné platby zákazníků
- Potřebné vybavení podniku
- Zázemí podniku
- Vyškolená výpomoc [36]

Klíčové činnosti

Do klíčových činností podniku spadá neustále sledování zpětné vazby zákazníků a následné zhodnocení a zakomponování do strategie podniku. Cílem této klíčové činnosti je poskytovat zákazníkům maximální servis. Dalším klíčovým faktorem je sledování konkurenčního prostředí a vyrovnávání nabídek. S tím související sledování nejnovějších trendů v tomto odvětví a případná modernizace. Podstatnou činností je také pravidelná aktivita na sociálních sítích, díky nim mohou dostat podnik do podvědomí potenciální zákazníci. Jedná se konkrétně o Instagram a Facebook, kde se dále uskutečňují i soutěže o vstupy. Pro tvorbu loajálních zákazníků podnik dodržuje stanovené podmínky a vytváří individuální nabídky.

- Sledování zpětné vazby zákazníků a následné zakomponování do strategie
- Sledování konkurenčního prostředí

- Sledování nejnovějších trendů v oboru
- Dodržování stanovených podmínek [36]

Klíčová partnerství

Nedílnou součástí pro fungování podniku je společnost LaserMaxx, která podniku dodala potřebný systém pro hru laser game a současně i vybavení.

Dalším podstatným obchodním partnerem je společnost PepsiCo, která podniku dodává nápojový sortiment za předem domluvené zvýhodněné ceny díky dlouhodobým kladným vztahům.

- Kladné dlouhodobé vztahy s dodavateli [36]

Struktura nákladů

Náklady spojené s podnikem Laser Arena Brno, lze rozdělit jako nákladově tažený náklad, který funguje v konkurenčním prostředí. Podniky se snaží uzpůsobovat své ceny na základě jiných podniku v daném odvětví, kde se ceny většinou ponížují na nejnižší přijatelné úrovni. Druhým typem náklad, který funguje s necenovými faktory opět v konkurenčním prostředí. Hlavní položkou je kvalita služeb, kterou se tento podnik snaží mít na nejvyšší úrovni, díky svým klíčovým činnostem. Pomocí nákladů podniku jsou tvořeny hodnotové nabídky, které následně generují zisk. Náklady, jež generují zisk obsahují veškerou počáteční investici, provozní náklady, které se pak klasicky rozdělují na fixní a variabilní.

- Náklady generující zisk
- Nákladově tažený náklad
- Náklad s necenovými faktory [36]

Následující schéma zobrazuje aktuální obchodní model společnosti Laser Arena Brno:

Tabulka č. 4: Současný obchodní model

(Zdroj: Vlastní zpracování dle [21])

Klíčové partnerství	Klíčové činnosti	Hodnotové nabídky	Vztahy se zákazníky	Zákaznické segmenty
Kladné dlouhodobé vztahy s dodavateli	Sledování zpětné vazby zákazníků a následné zakomponování do strategie podniku, sledování konkurenčního prostředí, sledování nejnovějších trendů v oboru, marketingová činnost, dodržování stanovených podmínek	Moderní volnočasová aktivita, maximální zákaznický servis, individuální přístup, specifické nabídky	Uspokojování potřeba zákazníků pro generaci zisku, individuální cenové i necenové nabídky, orientace na stále zákazníky	Studenti, rodiny s dětmi, firemní zákazníci
	Klíčové zdroje Jednorázové a pravidelné platby od zákazníků, potřebné vybavení podniku, zázemí podniku, vyškolená výpomoc		Distribuční kanály Osobní kontakt, rezervační systém, emailová komunikace, telefonická komunikace, marketingová činnost	
Struktura nákladů Náklady generující zisk, nákladově tažený náklad, náklad s necenovými faktory			Zdroje příjmů Tržby od zákazníků, jednorázové a pravidelné platby, příležitostné akce	

3.6 SWOT ANALÝZA

Na základě výsledků provedených analýz byla sestavena analýza SWOT. Následující obrázek obsahuje silné a slabé stránky podniku, které vycházejí z jeho vnitřního prostředí, spolu s příležitostmi a hrozbami vycházející z prostředí vnějšího.



Obrázek č. 13: SWOT analýza pro podnik
(Zdroj: Vlastní zpracování dle [36])

SILNÉ STRÁNKY

- **Dobré vztahy se zákazníky** – Díky řadě výhod, které laser aréna nabízí pravidelně navštěvujícím zákazníkům, vznikají mezi podnikem a zákazníky velmi dobré dlouhodobé vztahy. Zaměstnanci také udržují se svými zákazníky osobní a přátelský přístup, díky kterému se lidé do podniku rádi vrací.

- **Schopné vedení podniku** – Vzhledem k dlouhodobému podnikání získal majitel laser arény řadu zkušeností, které uplatňuje při provozu podniku. Sleduje nejnovější trendy v oblasti her a neustále zdokonaluje a vyvíjí průběh her.
- **Dobrá dostupnost a umístění**– Jelikož se laser aréna nachází přímo v centru města Brna, dostupnost k němu je možná pomocí velké řady spojů městské hromadné dopravy. Lidé často spojí návštěvu laser arény s obědem, večerním posezením či návštěvou města Brna. Umístění laser arény v centru Brna je tedy výhodou oproti konkurenci.
- **Nové, jednoduché a funkční systémy** – Systémy, které aréna využívá představují značnou řadu výhod, jsou schopné během hry změřit nejvyšší rychlost hráče, počet přesných výstřelů, celkový počet výstřelů, počet zásahů vlastních hráčů a mnohé další. Všechny systémy jsou velice jednoduché na ovládání, tudíž s nimi žádný brigádník nemá problém.
- **Marketingové schopnosti** – Vedení arény disponuje vysoce kvalitními marketingovými schopnosti. Díky těmto schopnostem přiláká vedení značné množství zákazníků a udržuje tak neustálé povědomí o laser aréně [36].

SLABÉ STRÁNKY

- **Žádná konkurenční výhoda v oblasti poskytovaného sortimentu** – Bohužel, veškeré konkurenční podniky ve městě Brně disponují stejným sortimentem. Je proto nutné vytvořit novou službu, které by přilákala více zákazníků a současně představovala značnou konkurenční výhodu.
- **Možnost parkování** – Jelikož se podnik nachází v centru Brna, nedisponuje možnostmi parkování. To představuje velice slabou stránku z důvodu, že značné množství zákazníků dá přednost podniku s možnostmi parkování.
- **Nízký prodejní obrat** – I přestože se podnik nachází v centru města, kvůli značné konkurenci v odvětví dosahuje nízkých příjmů. Jak již bylo zmíněno je nutné zavést novou službu, která přiláká více zákazníků a bude představovat konkurenční výhodu oproti ostatním podnikům.
- **Špatná navigace k místu** – Jelikož se laser aréna nachází ve sklepení, spousta zákazníků má problém arénu najít [36].

PŘÍLEŽITOSTI

- **Fluktuace obyvatel** – Mnoho studentů kvůli studiu na škole často cestuje či bydlí na kolejích ve městě Brně. Tato skutečnost představuje příležitost přilákat větší množství potencionálních zákazníků.
- **Technologický vývoj** – Veškeré zařízení a průběhy her se neustále vyvíjí a zdokonalují. To představuje příležitost z hlediska rozvoje služeb a získání tak konkurenční výhodu oproti ostatním podnikům daného odvětví.
- **Vysoké vstupní náklady pro vstup nové konkurence** – Otevření nového podniku laser arény představuje vysoké vstupní náklady. To tvoří příležitost získání konkurenční výhody z důvodu, že nyní se v Brně nachází pouze dvě konkurenční arény.
- **Volné prostory** – Dle interních zdrojů je informace, že v současné době podnik disponuje volnou místností, která nemá své využití. Volné prostory představují příležitost rozšíření arény o novou službu. Podnik by tak mohl odstranit svoji nejslabší stránku, kterou je žádná konkurenční výhoda v oblasti poskytovaných služeb oproti konkurenci [36].

HROZBY

- **Vliv pandemie COVID-19** - Vývoj této hrozby doposud není jasný, jelikož stále neskonal. Momentálně postupně dochází k otevírání všech podniků. Je ale možné že následná pandemie sníží návštěvnost centra.
- **Pokles minimální mzdy** – Je možné, že vlivem Korona viru dojde k poklesu výše minimální mzdy. To představuje hrozbu z důvodu snížení návštěvnosti. Lidé budou více šetřit, jelikož se jim sníží příjmy.
- **Konkurence se stejným sortimentem** – Momentálně všechny 3 podniky disponují stejnými službami, které nabízí. Hrozbu představuje možný vývoj konkurence, který by představoval značnou konkurenční výhodu.
- **Změna cenové strategie konkurence** – Pokud dojde k poklesu změny cenové strategie konkurence, tvoří to pro arénu hrozbu z důvodu poklesu návštěvnosti. Zákazníci často vybírají podnik s nejnižší nabízenou cenou [36].

3.6.1 Matice SWOT analýzy a strategie pro obchodní model

Pomocí matice SWOT byl vypsán podrobný popis jednotlivých vnitřních a vnějších faktorů, které podnik ovlivňují. Definované faktory budou přehledně zobrazeny v matici SWOT, kde budou definovány i síly vlivů mezi jednotlivými faktory pro rozvoj obchodních aktivit.

Tabulka č. 5: Matice SWOT analýzy a vlivy jednotlivých faktorů
(Zdroj: Vlastní zpracování dle [36])

Matice SWOT			
Silné stránky	Vliv	Slabé stránky	Vliv
Dobré vztahy se zákazníky	+	Žádná konkurenční výhoda v oblasti poskytovaného sortimentu	--
Schopné vedení podniku	+	Možnost parkování	-
Dobrá dostupnost a umístění		Nízký prodejní obrat	--
Nové, jednoduché a funkční systémy		Špatná navigace k místu	
Marketingové schopnosti	+		
Příležitosti	Vliv	Hrozby	Vliv
Fluktuace obyvatel	+	Vliv pandemie COVID-19	-
Technologický vývoj	+	Pokles minimální mzdy	
Vysoké vstupní náklady pro vstup nové konkurence		Konkurence se stejným sortimentem	-
Volné prostory	++	Změna cenové strategie konkurence	--

Na základě zpracované analýzy SWOT je evidentní, že v oblasti vnitřních vlivů převládají negativní faktory nad pozitivními a je tedy identifikováno více slabých stránek podniku. Naopak je tomu v oblasti vnějších vlivů, kde pozitivní faktory převládají nad negativními a jsou zde přítomny příležitosti. Dle identifikovaných faktorů a těchto informací se bude jednat o **strategii mini-maxi**, kde je snaha o překonání slabých stránek podniku s využitím daných příležitostí.

Závěr z analýzy současného stavu a analýzy SWOT poslouží k vytvoření obchodního modelu, kde budou řešeny nalezené faktory ze SWOT analýzy a na základě těchto výsledků utvořená strategie.

3.7 Shrnutí

Analytická část slouží ke správné a kvalitní analýze současné situace podniku, která je zásadní pro navazující návrhovou část. Součástí je popis trhu a konkurence, aby si čtenář mohl udělat jasnou vizi o podniku a o jeho možnostech.

Obsahem analytické části je charakteristika podniku, analýza vnějšího a vnitřního prostředí a na základě těchto dat zpracovaná SWOT analýza. Ze které plyne, že pro nejefektivnější rozvoj podniku by se měla využít strategie mini-maxi, kde se využijí příležitosti podniku k minimalizaci slabých stránek. Z analýzy SWOT plynou informace, že podniku chybí konkurenční výhoda a současně jsou zde nevyužité prostory. Z tohoto důvodu se návrhová část bude zabývat vytvořením nové doprovodné služby zvané „laserové bludiště“, která by podniku měla získat jistou konkurenční výhodu a současně využít nevyužité prostory. Součástí návrhové části bude seznam činností pro rozvoj obchodních aktivit, návrh marketingové podpory, ekonomické zhodnocení návrhu, analýza rizik a vytvoření nového obchodního modelu.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ PLÁNU ROZVOJE OBCHODNÍCH ČINNOSTÍ

Tato část bakalářské práce se bude zabývat návrhem obchodního modelu a návrhem nové doprovodné služby zvané laserové bludiště, která by měla vést k rozvoji obchodních aktivit společnosti a zvýšením zisku podniku v období 1 roku. Vytvořený návrh vychází z údajů získaných v analytické části, a to konkrétně ze SWOT analýzy, která identifikovala kritické a pozitivní oblasti společnosti a udala strategii mini-maxi, kde je snaha překonání slabých stránek podniku s využitím jeho příležitostí.

4.1 Stanovení cílů

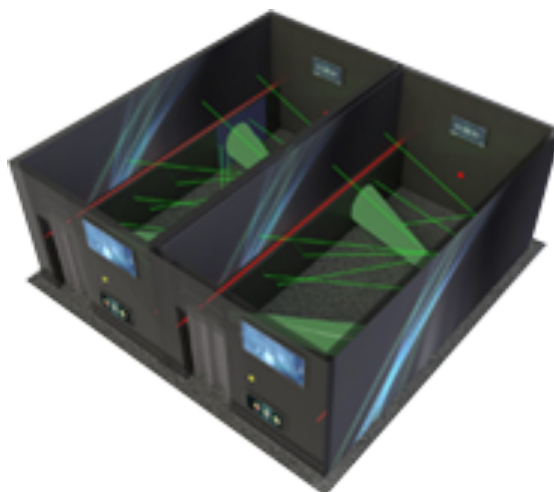
Na základě počátečního problému společnosti, provedených analýz vnějšího a vnitřního prostředí podniku, výsledků analýzy SWOT se definuje následující cíl:

- Navýšení zisku pomocí zavedení nové služby zvané laserové bludiště v období 1 roku, a tím současně získání konkurenční výhody a dlouhodobé stabilizaci zisku

V rámci stanoveného cíle jsou využity příležitosti podniku jako jsou volné prostory a fluktuace obyvatel (vymezení cílového segmentu) a současně jsou řešeny slabé stránky podniku jako je absence konkurenční výhody a nízký prodejní obrat.

4.2 Návrh nové služby laserové bludiště

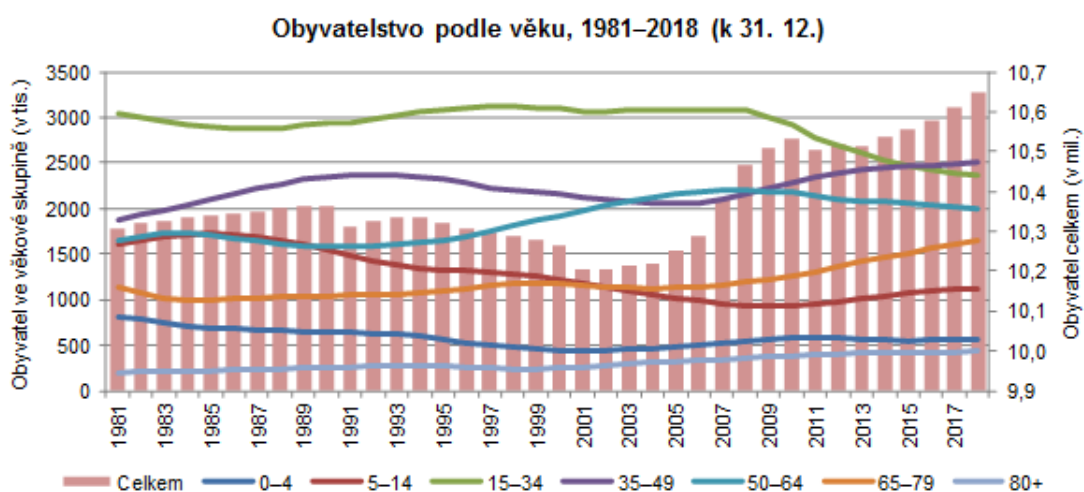
Laserové bludiště je hra, při které je místnost naplněna laserovými paprsky a cílem hry je zmáčknout tlačítka, která se v místnosti náhodně rozsvítí, aniž by se dotyčný hráč dotkl laseru. Hra je pro 1–4 hráče a je standartně nastavena na časový limit 10 minut. Na základě počtu zmáčknutých tlačítek se vypočítává výsledek, který se následně zobrazí hráči na obrazovce. V rámci hry lze dále vybrat z 5 možných obtížností, a tak je hra uzpůsobena pro všechny věkové kategorie.



Obrázek č. 14: Laserové bludiště
(Zdroj: Vlastní zpracování dle [26])

4.3 Vymezení cílového segmentu

Cílovou segment, na který se bude podnik s novou službou zaměřovat budou rodiny s dětmi a studenti.



Obrázek č. 15: Obyvatelstvo podle věku
(Zdroj: Vlastní zpracování dle [35])

Dle grafu je zcela evidentní, že nejpočetnější věkovou skupinou obyvatelstva jsou lidé ve věku 15–34 let, což je jedna ze skupin, na kterou se nová služba bude zaměřovat, a tím jsou studenti. Dále do počátku této skupiny lze řadit malé děti či mladší rodiče, což je druhá cílová skupina. Druhou početnou skupinu dle grafu tvoří osoby ve věku 35–49, což

bývá také častý věk rodiče. Současně do této skupiny patří i věk většiny firemních zákazníků. Z grafu vyplývá, že vybraný cílový segment by mohl být značně podpořen kvantitou nejpočetnější věkové skupiny obyvatelstva.

Na základě těchto údajů a s přihlédnutím na prvotní službu, kterou podnik Laser Arena provozuje by daná cílová skupina měla být ideální pro úspěšný rozvoj nové obchodní aktivity.

4.4 Seznam činností pro rozvoj obchodních aktivit

S návrhem nové služby je třeba zapojit nové obchodní aktivity, aby byla tato služba zviditelněna a měla úspěšný vstup na trh.

4.4.1 Volba vhodného dodavatele

Dle výše uvedených informací byl nalezen nejvhodnější dodavatel služby laserové bludiště a současně z interních zdrojů byla zjištěna cena provozní kapaliny od současného dodavatele. Po důkladném průzkumu bylo zjištěno, že provozní kapalina není dodávána za nejnižší ceny, a tudíž by bylo zcela na místě hledat nového dodavatele této provozní kapaliny.

4.4.2 Aktualizace webových stránek

Z hlediska marketingu a rozvoje obchodních aktivit by bylo třeba prvotně aktualizovat webové stránky podniku, kde by měla být přidána možnost nové služby a příslušné informace k ní.

4.4.3 Aktivní komunikace

V rámci prodeje doposud současné služby laser game by bylo vhodné aktivně nabízet novou službu laserové bludiště a zákazníkům případně ukázat novou službu a poskytnou náhled na hru s veškerými informacemi.

4.4.4 Sociální síť

Jelikož jsou v současné době sociální sítě pro získávání zákazníků důležité, měl by se vytvořit instagramový a facebookový profil nově zavedené služby. V rámci těchto profilů by měly být prováděny propagace viz. marketingový komunikační mix.

4.5 Návrh marketingové podpory

Pro rozvoj nové služby je potřeba adekvátní marketingová podpora pro vytvoření povědomí o nové službě. V rámci marketingové podpory bude využit marketingový komunikační mix.

4.5.1 Marketingový komunikační mix



Obrázek č. 16: Marketingový komunikační mix pro podnik
(Zdroj: Vlastní zpracování dle [7])

V marketingovém komunikačním mixu figuruje pět zásadních oddílů. Pro dosažení cílů je vhodné použít kombinaci všech z nich. Vhodná bude placená reklama na sociálních sítích, kdy se zvolí strategie investice 3 000 Kč/měsíčně za tento oddíl. Tato částka by měla být rozdělena jako 1 500 Kč/ měsíc za propagaci na Instagramu a 1 500 Kč/ měsíc

na Facebook. Tato cenová strategie bude zvolena pro 1. rok od zavedení služby a následující roky se bude vynakládat jen poloviční částka.

V rámci podpory prodeje by bylo vhodné vytvořit soutěže na webových stránkách či sociálních sítích podniku, aby se potencionální zákazníci zapojili a získali tak povědomí o nově zavedené službě. Podstatnou součástí je práce s veřejností formou věnováním poukazů na nově zavedenou službu na plesy univerzit, jelikož podstatnou část zákazníků tvoří právě studenti. Nejefektivnější propagaci tvoří právě osobní prodej a z tohoto důvodu bude nová služba prezentována a nabízena při každém využití služby laser game. Nedílnou součástí marketingové komunikačního mixu je přímý marketing, který bude prováděn skrze sociální sítě a e-mailovou komunikací.

4.6 Ekonomické zhodnocení návrhu

Ekonomické zhodnocení návrhu bude obsahovat veškeré výdaje spojené s investicí a provozem této služby. Následná vypočtená návratnost bude závislá na počtu odehraných her a výši variabilních nákladů, které v tomto návrhu tvoří provozní kapalina. Ekonomické zhodnocení návrhu bude počítáno po dobu 5 let v rámci správného zobrazení odpisů, ale jelikož je pro bakalářskou práci s těžejní první rok a zvyšování ziskovosti podniku v tomto období v rámci cílů bakalářské práce, výpočty budou primárně hodnoceny v rámci prvního roku od zavedení služby. Dále při splnění níže uvedených faktorů a splnění veškerých předpokladů lze vyvodit, že zde není žádná likvidita, případný odprodej vybavení by byl velice komplikovaný až nereálný.

4.6.1 Náklady spojené s realizací a provozem

Na základě dostupných cen uvedených na webových stránkách nalezeného dodavatele RUN-LASER, lze usoudit, že náklady na pořízení nového technologického zařízení ve výši 6 000 USD, ke dni 21.5.2020 s kurzem 24,741 USD/CZK tj. 148 446 Kč. Na základě komunikace s obchodním zástupcem dané odběratelské společnosti se bude počítat s částkou 200 000 Kč, která bude zahrnovat dopravu, montáž a případné další nutné náklady spojené s výstavbou do místnosti. Dodavatel zajišťuje veškeré služby spojené s pořízením vybavení a nelze to bez těchto doprovodných služeb objednat. Jelikož majitel disponuje potřebným kapitálem nebude třeba využít úvěr [26].

V částce na investici jsou mimo již zmíněné doprovodné služby zakomponovány výdaje na veškeré vybavení spojené se zařízením, do něhož spadá: 32 odrazových panelů laserů, série laserů, tlačítka, časovač, výrobník mlhy, monitory a software hry. Do provozních nákladů se budou započítávat mzdy brigádníků, provozní kapalina na tvorbu mlhy a spotřeba energií [26].

Počáteční výdaj

Tabulka č. 6: Počáteční výdaj

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Cena
Počáteční výdaj (včetně DPH)	200 000 Kč

Provozní náklady

Prvotně se návrh zaměří na fixní náklady, do níž se řadí nájemné, energie, mzdové náklady a marketingová kampaň. Vzhledem k výše uvedeným faktům, že je jedná místnost nevyužitá, nemusíme počítat s nájmem místnosti, ale můžeme jej poměrově rozpočítat, což vychází v částce 8000 Kč/ měsíc s výdajem na energie 3 000 Kč/měsíc na spotřebu energie, která je neměnná, jelikož systémy musí být zapnuté po celou dobu otevírací doby. Počítá s tím, že majitel bude potřebovat pravidelnou obsluhu na novou službu a se současnou otevírací dobou, tj. 5 h ve všední dny a 10 h o víkendu, celkově tedy 18 000 Kč/měsíc na mzdové náklady při mzdě 100 Kč/hod. Dále se počítá s nákladem 3 000 Kč/měsíc na již zmíněnou marketingovou kampaň pro první rok a pro následující roky 1 500 Kč/ měsíc. Do variabilních nákladů se řadí náklady na provozní kapalinu nutnou při tvorbě mlhy, a to za cenu 600 Kč/5L. Spotřeba provozní kapaliny je proměnlivá na základě počtu odehraných her, ale vždy musí být splněno minimum spotřebované mlhy, jelikož systém mlží po celou dobu provozu a v případě více odehraných her odmlžuje.

Následující tabulka zobrazuje přehled veškerých provozních nákladů spjatých s rozvojem obchodních aktivit podniku, konkrétně s návrhem nové služby zvané laserové bludiště [36].

Tabulka č. 7: Provozní náklady
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Fixní náklady	Měsíční	Roční (1 rok)	Roční (2–5 rok)
Nájemné	8 000 Kč	96 000 Kč	96 000 Kč
Energie	3 000 Kč	36 000 Kč	36 000 Kč
Mzdové náklady	18 000 Kč	216 000 Kč	216 000 Kč
Marketing	3 000 Kč / 1 500 Kč	36 000 Kč	18 000 Kč
Variabilní náklady	Měsíční	Roční (1 rok)	Roční (2–5 rok)
Provozní kapalina (5 L)	600 Kč	7 200 Kč	7 200 Kč

S pořízením stroje přichází možnost odpisů, kdy daný stroj spadá do odpisové skupiny 2, která je na 5 let. Typ odpisů bude zvolen rovnoměrně a vstupní cena majetku ve výši 200 000 Kč .

Tabulka č. 8: Výpočet odpisů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Rok	Zůstatková cena	Roční odpis	Oprávký celkem
1	178 000 Kč	22 000 Kč	22 000 Kč
2	133 500 Kč	44 500 Kč	66 500 Kč
3	89 000 Kč	44 500 Kč	111 000 Kč
4	44 500 Kč	44 500 Kč	155 000 Kč
5	- Kč	44 500 Kč	200 000 Kč

4.6.2 Návratnost investice

V závislosti na průměrné návštěvnosti je namodelován odhad návratnosti investice, kdy se počítá s tím, že majitel disponuje potřebným počátečním vstupem a není tedy potřeba použití úvěru. Náklady jsou zobrazeny v předchozí části, kdy fixní jsou neměnné a variabilní se mění v závislosti na počtu odehraných her. Náklady budou odečítány z tržeb za novou službu. Současně z uvedených cílů bakalářské práce požadujeme navýšení zisků podniku v období 1 roku. Tudíž se následující výpočty budou odhadovat primárně na období 1 roku.

Dále počítáme s tím, že měsíc má 30 dnů a pevně stanovenou cenou za využití služby, a to 150 Kč/ hra. Výpočty budou podléhat zdanění příjmů, a to ve výši sazby 19 %, jelikož se jedná o právnickou osobu.

Optimistická návratnost investice

Při optimistické variantě je předpokládána průměrný denní počet odehraných her 25 a počítá se s tím, že se tedy spotřebuje 15 L provozní kapaliny za měsíc. Následující tabulka zobrazuje provozní náklady při optimistické návratnosti investice.

Tabulka č. 9: Náklady při optimistické variantě návratnosti investice
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	1 rok	2–5 rok
Fixní náklady		
Nájemné	96 000 Kč	96 000 Kč
Energie	36 000 Kč	36 000 Kč
Mzdové náklady	216 000 Kč	216 000 Kč
Marketing	36 000 Kč	18 000 Kč
Odpisy	22 000 Kč	44 500 Kč
Variabilní náklady		
Provozní kapalina	21 600 Kč	21 600 Kč
Celkové náklady za rok	427 600 Kč	432 100 Kč

Při počtu 25 odehraných her za den za daných podmínek a výše vypočítaných nákladech jsou zisky za jednotlivé roky následující.

Tabulka č. 10: Zisk při optimistické variantě návratnosti investice
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Rok	1 rok	2 - 5 rok
Výnosy	1 350 000 Kč	1 350 000 Kč
Náklady	427 600 Kč	432 100 Kč
VH před zdaněním	922 400 Kč	917 900 Kč
Základ daně	922 000 Kč	917 000 Kč
Daň	175 180 Kč	174 230 Kč
Výsledek po zdanění	747 220 Kč	743 670 Kč

Vzhledem k rychlé návratnosti investice se využije pro výpočet ukazatel ROI. Výpočet bude zaměřen pro první rok od zavedení služby.

$$ROI = \frac{747\,220 - 200\,000}{200\,000} \times 100 = 270,11\%$$

Z výsledků lze vyvodit, že investice nabývá abnormálních hodnot při optimistickém odhadu při zisku 764 220 Kč a počáteční investici 200 000 Kč. Při těchto údajích by byla návratnost investice 270,11 %, což znamená, že by se investice zhodnotila ve výše vypočítané výši. Z těchto výsledků je evidentní, že ROI vyšla pozitivně a podniku by se nově zavedení služba nadměrně vyplácela.

Tato interpretace vychází z předpokladu, že nebudou žádné zásadní výkyvy či měnné hodnoty počtu zákazníků.

Realistická návratnost investice

V realistické návratnosti investice počítáme s průměrným počtem 20 odehraných her a spotřebě provozní kapaliny 10 L za měsíc. Následující tabulka zobrazuje provozní náklady při realistické návratnosti investice.

Tabulka č. 11: Náklady při realistické variantě návratnosti investice

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	1 rok	2–5 rok
Fixní náklady		
Nájemné	96 000 Kč	96 000 Kč
Energie	36 000 Kč	36 000 Kč
Mzdové náklady	216 000 Kč	216 000 Kč
Marketing	36 000 Kč	18 000 Kč
Odpisy	22 000 Kč	44 500 Kč
Variabilní náklady		
Provozní kapalina	14 400 Kč	14 400 Kč
Celkové náklady za rok	420 400 Kč	424 900 Kč

Při počtu 20 odehraných her za den za daných podmínek a výše vypočítaných nákladech jsou zisky za jednotlivé roky následující:

Tabulka č. 12: Zisk při realistické variantě návratnosti investice

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Rok	1 rok	2 - 5 rok
Výnosy	1 080 000 Kč	1 080 000 Kč
Náklady	420 400 Kč	424 900 Kč
VH před zdaněním	659 600 Kč	655 100 Kč
Základ daně	659 000 Kč	655 000 Kč
Daň	125 210 Kč	124 450 Kč
Výsledek po zdanění	534 390 Kč	530 650 Kč

$$ROI = \frac{534\,390 - 200\,000}{200\,000} \times 100 = 167,195\%$$

Pokud tato realistická realita bude naplněna a čistý zisk bude v prvním roce tvořit 534 390 Kč, pak by návratnosti investice byla v hodnotě z investovaných 200 000 Kč byla 167,195 %, což značí, že by se za těchto podmínek podnik nenacházel ve ztrátě, ba

naopak investice by se nám vrátila o zhodnocení naší investice by bylo v dané výši 167,195 % a byla by nadměrně výnosná.

Pesimistická návratnost investice

V rámci pesimistické varianty počítáme s průměrnou denní návštěvností 15 zákazníků za den a spotřebou provozní kapaliny 5 L za měsíc. Následující tabulka zobrazuje provozní náklady při pesimistické návratnosti investice.

Tabulka č. 13: Náklady při pesimistické variantě návratnosti investice

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	1 rok	2 - 5 rok
Fixní náklady		
Nájemné	96 000 Kč	96 000 Kč
Energie	36 000 Kč	36 000 Kč
Mzdové náklady	216 000 Kč	216 000 Kč
Marketing	36 000 Kč	18 000 Kč
Odpisy	22 000 Kč	44 500 Kč
Variabilní náklady		
Provozní kapalina	7 200 Kč	7 200 Kč
Celkové náklady za rok	413 200 Kč	417 700 Kč

Při 15 odehraných hrách za den a za daných podmínek a výše vypočítaných nákladech jsou zisky za jednotlivé roky následující.

Tabulka č. 14: Zisk při realistické variantě návratnosti investice

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Rok	1 rok	2 - 5 rok
Výnosy	810 000 Kč	810 000 Kč
Náklady	413 200 Kč	417 700 Kč
VH před zdaněním	396 800 Kč	392 300 Kč
Základ daně	396 000 Kč	392 000 Kč
Daň	75 240 Kč	74 480 Kč
Výsledek po zdanění	321 560 Kč	317 820 Kč

$$ROI = \frac{321\,560 - 200\,000}{200\,000} \times 100 = 60,78 \%$$

Z předchozího výpočtu za daných okolností vychází, že by tato investice byla pro podnik ztrátová, jelikož ROI vychází ve výši 60,78 % a podnik by přišel o celou investici v období 1 roku od zahájení činnosti.

Porovnání variant

Zde je souhrn všech tří variant, které mohou nastat a přehledně je zde zobrazeno porovnání, jakým způsobem by tyto tři scénáře měly rozdílné dopady pro první rok od provozu služby.

Tabulka č. 15: Porovnání variant

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Výnosy	Náklady	Výsledek po zdanění	ROI
Optimistická varianta	1 350 000 Kč	427 600 Kč	747 220 Kč	270,11 %
Realistická varianta	1 080 000 Kč	420 400 Kč	534 390 Kč	167,195 %
Pesimistická varianta	810 000 Kč	413 200 Kč	321 560 Kč	60,78 %

Z porovnání je evidentní, že při optimistické i realistické variantě by byl výsledek zavedení nové služby velice kladný. Naopak je tomu při pesimistické variantě, při které by nebyl splněn požadavek navýšení zisku.

4.7 Analýza rizik

V rámci návrhu nové služby je potřeba zhodnotit rizika, kterou mohou nastat. Na základě zkušeností majitele a vytvořených analýz byla nalezena následující rizika.

4.7.1 Nadhodnocení schopnosti nové služby při vstupu na trh

Na základě komunikace s majitelem a jeho předchozích zkušeností bylo zhodnoceno, že by služba měla mít kladný vstup na trh, jelikož tato služba není v současné době dostupná a zákazníci stále vyhledávají nové volnočasové aktivity. Nicméně pokud by majitel nečerpal z aktuálních dat a správných dat, mohla by nastat zásadní chyba v úsudku a mohlo by dojít k přílišnému nadhodnocení vstupu na trh.

- **opatření k danému riziku: by bylo vhodné udělat dotazník, který by se dal na sociální síť podniku a zákazníkům, kteří by podnik navštívili**

4.7.2 Podcenění konkurence

Cílem bylo vytvořit takový návrh, který navýší ziskovosti podniku pomocí vytvoření doplňkové služby a současně se tím vytvoří i konkurenční výhody, jelikož podniky v oblasti laser game neprovozují v současné době žádnou jinou službu. Po zavedení služby mohou konkurenční podniky rychle reagovat a snížit své ceny nebo jejich vazby se zákazníky budou nadměrně silné a zákazníci ani doprovodná služby nepřesvědčí.

- **opatření k danému riziku: správně zvolit marketingovou kampaň, vytrvat ve snažení a začít si budovat své spokojené zákazníky, kteří budou mít vliv na ostatní zákazníky i z konkurenčního prostředí**

4.7.3 Absence vhodného dodavatele

Jak již bylo zmíněno v činnostech pro rozvoj obchodních aktivit společnosti pro novou službu, je zcela zásadní mít vhodného dodavatele. Podnik v současné době spolupracuje s dodavatelem provozní kapaliny za ceny, které nejsou dle interních zdrojů v porovnání s konkurenčními podniky tak výhodné. Při zavedení nové služby by to mělo negativní dopad na variabilní náklady, které by se majitel podniku měl snažit minimalizovat.

- **opatření k danému riziku: zlepšit vztah s dodavatelem, popřípadě oslovit ostatní dodavatele provozní kapaliny a prozkoumat jejich cenové nabídky**

4.7.4 Nevhodně zvolená marketingová strategie

Při zavádění nové služby je základnou správně zvolená marketingová kampaň, která je pro vstup na trh zcela zásadní. Pokud by nebyla správně nastavena mohla by zamezit získání potenciálních zákazníků.

- **opatření k danému riziku: zvolit vhodnou marketingovou strategii viz. Marketingová podpora v rámci návrhů a neustále zhodnocování naplňování této strategie a tvoření případných změn na základě zpětné vazby**

4.8 Nový obchodní model

Nákup nového zařízení a nová služba se budou analyzovat pomocí obchodního modelu. Na následujícím obrázku jsou barevně znázorněny oblasti, kterých se změny dotýkají nebo přidané oblasti v novém obchodním modelu společnosti. Ostatní nezvýrazněné oblasti zůstávají beze změny.

Zákaznické segmenty

Významnou příležitostí pro podnik je, že nově zavedená služba by se zaměřovala na obdobné zákaznické segmenty a nemusela by se značně měnit strategie a byly by využity dosavadní zkušenosti majitele podniku.

- Studenti
- Rodiny s dětmi
- Firemní zákazníci

Hodnotové nabídky

Hodnotové nabídky by byly stále poskytovány ve formě sportovní volnočasové aktivity a současně by se jednalo o novou službu, které v současné době není zákazníkům natolik dostupná. Současně by podnik mohl poskytovat provoz obou služeb v jeden čas a nemusel se tak v jeden čas orientovat na jednu skupinu, popřípadě by na jednom místě mohli zákazníci využít dvou rozdílných služeb, což konkurenční podniky nenabízejí.

- Moderní volnočasová aktivita
- Nová služba
- Provoz dvou odlišných služeb současně

Distribuční kanály

Podnik by měl v rámci zavedení nové služby a podpoření uvedení na trh zvýšit své marketingové činnosti a zajistit marketingovou podporu, která je výše v návrhové části rozepsaná. Současně jelikož podnik provozuje již jednu službu ve stejných prostorech, kde bude uvedena služba nová, mohl by zajistit zvýšení osobního prodeje formou prezentace nové služby

- Marketingové činnosti
- Zvýšení osobní prodej

Vztahy se zákazníky

Stálý zákazníci musí v současné době čekat, než na ně dojde řada, popřípadě se uvolní místo na laser game a tuto čekací dobu by po zavedení služby mohli využít k využití nové služby zvané laserové bludiště. Tím by zákazník zkrátil svou čekací dobu, byl by spokojenější, a současně by podnik generoval zisk. Se zavedením nové služby dojde i k získání nových zákazníků, kteří preferují tento typ volnočasových aktivit a popřípadě si potrpí na inovace.

- Uspokojení stálých zákazníků
- Získávání nových zákazníků

Zdroje příjmů

S provozem nové služby dojde i k možnosti nové generace zisku za novou službu, tudíž budou navýšeny tržby od zákazníků.

- Tržby od zákazníků

Klíčové zdroje

Klíčovým zdrojem po zavedení nové služby bude stálý zaměstnanec, který bude zařízení obsluhovat a zprostředkovávat veškerou komunikaci se zákazníkem během využívání této služby. Současně se do klíčových zdrojů dostává nové technologické vybavení, díky kterému se využije i nevyužitý prostor a využijí se tím veškeré náklady vložené do nájemného.

- Zaměstnanec
- Nové technologické vybavení
- Plné využití nákladů

Klíčové činnosti

Do klíčových činností bude patřit nákup nového zařízení od nového dodavatele. Současně bude potřeba vyhledat novou pravidelnou pracovní sílu, jelikož majitel by nestíhal obsluhovat novou službu a příležitostné výpomoci by nepokryly potřebný provoz služby. Současně se nová služba musí vhodným způsobem uvést na trh s korektně uplatňovanou marketingovou činností.

Klíčovou činností, kterou bude nová služba ovlivňovat je sledování konkurenčního prostředí.

- Nákup nového zařízení

- Hledání nové pracovní síly
- Uvádění nové služby na trh
- Marketingová činnost
- Sledování konkurenčního prostředí

Klíčová partnerství

V rámci zavedení nové služby a pořízení stroje bude potřeba spolupracovat s novým dodavatelem s nímž dosud podnik nespolečně pracoval, a tudíž s ním nemá žádné kladné vazby jež z pravidla přinášejí lepší cenové možnosti a podmínky podniku jako odběrateli.

- Nový dodavatel s neutrálním vztahem

Struktura nákladů

S pořízením nového stroje bude potřeba investice do zařízení. Současně se s provozem služby vytvoří nové provozní náklady. Do fixních se budou řadit poměrově vypočtené nájemné, energie, mzdové náklady, marketing a odpisy a do variabilních bude spadat provozní kapalina.

- Investice
- Nové provozní náklady

Tabulka č. 16: Nový obchodní model
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Klíčové partnerství	Klíčové činnosti	Hodnotové nabídky	Vztahy se zákazníky	Zákaznické segmenty
<p>Kladné dlouhodobé vztahy s dodavateli</p> <p>nový dodavatel s neutrálním vztahem</p>	<p>Sledování zpětné vazby zákazníků a následné zakomponování do strategie podniku,</p> <p>sledování konkurenčního prostředí,</p> <p>sledování nejnovějších trendů v oboru, dodržování</p>	<p>moderní volnočasová aktivita,</p> <p>maximální zákaznický servis, individuální přístup, specifické nabídky</p> <p>nová služba provoz dvou odlišných</p>	<p>Uspokojování potřeba zákazníků pro generaci zisku, individuální cenové i necenové nabídky, orientace na stále zákazníky</p> <p>získávání nových zákazníků</p>	<p>Studenti, rodiny s dětmi, firemní zákazníci</p>

	stanovených podmínek nákup nového zařízení, hledání nové pracovní síly uvádění nové služby na trh, marketingová činnost	služeb současně	uspokojení stálých zákazníků	
	Klíčové zdroje Jednorázové a pravidelné platby zákazníků, potřebné vybavení podniku, zázemí podniku, vyškolená výpomoc, nové technologické vybavení, zaměstnanec, plné využití nákladů		Distribuční kanály Osobní kontakt, rezervační systém, emailová komunikace, telefonická komunikace, marketingová činnost, zvýšený osobní prodej	
Struktura nákladů Náklady generující zisk, nákladově tažený náklad, náklad s necenovými faktory, investice, nové provozní náklady			Zdroje příjmů Tržby od zákazníků, jednorázové a pravidelné platby, příležitostné akce	

Vytvořený nový obchodní model pomáhá odhalit nové klíčové činnosti a silné a slabé stránky návrhu. Veškeré poznatky z analytické části byly aplikovány při tvorbě nového obchodního modelu, který byl rozšířen o současný obchodní model. Aby byl tento obchodní model úspěšný je potřeba splnit veškeré výše uvedené faktory a je nezbytně nutná investice do nového zařízení.

4.9 Shrnutí návrhové části

Návrhová část vychází z analytické části, kde byla identifikovány faktory, které podnik ovlivňují pomocí analýzy SWOT. Na základě těchto výsledků byla zpracována návrhová část v rámci, níž se řešil rozvoj obchodních aktivit společnosti pomocí nově zavedené služby. Součástí návrhové části návrh nové služby, seznam činností pro rozvoj obchodních aktivit podniku, návrh marketingové podpory, ekonomické zhodnocení návrhu, analýza rizik a vytvořil se nový obchodní model, kdy byl současný model společnosti rozšířen o nové faktory, jež by přicházely se zavedením nové služby.

Veškeré poznatky z bakalářské práce byly aplikovány v novém obchodním modelu. Z nového obchodního modelu je zcela zřejmé, že pokud by byla uskutečněn návrh nové služby, splnila by se strategie mini-maxi, kde by se překonaly slabé stránky podniku a využily by se příležitosti.

ZÁVĚR

Bakalářské práce zpracovává téma rozvoj obchodních aktivit podniku Laser Arena Brno. Konkrétněji zavedením nové služby zvané laserové bludiště v návaznosti na již fungující službu laser game v podniku. Cílem práce je připravit návrh obchodních aktivit, kterým bude docíleno zvýšení zisku podniku v období jednoho roku.

V teoretické části jsou obsaženy veškeré terminologie, která obnáší základní pojmy k řízení obchodních činností a veškeré analýzy, které jsou následně zhodnoceny v analytické části. Ta slouží pro zhodnocení současné situace podniku a udává informace o pozici podniku Laser Arena Brno vůči konkurenci, dodavatelům a zákazníkům. Součástí analytické části jsou základní informace o podniku, jeho finanční stránka a zdroje, kterými disponuje. Na základě teoretické a analytické části bakalářské práce je vytvořena návrhová část.

Návrhová část se zaměřuje na zavedení služby laserové bludiště. V rámci návrhové části je vytvořen návrh nové služby, činnosti nutné pro rozvoj obchodních aktivit včetně marketingové podpory, ekonomické zhodnocení návrhu, analýza rizik a je vytvořen nový obchodní model. Z výše identifikovaných rizik nebylo žádné zhodnoceno, tak aby bylo natolik závažné, aby odradilo podnik v záměru rozvoje obchodních aktivit. V rámci ekonomického zhodnocení lze poznamenat, že na ekonomické varianty je v mezích rizika majitel ochoten přistoupit, jelikož v optimistické i realistické variantě je splněn cíl navýšení zisku v období 1 roku. Podnik současně nedisponuje žádnou konkurenční výhodou a má nevyužitý prostor, což vyplývá z analýzy SWOT, který by se díky této službě mohl využít. Nová služba laserové bludiště by měla oba faktory snadno vyřešit. Návrh rozšíření lze tedy vyhodnotit jako proveditelný při maximální snaze zamezení rizik. Nelze stoprocentně odhadnout, jak trh bude reagovat na nově nabízenou službu, vždy může vstoupit jakýkoliv nečekaný faktor, který může změnit předpokládaný vývoj situace, pak už je na majiteli, jakým způsobem zvolí strategii a jak bude na nové faktory reagovat.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Tištěné zdroje

- [1] HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ, Milan MATHAUSER a Ondřej VALSA. *Business strategie: Krok za krokem*. Praha: C.H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-455-1.
- [2] JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLLES. *Cesty k úspěšnému podniku*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-220-3.
- [3] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14. vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [4] MULÁČ, Petr a Věra MALÁČOVÁ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4780-4.
- [5] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2049-4.
- [6] KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. 6. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 978-80-247-0513-2.
- [7] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2. rozšířené vydání. Praha: VŠE Fakulta podnikohospodářská, 2005. ISBN 80-245-0902-4.
- [8] SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLÍK. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.
- [9] NIRMALYA, Kumar. *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2439-3.
- [10] OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. *Business model generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*. 2. vydání. United States: John Wiley & Sons Inc, 2010. ISBN 9780470876411
- [11] PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody konkurenční analýzy a strategie podnikání*. Victoria Publishing, 1994. ISBN 0-85605-11-2.
- [12] KOTLER, Philip. *Marketing management: Analýza, plánování, realizace a kontrola*. 3. upravené a doplněné vydání. Victoria Publishing, 1997. ISBN 80-7187-141-9.

- [13] PLANT, Robert T. *Ecommerce: Formulation of strategy*. Prentice Hall, 2000. ISBN 01-301-9844-7.
- [14] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Čtvrté, aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.
- [15] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: Efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2721-9.
- [16] HESKOVÁ, Marie. *Teorie, management a marketing služeb*. 2. přepracované a doplněné vydání. Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2015. ISBN 978-80-87472-80-4.
- [17] MAJARO, Simon. *Základy marketingu*. Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-297-2.
- [18] KUČEROVÁ, Vladimíra. *Makroekonomie I*. Brno: CERM, 2013. ISBN 8021447982.
- [19] KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. Praha: Beck, 2004. ISBN 80-7179-802-9.

Elektronické zdroje

- [20] *Tacr.cz* [online]. [cit. 2020-05-29]. Dostupné z: https://www.tacr.cz/dokums_raw/definice_podniku.pdf
- [21] *Strategyzer: Business Model Canvas* [online]. 2014 [cit. 2020-05-29]. Dostupné z: <https://www.strategyzer.com/canvas>
- [22] *Kurzy.cz* [online]. Kurzy.cz, spol. s r.o., AliaWeb, spol. s r.o. [cit. 2020-05-29]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/05397740/g-fest-sro/>
- [23] *Lasermaxx* [online]. [cit. 2020-05-29]. Dostupné z: <https://www.lasermaxx.com/cs>
- [24] *Svět volné času: Vývoj trendů* [online]. [cit. 2020-05-29]. Dostupné z: http://www.svetvolnehocasu.com/CZ/vyvoj-trendu.html?fbclid=IwAR3IRcgBtsSdeWl6x2F1JmyJPRmkKryaZA5P9z8KxQcUid_5tMuBVUBORDA
- [25] *Plus minus matice SWOT analýzy* [online]. [cit. 2020-05-29]. Dostupné z: https://is.muni.cz/el/1456/podzim2005/PVMOVS/um/Plus_minus_matice_SWOT

- _vzor.pdf?fbclid=IwAR1n3XoF_JrvUgUTENuyvscihy8EfAl3uUDXnO6pvv_ir7JH9YZhnQDp4dQ
- [26] *Run-Laser* [online]. [cit. 2020-05-29]. Dostupné z: <https://en.run-laser.com/services/>
- [27] *Wikipedie: Laser game* [online]. [cit. 2020-05-29]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Laser_game
- [28] *Wikipedie: McKinseyho model 7S* [online]. [cit. 2020-05-29]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/McKinseyho_model_7S?fbclid=IwAR2NsxsXZptBPi87FgW9uxkQKpUWkX4ibiuRba8Y2sjrqMrFhobyMH_MODI
- [29] *Data.Brno: Mzdy 2019* [online]. [cit. 2020-05-29]. Dostupné z: https://data.brno.cz/mzdy-2019/?fbclid=IwAR1KwkjKqCIOsPBbCISj4O64VCUbrqLrnK6VgflD_NgCvJW0UpupeKb0JyY
- [30] *Podnikatel.cz: Portál pro začínající podnikatele* [online]. [cit. 2020-05-29]. Dostupné z: <https://www.ipodnikatel.cz/Financni-rizeni/financni-analyza-podniku-v-praxi.html>
- [31] *Mamnapad.cz: Business Model Canvas: Inovace byznys modelu snadno* [online]. [cit. 2020-05-29]. Dostupné z: https://www.mamnapad.cz/business-model-canvas-inovace-byznys-modelu-snadno/?fbclid=IwAR1_--eGPjI2qo1vQiXZXIO9AHOFel7fUqv2dOGe9mQ8hSBA0i7zigIpbqI
- [32] *Laser Arena Brno* [online]. [cit. 2020-05-29]. Dostupné z: http://www.laserarenabrno.cz/?fbclid=IwAR318mbrZh_MwLG6SzAv1rx6EKS-BaMljO9tzgqKRY7ftYz3REwu-dEFi-Y
- [33] *Český statistický úřad: Inflace* [online]. [cit. 2020-05-29]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace?fbclid=IwAR04EZZIAV5Gnj1_j6wBRsEOXJhc77QFsc3Zq-TdxwV5fW2kyAVZzgAdMR8
- [34] *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2020-05-29]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/91917746/32018120_0508.pdf/89e54db7-2e60-434b-8fddp790374455a98?version=1.1&fbclid=IwAR35BibvsUsZwNQ2nxT69PJAYSkDObZ4SQmNkSXZ9mlN4DV3IosCQ4SylC0

- [35] *Český statistický úřad: Aktuální populační vývoj v kostce* [online]. [cit. 2020-05-29]. Dostupné z: Czso.cz [online]. [cit. 2020-05-29]. Dostupné z:
https://www.czso.cz/documents/10180/91917746/32018120_0508.pdf/89e54db7-2e60-434b-8fdd-790374455a98?version=1.1&fbclid=IwAR35BibvsUsZwNQ2nxT69PJAYSkDObZ4SQmNkSXZ9mlN4DV3IosCQ4SylC0
- [36] Online konzultace s majitelem podniku Janem Gulákem.
- [37] *Bridge: ROI – návratnost investic* [online]. [cit. 2020-05-31]. Dostupné z:
<https://www.ecommercebridge.cz/roi-navratnost-investic/>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Analýza prostředí.....	14
Obrázek č. 2: Porterův model konkurenčních sil.....	16
Obrázek č. 3: Analýza 7S.....	17
Obrázek č. 4: SWOT analýza.....	20
Obrázek č. 5: Marketingový komunikační mix	31
Obrázek č. 6: Schéma konceptu práce	33
Obrázek č. 7: Logo společnosti Laser Arena Brno	34
Obrázek č. 8: Logo společnosti LASERMAXX.....	35
Obrázek č. 9: Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy	37
Obrázek č. 10: Vývoj inflace	37
Obrázek č. 11: Míra nezaměstnanosti.....	38
Obrázek č. 13: Tržby společnosti.....	47
Obrázek č. 13: SWOT analýza pro podnik	54
Obrázek č. 14: Laserové bludiště.....	61
Obrázek č. 15: Obyvatelstvo podle věku	61
Obrázek č. 16: Marketingový komunikační mix pro podnik.....	63

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Hodnocení faktorů v matici SWOT	21
Tabulka č. 2: Obchodní model Canvas	23
Tabulka č. 3: Konkurenční soupeření	41
Tabulka č. 4: Současný obchodní model	53
Tabulka č. 5: Matice SWOT analýzy a vlivy jednotlivých faktorů	57
Tabulka č. 6: Počáteční výdaj	65
Tabulka č. 7: Provozní náklady	66
Tabulka č. 8: Výpočet odpisů	66
Tabulka č. 9: Náklady při optimistické variantě návratnosti investice	67
Tabulka č. 10: Zisk při optimistické variantě návratnosti investice	68
Tabulka č. 11: Náklady při realistické variantě návratnosti investice	69
Tabulka č. 12: Zisk při realistické variantě návratnosti investice.....	69
Tabulka č. 13: Náklady při pesimistické variantě návratnosti investice.....	70
Tabulka č. 14: Zisk při realistické variantě návratnosti investice.....	70
Tabulka č. 15: Porovnání variant	71
Tabulka č. 16: Nový obchodní model.....	75

SEZNAM ROVNIC

Rovnice č. 1: Metoda výnosnosti investice	27
Rovnice č. 2: Metoda čisté současné hodnoty	28
Rovnice č. 3: Metoda vnitřního výnosového procenta	29
Rovnice č. 4: Metoda výpočtu míry návratnosti investice	29