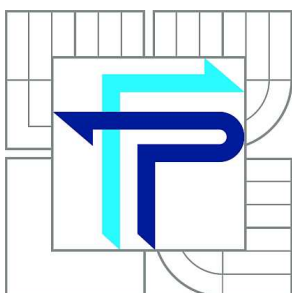


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

STRATEGIE ROZVOJE MALÉ FIRMY

STRATEGY OF SMALL COMPANY DEVELOPMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. JIŘÍ NAVRÁTIL

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. VOJTĚCH KORÁB, Dr., MBA

BRNO 2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Navrátil Jiří, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

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

Strategie rozvoje malé firmy

v anglickém jazyce:

Strategy of Small Company Development

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

KORÁB, V., MIHALISKO, M. Založení a řízení společnosti. Společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost. Praha Computer Press, 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X.

MALACH, A., a kol. Jak podnikat po vstupu do EU, Praha Grada Publishing, 2005. 524 s. ISBN 80-247-0906-6.

SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kol. Základy podnikání. Praha Grada Publishing, 2010. 427s. ISBN 978-80-247-3339-5.

VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. Podnikání malé a střední firmy. Praha Grada Publishing, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 17.01.2012

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá strategií rozvoje malé firmy. Nejprve sepsuje teoretické podklady, které slouží jako znalostní opora pro další části práce. Následně provádí analýzu společnosti za pomoci metod strategického procesu. Na základě těchto zjištění identifikuje problémy společnosti a snaží se najít trhliny v její dlouhodobé strategii. V návrhové části pak přichází s řešením, jakým způsobem předefinovat dosavadní postupy podniku a také jak inovovat jeho produktovou základnu. Výsledkem aplikace operačního plánu, by měl být efektivní a dlouhodobě udržitelný rozvoj společnosti.

Abstract

Diploma thesis deals with the development strategies of the small business. First it presents the theoretical background that serves as a knowledge-based support for other parts of the work. Then performs an analysis. Based on these findings it tries to find flaws in its long-term strategy. The solution proposals redefine existing strategy and innovate the product base. After these changes can be assumed effective and sustainable development of the company.

Klíčová slova

Strategický proces, strategická analýza, podnikatelský plán, diverzifikace produktů, rozvoj firmy, snižování rizik, vize a strategie podniku, snižování nákladů práce

Keywords

Strategic process, strategic analysis, business plan, product diversification, development of the company, risk reduction, vision and business strategy, reduce labor costs

Bibliografická citace mé práce

NAVRÁTIL, J. *Strategie rozvoje malé firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 102 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. VOJTĚCH KORÁB, Dr., MBA

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 7. ledna 2012

.....

Podpis

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat všem, kteří mi poskytli informace, cenné rady a praktická poučení, zejména pak vedoucímu diplomové práce Ing. Vojtěchu Korábovi, Dr., MBA a Ing. Ludmile Navrátilové.

OBSAH

ÚVOD	10
VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	14
1.1 Podnikatelský plán	14
1.1.1 Základní údaje o podniku.....	15
1.1.2 Vize a cíle podniku	16
1.1.3 Produkty a služby podniku.....	16
1.1.4 Trhy podniku.....	17
1.1.4.1 Trhy z hlediska mikroprostředí.....	17
1.1.4.2 Trhy z hlediska makroprostředí.....	18
1.1.5 Finanční plán.....	18
1.1.6 Druhy podnikatelských plánů	19
1.2 Teoretický přístup k podnikatelství	20
1.2.1 Štíhlý podnik	21
1.2.2 Flexibilita.....	21
1.2.2.1 Teleworking.....	22
1.3 Strategický proces	22
1.3.1 Pest analýza	22
1.3.2 Porterův model pěti sil	23
1.3.3 Model 7S.....	24
1.3.4 SWOT analýza	24
1.3.5 Strategie firmy	25
1.4 Metody snižování podnikatelského rizika	26
1.4.1 Redukce rizika.....	26
1.4.2 Přesun rizika na jiné podnikatelské subjekty.....	27
1.4.3 Diverzifikace.....	27
2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	28
2.1 Analýza interního prostředí podniku	28
2.1.1 Základní popis podniku	28
2.1.2 Analýza 7S.....	28
2.1.2.1 Struktura podniku	28
2.1.2.2 Spolupracovníci	32
2.1.2.3 Strategie	33
2.1.2.4 Systémy řízení	36
2.1.2.5 Styl.....	37
2.1.2.6 Schopnosti.....	38
2.1.2.7 Sdílené hodnoty	38
2.1.3 Analýza produktů společnosti.....	39
2.1.3.1 Keepinhead PC	39
2.1.3.2 Keepinhead na Internetu	43
2.1.3.3 Keepinhead mobile	45

2.2	Analýza mikrookolí	46
2.2.1	Porterův model pěti sil	46
2.2.2	Podrobná analýza substitučních produktů	48
2.2.2.1	Supermemo	48
2.2.2.2	Další aplikace	52
2.2.2.3	Webové servery	53
2.2.3	Analýza cen pracovního kapitálu v IT	54
2.3	Analýza makrookolí	55
2.3.1	PEST analýza odvětví	55
2.4	Zhodnocení, výsledná SWOT analýza	57
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ	60
3.1	Návrh strategie diverzifikace	60
3.1.1	Diverzifikace – Nové typy či řešení aplikací	60
3.1.2	Diverzifikace výukového software	62
3.1.2.1	Phrasebooky	62
3.1.2.2	PC a mobilní jazykové hry	63
3.1.2.3	Jazyky dle úrovní	65
3.1.2.4	Webový server	65
3.1.2.5	Stávající aplikace Keepinhead	66
3.1.3	Diverzifikace za hranice výukového software	66
3.1.3.1	Žertovné programy	67
3.1.3.2	Hry	67
3.2	Návrh prodejní politiky	68
3.2.1	Phrasebooky	68
3.2.2	Jazyky dle úrovní	69
3.2.3	PC a mobilní jazykové hry	69
3.2.4	Webový server	69
3.2.5	Stávající aplikace Keepinhead	70
3.2.6	Ostatní zábavný software a hry	70
3.3	Operační plán	71
3.3.1	Snížení nákladů práce – Práce na dálku – Teleworking	71
3.3.2	Plán pro zavedení prvních nových projektů	73
3.3.3	Střednědobý plán	76
3.3.4	Dlouhodobý plán	77
3.4	Finanční plán	78
4	HARMONOGRAM IMPLEMENTACE	83
	ZÁVĚR	86
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	88
	SEZNAM OBRÁZKŮ	91

SEZNAM GRAFŮ	91
SEZNAM TABULEK.....	91
SEZNAM PŘÍLOH	92

Úvod

Kapitola teoretická východiska práce zkoumá a sepisuje to nejpodstatnější z knižních a elektronických zdrojů. Slouží tedy jako teoretický podklad pro vyřešení zadaných cílů práce a pro správné provedení analýz. Nejprve pojednává o podnikatelském plánu a vybírá z něj ty nejpodstatnější rysy. Tedy nejprve jakousi základní definici podniku, po té zdůrazňuje důležitost vizí a cílů podniku. Následně přechází k tomu, jak mají být vymezeny produkty společnosti a přináší náhled možných posouzení trhů podniku. Celou kapitolu pak uzavírá finanční plán s popisem jeho částí následované možnou konkretizací či specifickým zaměřením podnikatelských plánů. Následující podkapitola „Teoretický přístup k podnikatelství“ je jen jakýmsi výběrem možného pojetí podniku, na které je pak dále v práci odkazováno. Další velmi důležitou částí je pak pojednání o strategickém procesu, ve kterém jsou přiblíženy nejdůležitější a zároveň použité analýzy. Slouží k vyhodnocení jak vnitřní situace podniku, tak jeho okolí. Teoretickou část pak uzavírají Metody snižování podnikatelského rizika, které jsou vhodné k aplikaci do našich podnikatelských plánů a slouží k jejich posílení.

Analýza problému a současné situace shromažďuje informace o konkrétním podniku a podrobně jej zkoumá za pomoci modelů strategické analýzy. Analýza postupuje ve směru od vnitřního prostředí k vnějšímu. Tedy nejprve se zaměří na samotný podnik a jeho vnitřní prostředí, tím že shromáždí informace o jeho fungování a produktech. Přehledným způsobem se snaží zmapovat jeho nedostatky za pomoci analýzy 7S, především ty, které souvisejí s koncepcí podniku, jeho vizí a synergií nejzákladnějších prvků. Následuje pohled na společnost z hlediska mikrookolí, kde se za použití Porterova modelu pěti sil identifikuje postavení naší firmy vzhledem k jejímu nejbližšímu okolí a konkurentům. Část této analýzy je pak podpořena a rozšířena následující podrobnější analýzou substitučních produktů. Průzkum mikrookolí uzavírá dodatková analýza cen pracovního kapitálu v IT, která slouží ke zpřesnění odhadů nákladů společnosti a nabízí další zajímavá zjištění, které mohou posloužit k dosažení dalších úspor. Zbývá tedy globální pohled, který zachycuje část pojednávající o makrookolí. Zde se využívá PEST analýzy k identifikaci politických, ekonomických, sociálních a dalších faktorů, které působí v těch nejširších měřítcích. Souhrnné zhodnocení pak uzavírá celou kapitolu tím, že shrnuje všechny nejpodstatnější přínosy

dílčích analýz. Tento souhrn vyúsťuje v přehlednou SWOT analýzu, která vše zachycuje graficky pomocí silných a slabých stránek podniku, a zároveň detekuje jeho globální hrozby a příležitosti.

Další kapitola „Vlastní návrhy řešení“ již přináší na základě provedených analýz možné přístupy, které slouží k rozšíření vizí podniku a vylepšení jeho strategie. Zároveň se snaží o vytvoření dlouhodobé udržitelnosti a upevnění zisků podniku. Předně se tedy jedná o návrhy diverzifikace, které se pokoušejí o rozšíření působnosti firmy, tedy o vytvoření větší a stabilnější produktové základny. Pro nové produkty je následně vytvořen návrh jejich prodejní politiky.

Další velká podkapitola navrhuje již konkrétní operační plán, který je založen na předchozích analýzách. Zároveň pro jeho vyhotovení byla provedena další podpůrná analýza zákaznických skupin, kterou lze nalézt v příloze. Tento plán již navrhuje přesné akce, které je třeba provést ve zkoumané firmě. Tyto metodiky a plány následně vyúsťují ve finanční plán, který nám popisuje 1. a 2. rok od započetí této změny.

Pro přehlednost jsou všechny navrhované aktivity zmapovány v harmonogramu implementace, kde lze velmi jednoduše dohledat časové rozložení a kritičnost dané akce.

Vymezení problému a cíle práce

Vymezení problému

Pro každou společnost je dobré, ne-li životně důležité, když má správně definovanou svoji dlouhodobou strategii a business plán. Zde je však nutné zdůraznit ono slovo „správně“. Nesmíme totiž zúžit naše vize jen například na jakousi představu o blahobytné budoucnosti, kterou pak k naší smůle založíme na nekompletních strategiích a nedomyšlených plánech. Tento, drobně nadnesený, problém, může totiž ve skutečnosti potkat mnohem větší procento lidí, či firem, než by se mohlo na první pohled zdát.

A bylo by počáteční chybou se domnívat, že takováto nedozrálá myšlenka se může zrodit jen v hlavě nějakého nevzdělaného dělníka, který si v průběhu práce sám pro sebe mumlá „co já bych všechno udělal, kdybych byl podnikatel“. Stejně tak se do těchto problémů mohou dostat erudovaní technici, vědci, málo zkušení absolventi ekonomických oborů a tím pádem i společnosti, které se o takovéto vedení opírají. Kladete si otázku proč? No je zřejmé, že tito lidé mohou mít geniální mozek, ale aniž si to uvědomují, jsou úzce soustředěni jen na malou výseč okolností či problémů a ty ostatní vůbec neanalyzují, či o nich vůbec nevědí. Jako odrazující příklad nám může posloužit podnikající programátor, který vytvoří velmi erudovaný a užitečný software, ale již jej nedokáže prodat. A důvodů může být hned několik. Například sám za svůj život ještě nezjistil, že existuje něco jako marketing a ke všemu jeho aplikace je pro většinu lidí nepochopitelná.

Takže je vidět, že pro správnou, kompletní vizi a samotné fungování firmy je potřeba analyzovat celou škálu nejrůznějších okolností a podnětů, ke kterým je třeba využít rovněž velkou míru vlastních zkušeností. Čím méně těchto zkušeností máme, tím více bychom se měli ptát, co nám mohlo uniknout a své poznání podpořit vhodnými, již popsány analýzami. V tomto duchu hledá tato práce nedostatky v analyzované firmě a snaží se následně nalézt jejich řešení.

Cíl práce

Cílem diplomové práce je navrhnout strategii rozvoje malé firmy. Dílčími cíli této práce jsou:

- Provést strategickou analýzu společnosti
- Analyzovat rizika a navrhnout eliminaci rizik
- Navrhnout harmonogram implementace pro navrženou strategii

1 Teoretická východiska práce

1.1 Podnikatelský plán

Je písemný materiál, který zpracovává podnikatel za účelem popisu klíčových faktorů (vnějších i vnitřních) souvisejících se založením i chodem podniku. Podnikatelský plán je výchozí dokument, který definuje cíle podnikatelské činnosti a způsoby jejich dosažení. (KORÁB V., 2005)

„Podnikatelský plán umožňuje porovnat podnikatelské plány s realitou – a pokud se liší, identifikovat, kde se liší, v jaké míře a proč. Podnikatelský plán pomáhá plánovat výdaje a tedy i v konečném důsledku získat lepší podmínky od dodavatelů či například leasingových společností. Pokud se podniku daří dobře, podnikatelský plán ukáže, kdy začne zvýšený prodej vyžadovat i vyšší provozní kapitál. Naopak pokud se podniku nedaří, podnikatelský plán upozorní, že je potřeba situaci neprodleně řešit, aby podnik dostal svým obchodním závazkům.“ (KORÁB V.,PETERKA J., REŽŇÁKOVÁ M., 2007,s.13)

Plány pro existující podnik

Pojednáváme-li o podniku, který již existuje, musí být naše metodiky odlišné od tvorby podnikatelského plánu pro podnik zcela nový. Nejprve si musíme uvědomit, že firma pro kterou vypracováváme strategický plán neexistuje jen na papíře, ale má fyzickou podobu. Nemůže být jednoduše umrtvena, například potřebuje neustálý přísun peněz, proto aby mohla vůbec zachovat stávající výrobní jednotky.

Nyní si ukážeme, co by měl obsahovat podnikatelský plán podle zdroje (KORÁB V.,PETERKA J., REŽŇÁKOVÁ M., 2007,s.98)

- *„titulní strana plánu*
- *obsah plánu*
- *kontaktní informace*
- *definice pojmů a zkratek*
- *řízení dokumentu*
- *exekutivní souhrn*

- *základní údaje o podniku*
- *vize podniku*
- *historie podniku*
- *organizace podniku*
- *manažerský tým*
- *podniková infrastruktura*
- *produkty a služby*
- *trhy podniku*
- *konkurence podniku*
- *obchodní strategie*
- *útvárové strategie*
- *produktové strategie*
- *operační plán*
- *finanční plán*
- *hodnocení rizik“*

V následujících kapitolách se podíváme na některé z nich.

1.1.1 Základní údaje o podniku

Zde je třeba rozlišit, jestli podnikatelský plán používáme pro vnitřní, či vnější účely. Pokud se jedná o plán, který slouží ryze pro nás, či naše nejbližší okolí, není třeba do něj uvádět informace v mezi těmito lidmi známé. Ovšem taktéž můžeme vypracovávat takový plán pro vnější okolí, například hledáme investora apod. V tomto případě již však musíme uvést průkazné informace, které budou dokazovat, které firmě náleží tento dokument.

1.1.2 Vize a cíle podniku

„Vize firmy představuje dlouhodobý výhled její podnikatelské činnosti. Také v tomto případě bývá formulována velmi obecně a stručně. Například vize společnosti Coca-Cola zní: „Stát se prodejní organizací světové třídy“. Z vize podniku, se potom odvíjejí jeho cíle.“ (FORET M, 2008, s.17)

„Stanovení cílů podniku musí být zcela přesné a konkrétní. Nejlépe jsou-li vyjádřeny v kvantitativní, číselné podobě. Bezprostředně totiž určují činnost firmy v daném podnikatelském prostředí. Jejich jasné vyjádření napomáhá správně se orientovat a racionálně kontrolovat úsilí řídicích i výkonných pracovníků. Proto na rozdíl od poněkud obecnější, abstraktnější formulace poslání a vize firmy je u cílů obvyklá jejich kvantitativní (číselná) podoba, umožňující následně také kvantitativní zhodnocení jejich plnění (dosažení). Mezi základní ekonomické ukazatele úspěšnosti rozvoje firem v tržním prostředí obvykle patří zisk, rentabilita, růst obrátu a tržní podíl dosažený na určitém trhu. Neměli bychom však zapomínat ani na cíle v oblasti sociální (vytváření nových pracovních příležitostí, rozvoj regionu) či marketingové (zlepšit image podniku, zvýšení povědomí o jeho produktech). V každém případě pro vlastní řízení podniku jako celku musíme nutně provést jejich účelnou dekompozici a hierarchizaci. Výsledkem je potom celá soustava vzájemně propojených cílů“ (FORET M, 2008, s.18)

1.1.3 Produkty a služby podniku

Nyní bude následovat popis produktů či služeb, které bude podnik vyrábět či je poskytuje.

„Popis zahájíme na prvním místě produktem, který bude zajišťovat největší část obrátu. Poté se zmíníme o ostatních produktech našeho programu. Podstatné je prezentovat hlavní oblasti použití výrobku z hlediska zákazníka. Je sice dobré zmínit se o všech důležitých technických funkcích, ale dále už není nutné zabývat se technologickými podrobnostmi. Nesmíme zapomínat, že čtenář podnikatelského plánu není často zběhlý v našem oboru. Proto se o technických parametrech jen lehce zmíníme a zdůrazníme pouze podstatné rysy. Častou chybou podnikatelských plánů je, že u popisu výrobků zacházejí příliš do technických podrobností“ (SRPOVÁ J., ŘEHOŘ V. a KOL.,2010,s.61)

Ovšem je třeba mít stále na mysli, že z našeho přestavení produktu musí být dostatečně patrna nosná inovační myšlenka či konkurenční výhoda, které nabízí naše zboží či

služby. Proto například v knize Podnikatelský plán se na danou problematiku dívají trošku z jiného úhlu pohledu, nicméně základní myšlenka je obdobná.

„Od produktů a služeb společnosti či jejich mixu je většinou odvozena nosná myšlenka podnikatelského plánu, kterou je třeba posuzovateli plánu řádně objasnit a prodat. Přitom v této části plánu by mělo jít především o výstižný popis produktů a služeb (detailní technické či zákaznické produktové listy lze opět zahrnout do Příloh plánu).“

(KORÁB V., PETERKA J., REŽŇÁKOVÁ M., 2010, s.105)

Myslím, že bylo přínosné si ukázat oba dva možné úhly pohledu na tuto problematiku. Neboť náš podnikatelský plán se může dostat jak do rukou odborníků, tak i laiků. A měl by být schopen dostatečně informovat obě skupiny čtenářů. Proto je vhodné další technické podrobnosti vyňat ze samotného plánu a přiložit je do příloh. Tím zajistíme, že neodradíme laického čtenáře a zároveň odborníkovi dáme k dispozici dostatek technických informací.

1.1.4 Trhy podniku

1.1.4.1 Trhy z hlediska mikroprostředí

Je třeba posoudit současné trhy a také trhy budoucí, neboť právě na nich budeme realizovat naše podnikání. Díky tomu můžeme včas zjistit jakým směrem se bude odvíjet další vývoj těchto trhů. Například, zda- li se budou zvětšovat, zmenšovat a také jakou měrou.

Podle knihy „Podnikatelský plán“ je třeba analyzovat následující:

- *naše zákazníky, zejména pak koncové zákazníky, jimž je určen náš produkt, ale též naše dealery či resellery, jsou- li součástí našeho marketingového plánu, resp. marketingové části našeho podnikatelského plánu.*
- *Obchodní partnery, zejména pak naše výrobní dodavatele částí a komponent klíčových pro tvorbu našeho vlastního produktu, ale případně též podpůrné dodavatele bankovních a finančních služeb, účetních a daňových či jiných poradenských služeb, spedičních služeb ...*

- *Naši konkurenci, a to pokud možno nejenom současnou, ale i budoucí, potenciálně vznikající konkurenty včetně vlivů odvozených například od nátlakových skupin charakteru místně silných lobby či speciálních sítí lokálních vztahů s orgány municipální i státní správy.*

(KORÁB V.,PETERKA J., REŽŇÁKOVÁ M., 2007, s.64)

1.1.4.2 Trhy z hlediska makroprostředí

Stejně tak bychom se měli podívat na trh i z hlediska makroprostředí, abychom mohli zhodnotit následující faktory

- Makroekonomické trendy
- Strukturální změny ekonomiky
- Cykly ekonomiky
- Vývoj ceny peněz
- Situaci na trhu práce
- Trendy technologického vývoje

K těmto průzkumům lze využít například SLEPT (popřípadě SLEPTE) analýzu. Tyto metodiky nás vybízejí k postupnému zkoumání všech faktorů makroprostředí. (KORÁB V.,PETERKA J., REŽŇÁKOVÁ M., 2007)

1.1.5 Finanční plán

Finanční plán nám ukazuje velikost investic, které bude potřeba do podniku vložit. Rovněž se z něj dá vyčíst jak dalece bude reálný celý podnikatelský plán. Proto by měl obsahovat rozvahu, výsledovku, a cash flow (KORÁB V.,2005)

Nyní se podíváme podrobněji na jednotlivé prvky finančního plánu (SRPOVÁ J.,2007)

- Cash flow – uvádí konkrétní příjmy a výdaje. Doporučuje se, aby cash flow pro prvotní fázi podnikání bylo propracované detailněji. Pro následující období již stačí roční měřítko. Tato data dodávají jistotu, že máme ekonomicky podloženo to, co chceme v podnikatelském plánu provádět. Tedy že nám například

v průběhu konání nedojdou reálné finanční prostředky pro další plánované realizace.

- Rozvaha – ukazuje předpokládaný vývoj majetku a zdrojů podniku. Rovněž informuje o struktuře majetku a o jeho následném obnovování. Je dobré vytvořit rozvahu nejprve za první půlrok činnosti a pro další období vždy pak vytvářet rozvahu k 31.12.
- Výkaz zisku a ztrát – zobrazuje výnosy, náklady a celkový hospodářský výsledek za daná léta. Stejně jako pro Cash flow je doporučováno prvotní fázi rozpracovat detailněji. Pro další období pak již opět lze použít roční měřítko. Výkaz nám podává zprávu o tom, jaký bude mít naše firma hospodářský výsledek pro daný rok. Je to důležité zejména proto, abychom věděli, že budeme schopni splácet úroky a úvěry, zda-li nás bude firma schopna živit ...

1.1.6 Druhy podnikatelských plánů

Zároveň je třeba říci, že existuje více druhů podnikatelských plánů. Jsou popsány ve zdroji

(KORÁB V., PETERKA J., REŽŇÁKOVÁ M., 2007, s.13-14)

Marketingové plány

Řeší následující:

- jakým způsobem lze získat zákazníky
- kolik to bude stát
- zabývá se reklamou

Výrobní plány

Odpovídají na tyto otázky:

- řeší velikosti výrobních ploch, formu tohoto zázemí
- jaké stroje a v jakém množství budou potřeba
- legislativní podmínky
- kontrolu odpadů

- kvalitu výrobků, zmetkovost

Organizační plány

Se zabývají následujícím:

- tříděním potřebných znalostí pro zahájení podnikání
- znalostní požadavky na personál
- zabezpečením informačního toku ve firmě
- organizační strukturou firmy

Finanční plány

Odpovídají na následující:

- jaké množství prostředků bude třeba pro zahájení činnosti
- jaké budou celkové příjmy a výdaje v následujících obdobích (vhodné popsat pomocí cash-flow)
- stav majetku a jeho krytí na začátku a na konci prvního roku
- příjmy majitelů firmy (jestli jím budou zajištěni či ne)
- jakým způsobem bude podnikání financováno a odkud budou pocházet finanční zdroje

Plány řízení kvality

Odpovídají na otázky týkající se úplného řízení kvality:

- vlastnosti výrobku, jež určují jeho unikátnost
- uspokojí výrobky zákazníka
- řízení kvality výrobků a služeb

1.2 Teoretický přístup k podnikatelství

V rámci práce se zaměříme jen na potřebné podoby podniku, které budeme dále potřebovat a budeme pomocí nich provádět především IT business.

1.2.1 Štíhlý podnik

Náš štíhlý IT podnik se bude od klasického výrobního štíhlého podniku značně odlišovat, neboť budeme muset či rovnou budeme moci využít jiných a efektivnějších přístupů, které nám umožní stlačit náklady co nejvíce a navýšit pružnost podniku. Tedy například nemůžeme běžně využívat metod „Just in time“ a jim podobným neboť IT podnik pracuje s duševním vlastnictvím a tedy například nemá co skladovat a neprotáčí své skladové zásoby. Proto není zapotřebí speciálně uzpůsobovat pracoviště z těchto pohledů a tak musíme využít jiné metodiky a další opěrné body k dosažení co nejnižších nákladů v oblasti softwarové tvorby. Ve stručnosti se na některé nyní podíváme blíže.

Pod štíhlým podnikem si můžeme představit souhrn principů, metod a postupů, které směřují k naplnění vize, hodnot a strategie firmy. Představuje nástroj pro realizaci podnikatelské strategie. Štíhlost podniku je charakteristická tím, že se soustředujeme na činnosti, které přidávají hodnotu našemu zákazníkovi, a eliminujeme všechna plýtvání a ztráty. V našem případě se nesoustředujeme jen na výrobu, ale i na ostatní podnikové oblasti – vývoj, logistiku a administrativu. (DEBNÁR P., 2009)

1.2.2 Flexibilita

Jednou z nutností správně fungujícího podniku je flexibilita a to na všech úrovních. Tedy v podstatě se jedná o jednu z konkurenčních výhod podniku. Znamená to, že podnik se dokáže velmi snadno přizpůsobovat požadavkům na výrobu od zákazníků a nedělá mu problém, když třeba změní pořadí vyráběných výrobků či časové dotace na jednotlivé výrobky. V našem případě se bude jednat o IT, takže je lépe si pak musíme za výrobky představit IT technologie, či vytvářený software. (DEBNÁR P., 2009)

Proč potřebujeme mít flexibilní podnik?

1. Je velmi složité předpovídat požadavky zákazníků
2. Životní cykly výroby jsou krátké a poptávka je rozkolísaná
3. Rychlé dodání zákazníkovi
4. Přizpůsobení produktů pro jednotlivé zákazníky

5. Další služby zákazníkům

1.2.2.1 Teleworking

Teleworking je specifický případ práce zaměstnance, kdy zaměstnanec nemusí docházet pravidelně do zaměstnání a stále například může pracovat na plný pracovní úvazek. Jedná se tedy o práci na dálku prostřednictvím moderních informačních technologií, které využívají internet. Je to zároveň způsob práce, který umožňuje vzájemnou komunikaci a spolupráci, beztoho, aniž by lidé museli fyzicky sedět vedle sebe v jedné kanceláři. (MARTOCH M.,2009)

Nicméně právě v případě teleworkingu bude nesmírně důležitá správná motivace zaměstnance. Neboť aby nám vše fungovalo, tak si musíme být jisti, že zaměstnanec bude schopen podávat za stejný plat přibližně stejné pracovní výkony. Což ovšem není samo sebou. A z praxe vím, že řada firem má ze zavedení tohoto způsobu práce obavy. Proto budeme muset dbát na to, abychom naše zaměstnance uhlídali a zavést pracovní a ohodnocovací systém tak, aby tohoto byl schopen a nedošlo tak ke snížení výkonnosti. Pokud se nám tohle nepodaří správně navrhnout, tak to bude mít za následek plýtvání lidskými zdroji a opětovné navyšování nákladů.

1.3 Strategický proces

„Strategická analýza zahrnuje analýzu makrookolí, mikrookolí a interní analýzu firmy. K analýze makrookolí můžeme využít např. PEST analýzu, k analýze mikrookolí například Porterův model pěti sil.“ (SRPOVÁ J., ŘEHOŘ V. a KOL, 2010, s.131)

1.3.1 Pest analýza

Dívá se především na makrookolí našeho podniku. To jsou tedy faktory legislativní, ekonomické, sociální a kulturní i technologické.

Podle knihy Strategická analýza (SRPOVÁ J., ŘEHOŘ V. a KOL, 2010, s.131) Pest analýza celé toto okolí dělí do čtyř skupin, do nichž přiřazuje jednotlivé faktory ovlivňující firmu:

- Politicko – právní faktory – Tvoří okolní systém firmy, v němž firma provozuje svoji podnikatelskou činnost. Jedná se především o politické uspořádání dané země a také o zájmy mocenských stran. Zároveň analyzuje i vývoj další politické situace v zemi (vláda bude stabilní, nestabilní, pravicová, levicová ...)
- Ekonomické faktory – Popisují ekonomickou situaci státu a jeho hospodářskou politiku. Patří sem zejména tempo růstu ekonomiky, nezaměstnanost, fáze hosp. cyklu...
- Sociální a kulturní faktory – vytváří je sama společnost, jsou ovlivněny její strukturou, sociální skladbou obyvatelstva a kulturními zvyky
- Technické a technologické faktory – jedná se o inovační možnosti země a možná rychlost technologických změn.

1.3.2 Porterův model pěti sil

Analyzuje konkurenční síly, které působí v daném odvětví. Je potřebnou částí analýzy mikrookolí.

Konkurenci na trhu lze analyzovat jako funkci následujících pěti konkurenčních sil

- Rivalita mezi konkurenčními firmami - vede k získání konkurenční výhody
- Hrozba substitučních výrobků
- Hrozba vstupu nových konkurentů
- Vyjednávací pozice dodavatelů
- Vyjednávací pozice kupujících

(SRPOVÁ J., ŘEHOŘ V. a KOL, 2010, s.131)

1.3.3 Model 7S

Tento model se řadí k důležitým analýzám vnitřního prostředí podniku. Zahrnuje v sobě 7 základních faktorů, které ve své podstatě determinují to, jakým způsobem bude naplněna firemní strategie. Jde především o harmonický soulad těchto faktorů.

- **Strategie** – samotná vize firmy a způsob jak toho má být dosaženo
- **Struktura** – organizační uspořádání z hlediska podřízenosti a nadřízenosti
- **Systemy řízení** – jsou to prostředky, a procedury, které napomáhají posouvat firmu požadovaným směrem
- **Styl** – popisuje způsob řízení zaměstnanců a firemní kulturu
- **Spolupracovníci** – patří sem jak řídicí tak i řadoví pracovníci, řeší se jejich vztahy, funkce, motivace ...
- **Schopnosti** - popisují především profesionální zdatnost pracovníků firmy
- **Sdílené hodnoty** – zachycují např. ideu, principy jenž pracovníci respektují

(Koucinkfirem,2011)

1.3.4 SWOT analýza

Je jednoduchý nástroj pro systematickou analýzu klíčových faktorů, které jsou rozhodující pro strategické postavení podniku. Abychom mohli provést swot analýzu, je třeba nejprve provést další sadu analýz, jejichž výsledky vyústí právě do vstupů souhrné SWOT analýzy.

V této analýze se rozlišují slabé a silné stránky podniku. Dále je v ní zohledněno vnější okolí v podobě příležitostí a rizika. Nicméně tento přístup obnáší jednoznačné zařazení daného jevu. Například výskyt jistého jevu může pro firmu v jistém směru znamenat riziko, a v jiném zároveň i příležitost. Což znamená, že tento přístup tato analýza neumožňuje. Jedná se tedy opět o jakési zjednodušené vnímání skutečného okolí.

Základním principem této analýzy je stavět na silných stránkách a snažit se eliminovat slabé stránky, zároveň být připraven přijmout nové příležitosti a hrozby (SEDLÁČKOVÁ H., BUCHTA K.,2006).

V dobře provedené SWOT analýze lze nalézat vzájemné souvislosti mezi silnými a slabými stránkami, příležitostmi a silnými stránkami. Díky těmto synergiím pak můžeme stanovit další strategie pro rozvoj firmy (STŘELEČEK J., 2008)

Postup při tvorbě SWOT analýzy podle knihy Strategická analýza (SEDLÁČKOVÁ H., BUCHTA K., 2006, 92).

„Identifikace a předpověď hlavních změn v okolí podniku, k čemuž poslouží závěry mnoha provedených analýz. Zvláštní pozornost je vhodné věnovat hybným změnotvorným silám a klíčovým faktorům úspěchu.

- *S využitím závěrů jednotlivých částí analýzy vnitřních zdrojů a schopností podniku identifikovat silné a slabé stránky podniku a specifické přednosti.*
- *Posoudit vzájemné vztahy jednotlivých silných a slabých stránek na jedné straně a hlavních změn v okolním prostředí podniku na straně druhé. K tomu lze využít znázornění jednotlivých charakteristik ve formě diagramu SWOT analýzy.“*

silné stránky ...	slabé stránky ...
Příležitosti ...	Hrozby ...

Obrázek 1 - Náčrt SWOT analýzy

1.3.5 Strategie firmy

Budeme-li vycházet z Porterova přístupu, musíme pro firmu vytyčit nějakou konkurenční výhodu. Podle tohoto modelu existují dvě konkurenční výhody. Buď může firma konkurovat na trhu díky svým nízkým nákladům – například bude obdobné zboží nabízet levněji. Další možný přístup je pomocí odlišení (diferenciace). Z výše zmíněného vyvstávají základní možné strategie:

- Strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech (Cost leadership strategy)
- Strategii diferenciací (Differentiation strategy)

(RAIS K. – DOSKOČIL R., 2007)

široký rozsah (celé odvětví)	Strategie nákladového vůdcovství	Strategie diferenciacce (strategie odlišnosti)
	(Cost leadership)	(Differentiation)
zaměření se na cíl (fokus, rozsah podniku)	Strategie pozornosti na minimalizaci nákladů	Strategie cílené diferenciacce
úzký rozsah (jeden nebo několik segmentů)	(Cost focus)	(Focus differentiation)
	minimalizace nákladů	KONKURENČNÍ VÝHODA FIRMY
		diferenciacce (odlišení výrobků, služeb)

Obrázek 2 - Základní členění strategií podle Portera

1.4 Metody snižování podnikatelského rizika

Jedná se o výběr vhodných metod, které můžeme využít v našem projektu. Tyto metodiky jsou dobře popsány ve zdroji (RAIS K. – DOSKOČIL R., 2007). Proto je nadcházející kapitola 3.4. především výtahem z tohoto zdroje.

1.4.1 Redukce rizika

Odstraňování příčin rizika

Působí preventivně před započítím podnikatelské činnosti. Tato metodika se snaží eliminovat počet nepříznivých situací, které by mohly v budoucnu nastat.

Snižování nepříznivých důsledků rizika

Pomocí tohoto přístupu snižujeme negativní následky podnikání. Používá se zvláště pro ty typy rizik, kterým se nemůžeme vyhnout.

1.4.2 Přesun rizika na jiné podnikatelské subjekty

Jedná se o defenzivní přístup. Zmíníme tedy nejdůležitější metody, které bychom mohli využít v IT oblasti.

- Dlouhodobé smlouvy na dodávky surovin za pevně stanovené ceny
- Komisionářské smlouvy – prodej v cizích prodejních sítích
- Smlouvy stanovující minimální množství odběru produktů
- Odběratel bude dostávat své zboží včas
- Odkupování pohledávek pomocí faktoringu či forfaitingu

1.4.3 Diverzifikace

Tato metoda slouží opět pro snižování nepříznivých důsledků rizika. Její užití je poměrně časté. Základním jejím cílem je rozložit riziko na co největší základnu. Je zapotřebí si ale uvědomit, že diverzifikace nemusí být vždy úspěšná. Tedy budeme-li zasahovat do oblastí, se kterými nemáme žádné zkušenosti, může to být velmi riskantní. Zároveň také platí (a to vždy), že diverzifikace je zdrojem nových rizik.

- Právní forma podnikání – vhodná forma společnosti může snížit riziko, které pro nás plyne při neúspěchu. Například při neúspěchu společnost s ručením omezeným ručí do výše svého základního kapitálu (respektive dalšího kapitálu společnosti). Zatímco obyčejný živnostník ručí celým svým majetkem (tedy i osobním)
- Výrobní program – nebýt závislý na dodávkách od dodavatelů a vyrábět si zboží, služby sám (vertikální diverzifikace). Další možnost je rozšiřování výroby, tedy dodávat další produkty či služby (horizontální diverzifikace).

2 Analýza problému a současné situace

2.1 Analýza interního prostředí podniku

2.1.1 Základní popis podniku

Kvůli zachování firemního tajemství budeme tento podnik označovat jako IT s.r.o. Jak již vyplývá z názvu, jedná se o tuzemskou společnost s ručením omezeným. Tedy podnik IT s.r.o. se zabývá především tvorbou software. Na trhu působí dva roky a v průběhu své existence vytvořil svůj stěžejní výukový produkt a nabízí jej. IT s.r.o. nemá nyní žádné finanční závazky. Základní vklady společníků byly také splaceny. Jediné fixní výdaje, které musí společnost nyní vynakládat, slouží pro udržení serverů a služeb zákazníkům, které vyplývají ze smluv. Tyto náklady jsou však velmi malé. Taktéž je třeba říci, že společnost nedisponuje nějak velkým majetkem. Volný kapitál ve společnosti, který by nyní mohl být využit libovolným způsobem, se pohybuje kolem 110 000 Kč. Společnost by nyní chtěla začít s tvorbou nových produktů, ale zatím neví, jakou strategii zvolit. Taktéž neví, na jakou platformu či platformy se dále soustředit. Ovšem je třeba podotknout, že vlastníci si nepřejí jakkoli společnost rozprodávat, či přijímat další společníky. Zároveň požadují, aby plán byl vystavěn bez výrazného zadlužení společnosti. Což znamená, že připouštějí např. krátkodobou, či střednědobou půjčku ve výši cca 100 000 Kč, zejména pro překlenutí kritického období. Znamená to tedy, že si následné řešení bude muset vystačit především s penězi, které je schopna vygenerovat sama společnost.

2.1.2 Analýza 7S

2.1.2.1 Struktura podniku

Podnik má dva vlastníky. Každý z nich disponuje 50% společnosti. Vlastníci jsou zároveň jednateli společnosti, jejich pravomoce nejsou nijak omezeny. Každý je

oprávněn k samostatnému jednání bez přítomnosti druhého. Nutno podotknout, že takové rozložení sil a pravomocí ve společnosti není příliš doporučováno, neboť podnik se může dostat do bezvýhodné situace při rozporu vlastníků. Nicméně zdejší případ je specifický v tom, že vlastníci (jednatelé) si důvěřují.

Jelikož se jedná o malý podnik, tak pro řízení společnosti není zapotřebí najímat další pracovníky, neboť veškeré řízení jsou schopni obstarat jednatelé. Tedy de facto lze říci, že společnost nemá žádnou osobu ve funkci ředitele. To může při obchodních jednání působit nezvykle, ale je to dáno tím, že české zákony doposud neupravovaly vhodně takzvaný souběh funkcí. Tedy v tomto případě by jednatel měl obdobně definovanou činnost jako generální ředitel, což se dle našich zákonů dostává do kolize. O následujícím hovoří například nedávný verdikt Správního i Nejvyššího soudu, který byl otištěn i v Hospodářských novinách.

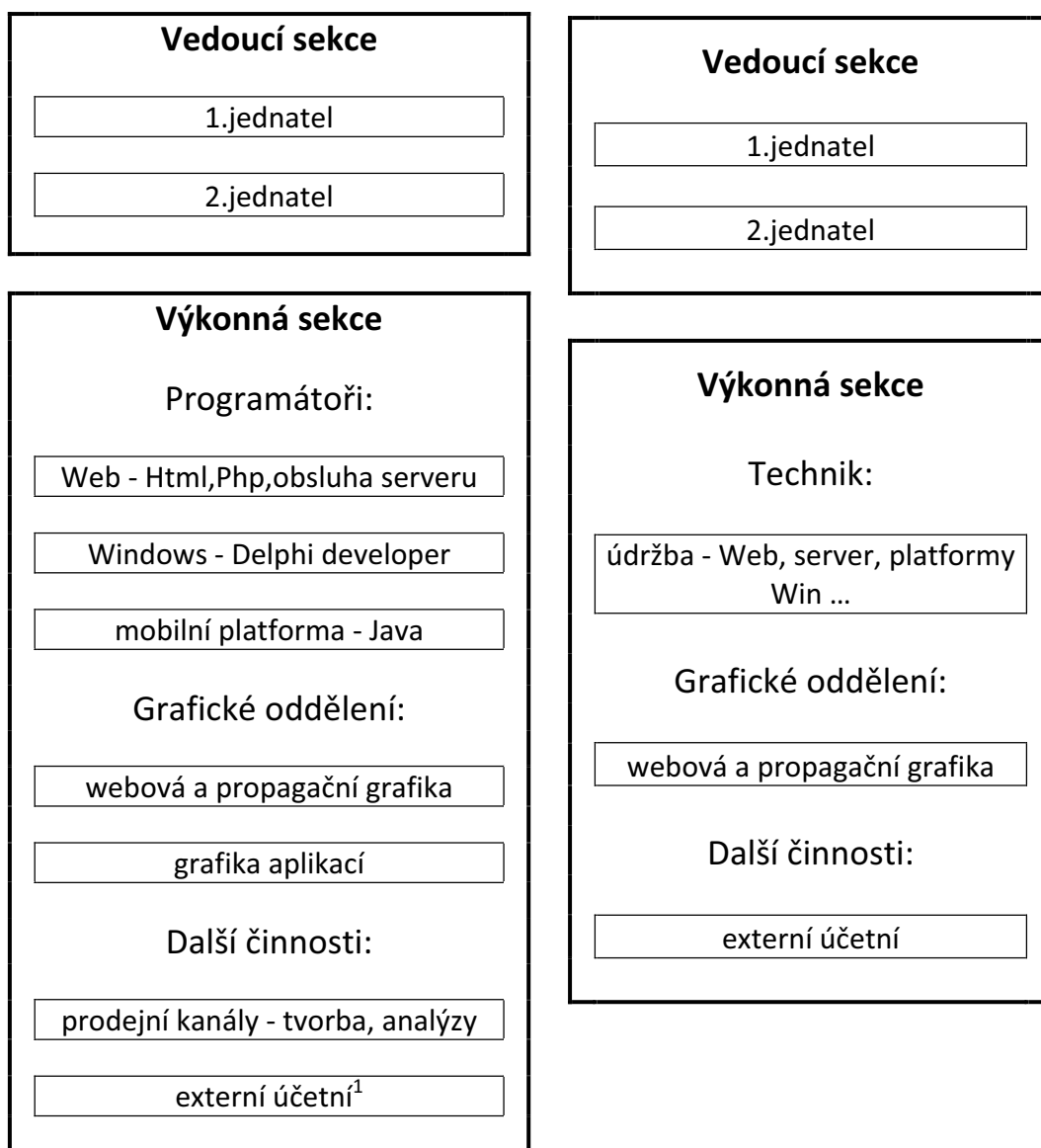
„Šéfům firem v souběhu funkcí hrozí, že přijdou o nemocenské či důchody, samotným společností pak doměrky daní. Vyplývá to z rozhodnutí Nejvyššího správního i Nejvyššího soudu.“ (Petr Býma, Petra Paříková., 2011)

Tedy se současnými zákony tuto situaci nelze napravit, nicméně vzhledem ke zvyklostem domácího prostředí to nepředstavuje žádný významný nedostatek. Zkráceně lze říci, že jednatelé (vlastníci) plní roli ředitele i managerů společnosti a rozhodují o všech záležitostech. Pod nimi se nacházejí už jen výkonní zaměstnanci tvořící produkt dle příkazů tohoto managementu.

Následující druhá linie pracovníků je výkonová a již nemá žádné další členění. Jsou to zejména programátoři a grafici. Firma tyto zaměstnance dynamicky najímá podle aktuální potřeby. Což znamená, že v průběhu tvorby jejího stěžejního produktu (cca po dobu jednoho roku) disponovala větším počtem zaměstnanců. Nicméně v současné době byl vývoj plánované verze produktu dokončen a proto má nyní v této linii zaměstnanců k dispozici pouze dva brigádníky – grafik a programátor, kteří v případě potřeby provádí doladování a údržbu produktu. Ti zaručují bezproblémové fungování stávajícího softwaru při udržení velmi nízkých nákladů na pracovní kapitál. Bývalé zaměstnance firma také nechtěla držet z důvodu možné změny platformy na něž bude

nový software vyvíjen (neboť by byli pak nevyužitelní). Ovšem s většinou lidí se domluvila na možné brigádnické spolupráci v případě řešení problému s částmi produktu, na kterých pracovali. Tedy dá se říci, že veškerá zbytková struktura ve firmě je připravena na zavedení zcela nového produktu, aniž by bylo potřeba se zbavovat starých zaměstnanců, či jim vyplácet odstupné.

Pro úplnost nyní strukturu podniku budu demonstrovat graficky. Je třeba podotknout, že jelikož veškerá struktura byla tvořena dynamicky podle aktuálních potřeb a možností, je zapotřebí brát tyto schémata za orientační. Nicméně jsou vytvořena na reálném základě, neboť podnik tyto činnosti vykonával či vykonává a potřeboval k jejich zajištění zmiňované specializace zaměstnanců.



Obrázek 3 - Vlevo schéma bývalé struktury podniku a vpravo schéma současné struktury podniku

¹ Externí účetní - není zaměstnancem firmy. Jedná se o živnostníka, který jako externista dodává účetní služby firmě a zastupuje ji pomocí plné moci na úřadech. Vytváří účetní výkazy pracovníků, záznamy o prodejkách, vytváří a podává daňová přiznání. Tento externí živnostník nabízí a poskytuje tyto služby veřejně i dalším firmám.

2.1.2.2 Spolupracovníci

Vlastníci

Tento bod v případě malé firmy je velmi podstatný, neboť tito lidé, v roli vlastníku a zároveň vedení, vysloveně determinují budoucí chování firmy. Budou-li jejich motivace vzájemně špatně nastaveny, bude tím výrazně ohrožena budoucí prosperita společnosti.

Jelikož se vlastníci ve formě jednatelů aktivně podílejí na tvorbě zisků, zůstává otázkou, zda oceňování stylu 50 na 50 vede vždy k nejlepším hospodářským výsledkům pro podnik. Neboť v případě dílčích iniciativ a tvorbě nových produktů se zdá, že není žádoucí, aby si druhý společník automaticky ukrojil půl zisku z nového produktu. Zvláště pokud na něm nebude příliš pracovat. V případě, že by tento systém zůstal nezměněn, mohlo by hrozit, že zde nebude vůbec otevírat jakékoliv nové projekty, které by vysloveně nebyly vedeny půl na půl. Což by mohlo znamenat i faktický zánik podniku.

Současný hlavní produkt byl realizován skutečně formou půl na půl. Tedy dá se říci, že oba vložili do společnosti stejný kapitál, a přibližně stejné množství vlastní práce a iniciativy. Nicméně čas ukázal, že by každému spíše vyhovovalo řídit vlastní vývojářskou divizi. Tedy například vyvíjet nadále nějakým způsobem produkty na sebe navazující či vzájemně provázané, ale aby si každý danou hodnotu tvořil spíše pro sebe, než 50 na 50. Tento systém by výrazným způsobem navyšoval motivaci každého z nich. Rovněž by navyšoval odpovědnost za jednotlivá rozhodnutí.

Proč majitelé společnosti dospěli k tomuto závěru? Odpověď je jednoduchá. Po celou dobu fungování podniku nebylo nikdy stanoveno, kdo přesně za co odpovídá a kdo co vlastně má dělat. Na první pohled to vypadá docela neuvěřitelně, že by něco takto vůbec mohlo fungovat. Nicméně jak již bylo řečeno mezi vlastníky panovala souhra při vnitřní spolupráci a každý vlastně pracoval na tom, co bylo potřeba. Dá se říci, že se prakticky ustanovilo zcela spontánně jakési rozdělení pracovních výkonů – a to v souvislosti se zkušenostmi a dovednostmi každého z nich. Takže aniž by bylo cokoli výslovně rozděleno, vše fungovalo jak mělo. Problém nastal, když se produkt začal dostávat do závěrečných fází vývoje, kde již celková komplexnost poněkud narostla. A zde se postupně začaly jednotlivé problémy překrývat a postupně se u některých z nich

vytrácela hranice odpovědnosti vedení. Tedy v některých případech nebylo zřejmé, kdo vlastně danou věc zadal, a kdo vlastně odpovídá za její úspěšné dokončení. A u některých problémů se pak očekávalo, že je právě řeší ten druhý, ovšem ve skutečnosti je neřešil nikdo. Dá se říci, že se v závěru tohoto dvouletého období začaly postupně objevovat nešvary, které vedly ke snižování efektivity a výkonu společnosti. Jelikož si tyto problémy vedení uvědomuje, tak se rozhodlo zmiňovanou neefektivitu začít odstraňovat.

Řadoví zaměstnanci

Podle současné koncepce jsou využívání jednoúčelově bez dlouhodobých výhledů. Jedná se zejména programátory, grafiky a pomocnou sílu zejména pro marketing. Z toho plyne, že počet zaměstnanců není konstantní. Stejně tak i loajalita ke společnosti není nikterak výrazná. Tím pádem nelze dobře hodnotit samotný přístup či soulad se zaměstnanci.

Na okraj by stálo za podotknutí, že se podnik vždy snažil vyhnout zaměstnání zaměstnance na dobu neurčitou. A to právě z důvodu jejich omezené použitelnosti. Díky tomu nyní uniknul před zbytečnými výdaji při propouštění. Mnohdy zaměstnanci byli přijímáni jen na dohodu o provedení práce – tedy byli přímo najati jen pro daný úkon, který jim byl ve smluvené podobě proplacen. Což zároveň zajišťovalo i motivaci tohoto zaměstnance.

2.1.2.3 Strategie

Hlavní myšlenky strategie společnosti spočívají v následujících bodech:

- Samotná vize firmy je velmi úzce napojena na její hlavní produkt Keepinhead.
- Společnost se snaží zákazníkovi nabídnout kompletní produkt s mnoha funkcemi. Samotný produkt je detailněji rozebrán v kapitole - Analýza produktů společnosti.

- Prodejní strategie Keepinhead je pak založena na kombinaci několika typů prodejních kanálů. Tato kombinace je stanovena tak, aby firmu zbytečně nezatěžovala vysokými náklady na reklamu.

Základní licenční politika společnosti je následující:

Nabízené produkty	Trial verze	Plná verze
Keepinhead PC	Zdarma	390 Kč
Keepinhead mobile	Zdarma	390 Kč
Keepinhead PC + mobile	Zdarma	590 Kč
Web server	není k dispozici	Zdarma

Tabulka 1 - Licenční a cenová politika produktů v ČR

Nabízené produkty	Trial verze	Plná verze
Keepinhead PC	Zdarma	\$ 19.99
Keepinhead mobile	Zdarma	\$ 19.99
Keepinhead PC + mobile	Zdarma	\$ 34.99
Web server	není k dispozici	Zdarma

Tabulka 2 - Licenční a cenová politika v zahraničí (v Dolarech)

Tedy z výše uvedeného vyplývá, že aplikace jsou připraveny k prodejm po celém světě. V praxi to znamená, že existují dvě lokalizace Česká a Anglická. Obchodní model je nyní volen pro celý svět stejně.

Kromě těchto veřejných nabídek existují speciální hromadné licence, které jsou nabízeny například jazykovým školám. Zde je většinou licenční politika upravená na přání příslušné jazykové školy. Většinou je zde délka licence omezena na délku příslušného kurzu. Cena hromadných licencí je smluvní, většinou závisí na počtu prodaných licencí, délce platnosti licence a případně na počtu dalších úprav na přání zadavatele.

Společnost využívá několik distribučních cest k prodejm. Nejzákladnější a nejjednodušší je distribuce prostřednictvím vlastních webových stránek. Zde si může uživatel přečíst základní informace o aplikaci, prohlédnout si screenshoty a stáhnout zdarma trial verzi. Po té co má trial verzi nainstalovánu v počítači, může si ji kdykoliv přepnout na plnou verzi zaplacením licence. Tedy již nemusí stahovat žádnou další aplikaci. Aplikace postupem času uživatele k platbě vybízí, až se nakonec uzamkne. Samotná platba pak proběhne přes paypal, či je možné použít i běžného převodu na účet (pro zákazníky z ČR).

Další, mnohem výnosnější a zároveň i výrazně komplikovanější distribuční kanál je provozován přes takzvané „stahovací servery“. Jedná se o běžné internetové portály, které shromažďují aplikace pro uživatele. Sami pak si budují své dobré jméno u uživatelů. Zejména tím, že na svých stránkách mají nashromážděno co nejvíce aplikací (placených a neplacených). Případně některé aktivnější i píší recenze na jednotlivé aplikace. A podle toho jak je aplikace stahovaná, či jaké dostává hodnocení od uživatelů, obsazuje dané lukrativní pozice (tedy je třeba více na očích, když je hodně stahovaná). Společnost, která takto aplikaci umísťuje na příslušný portál, tedy jen připraví stručné informace o aplikaci, zadá nejvhodnější klíčová slova a ve většině případů zcela bez poplatků ji může vložit. Pokud má zájem o nějaké nadstandardní zviditelnění na příslušném webovém serveru, tak již musí sáhnout po placených službách. Výhodou tohoto kanálu je, že lze i zcela bez poplatků dosáhnout umístění a tedy zviditelnění na skutečně velkém počtu takovýchto webů (domácích i zahraničních). Ovšem to je zároveň i nevýhodou, neboť aby tento kanál vůbec pracoval, je třeba takovýmto způsobem atakovat minimálně několik desítek serverů, což tato společnost samozřejmě provádí. A s tím jsou pak již spojeny další náklady na pracovní kapitál, který musí tyto portály jednak vytypovávat, následně zřizovat firemní registrace a na závěr vkládat aplikace, které ještě podléhají dílčímu schválení. Navíc tyto servery nejsou dosti často unifikované a tak každé umístění aplikace se stává individuální záležitostí.

Následující, spíše propagační kanál, je tvořen tiskovými, nebo digitálními médii, která uveřejňují novinky, zajímavé aplikace pro uživatele, či na ně píší recenze. Tedy zde nejsou aplikace k dispozici, jedná se o internetový, či novinový tisk. V drtivé většině

větších médií je třeba říci, že o takovou recenzi musí nejprve management dosti bojovat, aby vzbudil vůbec zájem. Je to relativně účinná cesta, kdy v krátké době dojde k oslovení mnoha potencionálních uživatelů. Nicméně tento efekt je většinou jen krátkodobý, protože noviny mívají nové vydání každý den či týden, a tak článek brzy zapadne do archivů, kde již jej nikdo nečte.

Posledním zmíněnou distribuční cestou jsou společnosti, kterým je produkt prodáván v hromadných licencích. Jedná se zejména o jazykové školy. Zde je efekt dvojitý. Firma jednak získává za licence tržby, přičemž dochází k oslovení velké skupiny zákazníků a za druhé po vypršení licencí je možnost, že si je někteří zákazníci budou chtít prodloužit na neomezeně a produkt si zakoupí přímo od výrobce (ne od jazykové školy). Nicméně je zde i efekt pro jazykovou školu, neboť aplikace obsahují reklamu na příslušnou jazykovou školu, která aplikaci nabízí a tak ji má koncový uživatel více na očích a nakonec se možná i kvůli tomuto produktu opět přihlásí na daný kurz. A zpětně zase bude jedním z uživatelů, kteří dostanou prodloužení produktu v rámci hromadné licence.

2.1.2.4 Systémy řízení

Při navrhování a vylepšování produktů společnosti je využívána zpětná vazba. Ta spočívá v tom, že zákazník má možnost se vyjádřit k příslušné aplikaci. Například na webových stránkách za tímto účelem slouží formulář „Napište své podněty přímo vedení“. Zde pak lidé většinou uvádějí například svou spokojenost s aplikací s návrhy na vylepšení, poděkování atd. Samo sebou svůj velký přínos mají i vyjádření zákazníků méně spokojených – například z důvodu absence jimi požadované funkce a podobně. V některých verzích aplikace pak můžeme najít odkaz na tento formulář zakomponovaný přímo v úvodní obrazovce aplikace. Tímto chtělo vedení povzbudit v jistých dobách své zákazníky k této zpětné vazbě.

Zároveň s tím jsou vytvářeny dotazníky například pro jazykové školy, ve kterých se tohoto produktu užívá v rámci hromadných licencí. Zde pak můžou zákazníci opět vhodnou formou vyjádřit své postřehy, návrhy a stížnosti k aplikaci.

Stejně tak management vyhodnocuje indicie ze samotných prodejů. Tedy zkoumá prodejní statistiky a různé uživatelské skupiny, jakým způsobem k nákupu či užití aplikace přistupují.

Po analýze všech těchto vstupních dat vedení vytváří rozhodnutí na příslušné změny v aplikacích. Z těch dosud provedených se jedná především o zjednodušení a zpřehlednění aplikace. Rovněž s tím proběhla celá grafická úprava PC verze. (viz kapitola Keepinhead PC). Stejně tak úpravy neprobíhají jen na uživatelské úrovni, ale také z hlediska prodejních technik. Zde bychom mohli jmenovat například, z dosud provedených, omezení free verze aplikace a přizpůsobení aplikace pro nové prodejní kanály (pro jazykové školy).

2.1.2.5 Styl

Jelikož se jedná o malou firmu, bude tím styl řízení do jisté míry ovlivněn. A to především proto, že si společnost v dané koncepci a se současnými plány si nemůže dovolit udržovat stále stejné zaměstnance na plný úvazek. Neboť se dá předpokládat, že jejich využití by spočívalo především v provádění principiálně podobné pracovní náplně. Ovšem společnost z dlouhodobého hlediska takto kvalifikovatelné činnosti neprovádí. Tedy management se zaměřil především na výrobu produktu a potřebnou specializovanou pracovní sílu dynamicky najal jen za konkrétním účelem a následně ji do jisté míry opět propustil. Proto se dá jen těžce identifikovat konkrétní styl řízení s konkrétními zaměstnanci. Což z obecného hlediska naznačuje velkou míru fluktuace zaměstnanců. Tím do značné míry je zasažena firemní kultura, jelikož ze stávajícího předpokladu byli daní zaměstnanci potřební jen pro tento projekt. Firma měla sice dlouhodobý výhled z hlediska stěžejního produktu, ovšem z hlediska rozšiřování dalších divizí, udržování zaměstnanců a s tím související tvorbou firemní kultury již tento pohled na věc je silně nedostačující.

2.1.2.6 Schopnosti

Logika managementu spočívala především v tom, že najímal specializovanou pracovní sílu – tedy že si tento pracovník své schopnosti již přinášel sebou. Případně si je byl ochoten samostudiem sám doplnit, neboť se jednalo o studenty nebo čerstvé absolventy. Což znamená, že se zakládalo především na samotných vstupních schopnostech zaměstnance a jeho vlastní pílí se vzdělávat. Zároveň to byla pracovní síla, která byla schopna samostatně řešit dané dílčí problémy. Tedy management v průběhu práce dával svým pracovníkům úkoly, pomocí nichž řešil rozvoj projektu, ale již neřešil jejich seznamování se s danými systémy a další náročné znalostní proškolení. Je však samozřejmé, že každý pracovník byl dostatečně seznámen se svou úlohou.

Tím zcela zjevně nedocházelo ke standardizaci složitějších úkonů a k jejich cílenému zefektivňování. Je zřejmé, že tento přístup sebou nepřinášel žádné významné synergické efekty, na druhou stranu každý pracovník zastával jistou část projektu a svými schopnostmi ji byl schopen pokrýt.

2.1.2.7 Sdílené hodnoty

Jelikož společnost z dlouhodobého hlediska nemá stálé jádro zaměstnanců, sdílené hodnoty mezi běžnými zaměstnanci jsou poměrně málo významné. Zároveň s tím každý zaměstnanec prováděl jiný druh práce. Tedy vlastně prokazatelnou definici sdílených hodnot lze nalézt v podobě jakéhosi základního know-how hlavního projektu.

Poněkud lépe se k těmto hodnotám přistupuje v managementu samotném, neboť ten je tvořen výhradně majiteli společnosti a ti jsou samozřejmě stálí. Tím pádem si společně budují know-how a udržují si vzájemné povědomí o hodnotách společnosti. Zde se jedná především o prodejní informace a znalost reakce trhu na jisté podněty.

2.1.3 Analýza produktů společnosti

Společnost své síly soustředí do jednoho jediného produktu. Jmenuje se Keepinhead. Slouží k výuce a nejlépe se hodí na výuku jazyků. A tímto stylem je také propagován. Při bližším ohledání však zjistíme, že ve skutečnosti to není jeden produkt, nýbrž spojení 3 dílčích produktů. Ty spolu tvoří jeden celek, který uživateli nabízí hned několik možností použití. V následující analýze budou především popsány prvky či užití programu ovlivňující zisk společnosti. Tedy např. ty, které jsou důležité pro koncového uživatele a na základě kterých se rozhoduje o koupi. Samotná funkčnost produktů bude nastíněna jen v základních rysech. Nyní si tedy jednotlivé části rozebereme podrobněji.

2.1.3.1 Keepinhead PC

Společnost se vždy snažila vytvořit produkt co nejvíce uživatelsky přínosný. Manažeři do produktu promítali své nejnovější poznatky a trendy. Sami měli spoustu zkušeností s využitím této elektronické formy výuky a také ji v podobě tohoto produktu velmi využívali. Dá se říci, že již v raných verzích produkt nabízel většinu současných funkcí. Nicméně i přes to zažil poměrně bouřlivou proměnu. Ta spočívala především v uživatelské přívětivosti. Vedení si bylo vědomé, že produkt nabízí uživateli skutečně hodnotné funkce a tyto funkce také skutečně uživatelé oceňovali. Nicméně po čase management dospěl k závěru, že produkt příliš neřeší samotnou uživatelskou přívětivost pro zcela nového uživatele. Proto se rozhodl zaměřit se na tento nedostatek. Jelikož společnost v současné době ještě stále nabízí obě verze, přesněji od starší upouští a postupně ji nahrazuje v příslušných marketingových kanálech verzí novou, tak se stručně podíváme na obě tyto verze a na závěr se zaměříme na nejnovější verzi. Nyní si ukážeme, v čem spočívala proměna - vylepšení .

Na následujícím schématu vidíme screenshoty aplikace. Jsou seřazeny od shora dolů (ve směru šipek) a jejich směr ukazuje postup nového uživatele programu, tak aby viděl nejžádanější funkci této aplikace – tedy učení slovíček. Uživatel postupně musí projít tyto příslušné obrazovky. V levém sloupci je dokumentován průchod starší verzí

programu (odpovídá vydaným verzím po verzi 1.9.9) a v pravém sloupci je analyzován průchod programem novější verze (2.0 a výše).

Již na první pohled je zřejmé, že v nové verzi je tato cesta kratší. Ve starší verzi musel uživatel projít přes následující obrazovky:

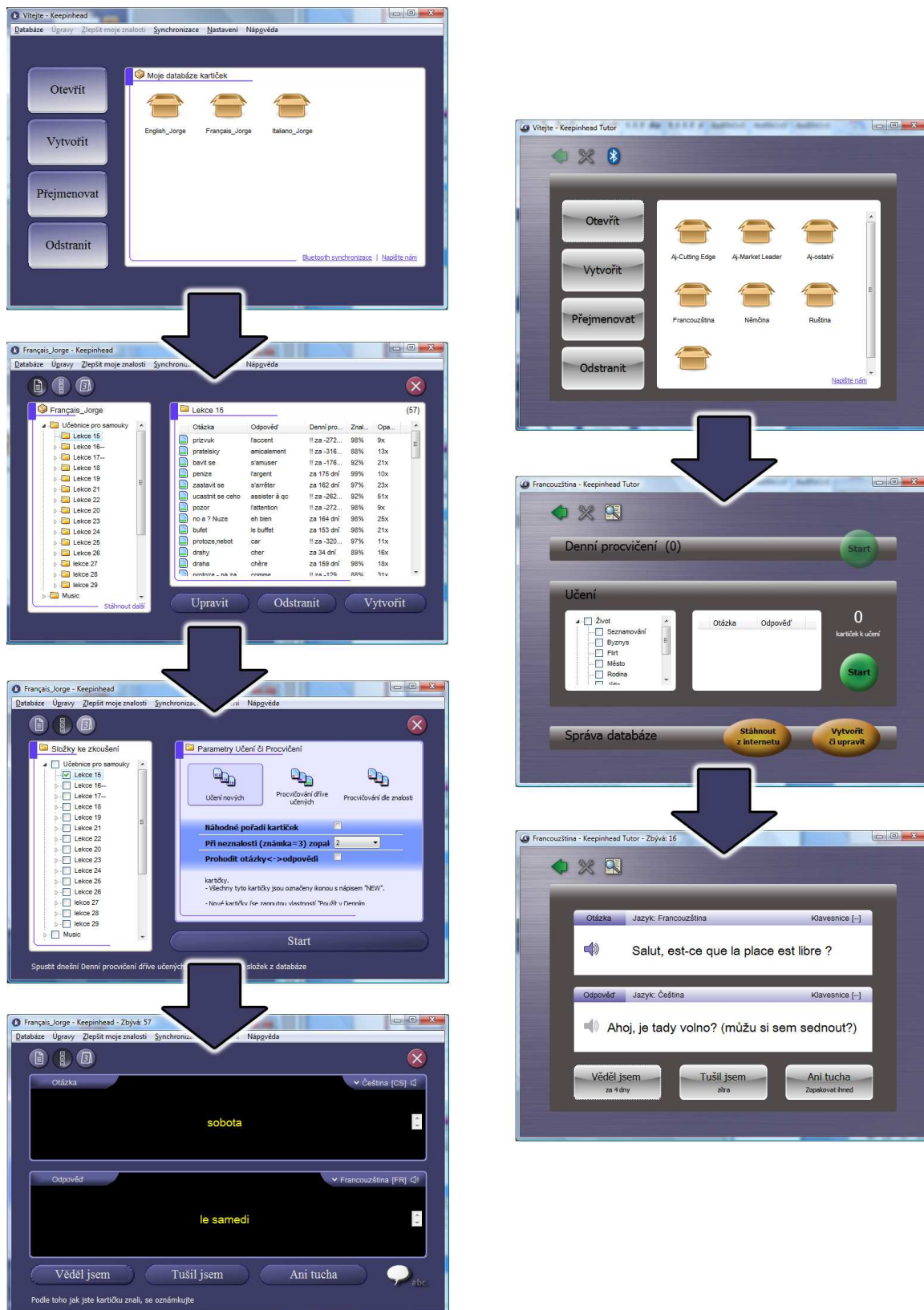
1. Výběru databáze(jazyka)
2. Náhled na databázi
3. Výběr témat ke zkoušení
4. Zkoušení

Zatímco v nové verzi byla tato cesta zjednodušena tím, že druhá obrazovka byla pro její nadbytečnost vypuštěna. Ovšem její částečná funkce (ukazovat uživateli obsah jeho databáze), byla dodána do následující obrazovky. A to formou ještě srozumitelnější, neboť nyní uživatel má možnost při výběru témat sledovat, která slovíčka si vlastně vybral, což ho před zkoušením zajímá mnohem více, než nějaké kompletní vyobrazení databáze s příslušnou editací (viz starší verze). Takže nyní bychom mohli cestu přes obrazovky popsat následovně:

1. Výběr databáze (jazyka)
2. Výběr témat ke zkoušení + náhled
3. Zkoušení

Taktéž byly odstraněny další bariéry, které mohly nového uživatele přivádět na scestí, kdy si mohl třeba myslet, že program ke zkoušení neslouží, neboť se nemohl jednoduše dostat ke zkoušení či učení slovíček. Pozorný čtenář si tak může na přiloženém obrázku všimnout (nová verze, zejména 2. obrazovka), že podstatné ovládací prvky byly zásadně zdůrazněny, zatímco ty nepotřebné schovány, nebo zcela odebrány. Navíc byly funkce programu přehledně uspořádány do jednotlivých záložek.

Tímto tedy byly přiblíženy zásadní inovace, které měly zajistit vyšší uživatelskou přívětivost a srozumitelnost. Z marketingového hlediska odebraly nejužší místo, kde společnost ztrácela nové zákazníky, po té co se jim dostal program poprvé do rukou.



Obrázek 4 - Ukázka zpřehlednění nové verze Keepinhead PC (vpravo)

Nyní se již zaměříme na nejnovější verzi Keepinhead PC a krátce se podíváme na jeho nejvýznamnější funkce:

Zkoušení a učení slovíček – Jak již plyne z výše řečeného, je tato funkce programu nejdůležitější. V podstatě se dělí na dvě hlavní sekce. Slovíčka procvičovaná či nově učená na přání uživatele – uživatel si je sám vybere dle libosti. Druhá sekce je již plně automatizovaná a stará se o to, aby uživatel daná slovíčka již nikdy nezapomněl. Tedy zde jsou počítačem připravovaná slovíčka na každý den zvlášť a to v takovém pořadí, aby byla vždy zopakována ta, u kterých hrozí, že by je uživatel již zapomněl (nebo je ještě dobře nezná). Zatímco dobře známá jsou zde opakována například až 1x za rok, tak aby jimi zbytečně nebyl zatěžován tento procvičovací proces.

Výslovnost – Významná funkce, která umožní uživateli se naučit, či zopakovat výslovnost během zkoušení. Program dokáže uživatelem napsaná slovíčka přečíst v nejvýznamnějších světových jazycích.

Vytváření, úprava slovíček – Uživatel má svá slovíčka plně ve vlastní režii. Může je libovolně přeskupovat do daných témat, měnit, či mazat.

Sdílení - Veškerý obsah databází programu je plně vykopírovatelný na internet a umožňuje sdílení mezi různými uživateli. Stejně tak si každý uživatel může stáhnout libovolná slovíčka z webu k dané tématice (od jiných uživatelů).

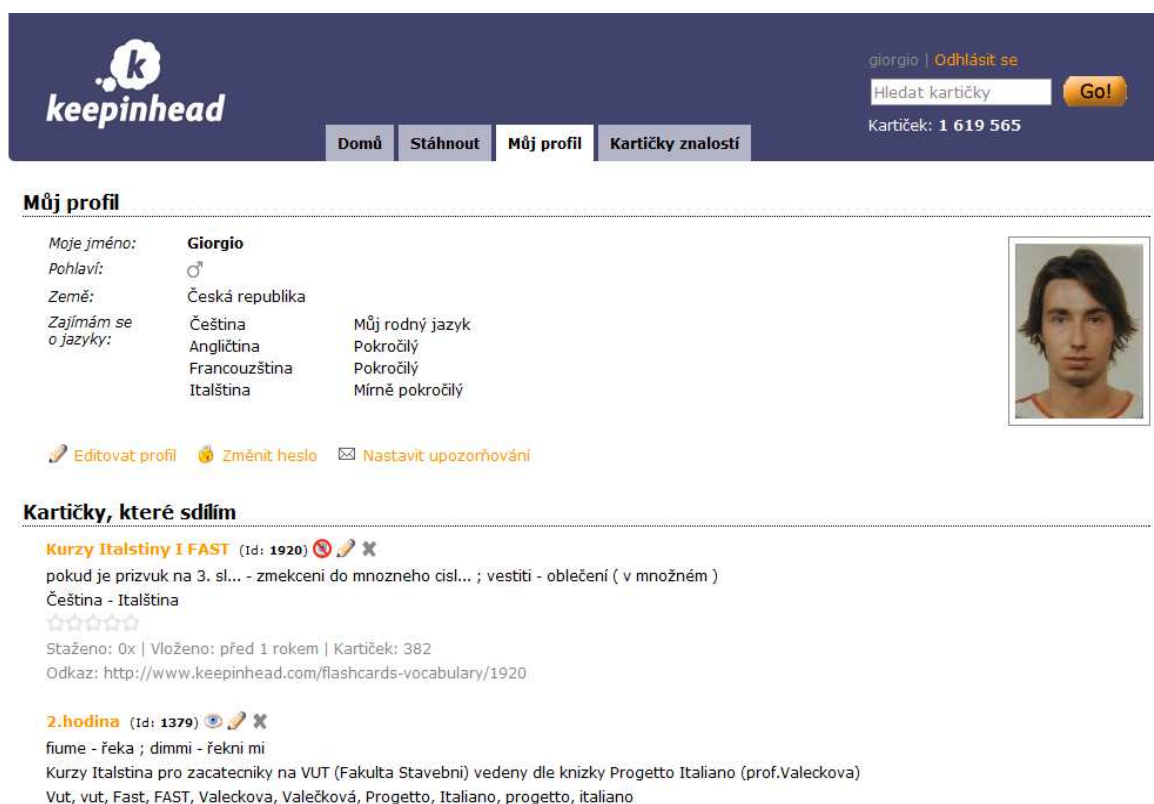
2.1.3.2 *Keepinhead na Internetu*

Jedná se tedy o druhý navazující produkt, který zabezpečuje komunitu uživatelů kolem tohoto produktu. Prostřednictvím tohoto webu mohou uživatelé sdílet svá slovíčka, případně si k jednotlivým slovíčkům psát poznámky – chválit jiné uživatele, hodnotit a podobně. Také je zde možnost vlastní jednoduché prezentace – profilová stránka (viz příložený obrázek). Kde se také mimo jiné samotný uživatel či ostatní mohou dovědět, která témata sdílí.

Prakticky za hlavní funkci internetového serveru by se dala označit možnost hledání nových témat (obsahující slovíčka). Neboť pomocí vyhledávacího algoritmu s inteligentním tříděním podle jazyků si může uživatel snadno vyhledat potřebné

databáze. Zde je třeba podotknout, že konkurenční produkty většinou toto členění podle jazyku opomíjejí.

Server taktéž disponuje hromadným informováním uživatelů, když například oblíbený autor uživatele přidal nové téma a podobně. Zkráceně lze říci, že tento systém výrazným způsobem přispívá k udržování uživatelů kolem tohoto produktu a snaží se o to, aby se zvláště noví uživatelé upsali k rozesílání nejrůznějších notifikací. Tím dochází k tomu, že zejména noví uživatelé se v mnohem větší míře opět navrací k používání tohoto produktu, neboť jinak by na něj mohli zapomenout. A noví uživatelé jsou pro společnost nejdůležitější, neboť zde vzniká společnosti hlavní zisk – prodej aplikace novému zákazníkovi.



The screenshot shows the user profile page for 'Giorgio' on the Keepinhead platform. The header includes the Keepinhead logo, a search bar with the text 'Hledat kartičky' and a 'Go!' button, and the user's name 'giorgio | Odhlásit se' with 'Kartiček: 1 619 565'. The navigation menu contains 'Domů', 'Stáhnout', 'Můj profil', and 'Kartičky znalostí'. The profile section, titled 'Můj profil', lists personal details: name 'Giorgio', gender '♂', country 'Česká republika', and languages 'Čeština, Angličtina, Francouzština, Italština'. It also shows 'Můj rodný jazyk' as 'Mírně pokročilý'. A profile picture of Giorgio is shown on the right. Below the profile are links for 'Editovat profil', 'Změnit heslo', and 'Nastavit upozorňování'. The 'Kartičky, které sdílím' section lists two shared flashcards: 'Kurzy Italstiny I FAST' (ID: 1920) and '2.hodina' (ID: 1379), each with a brief description and a link to the card.

Obrázek 5 - Webové rozhraní Keepinhead

2.1.3.3 *Keepinhead mobile*

Slouží zejména k učení, či opakování slovíček, když uživatel není u PC. Zkráceně lze říci, že se jedná o funkčně přetransformovanou PC aplikaci na mobil, pro Java platformu. Aplikace je samozřejmě vhodně upravena a zjednodušená tak, aby pracovala takřka na kterémkoli mobilním telefonu. S ohledem na platformu nemohly být dodány veškeré funkce PC aplikace (například výslovnost). Tato aplikace těží zejména z webu, případně z PC aplikace, kde si uživatel může buď vytvořit nová slovíčka, či stáhnout od jiného uživatele. Neboť na samotném mobilním telefonu je tvorba vlastních slovíček časově náročná – kvůli klávesnici běžného telefonu. Zajímavostí je, že je možná plná



Obrázek 6 - Keepinhead mobile

synchronizace s PC aplikací pomocí bluetooth. Což v praxi znamená, že si uživatel může napsat slovíčka na PC, naučit se je, synchronizovat s mobilním telefonem, být na cestách a opět si opakovat libovolná slovíčka, či přidávat nebo stahovat z internetu na mobilu a na závěr vše opět synchronizovat s PC aplikací. Jedná se tedy o plnohodnotnou synchronizaci, kdy všechny změny provedené na obou zařízeních od poslední synchronizace (včetně učení) se vezmou v úvahu a na obou zařízeních se objeví nejaktuálnější verze databází (témat) uživatele se všemi dříve uskutečněnými změnami. Je to zajímavá funkce, kterou žádná analyzovaná konkurence nemá v takovém rozsahu.

2.2 Analýza mikrookolí

2.2.1 Porterův model pěti sil

Konkurenci na trhu lze analyzovat jako funkci následujících pěti konkurenčních sil.

- **Rivalita mezi konkurenčními firmami**

Záměrný přímý konkurenční souboj firmy proti firmě na území ČR veden není a v zahraničí pak již společnost není příliš známá, takže přímo proti ní konkurence nikterak zvlášť nezasahuje. Výraznější rivalita pak panuje na Appstore, do kterého však společnost zatím neexpandovala. V případě, že však na něj vstoupí, konkurence bude hodně znát, neboť je zde nabídka konkurenčních výrobků za velmi nízké ceny (to ovšem platí pro Appstore i obecně). Tedy nejsilnějším rivalem v současné době jsou webové servery (např. Quizlet.com), které sdružují uživatele, jejich databáze a celou funkčnost, kterou lze získat v dostatečné míře zcela zadarmo. Navíc některé tyto známé servery umožňují zviditelnění konkurenčním výukovým aplikacím. Celkově jim také nahrává ten fakt, že uživatelé mají stále větší chuť v tomto odvětví přesouvat svou činnost z běžných placených PC aplikací na internet. Dá se říci, že weby sdružují uživatele a aby rozšířili svoji působnost, připouští ke slovu další externí aplikace.

- **Hrozba substitučních výrobků**

Nejvýraznější hrozbou v této oblasti jsou zmiňované weby, neboť lákají uživatele na službu zadarmo (za reklamu), taktéž mu ukazují sílu své komunity a podobně. Souběžně s tím pak mohou nabízet konkurenční aplikace na PC a mobilní platformy.

Další hrozbou jsou pak běžné výukové aplikace na podobném principu (např. klasické Supermemo), používající standardních prodejních kanálů. Zde je však třeba říci, že se mi nepodařilo najít aplikaci, která by nějak výrazně celosvětově vynikala mezi ostatními svou popularitou.

Za následující substitut bych označil také výukový software, ovšem na jiném základu než produkt Keepinhead. Jedná se tedy o produkty obsahující přímo od výrobce namluvená cvičení, videa a zcela interaktivní výuku jazyka specializovanou pro dané úrovně. Tímto příkladem by mohl být produkt Rosetta Stone, který je poměrně kvalitní, známý a oblíbený po světě. Nicméně jeho nevýhodou je poměrně vysoká cena. Na

firemních stránkách <http://www.rosettastone.co.uk/> lze najít nyní výjimečnou akční cenu (cca 35 dolarů) a to za jediný základní výukový level. Ovšem takovýchto softwarů existuje více a záleží na způsobu výuky jaký uživatel preferuje. Tedy najde se celá řada uživatelů, kteří raději budou používat tento interaktivní software přichystaný od výrobce, než aby se učily nějaká slovíčka od jiných uživatelů. Ovšem je třeba říci, že tyto produkty jako Rosetta Stone jsou jednoúčelové, zatímco produkt jako Keepinhead může člověk využívat po celou dobu svého vzdělávání.

Za nejméně nebezpečný substitut by se daly označit klasické PC slovníky. Ty do dané oblasti sice zasahují, neboť se používají při samotné výuce. Nicméně k samotnému učení – tedy pro učební a opakovací proces se již většinou moc dobře použít nedají.

Celkově lze říci, že až na výjimky, je většina produktů ničena webovou konkurencí. Týká se to zejména slovníků, které lze na internetu nalézt zadarmo a jejich kvalita se stále více blíží slovníkům placených. To stejné se děje s výukovými aplikacemi typu Keepinhead, neboť mají své přímé webové konkurenty. O něco lépe na tom mohou být produkty typu Rosetta Stone, neboť ty nabízejí pro zákazníky specifickou přidanou hodnotu a nemají webovou konkurenci tak rozšířenu. Nicméně i ony se potýkají s tímto problémem.

Trochu odlišná situace panuje na Appstore, který zejména pro uživatele iPhone vytvořil nový trend, díky kterému si velmi rádi kupují nové aplikace. A jelikož tyto aplikace bývají zpravidla velmi levné a pro danou platformu i vhodnější k použití, nepředstavuje pro ně webová konkurence nijak závažnou hrozbu.

- **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Tato hrozba je aktuální stále, zejména nyní nastává právě v souvislosti s webovými servery, které mají poměrně vysokou popularitu a mohou na ní zviditelňovat nové PC, či mobile klient aplikace. Či uživatelé mohou raději používat jejich web rozhraní zadarmo.

Navíc tento trh obecně je velmi dynamický a s každou novou důležitější technologií (či trendem) vzniká v podstatě trh nový, zatímco trh kolem staré technologie postupně vyhasíná. Což znamená, že je zde nesmírně důležité sledovat tuto situaci (i její indície) a dostatečně rychle na ní reagovat.

- **Vyjednávací pozice dodavatelů**

Společnost není přímo závislá na dodavatelích. Odebírá pouze nějaké standardní, nikoliv specifické služby např. hostingová řešení, virtuální servery... Což znamená, že si

tyto potřebné služby může vybírat na poměrně dobře konkurenčním trhu (a tedy vyjednávací síla dodavatelů je v dlouhodobém horizontu v podstatě nulová).

- **Vyjednávací pozice kupujících**

Vyjednávací síla kupujících v pravém slova smyslu působí zejména na prodeje multilicencí jazykovým školám. Neboť zde firma vyjednává se subjektem, který běžně například odebírá tisíce licencí a má zájem se s ním dohodnout i v podobě jistého kompromisu.

Další prodejní kanály jsou již zaměřeny na běžné kupující, kteří nemají žádnou hromadnou sílu pro vyjednávání. Jejich reakce jsou pouze ty, že pokud jsou s programem spokojeni, či je osloví, tak si jej koupí. Pokud ne, tak půjdou ke konkurenci. Pro ně je cena daná a nemají s firmou možnost jakkoli vyjednávat.

2.2.2 Podrobná analýza substitučních produktů

Z předchozích analýz vyplývá, že produkt má několik předností, kterými konkurence nedisponuje. Nicméně to vůbec neznamená, že by nebyl konkurencí ovlivněn či zasažen. Na trhu se nachází celá řada ať již přímých či nepřímých konkurentů, kteří ve skutečnosti významným způsobem snižují prodeje.

Jsou to aplikace stejného či podobného typu, které slouží za týmž účelem. Je pravdou, že tak komplexní aplikaci PC-Mobile-Web bychom hledali jen těžko, ale pokud si požadavky rozdělíme, tak hned nalezneme celou řadu alternativních možností. Nyní se na ně postupně podíváme.

2.2.2.1 Supermemo

Podívejme se nyní na doposud nejznámější a historicky nejdéle existující produkt s názvem Supermemo.

SuperMemo2008

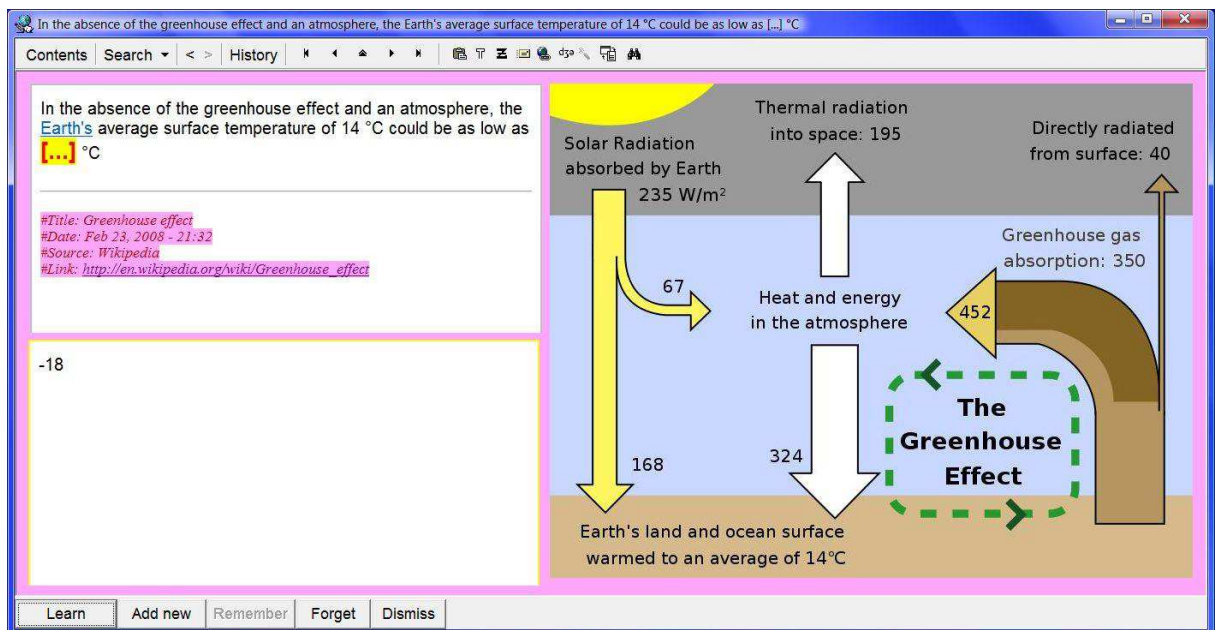
Nejprve na stručnou definici produktu, kterou nám nabízejí nejvíce viditelné anglické stránky produktu.

Tři důležité poznatky o aplikaci Supermemo:

- Supermemo je učební metoda, která umožňuje se učit velmi rychle a po roky nezapomínat
- Supermemo je dostupné jako jednoduchý počítačový program pro Windows, Windows CE a Palm Pilot. Může být také použito ve web prohlížečích, Dosu, na Linuxu, Macu, v „Amiga“, a dokonce bez počítače
- Supermemo je založeno na vědeckém přístupu k lidské paměti

(přeloženo z <http://www.supermemo.com/english/smintro.htm>)

Nyní se jedná klasický typ produktu, který společnost vyvíjí po dlouhou řadu let. Jeho funkčnost je v základních rysech obdobná s Keepinhead. Snad jen z přiloženého screenshotu je patrné, že lze k termínům přidávat i obrázky. Celkově však aplikace vypadá mnohem složitěji a méně přehledně. Dá se říci, že se jedná o známý rys i dřívějších verzí Supermema, které spíše svým uživatelským prostředím připomínaly v jistých pokročilých módech prostředí programátorských jazyků (jako C++ Builder a podobně). Což z hlediska přívětivosti je velmi špatná známka programu. Rovněž na uživatele velmi špatně působí zastaralé stránky a zmínky o zastaralých platformách produktu (DOS, Palm apod.)



Obrázek 7 - Supermemo (starší produkt)

Tato aplikace, s přesným označením SuperMemo2008 je nabízena za cenu \$ 50. Nyní by mohlo vypadat, že tento produkt je již snad mimo hru. Nicméně při detailnějším zkoumání se mi podařilo nalézt další klony aplikací, které s tímto označením nějakým způsobem souvisejí, ovšem vykazují již poněkud jinou funkčnost. Vše vypadá, jako by tyto nové produkty zcela změnili strategii prodeje. Obrazně řečeno, mají spoustu věcí naopak, než měly před tím. Nebudeme tedy zkoumat, vlastnické záležitosti jednotlivých produktů, neboť by nám k ničemu nebyly. Nicméně je zřejmé, že produkty spolu nějak souvisí – neboť používají stejný obchodní název a proto je můžeme navzájem porovnávat. V následujícím popisu se tedy zaměříme především na nová vylepšení.

Nové produkty

V čem spočívají ona vylepšení? Předně se zdá, že již společnost nevsadila na jediný univerzální produkt sloužící ke všem typům učení. Došlo tedy k rozdělení – diverzifikaci placených produktů a každý z nich se začal zaměřovat na svou dílčí klientelu. Toto vše můžeme vyčíst z nových stránek společnosti

(<http://www.supermemo.eu>), kde na první pohled již upoutávají svými nejlukrativnějšími produktovými balíky (viz příložený obrázek).



Obrázek 8 - Nové produkty pod značkou Supermemo

Produktů je ve skutečnosti mnohem více, než je vidět na příloženém výřezu stránky. Jsou členěny podle jazyků, podle úrovní a podle použití. Rovněž je zde k dispozici zajímavá varianta pro děti, kdy se mohou jednoduchým způsobem učit nejzákladnější slovíčka.

Zároveň za analýzu stojí produkt „SuperMemo for iPhone“. Ten se svým pojetím vymyká od výše zmiňovaných produktů tím, že je zadarmo. Ale jen zdánlivě. Ve skutečnosti nabízí jen málo vestavěných databází a cvičení zdarma. V praxi to znamená, že pokud uživatele zaujmou věci volně stažitelné, zřejmě se pak rozhodne dokoupit další rozšíření placeně. Pro daný způsob prodeje v Appstoru je to velmi dobrá strategie, neboť aplikace zároveň těží z oblíbenosti free aplikací, neboť ty co jsou zadarmo, jsou více stahovány a dostávají se na více lukrativní pozice. Zde však po stažení uživatel zjistí, že si dané přídatky musí dokoupit. V praxi to znamená, že v takto koncipovaném programu může bez problému utratit desítky dolarů. Navíc společnost má z uživatele zisk průběžně, podle toho jak se učí a také podle toho jaké nové materiály mu připraví ke stažení. Je však nutno podotknout, že každé takové jedno rozšíření stojí průměrně deset dolarů. Což je poměrně hodně, v porovnání s konkurenčními aplikacemi Appstoru. Stručně řečeno, tento prodejní kanál má svá specifika, které znamenají že

aplikace, které stojí více jak 5 dolarů, jsou brány za dražší a (až na výjimky). Bez problému si zde totiž člověk může totiž koupit většinu potřebných a plně funkčních aplikací v rozmezí od 1 do 5 dolarů celkových nákladů za aplikaci.

Přínos analýzy

Z analýzy produktů sdružených souhrnně pod značkou Supermemo vyplývá, že stavět stále na původním produktu nebylo únosné. Jednak nám to signalizují již poněkud staré stránky a celkově nízká dynamičnost prodejních kanálů původní aplikace. S původní aplikací se totiž nedá příliš běžně setkat.

Zatímco nové produkty sdružené na nových stránkách zavání novými investicemi, které se jednak promítly do nových profesionálních stránek a zároveň i do aplikací, které byly výrazným způsobem po uživatelské stránce vylepšeny, či zcela nově koncipovány.

Velmi moderní přístup pak lze zaznamenat u produktů SuperMemo for iPhone, neboť využívá nejnovějších technik, které nabízí prodejní kanál Appstore. Také můžeme prokazatelně najít aktivní hodnocení uživatelů (což znamená, že je v současné době produkt běžně stahován do iPhone), stejně tak vidíme, že společnost dělá update produktu. Proto je zcela zřejmé, že tento produkt je budován namísto původního klasického produktu SuperMemo.

Na základě těchto indicií není možné zjistit zisky z nových produktů Supermemo, ale právem se můžeme domnívat, že tyto nové produkty jsou více lukrativní než původní klasický produkt. Vše bylo podrobně rozebráno také proto, že tento produkt se svou evolucí a marketingovým pojetím nejvíce blíží produktu Keepinhead. A proto z těchto poznatků můžeme těžit při dalších návrzích vývoje společnosti IT.s.r.o.

2.2.2.2 Další aplikace

Dá se říci, že z analýz dalších aplikací bychom již mnoho přínosného nezískali, budou totiž obdobné. Stručně lze říci, že se mi na trhu nepodařilo najít nějakou stejně fungující velmi známou jinou aplikaci. Většinou buď společnosti nabízejí slovníky, nebo kompletní výukové programy (s předdefinovanými cvičeními). Ostatní společnosti na trhu příliš nevynikají a jejich produkty jsou třeba lokálně známé, či nemají vůbec tržní

potenciál, či se teprve tvoří. Také existují i další ne příliš známé free-aplikace, které však svým pojetím často nejsou také moc vhodné pro běžného uživatele. Navíc nemají žádný marketing. Ovšem jiná situace platí na další platformě a tou je webové rozhraní, které sebou bohužel v poslední době začalo přinášet zpětně i nové výrazně významnější konkurenty mezi klasické aplikace. Jelikož však tyto aplikace těží zatím hlavně z marketingové síly webového rozhraní, tak si o nich stručně povíme v následující kapitole.

2.2.2.3 Webové servery

Toto rozhraní se odlišuje především tím, že veškerá funkčnost je soustředěna na web. V praxi to znamená jistá omezení, avšak na druhou stranu to sebou přináší velmi rychlý přístup ke všem funkcím takovéto webové aplikace. Uživatel tedy nemusí nic instalovat, mnohdy ani nic platit a stejně tak může využívat této elektronické výuky. Navíc se k databázím, či jednotlivým tématům může snadněji dostat už samotným zadáním do veřejného vyhledávače (Google a pod) a pak se může velmi snadno zkusit bez jakékoli instalace a placení. Nevýhodou však je potřeba internetu k tomuto užívání aplikace. Některé servery proto přistoupili opět ke kombinaci. Takovým příkladem může být například server Quizlet.com, který nabízí veškerou funkčnost na svých stránkách, ale po několika letech provozu se rozhodl volně otevřít své databáze tak, aby mohly být přístupné zejména pro mobilní aplikace (třeba Iphone a podobně). Jedná se poměrně o novinku. Proto na jeho stránkách můžeme nalézt celou řadu alternativních klientů (s různou licenční politikou). Samotná marketingová síla je tedy soustředěna kolem serveru Quizlet a tyto aplikace jsou zatím jakýmsi doplňkem. Nicméně tímto novým způsobem se zviditelní opět noví konkurenti. Pro jednotlivé aplikace je tedy velmi výhodné s tímto serverem spolupracovat. A pro server je tato výměna také výhodou, neboť tím získává nové uživatele, kteří třeba o ryze webové rozhraní nejevili před tím zájem. Jedná se tedy o spojování sil, které může být v daném případě velmi prospěšné pro obě strany, zvláště pak pro první aplikace, které již v případě Quizlet jistě své lukrativní místo zaujali a bude opět těžší se s nimi přebíjet v konkurenčním boji.

2.2.3 Analýza cen pracovního kapitálu v IT

Jak je obecně známo, nejlepší a nejsnadnější uplatnění v IT (a nejen v IT) nacházejí lidé ve velkých městech především Praha, následně Brno. Zde je i největší kumulace této kvalifikované pracovní síly. Což má samozřejmě za následek, že pokud se lidé mají tendenci přesouvat do těchto velkých měst za práci, tak v těchto velkých městech také musí být zákonitě vyšší životní náklady (toto platí především pro pořízení bydlení, některé typy služeb...). Na druhou stranu lidé, kteří nemigrovali do velkého města a zůstali v místech, kde je poptávka po IT pracovnících mizivá, dosti často nemohou pro sebe najít uplatnění. Případně najdou zaměstnavatele, který jim takovou sumu peněz za tuto práci prostě nenabídne. Toto rozložení platů v IT dokládá následující mapka ČR.



Obrázek 9 - Průměrná hrubá měsíční mzda IT odborníků v krajích ČR

Zde ještě příkládám vyjádření ČSU s konkrétními čísly

„Významné jsou rozdíly v průměrných hrubých měsíčních platech IT odborníků mezi jednotlivými kraji České republiky. Není nikterak překvapivé, že nejvyšší hrubou průměrnou měsíční mzdu měli IT odborníci v hlavním městě Praze. Zde v roce 2009

přesáhl průměrný plat IT odborníka hranici 54 tisíc korun. Za Prahou druhý nejvyšší průměrný měsíční plat IT odborníka byl v roce 2009 v Jihomoravském kraji a dále v kraji Středočeském. Nejedná se však o tak vysokou částku jako je tomu v případě hlavního města. Průměrná hrubá měsíční mzda IT odborníka byla v Jihomoravském kraji něco málo přes 42 tisíc korun a v kraji Středočeském ještě o cca 2 tisíce korun nižší. Výše platu IT odborníků ve Středočeském kraji je z velké části také ovlivněna blízkostí Prahy, tzn. Část obyvatel kraje dojíždí za prací do hlavního města, kde jsou vyšší průměrné platy. V ostatních krajích se již průměrná mzda IT odborníků pohybuje v rozmezí 29 – 35 tisíc korun. Nejnižších hrubých průměrných mezd dosahovali IT odborníci v Karlovarském, Olomouckém a Moravskoslezském kraji, kde pobírali cca 30 tisíc korun.“

(ČSU,2009)

Což tedy znamená, že pokud by se nám podařilo začít zaměstnávat pracovníky mimo Brno v krajích či konkrétních místech, kde jsou platy výrazně nižší, pak bychom mohli dospět k výrazným úsporám na pracovním kapitálu.

2.3 Analýza makrookolí

2.3.1 PEST analýza odvětví

Politicko-legislativní vlivy

Produkt Keepinhead je distribuován zejména přes internet. V praxi to znamená bezproblémovou dostupnost kdekoliv po světě. Což zároveň říká, že je poměrně imunní proti zahraničním politickým a legislativním okolnostem, jelikož se na něj vztahuje především Česká legislativa (společnost je tuzemská). Pro další distribuční kanál – prodeje hromadných licencí jazykovým školám, pak opět svou roli sehrává jen Česká legislativa a politické prostředí.

Celkově tedy lze říci, že České prostředí je spíše výhodou. Především díky tomu, že se v něm společnost umí pohybovat a tak je prakticky připravena reagovat na situace, které se mohou objevit. Dále vznikající užší spolupráce v rámci EU může také navýšit její pozici. Rovněž legislativní zabezpečení podnikání je dostatečné pro daný účel, nicméně občasně firma bude muset vynakládat finance pro právní a jinou podporu kvůli mnohdy zbytečně komplikovaným zákonům a rozbujelé byrokracii.

Z hlediska celkových nákladů a daňového zatížení toto prostředí nabízí takovou střední volbu. Neboť z pohledu Z- Evropy se jedná o místo s koncentrací již relativně kvalifikované a také ještě spíše levnější pracovní síly. Daňové zatížení je zde opět nižší, taktéž nemáme např. progresivní daň a podobně. V globálu lze říci, že při porovnání s firmami Z-Evropy (podmínkou je, aby tam i produkt vyráběly) mají tuzemské společnosti velkou výhodu. Z pohledu celosvětového však již je situace zcela jiná. Existuje celá řada zemí, které mají nižší náklady na pracovní kapitál a také nižší daně. V Evropě takovými státy jsou např. Srbsko, Ukrajina, Rusko, Bulharsko.

Ekonomické faktory

Z hlediska výroby je produkt nejvíce zasažen cenou pracovního kapitálu. Jak již bylo zmíněno, ten není v daném prostředí ani levný ani drahý. Což však znamená, že mohou existovat společnosti, které budou schopny vyvíjet produkt levněji a třeba ho i nabízet levněji.

Samotný prodej produktu je celosvětovou záležitostí, což mimo jiné znamená, že může být nakupován v bohatých i chudých zemích. V souvislosti se světovou krizí se zároveň nejedná o typické odvětví, které by jí bylo zasaženo. V této souvislosti však ani není vyloučen opačný tlak na zvýšeném zájmu o výuku jazyků, neboť v době krize se lidé musejí kvůli práci více obětovat a např. odjet do zahraničí (kde potřebují jazyk). Celkově tedy můžeme říci, že tyto vlivy se vzájemně negují a proto lze toto prostředí označit z hlediska plošné poptávky (po jakýchkoli typech výuky jazyka) za poměrně stabilní co do zájmu po produktech. Výkyvy však mohou nastávat ve volbě produktů – např. v době krize budou lidé raději hledat produkty zadarmo či levnější. Což se již promítne do zisků společnosti (pokud nepříjde s vhodnou alternativou a nevyužije nové příležitosti).

Socio-kulturní faktory

Jelikož má produkt stále nejvýraznější (nadpoloviční) zázemí v ČR, nejvíce jej tedy bude ovlivňovat sociálně kulturní situace v domovské zemi. Země a její obyvatelé patří již postupně k těm vyspělejším a tak zde můžeme sledovat nové trendy. Za nejdůležitější z hlediska produktu bychom mohli označit rozvoj internetu a komunikace. Taktéž nárůst cestování a styků se zahraniční Západní kulturou je značný.

Na druhou stranu jsou to tíž obyvatelé, kteří nemají příliš velkou oblibu nakupovat software. Tento jev byl výraznější v době porevoluční, kdy v 90. letech bylo pro mnohé spíše ostudné si daný software pořídit za peníze, když jej nebylo problém pořídit nelegálně zadarmo. Ačkoliv je třeba brát toto tvrzení s rezervou, asi nejlépe vystihuje názor velké části obecné veřejnosti tehdejších let. Tento trend již postupně odeznívá, neboť i legislativa je nyní v této otázce důslednější. Nicméně přesto ČR nepatří k zemím, kde by domácnosti rády utrácely za duševní vlastnictví (na rozdíl od USA).

Technologické prostředí

Technologie potřebné k tomuto typu podnikání jsou k dispozici všem subjektům na daném trhu a je dosti nepravděpodobné, že by některý z nich získal konkurenční výhodu použitím nové technologie – takové, aby byla nedostupná pro konkurenty. Nové technologie v této oblasti spíše tvoří nové trhy. (KRÁL T.,2008)

2.4 Zhodnocení, výsledná SWOT analýza

Podíváme-li se na samotnou společnost zevnitř, zjistíme, že je životně spjata se svým hlavním produktem. Mimo to ji ovšem chybí dlouhodobá vize, což znamenalo i její strukturu. Neboť vedení společnosti si strukturu vytvářelo zásadně dynamicky podle potřeby. To je na jedné straně sice dobře – z hlediska úspory nákladů na nepotřebnou pracovní sílu, případně na nákladné přeškolení, nicméně to sebou z dlouhodobého hlediska přináší spíše negativa. To je velmi dobře patrné v analýze 7S, která nám identifikovala velmi nízkou úroveň sdílených hodnot a také nízké sdílení schopností zaměstnanců. Což z hlediska IT například znamená, že nedochází ke standardizaci a

zefektivňování častých úkonů a s tím také souvisí i nízká míra synergických efektů. Zde je nutné, aby společnost přehodnotila svůj náhled na svou existenci samotnou, neboť její profil je především IT, nicméně je soustředěna na jeden jediný produkt. Což znamená, že své draze nabyté zkušenosti nemůže za současné koncepce opětovně využívat pro další vývoj.

Z dalších analýz plyne, že marketingové pojetí hlavního produktu společnosti (a jeho základní licenční politiky) je poměrně zastaralé a nereflektuje příliš moderní tržní trendy. To ovšem nesouvisí s tím, co produkt nabízí uživatelům. Ti z hlediska vlastní funkčnosti právě dostávají poměrně vysokou přidanou hodnotu s nulovými budoucími investicemi (na rozdíl od ostatních). A to je právě jedna z příčin ušlých zisků firmy, neboť konkurenční výrobky se snaží, aby jejich uživatel nakupoval znovu a znovu. Zatímco produkt Keepinhead (základní typ licencování) je zaplacen na začátku a již nikdy dále. Dalším negativním jevem je, že společnost vlastně nabízí jen jediný komplementární produkt (dva dílčí placené), takže ani věrní uživatelé si nemohou koupit žádný další produkt. Tedy nyní může společnost vydělávat pouze na nových uživatelích, kteří jsou však poměrně drazí na získání. A jelikož již tito uživatelé nevytváří další zisk (kromě koupě), tak ani klasické reklamní kampaně nebudou mít svou jednoznačnou rentabilitu.

V souvislosti s konkurencí pak v současném pojetí ani nemůže těžit z konkurenčních webových serverů, které zadarmo zviditelňují klientské aplikace. Důvod je ten, že tento produkt je napojen na svou vlastní komunitu a také ji sám vytváří. Ovšem nevytváří ji příliš důsledně. A proto jeho webové stránky nyní nemají velkou sílu vyvolávat podobný efekt v lákání uživatelů, jako se děje na serveru Quizlet.com. Produktové stránky v současné době slouží spíše jako opora, doplněk aplikací a sami o sobě nenabízejí žádnou užitečnou funkčnost pro uživatele bez zakoupené aplikace. V souvislosti s tím to ovšem také znamená, že produkt nereflektuje nové uživatelské trendy, které mají tendenci svou výukovou aktivitu provádět spíše na webu v nějaké komunitě.

Poměrně dobrá situace pak panuje v souvislosti s jazykovými školami. Zde se podařilo společnosti více zohlednit požadavky trhu a vytvořit lepší marketingovou strategii. Zřejmě to bude tím, že je z celkového pojetí také nejnověji přidaná. Zde je tedy produkt prodáván opakovaně a na omezenou dobu. V reálu pak vytváří stále zisky nejen pro samotnou prodávající společnost, ale má i pozitivní jak reklamní tak i užitečnou hodnotu pro jazykovou školu. Protože díky němu pak jazyková škola dává relativně velmi levně svým klientům univerzální učební prostředek, ve kterém je zpětně ukryta reklama na

tuto jazykovou školu a tak si sama o sobě zvyšuje povědomí u svých žáků. Ve vhodnou dobu pak také tito žáci v programu obdrží výzvu k přihlášení do jazykové školy.

V samotné evoluci produktu můžeme najít velmi přínosné změny, které spočívají ve výrazně lepší orientaci na běžného uživatele, což znamená, že samotná aplikace po funkční a použitelné stránce nijak nezaostává za konkurencí. Ba naopak, je velmi přehledná a intuitivní.

To nejdůležitější ze všech analýz nyní shrneme v závěrečné SWOT analýze:

<p style="text-align: center;">Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zpracování - použitelnost, přehlednost • Kompletní produkt • Dobré hodnocení uživatelů • Spolupráce s jazykovými školami v ČR • Dobrá politika hromadných licencí • Specifické funkce programu - synchronizace přes bluetooth • Verze pro počítač i mobil 	<p style="text-align: center;">Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Malá síla webu a jeho komunity • Web jen jako doplněk aplikace • Marketingová a licenční politika standardních nehromadných licencí • Produkt nereflektuje některé moderní uživatelské trendy - učení pomocí webu bez nutnosti PC aplikace • Nízká ziskovost vzhledem k velké náročnosti produktu • Neexistence dalších doplňkových produktů • Nízká úroveň sdílených hodnot ve společnosti • Velmi nízká míra synergických efektů uvnitř společnosti • Společnost je životně napojená na jediný produkt, chybí jí dlouhodobá vize pro ni samotnou
<p style="text-align: center;">Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expandovat na nové platformy • Rozšířit nabídku služeb na vlastním webu • Budovat komunitu kolem webu • Využít zviditelnění klientských aplikací u konkurenčních serverů (vytvořit pro ně upravené verze) • Vytvořit ziskovější licenční politiku • Vytvořit zcela nové učební produkty • Expandovat a vytvářet software i zcela jiného charakteru (tedy jiný než pro výuku) 	<p style="text-align: center;">Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trendy uživatelů - odklon od PC aplikací k webu • Nové aplikace zviditelněné pomocí webových serverů • Možný nezájem jazykových škol o hromadné licence • Jediný produkt - minimální rozložení rizika v případě nezájmu o něj

Obrázek 10 - Výsledná SWOT analýza

3 Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

3.1 Návrh strategie diverzifikace

Z analýz současného podniku vyplývá, že v portfoliu nabízených produktů figurují celkem 3 produkty, které jsou vzájemně velmi provázány. Kvůli těmto vzájemným vazbám lze konstatovat, že samostatná funkčnost každého z nich by byla velmi omezená. A proto se současná situace dá chápat tak, že společnost vlastně nabízí jediný produkt. Což znamená, že celý podnik stojí a padá na tomto jediném projektu. Tato situace pro budoucí vývoj společnosti není dobrá. Jejím jednoznačným řešením je tedy rozšíření produktů a vývoj produktů na sobě do jisté míry nezávislých. Zde by ještě stálo za zmínku, co se myslí pod pojmem nezávislé produkty. Tuto nezávislost je třeba chápat především z prodejního hlediska – tedy aby na neúspěchu jednoho produktu, nestál úspěch dalších produktů. Přeneseno do současného stavu – znamená to, že pokud by stávající produkt zažil například úpadek komunity kolem svého serveru (lidé by třeba přešli na jiný), tak se vše zpětně odrazí v obou nabízených aplikacích (PC, mobil). A zpětně bude-li jedna tato aplikace neúspěšná, zpětně se to odrazí zase v komunitě webových stránek a podobně. Jak již bylo řečeno, na tuto nezávislost bude třeba nazírat z prodejního hlediska, což však neznamená, že by produkty měly být vývojářsky (výrobně) nezávislé. Při tvorbě každého projektu bude naopak důležité, aby pokud možno co nejvíce částí jednoho projektu bylo upotřebitelné do druhého. Tedy aby firma vhodným rozvržením projektů šetřila náklady na pracovní kapitál.

Firma tedy musí v následujícím období velmi výrazně diverzifikovat svůj produkt. To jak z hlediska funkčního-typů softwaru, tak z hlediska jednotlivých trhů a zároveň by měla atakovat nové platformy (iPhone, Android...).

3.1.1 Diverzifikace – Nové typy či řešení aplikací

Společnost má své zkušenosti s tvorbou zejména výukového softwaru. Ovšem pro některé typy trhů, jako je například Appstore (viz kapitola o Appstore), nemá výukový software zrovna ten největší potenciál. Z čehož plyne, že diverzifikace by měla být vedena rozhodně i za hranice výukového softwaru. Je to i z důvodu dalších obav, kdy není zcela zřejmé, jestli spousta dnes rozvíjejících se konkurenčních řešení produktu Keepinhead má jasně odhadnutelný výdělečný potenciál. Zejména pokud se jedná o

komunitní servery, které sdružují komunitu, slovíčka a funkčnost pro výuku bez nějakých významnějších poplatků. Tato konkurence totiž již existuje a ve většině případů profituje jen z reklam, případně z nějakých nevýrazných startovacích poplatků. A v současné době vytežitelnost z reklam je kvůli takzvané bannerové slepotě nízká. Naopak pokud se rozhodne svoje služby výrazněji zpoplatnit, znamená to, že jejich stránky budou mnohem méně populární a lidé se de facto přesunou k neplacené konkurenci. Celkově však můžeme říci, že investice do konkurence schopných webových stránek budou poměrně vysoké. Což znamená, že návratnost takového produktu se začne objevovat až při opravdu vysoké návštěvnosti stránek.

Zároveň nevýhodou výukových jazykových produktů je, že například bohaté trhy jako je trh U.S.A., nebo přesněji tamější uživatelé, obecně nepreferují výuku jakéhokoliv jazyka, kromě své rodné Angličtiny. Řečeno jinými slovy to neznamená, že by zde nebyl potenciál i pro toto odvětví, ale faktem je, že pro jiné typy aplikací je zde potenciál mnohem větší. Například v Appstore vedou na celé čáře aplikace zábavného charakteru.

Ať již se jedná o návrh komplexních nových stránek, či obdobně rozsáhlá řešení jako byly aplikace Keepinhead, pro všechny tyto projekty platí jedno společné. Návratnost investic se pohybuje v řádech roků. Ovšem nějaké výrazné dlouhodobé investice do vývoje, který bude generovat zisk až za několik let, nejsou pro firmu bez investora přijatelné. Cesta by proto měla vést přes projekty malé rozsahem i kapitálovou investicí, které budou schopny generovat zisk již v řádu měsíců. Navíc zde bude možno zavčas (a s malými ztrátami) odhadnout reálný tržní potenciál obdobných produktů. Tyto typy aplikací by měla společnost nyní preferovat.

Celkově však nelze v rámci této studie konstatovat, který typ aplikací by měla společnost jednoznačně upřednostňovat tak, aby dosáhla co největší návratnosti. Zde se totiž nemůžeme příliš opřít o přesná data. V mnohých významných prodejních kanálech jsou počty koupených licencí pro vnějšího pozorovatele zcela „tabu“ a pro samotné společnosti je to opět cenné know-how, které nechtějí zveřejňovat (viz Appstore). I pokud bychom nějaká dílčí cizí data získali, opět na ně bude platit známé přísloví: „Když dva dělají totéž, není to totéž“. Proto nyní budou společnosti postupně navrhovány možnosti, které by měly mít celkově vyšší návratnost než stávající produkt v současné podobě (vzhledem k nákladům a času). A to je také samotný účel právě prováděné diverzifikace. Neboť společnost tím získá širší portfolio produktů, ideálně každý produkt v začátcích bude mít relativně nízké náklady – tak aby v případě neúspěchu byl co nejméně prodělečný a dal se v podstatě s nízkými ztrátami ukončit.

Zároveň první expanze společnosti bude vedena do jisté míry i jako průzkumná, neboť jen tak lze skutečně zjistit reálný potenciál daných aplikací. Jinými slovy, pokud společnost vytvoří řadu relativně nenáročných produktů s různými funkcčnostmi a umístí je na různé trhy, pak z toho bude moci vyseparovat ty nejlukrativnější a na tyto varianty se pak právě zaměřit a následně je pak rozvíjet s výrazně nižší rizikovostí. A to je onen reálný důvod, proč obsahem této práce nemůže být přesná rada, na které produkty se zaměřit. Neboť aby taková to studie byla hodnotná, měl by jí předcházet obdobný, časově náročný průzkum, pro který bude zapotřebí nejprve naprogramovat nové zkušební aplikace. Radou tedy bude, jaké že nové a do jisté míry zkušební aplikace (či obecně softwarová řešení) mají být programovány a pokusíme se srovnat jejich vzájemný potenciál.

3.1.2 Diverzifikace výukového software

V současné době se jedná o „kolosální“ řešení, které uživatel zaplatí na jeho počátku a pak už si zcela neomezeně stahuje slovíčka dle svých požadavků. Tedy neexistují žádné moduly, či části, které by se v průběhu používání daly k programu přikupovat. To je poměrně špatná situace, kterou bude zapotřebí alespoň pro nové trhy a nová řešení aplikace realizovat zcela jinak.

Ideální by bylo, kdyby byly vytvořeny nové příbuzné klony produktu, které by se vzájemně lišily například tematickou oblastí. Například by bylo více zainvestováno do vstupních databází a celková funkčnost by se pak opírala zejména o ně. Tato realizace je pak ideální například pro mobilní platformy, kde jsou aplikace svou podstatou jednodušší a mají tedy i v této primitivnější rovině schopnost zaujat. Mohly by tak vzniknout například následující produkty pro platformy jako jsou iPhone, Android, Java, ale i Windows:

3.1.2.1 *Phrasebooky*

Ty by obsahovaly základní fráze pro člověka, který si chce osvojit vyjadřovací dovednosti v daném jazyce. Či pro lidi, kteří do dané země odcestují a potřebují mít u sebe v kapse tuto oporu paměti. Asi nejžádanějšími platformami by byla mobilní zařízení. Takže portfolio takovýchto produktů by pak vypadalo třeba následovně.

Iphone English Phrasebook

Iphone French Phrasebook

Android English Phrasebook

...

Jak již bylo řečeno, tyto aplikace by byly podstatou poměrně velmi jednoduché a nebylo by ani nutné, aby si mezi sebou uživatelé vyměňovali či sdíleli jednotlivá slovíčka a fráze. Spíše by se jednalo skutečně o jednoúčelovou aplikaci.

3.1.2.2 PC a mobilní jazykové hry

Převést rutinní výuku do světa zábavy. Produkt by se dal ve větší míře orientovat i na děti, které tento způsob výuky budou preferovat jednoznačně mnohem více. Dále by mohly existovat sice stále jednoduché, ale již sofistikovanější hry pro teenagery. Kde by se mohli různě předhánět ve svých znalostech. Hry by bylo vhodné pojmout i sít'ovou formou. Taktéž by měly být koncipovány tak, aby byly velmi snadno přenositelné (naprogramovatelné) pod webové rozhraní. Aby bylo zřejmé, co si představit pod touto kategorií softwaru, ukážeme si velmi letmo jednu konkurenční hru. Ta se jmenuje „MindSnacks French – Language Learning Program“ a je distribuována přes Appstore.



Obrázek 11 - Příklady jazykových her

Opět v základním pojetí je hra nabízena jako free, a uživatel si do ní dokupuje za peníze jednotlivé další herní možnosti učení. (MindSnacks, 2010)

Zajímavé také na tom je, že tato aplikace je na klíčovém slově „French learning“ na prvním místě. Tedy je v současné době nejstahovanější aplikací pro uvedená klíčová slova. Jen pro upřesnění tato informace platí pro U.S.A. variantu Appstore, v sekci iPhone a je vztahována k době psaní této části práce (1. duben 2011).

Hry by samozřejmě mohly být koncipovány i na motivy starších papírových stolních her, kde by uživatelé doplňovali různá slovíčka apod. Samozřejmě však platí, že čím starší uživatele budeme chtít oslovit, tím sofistikovanější tato aplikace bude muset být. Jak je však patrné, tento typ aplikací je pro mnohé, zejména mladší uživatele zajímavou formou odreagování. Což nám dokládá i poměrně veliký zájem o něj, ve srovnání s ostatními výukovými produkty neherního charakteru v rámci iPhone platformy.

3.1.2.3 Jazyky dle úrovní

Jednalo by se opět o výukový program založený zcela na principu klasického Keepinhead. Nicméně vstupní fráze by měl předdefinovány tak, aby kopírovaly jednotlivé výukové úrovně uživatelů. Tedy produkt by obsahoval všechny úrovně a při instalaci by si uživatel mohl zvolit svoji výchozí úroveň (začátečník, mírně pokročilý, pokročilý). A po té by mu byly nabídnuty základní databáze k příslušné úrovni zdarma a souběžně s tím by viděl dostupné přídatky k dokoupení. Mezi přídatky k dokoupení by pak byly také zahrnuty možnosti vytvářet si svá vlastní slovíčka a stahovat slovíčka z internetu. Produkty by měly tedy následující členění:

English in head – all levels

French in head – all levels

....

Zahrnovat všechny úrovně do jednoho produktu sice vytváří nižší úroveň diverzifikace, nicméně tyto produkty bude potřeba v případě platformy Windows PC umisťovat do mnoha desítek distribučních kanálů a jejich větší členění by se již celkově nevyplácelo. Nicméně slučovat do produktu, ve kterém si uživatel kupuje předdefinovaná cvičení a vzdělávací kurzy, více jazyků, není již příliš vhodné. Neboť celkově takový produkt může působit jako ne příliš profesionálním řešením, do kterého se firma snažila naplácat všechno, co měla (bez nějaké ucelené logiky). Proto tyto produkty, alespoň na první pohled, musí být oddělené.

3.1.2.4 Webový server

Ten samozřejmě firma vlastní, nicméně jeho samostatné použití bez připojených aplikací je takřka nulové. Zde se tedy skýtá velká možnost k rozšiřování funkcí pro současnou komunitu. Taktéž by nové webové produkty lákaly nové webové uživatele. Z hlediska funkcí webu by bylo zapotřebí doplnit tyto následující:

- 1. Vytváření slovíček na webu**
- 2. Alespoň nějakou jednoduchou webovou aplikaci pro zkoušení.**
- Možnost připojování dalších záznamů jako jsou obrázky či nějakých souvisejících textů.
- 4. Napojení webu na sociální síť.**

5. Zprávy mezi uživateli
6. Diskusní fórum s jazykovou tematikou
7. VIP služby – větší možnosti obsahu a zviditelnění profilu, přidané funkce (např. ke zkoušení)
8. Jazyková hra / hry – zdarma, a některé hry by zahrnovaly možnost malých příplatků za lepší skóre či nápovědu

Z hlediska použití jsou body 1 a 2 nejpodstatnější a jako první musí být zakomponovány. Z hlediska získávání nových uživatelů by se musel stát zcela nezbytnou součástí bod 4. Neboť se jedná o velmi moderní a efektivní trend v získávání komunity.

Taktéž je zcela nezbytné, aby v rámci tvorby webu byly investovány výrazné prostředky do grafických řešení. Neboť pro získání požadovaného potenciálu je zcela nezbytné, aby jeho provedení působilo na uživatele zcela profesionálním dojmem. Již by to zkrátka nemohl být jen nějaký doplněk k nabízeným aplikacím.

3.1.2.5 Stávající aplikace Keepinhead

Výše navrhované aplikace jsou podstatným rozšířením původních aplikací a také mohou sloužit i jako vhodný doplněk. Nicméně původní aplikace mají stále své odběratele a získávají i nadále nové příznivce. Proto by nebylo dobré jejich prodej ukončit, či nějakým výrazným způsobem je modifikovat. Tyto aplikace, jako jsou Keepinhead mobile a PC budou nabízeny tedy dále beze změny souběžně s novými produkty.

3.1.3 Diverzifikace za hranice výukového software

Tento typ software nebude mít nic společného s výukou jazyka, ani s jiným typem výuky. Bude zejména zaměřen na uživatelův volný čas a zábavu. Bude se hodit zejména pro ty platformy, které jsou preferovány mladými uživateli. Podle obsahu a náročnosti jej rozdělíme do dvou následujících podkapitol – Žertovné programy a hry.

3.1.3.1 Žertovné programy

Nejedná se tedy o klasické hry, nýbrž o vtipné, volnočasové aplikace. Tyto aplikace svým pojetím budou většinou jednoúčelové. Z hlediska technického provedení pak poměrně jednoduché, tedy i nákladově levné. Jejich hlavním posláním bude upoutat uživatele pozorností. A to většinou pomocí jednoduché, vtipné funkcionality.

Aby bylo zřejmé, co si pod tímto pojmem vůbec představit, podíváme se krátce na aplikaci Virtual Vuvuzela (pro Iphone). Tato aplikace v podstatě nic převratného nenabízí. Pouze obrázek trumpety či chceme-li vuvuzely ve volitelných barvách, podle barev státu a jeho vlajky. A při dotyku, či třesení vydává typický stále stejný zvuk tohoto, s trochou nadsázky, hudebního nástroje. Jeho

funkčnost je tedy primitivní, náklady minimální a přesto má svůj použitelný potenciál. Jeho užití, podle popisků autora, je především k povzbuzování svého týmu na stadionu a k vytáčení soupeře. Program opět existuje ve dvou vydáních - neplacené (s reklamou) a placené (za 0,99 dolaru).

(Aculocity, 2011)

Tyto typy aplikací mají řadu výhod, například tu, že je firma může kdykoliv zařadit do výrobního procesu, výroba je zcela nenáročná a při vhodném provedení mají i poměrně vysoký potenciál a velmi nízkou rizikovost (vzhledem k nákladům). Nevýhodou je, že nápady, podle kterých jsou tvořeny musí být inovativní, vtipné a neotřelé. V podstatě to znamená poměrně vysoký inovační a kreativní tlak na návrháře takovýchto aplikací. Neboť právě to, s vhodným marketingovým řešením, jim dodá skutečný potenciál na trhu.

3.1.3.2 Hry

Zde není třeba přibližovat, co se pod tímto pojmem skrývá. Spíše si vymežíme možnosti, které se skýtají naší společnosti pro tvorbu těchto aplikací. Obecně lze říci, že



Obrázek 12 - Příklad žertovné aplikace

tyto aplikace, aby byly úspěšné, musí být svým provedením výrazně náročnější. Zároveň platí tvrzení, že na mobilních kapesních zařízeních mívají jednodušší provedení, zatímco na klasických počítačích náročnější. V praxi to znamená to, že se firma musí soustředit zejména na mobilní, nebo webové platformy a zároveň je třeba tíhnout k jednodušším řešením, aby byla pro ni vůbec zvládnutelná a v závěru také konkurence schopná. Jelikož s těmito aplikacemi nemá společnost žádné zkušenosti, bylo by vhodné, aby se do nich nepouštěla hned z kraje a nabírala nejprve zkušenosti z ostatních podobných aplikací (například z jednodušších her výukového charakteru, či zábavných aplikací). Tedy nějaký větší rozvoj v této oblasti je analyzované firmě doporučován až v případě střednědobého výhledu, po úspěšné realizaci jednodušších aplikací podobného charakteru a nakumulování větších finančních zdrojů.

3.2 Návrh prodejní politiky

3.2.1 Phrasebooky

Pro trhy, pro které je to vhodné, například Appstore, by byl produkt dostupný v základní verzi zcela zadarmo. Tím by bylo zajištěno, že produkt bude – v rámci možností – pro uživatele na očích a bude stahován. Celkově by měl být koncipován tak, aby uživatel byl ukázkovými (zadarmo dostupnými) frázemi natolik zaujat, že si bude chtít stáhnout i další fráze. Zároveň by těchto základních frází v aplikaci mělo být přijatelné množství pro alespoň dvě průměrná použití aplikace, aby noví uživatelé nebyli ihned odrazeni tím, že v této aplikaci není vlastně nic zadarmo.

Následující fráze za placené rozšíření, by už nemusely být tak zajímavé. Přesněji ta nejpoutavější témata, nikoliv nejpotřebnější budou spadat do free sekce a zbytek se zařadí do placené. Ovšem použitelnost placené sekce nesmí dosáhnout tak nízké úrovně, aby uživatelé v komentářích aplikace psali, že další placené přídatky jsou již zcela bezcenné.

Pokud se bavíme o klasických typech aplikací, jejichž systémy neumožňují snadné automatické dokoupení přídatku do aplikace – například klasický Windows pro PC – tak i zde by strategie mohla být rovněž podobná. I přes to, že je potřeba provést každou platbu přes externí systém, bude to zřejmě stále nejefektivnější cesta k šíření aplikace.

3.2.2 Jazyky dle úrovní

Tento produkt bude licencován obdobným způsobem jako phrasebooky. Jen s tím rozdílem, že zde musí být větší počet dostupných rozšíření do daných levelů a navíc v sobě může zahrnovat i samotný phrasebook. Tento produkt se také bude více hodit na klasické počítače, a proto jeho obchodní strategie tomu musí být pro tyto varianty přizpůsobená. Tedy rozsah databází pro uživatele musí být významně větší než u phrasebooku. Taktéž by se k tomuto produktu daly pomocí placených rozšíření dokoupit možnosti pro vytváření vlastních slovíček a možnosti stahování od uživatelů.

3.2.3 PC a mobilní jazykové hry

Zde by opět základní licenční politika byla obdobná. Tedy Free aplikace s možností rozšíření o další levely či přídavky. Navíc by se v rámci některých her daly realizovat nějaké nadstandardní doplatky za lepší skóre, či za zvýhodnění proti jiným hráčům. Nicméně aby tato zvýhodnění byla kupována, musí být součástí herního boje uživatelů – tedy používat je jen tam, kde se budou uživatelé vzájemně předhánět. Tedy například u her, které by byly hrány online a fungovaly by na obdobném principu webových placených her (viz závěrečná část následující sekce Webový server).

3.2.4 Webový server

V současnou chvíli na serveru není nic zpoplatněno, neboť se na něm také nenachází žádné funkce, za které by byl uživatel ochoten platit. Při navrhovaném rozšíření serveru se jako první a také hlavní zdroj příjmů naskytá především reklama. Tedy dá se říci, že ke všem základním funkcím by se uživatelé dostali zadarmo (za zobrazení reklamních položek). V momentě, kdy by server získal více příznivců by se dal vytvořit speciální program, za který by si uživatelé zaplatili a stránky by používali bez reklamy a případně by mohli využívat nějaké přidané funkce k tomu. Například větší prezentaci vlastního profilu, více možností v profilu apod.

V souvislosti s dalšími možnými produkty, jako jsou phrasebooky a související výukový software by na stránkách mohly být připraveny další sofistikované možnosti vzdělávání. Jinými slovy jednalo by se opět o přebalené části produktů z mobilních a PC aplikací. Jejichž účelem by opět bylo nejprve uživatele nalákat neplacenou formou

tak, aby se rozhodl vstoupit do placené sekce. Nicméně jednalo by se nejprve spíše o doplňkovou službu, která by tvořila i jakousi reklamu pro dostupné placené aplikace na různých platformách.

Taktéž velmi přínosné by bylo vytvoření zábavných síťových jazykových her, ve kterých by se uživatelé mohli hravou formou učit a zároveň být ve spojení se svou komunitou. Díky tomu totiž lze do systému zakomponovat i možnost placení. Například pokud uživatel bude chtít dosáhnout lepší skóre, může si dokoupit za malý poplatek nějaké zvýhodnění. Takto například funguje herní server Travian. Tato metodika je vlastně založena na „předhánění“ uživatelů, který z nich je lepší. A v zápalu boje jsou lidé schopni utratit mnohem větší finanční prostředky. Zvláště když uvidí, že jiní to také dělají. Navíc naprosto stejné klony těchto her by mohly existovat pro mobilní platformy a fungovaly by na stejném principu, čímž by se vytvářelo mnohem větší uživatelské herní zázemí pro tyto aplikace. Což by znamenalo větší oblibu, větší soutěživost uživatelů a přetransformováno do finanční roviny by to přineslo vyšší zisky. A pro samotný webový server by tyto hry znamenaly mnohanásobně vyšší oblibu mezi uživateli.

3.2.5 Stávající aplikace Keepinhead

Zde se zřejmě licenční politiku nepodaří příliš změnit. Navíc veškeré vhodné změny byly reflektovány již v předchozích mutacích původní aplikace. Licenční politika tedy zůstane zachována a bude dále získávat ty zákazníky, kteří preferují tento způsob nákupu aplikace – tedy zaplatit na začátku za vše a dále již neplatit. Jelikož ostatní produkty budou svým marketingovým pojetím modernější a více vyzývavé, tak nehrozí, že by tento stávající produkt výrazněji odrazil nové zákazníky od jejich koupě.

3.2.6 Ostatní zábavný software a hry

Základní platební politika bude obdobná již té, několikrát použité. Opět bude nejjedlejší snažit se nalákat uživatele na aplikaci se základní funkčností zadarmo a následně mu nabídnout další zpoplatněné dodatky. Nicméně zde můžeme využít potenciálu například Facebooku (či jiného komunitního serveru), pomocí kterého by aplikace zaslala zprávy a pozvání do hry. Obdobným způsobem jakým třeba funguje známý projekt FarmVille, který v průběhu hraní vyzývá, či přímo podmiňuje jisté činnosti tím, aby uživatel poslal nějakou herní upoutávku jinému uživateli. Tím tato aplikace získá mnohem větší potenciál oslovovat nové uživatele. V ideálním případě

dojde k řetězové reakci, kdy hra stále oslovuje větší a větší počet uživatelů a jejich počet narůstá exponenční řadou (až po zaplnění potenciálu dané skupiny trhu).

3.3 Operační plán

Jelikož firma pro otevření nového projektu nemá k dispozici příliš mnoho prostředků, bude zapotřebí, aby s nimi nakládala co nejšetrněji a snažila se o co nejrychlejší zúročení každého nového projektu. Nyní se zaměříme na dvě stěžejní věci. Jakým způsobem a co nejlevněji zajistit pracovní sílu a následně jakým způsobem pak provádět samotnou výrobu softwaru.

Na okraj je třeba uvést, že operační plán a z něj vyvozené kapitoly se opírají o pomocnou analýzu zákaznických skupin, kterou je možno nalézt v příloze této práce.

3.3.1 Snížení nákladů práce – Práce na dálku – Teleworking

Vyjdeme-li z předchozích analýz (viz Analytická část), zjistíme, že mnohem dražší pracovní sílu v IT oboru máme ve větších městech, než je v místech s nízkou hustotou zalidnění (malá města, vesnice). Faktem mohou být dvě skutečnosti. Ve městech je kumulováno větší procento kvalifikovanější pracovní síly. To ovšem neznamená, že bychom mimo ně, nemohli nalézat schopné lidi, neboť ne každý má touhu migrovat za prací. Dalším, pro nás výhodnějším faktem je, že mimo velká města není v oboru IT velká poptávka po pracovní síle a tak ohodnocení těchto zaměstnanců kvůli nedostatku nabídek výrazně klesá. Proto se budeme snažit využít tento způsob práce, abychom z tohoto mzdového rozdílu mohli co nejvíce profitovat.

Při náboru zaměstnanců by bylo vhodné se nejprve zaměřit na ty zaměstnance, kteří by se nacházeli ve špatně placených krajích, či případně v místech, kde bez výraznějšího dojíždění nemají možnost tohoto druhu obživy. Tedy předpoklad je takový, že budou ochotní pracovat za mnohem nižší mzdou. V případě, že narazíme na zaměstnance, který

by chtěl pobírat mzdu stejnou jako ve velkém městě, nebudeme tuto nabídku akceptovat (jedině v případě velmi výjimečných schopností zaměstnance).

Podle propočtů bychom se měli být schopni dostat na minimálně na dvě třetiny nákladů za zaměstnance ve velkém městě. Ovšem podle zjištěných dat, která ukazují přibližně 15-20 tisícový rozdíl mezi více placeným a méně placeným krajem je zřejmé, že tyto rozdíly budou nastávat ještě i v rámci krajů. Tedy při výběru vhodných míst, například vesnice, či malé městečko, které nemá v dosahu žádné větší město, kde by mohl být člověk zaměstnán v tomto oboru, se nám může podařit dosáhnout ještě vyššího rozdílu platu. Tedy dle odhadu z výše zjištěných informací by se mohlo jednat až o 50% úsporu nákladů na stejnou práci zaměstnance.

Nyní přichází další důležitý bod a tou je motivace pracovníků při práci na dálku. Dá se říci, že na metodice motivace pracovníků bude stát a padat firemní úspěch. Neboť při práci na dálku bude mnohem složitější zajistit správné fungování zaměstnance. V některých případech může být problém donutit zaměstnance vůbec něco dělat. Neboť v kanceláři na pracovníka působí jiné psychologické vlivy než například v jeho domácnosti. Stručně řečeno, bude nesmírně důležité, abychom byli schopni pracovníka ohodnocovat od provedených úkonů a nejen od hodinové mzdy, která se v tomto případě dá poměrně těžko určovat. Případně na ni budou muset být vytvořeny další softwarové nástroje, které budou monitorovat činnost pracovníka. Finanční motivace pracovníků tedy musí být zajištěna možností dávat pracovníkovi různou výši platu v souvislosti s jeho výkony. To zní sice jednoduše, ovšem Český zákoník práce již tomuto nakládání s platem není tak nakloněn. Budeme tedy muset se zaměstnancem sjednat pracovní úvazek na nějakou nižší mzdu a pak systémem odměn mu mzdu navyšovat.

Případně pracovní smlouvu sepsat tak, aby neobsahovala výši mzdy. Výše mzdy by pak byla uvedena ve mzdovém výměru, jenž může být zaměstnavatelem jednostranně upravován.

„Změnu mzdového výměru musí firma oznámit zaměstnanci písemně, a to nejpozději v den, kdy změna nabývá účinnosti. Takže když se snižuje mzda od února, stačí to zaměstnanci sdělit i 1. února“ (KUČERA P.,2010)

V samotné pracovní smlouvě pak nesmí být uvedeno, že je tento mzdový výměr její součástí, jinak by na něj platilo to samé, co na pracovní smlouvu. Z hlediska zákona je to v pořádku, neboť se nejedná o povinnou náležitost pracovní smlouvy.

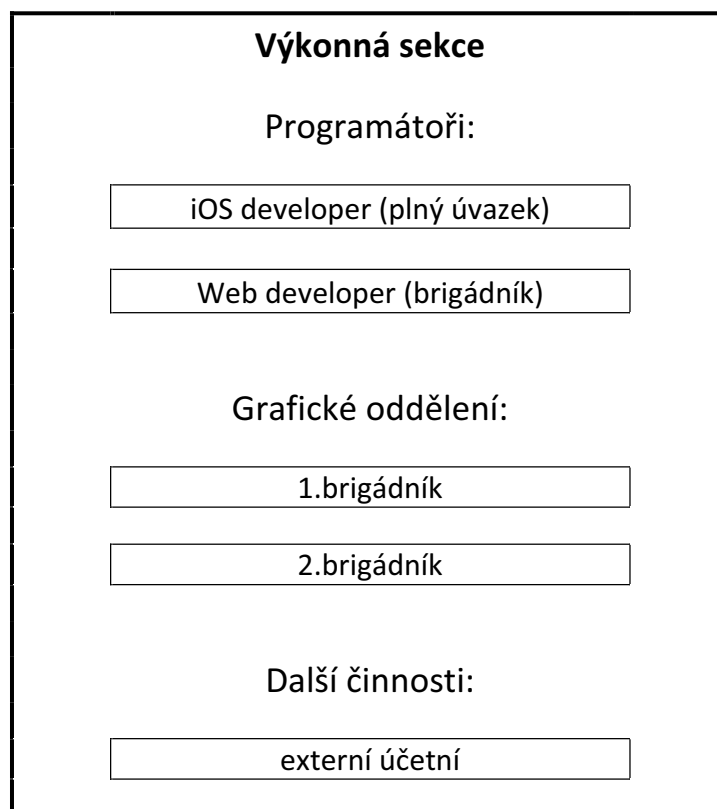
3.3.2 Plán pro zavedení prvních nových projektů

Jak již bylo řečeno, společnost má relativně malé prostředky pro rozjezd nových projektů a proto by navrhované úspory na pracovním kapitálu nemusely stačit, pokud by se tato fakta také nereflektovala v samotném procesu výroby. Zde bude nesmírně důležité, začít vyrábět software s co nejkratší dobou návratnosti. Což znamená, že v první řadě bude třeba ze všech možných návrhů vybrat ty aplikace, které jsou svou podstatou nejjednodušší. Zároveň by měla být vybrána platforma, která takovou návratnost v tomto měřítku umožňuje a přitom nepotřebuje žádné další náklady pro základní distribuci.

Za tímto účelem bude k současnému datu nejhodnější zvolit iOS, tedy začít vyvíjet pro iPhone apod. Jelikož prakticky distribuci přes AppStore můžeme začít provádět ihned. Také distribuce v rámci AppStore bude velmi jednoduchá, AppStore vykrývá v podstatě veškerý placený trh s těmito aplikacemi. Apple totiž jiný způsob distribuce ani nepřipouští. To za těchto okolností pro nás bude poměrně velkou výhodou.

Nyní k samotnému vývoji. Na vývoj iOS aplikace z programového hlediska bude přijat nový pracovník na plný úvazek. Pracovat by měl přes teleworking. Jeho kvality by neměly být podprůměrně, bylo by totiž zapotřebí, aby alespoň částečně znal požadovanou vývojovou platformu pro iOS a celkově by se měl alespoň v obecné rovině poměrně dobře orientovat v programování. Bude totiž zapotřebí, aby byl schopen samostatné práce a případnou neznalost si samostatně dostudoval. Pro následnou finanční analýzu budeme předpokládat, že takového pracovníka (přes Teleworking) seženeme za nástupní superhrubou mzdou 25 000 Kč, což řádově znamená cca 15000 Kč čistého. Tu bychom měli být schopni po 3-6 měsících navýšit, aby se nestalo, že nám zaškolený pracovník dá výpověď. Neboť v tuto chvíli již bude poměrně zkušený a tak bude chtít více peněz. Předpokládejme, že v závislosti na možnostech budeme muset jeho mzdu navýšit maximálně do 6 měsíců na 33000 Kč superhrubé mzdy, tak aby se

jeho čistá mzda pohybovala kolem 20 000 Kč čistého. Což pro zapadlou oblast s minimálními pracovními příležitostmi představuje poměrně slušný výdělek. Zároveň budeme muset zaplatit grafika či grafiky. Zde nám bude stačit schopný student či studenti na malý úvazek v poměru na dohodu o provedení práce. Celkově by se výplata za první jednoduchá grafická zpracování pohybovala kolem 10000 Kč měsíčně. Při nízkých úvazcích se dá tento studentský příjem oprostít od daně úplně, takže můžeme předpokládat, že v případě dvou grafiků může být jejich čistý příjem skutečně 2x 5000 Kč. Také by bylo dobré, aby se k novým produktům vytvořily alespoň zatím jednodušší, ale kvalitní webové stránky pro jejich lepší budoucí prodej a poutání uživatelů. Neboť tento princip je zkušeností ověřen a také doporučován. Opět lze kalkulovat s prací studenta brigádníka, kterou provede během 4 měsíců a celkový náklad firmy lze odhadnout na 20 000 Kč, tedy 5000Kč měsíčně. Zároveň bude moci využít opory již najatých grafiků. Po provedení této činnosti by do konce tohoto plánovaného období (tedy do konce 1. roku) stránky udržoval a aktualizoval, za sníženou mzdu.



Obrázek 13 - Návrh nového uspořádání (v krátkodobém výhledu)

Jen pro uvedení na pravou míru, tyto mzdy jsou předpokládáné. Jak již bylo řečeno, při práci přes Teleworking bude zapotřebí zaměstnance motivovat finančně. A tyto uvedené mzdy odpovídají předpokladu, že zaměstnanci pracují tak, jak chceme a tedy tvoří požadované hodnoty. Tyto vytvořené hodnoty ovšem ke zdárnému úspěchu potřebujeme, takže se nepředpokládá, že bychom za ně zaměstnancům mohli zaplatit méně. V případě že zaměstnanci nebudou pracovat podle představ managementu, pak samozřejmě dostanou mzdu nižší. Ale je zřejmé, že i práce bude odvedeno méně a firma tím nic neušetří, jen se celý proces oproti návrhu protáhne.

Celé této divizi by pak velel zmiňovaný management a to nejspíše tak, že každý by si zodpovídal za svůj projekt. Zároveň by záležitostí managementu bylo udržovat v chodu dříve realizované projekty (viz Analytická část). Nicméně tyto předchozí struktury a činnosti nejsou součástí nového návrhu a jsou ponechány prozatím beze změny.

Stěžejní výdělky tedy nejprve poplynou z iOS a proto musíme vše patřičně rozvrhnout. Zaměříme se tedy nejspíše na nejvíce výdělečné žertovné aplikace, případně můžeme zkusit nějaké vhodné rozšíření výukového software, ovšem jen to, pro které již máme dost podkladů z dřívějšíka, abychom šetřili náklady (např. Phrasebook). Předpokládejme, že prvních 14 dní se bude nový pracovník seznamovat s novou platformou. Tedy bude mít zadány věci, které si přejeme, aby nastudoval. Za dalších 14 dnů v souhře s managementem vytvoří první dílčí algoritmy, které budou vhodné pro opakované použití v následujících jednoduchých většinou zábavných aplikacích. Dle zkušeností lze předpokládat, že jeden takový jednoduchý projekt spolu s grafikem vytvoří s použitím předchozí přípravy za 14 dnů. Zjednodušeně tedy předpokládejme, že co 14 dní takto v začátcích vytvoří firma jeden projekt (ať již nezávislý, nebo rozšiřující předchozí), což bude buď aplikace či soubor aplikací. Podstatné bude, že celkově tento projekt bude mít výdělečný potenciál první měsíc po uvedení 1000Kč a každý další 2000Kč. Zpočátku totiž bude mít vzestupnou tendenci, než se umístí do daných pozic na AppStore, proto první měsíc bude vydělávat v průměru méně. Pak pro zjednodušení počítejme se stálým příjmem 2000 Kč – vztaženo na krátkodobý roční výhled. S uváděním dalších a dalších aplikací se budou dovednosti managementu ve tvorbě aplikací zlepšovat a proto se můžeme domnívat, že aplikace postupně budou mít větší ziskovost. Taktéž se zde i projeví účinek dále zmiňované reklamní kampaně. To

do našich předpokladů zahrneme tak, že aplikace s jejichž tvorbou se započne od 3. měsíce realizace tohoto plánu (tedy od 5. projektu), budou mít již průměrnou ziskovost 4000 Kč, a za první měsíc 2000 Kč.

Aby však mohlo být dosaženo takové rychlosti vývoje a předpokládané ziskovosti, musí brát management v úvahu následující. Projekty vytvářené po tuto dobu by měly být předem promyšlené a technicky využívat podobná řešení. Tedy vývojově by se měly do značné míry proplétat, aby se šetřil čas programátora. Budou primárně tvořeny jen v anglickém jazyce pro nejlukrativnější trh. Zároveň management musí již před zadáním samotných projektů velmi pečlivě zvážit, jakou formou udělit projektu marketingový a uživatelský potenciál. Celkově se počítá s tím, že na návrzích se v krátkodobém výhledu bude podílet především management a grafickou část zajistí grafické oddělení. Programátor už jen dle příkazů a zpracovaných návrhů zprovozní aplikaci. Stejně tak distribuci a případný průzkum trhu zajistí management.

Jakmile budou alespoň částečně zprovozněny webové stránky a společnost bude mít v distribuci již několik aplikací, započne management s reklamní činností. Jelikož aktuální zdroje neumožňují rozsáhlejší investice, bude se jednat o nízkonákladovou reklamu s malým účinkem. Zprvu bude soužit k tomu, aby na ní společnost odladila tyto techniky a vyzkoumala, který způsob reklamy v souvislosti s konkrétní aplikací se jí více hodí.

Všechny tyto poznatky pak dále musí být řádně vyhodnoceny a celkově pak výraznou měrou přispějí k dalšímu zefektivnění následující etapy.

3.3.3 Střednědobý plán

Po cca prvních 8 měsících (přesněji po předchozích 12 projektech) již bude společnost finančně z nejhorsího venku. Proto si bude moci dovolit investovat do projektů s o něco delší dobou návratnosti (řádově 1 - 4 měsíce). Navíc bude mít rozsáhlé zkušenosti z předchozích projektů a tak bude schopna opět mnohem lépe vytvořit návrh pro nový projekt. Tedy lze předpokládat, že vyprodukuje aplikaci s nižší rizikovostí a vyšší ziskovostí než doposud. Neboť bude znát podmínky na trhu a reakce uživatelů na

současné aplikace. Zároveň z předešlého roku bude mít již nastřádané finance na silnější reklamní kampaň. Pomocí ní pak znovu obdrží vyšší zisky z aplikace či aplikací, které zpětně opět reinvestuje do nové ještě větší reklamní kampaně.

Po té co obdrží opět vyšší zisky z těchto nových projektů, může začít provádět další rozšiřování své divize. Každopádně toto bude náplní až 2. roku od započetí tohoto plánu. Díky tomu se bude moci již zaměřit důrazněji na webovou podporu svých aplikací a také vytvářet aplikace pro web, které pak budou kolovat na facebooku a budou umocňovat potenciál dosavadních projektů (zvláště těch, se kterými budou souviset). Aby toho šlo dosáhnout, bude zapotřebí navýšit opět počty zaměstnanců.

Zároveň s narůstajícím počtem zaměstnanců bude zapotřebí dbát na firemní kulturu a podporovat synergie, které by měli začít působit mezi zaměstnanci. Neboť díky tomu začne firma dosahovat vyšší a vyšší efektivity. A s narůstající silou bude moci realizovat některé z dalších návrhů, které jí byly vytyčeny v kapitole Produkty a služby.

Jelikož již touhle dobou bude mít společnost dostatečné příjmy, neměla by příliš otálet. Proto jakmile to bude možné, okamžitě se zaměří i na tuto platformu. Zde ze začátku lze využít již naprogramovaných aplikací pro AppStore, především pak bude moci zužitkovat jejich návrhovou a grafickou stránku. Tedy s výrazně nižšími náklady pak uveřejní tyto aplikace i na Android a tak v poměrně krátké době získá další výrazný zdroj příjmů a to s relativně nízkým rizikem, neboť vše si již před tím vyzkoušela na podobné platformě. Samozřejmě tyto produkty bude opět zapotřebí podpořit mohutnější reklamní kampaní.

3.3.4 Dlouhodobý plán

V rámci dlouhodobého plánu se společnost již bude moci zaměřovat na aplikace s dlouhou dobou návratnosti. Konkrétněji si již práci na těchto produktech popisovat nebudeme, neboť po uplynutí několika dalších let bude zapotřebí provést nové analýzy jak společnosti, tak trhu. Tudíž by již takovéto návrhy pozbývaly platnost.

Jediným bodem, co se společnosti jednoznačně nyní doporučuje i v dlouhodobém výhledu je důsledné budování firemní kultury a nových trvalých struktur zaměstnanců,

aby docházelo k cílenému navyšování schopností a vědomostí zaměstnanců. Tím by mohla společnost těžit ze synergických efektů a zefektivňovat práci všech jejích sekcí.

3.4 Finanční plán

Společnost si nepřála zveřejňovat nějaké konkrétnější dřívější finanční výsledky. Pro novou finanční analýzu nám dala vstupní data v následující podobě.

Finanční plán bude vyhotoven pro firmu, jež není plátcem DPH. Můžeme předpokládat, že společnost zajistí běh a údržbu svého současného produktu, zaplatí zaměstnance této divize. Taktéž jednatele si budou vyplácet základ mzdy, který si pro budoucí plány stanovili na 20 000Kč na každého (superhrubá). Další bonusy si budou vyplácet až podle celkového hospodaření za poslední rok a to až se společnost dostane do výraznějších kladných čísel (viz konec kapitoly). Pak platí, že při těchto stabilních nákladech a současných ziscích může společnost pro nový projekt vyhradit 20 000Kč měsíčně (po dobu prvního roku realizace). Navíc má jisté peněžní prostředky k dispozici, které jsou vyhrazeny pro nové projekty. Což znamená, že pro nový projekt má nyní k dispozici 110 000Kč a peníze mohou být vyčerpány buď ihned na začátku, nebo kdykoli v průběhu. O investora nyní zájem nemá.

Jak je patrné z předchozích údajů, tak společnost má k dispozici jisté přebytky, ať již nakumulované, nebo pravidelné měsíční. Nicméně ty nejsou příliš vysoké a bez vstupu investora je to tedy jediný kapitál, o který se můžeme opřít. Teoreticky by se dalo ještě uchýlit k půjčce a to od banky (cca do 100 000 Kč) a případně k půjčce od dalšího věřitele. S touto variantou však náš finanční plán nebude primárně počítat (společnost si výraznější půjčku ani nepřeje). Proto tato možnost zůstane jako rezervní varianta pro případ, že by vytyčený návrh nešel zcela podle plánu.

Z hlediska pořizování vybavení pak pro první rok není za potřebí žádných investic, neboť společnost aktuálně disponuje (či má k dispozici) speciální počítač pro vývoj iOS (MacBook), příslušné mobilní zařízení (iPhone) a několik dalších notebooků. Až v druhém roce bude zapotřebí dalších investic v rámci rozšiřování o novou platformu. Celkově však lze předpokládat, že zaměstnanci najatí přes teleworking (jelikož to budou

lidé z oboru), budou většinou disponovat alespoň svým vlastním počítačem a budou ho ochotni využívat k práci. Což celkově snižuje další náklady na pořizování případného hardware.

Nyní se podívejme podrobně na hotovostní toky v průběhu 1. roku realizace.(rok 2012).

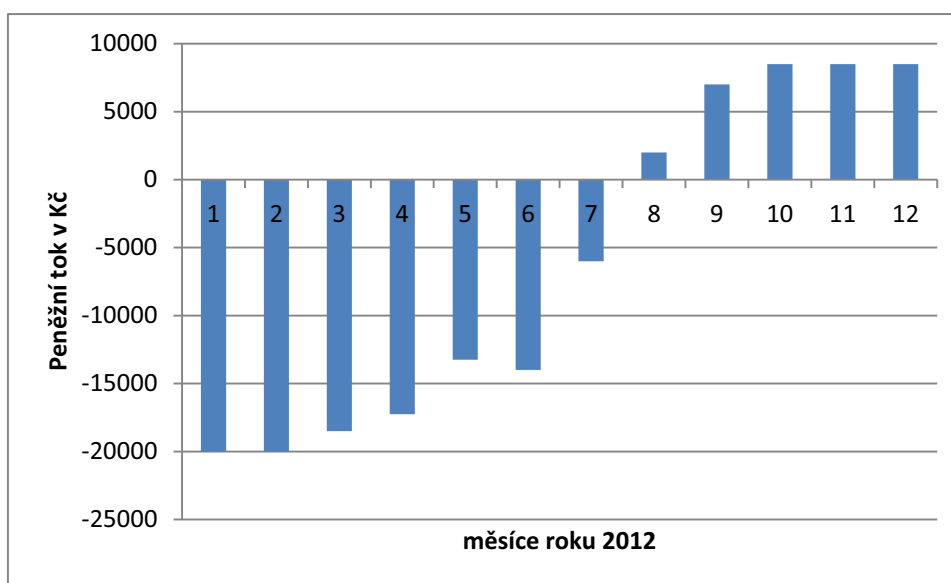
Měsíc realizace	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9	10	11	12
Hotovost na začátku měsíce	110000	90000	70000	51500	34250	21000	7000	1000	3000	10000	18500	27000
Příjmy												
Předchozí projekty ²	70000	70000	70000	70000	70000	70000	70000	70000	70000	70000	70000	70000
1.projekt			1000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000
2.projekt			500	1250	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000
3.projekt				1000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000
4.projekt				500	1250	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000
5.projekt					2000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000
6.projekt					1000	2500	4000	4000	4000	4000	4000	4000
7.projekt						2000	4000	4000	4000	4000	4000	4000
8.projekt						1000	2500	4000	4000	4000	4000	4000
9.projekt							2000	4000	4000	4000	4000	4000
10.projekt							1000	2500	4000	4000	4000	4000
11.projekt								2000	4000	4000	4000	4000
12.projekt								1000	2500	4000	4000	4000
Výdaje												
Reklama				-2000	-7000	-7000	-7000	-7000	-7000	-7000	-7000	-7000
Platba poskytovatelům ³					-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500
Jednatelé	-40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000
Údržba předchozích projektů	-10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000
Pracovník iOS (plný úvazek)	-25000	25000	25000	25000	25000	33000	33000	33000	33000	33000	33000	33000
Programátor webu (brigádník)	-5000	-5000	-5000	-5000	-1000	-1000	-1000	-1000	-1000	-1000	-1000	-1000
Grafici (brigádníci)	-10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000
Příjmy - Výdaje												
Čistý peněžní tok	-20000	20000	18500	17250	13250	14000	-6000	2000	7000	8500	8500	8500
Hotovost na konci měsíce	90000	70000	51500	34250	21000	7000	1000	3000	10000	18500	27000	35500

Tabulka 3 - Podrobné hotovostní toky pro rok 2012

² Jedná se o projekty, které existovali v době této studie

³ Zejména platby za provoz serverů

Podrobný popis tohoto krátkodobého výhledu byl uveřejněn v předchozí kapitole Operační plán. Nyní provedeme celkové finanční shrnutí. Společnost bude v průběhu roku tedy hospodařit s předchozími rezervami. Až do 8. měsíce proběhne čerpání rezerv – tedy firma bude mít prvních 7 měsíců vyšší výdaje než příjmy. Zpočátku bude čerpání rezerv akutnější, neboť nové projekty ještě nevytvoří dostatečné příjmy. S umístěním nových projektů na trh se bude čerpání rezerv tlumit, až se v 8. měsíci zastaví úplně a firma začne mít opět kladný peněžní tok. Následující graf pak popisuje právě tento čistý peněžní tok pro jednotlivé měsíce roku 2012.



Graf 1 - Čistý peněžní tok k jednotlivým měsícům roku 2012

V samotném grafu nelze přehlédnout patrný skok v 6. měsíci. Ten je způsoben dohodnutým navýšením mzdy hlavního programátora, ke kterému došlo v tomto měsíci. Přebytky ze závěrečných pěti měsíců pak společnost využije následujícím rokem pro první větší reklamní kampaň.

Další rok již bude z hlediska financí a dynamiky rozvoje mnohem lepší. Neboť v prvním roce bylo vše tlumeno nedostatkem zdrojů. Navíc poměrně rychle také bude možno využít znalosti a části již realizovaných projektů pro nové platformy, což znamená, že tím se rychlost růstu zvýší. Taktéž zafungují silnější reklamní kampaně a uživatelé budou také atakováni i pomocí webových aplikací, které tou dobou se rozšíří prostřednictvím Facebooku a dojde tak výrazným nárůstům i na iOS platformě.

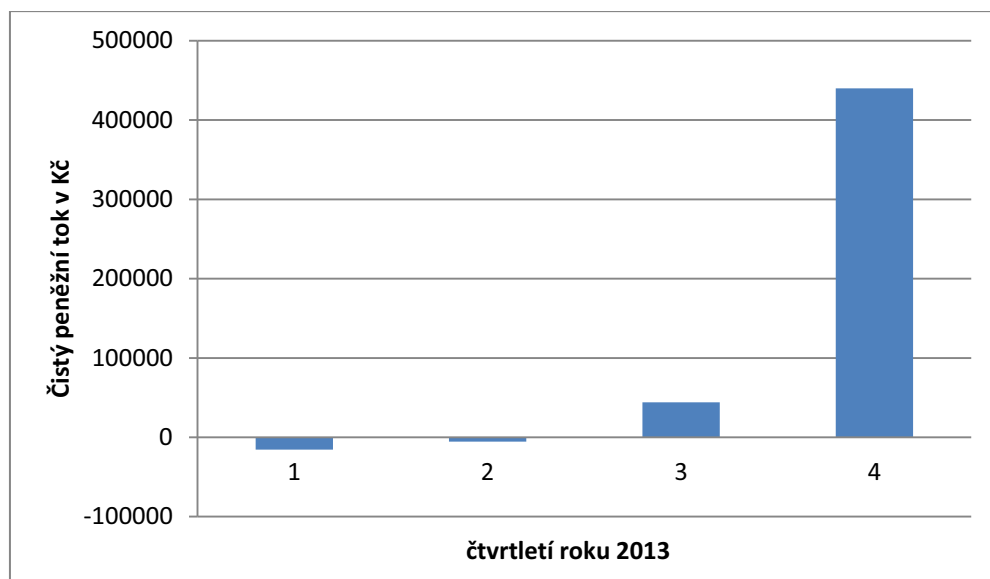
Čtvrtletí roku 2013	1.	2.	3.	4.
Hotovost na počátku čtvrtletí	35500	20000	14500	58500
Příjmy				
Předchozí projekty ⁴	195000	195000	165000	165000
Výdělky z iOS	240000	330000	480000	660000
Výdělky z Android	0	0	40000	240000
Výdělky z webu a web.aplikací	0	1000	17000	60000
Výdaje				
Jednatelé	-120000	-120000	-120000	-120000
Údržba předchozích projektů	-30000	-30000	-30000	-30000
iOS senior developer (plný úvazek)	-99000	-99000	-99000	-99000
iOS junior developeři (brigádníci)	-10000	-35000	-45000	-45000
Android developer (plný úvazek)	0	-50000	-75000	-91000
web developer (plný úvazek)	-75000	-75000	-99000	-99000
Grafici (brigádníci)	-45000	-45000	-45000	-45000
Platba poskytovatelům ⁵	-1500	-2500	-5000	-6000
Nákup pracovních zařízení	-10000	-25000	0	0
Reklamní kampaň	-60000	-50000	-140000	-150000
Příjmy - Výdaje				
Čistý peněžní tok	-15500	-5500	44000	440000
Hotovost na konci čtvrtletí	20000	14500	58500	498500

Tabulka 4 - Hotovostní toky pro rok 2013

V tomto roce dojde k přijetí dalších několika pracovníků. Zároveň reklamní kampaně nabudou výrazně vyšší síly. To se zprvu neprojeví příliš kladně na příjmech společnosti v daných čtvrtletích, nicméně produkt tým bude získávat stále větší a větší potenciál na trhu. Což se projeví v závěru roku tím, že i přes stále stejně nákladné reklamní kampaně začne ziskovost společnosti prudce stoupat. Příčiny tohoto nárůstu jsou podrobně vypočteny v tabulce a přehledné vyobrazení peněžních toků je zakresleno v následujícím grafu.

⁴ Jedná se o projekty, které existovali v době této studie

⁵ Zejména platby za provoz serverů



Graf 2 - Čistý peněžní tok k jednotlivým čtvrtletím roku 2013

Pro přehlednost jednotlivých roků byl dále vytvořen přehled nákladů a výnosů (na základě předchozích dat). Z něj je patrné, že první rok bude společnost ztrátová, přesněji toto ztrátové hospodaření pokryje z předchozích zdrojů (z předchozího nerozděleného zisku). V dalším roce pak již vytvoří výraznější zisk. Ten si pak mohou společníci přerozdělit podle toho, jak který z nich pracoval a jak úspěšné projekty vytvořil. Neboť platy jednatelů nezohledňovaly bonifikaci úspěšnosti. Tím bude zachována dříve zmiňovaná platová motivace společníků.

Rok	2012	2013
Tržby z prodeje	1091500	2788000
Ostatní výnosy	0	0
Výnosy celkem	1091500	2788000
Mzdy	1104000	1875000
Odpisy	0	11667
Rezervy	0	100000
Ostatní náklady	62000	415000
Náklady celkem	1166000	2401667
Hospodářský výsledek	-74500	386333

Tabulka 5 - Přehled nákladů a výnosů

4 Harmonogram implementace

Nyní ještě přehledně ukážeme, jakým způsobem budou na sebe jednotlivé činnosti navazovat. V předchozích kapitolách byl podrobně popsán operační plán, na jehož základě byl vystavěn finanční plán. Harmonogram realizace jest prolnutím předchozích kapitol a snaží se managementu ukázat nejpodstatnější kroky realizace tohoto návrhu. Proto je možné podrobnější popisy příslušných akcí dohledat v právě těchto kapitolách.

Harmonogram realizace je zpracován jako Gantův diagram, který popisuje zahájení a dobu trvání jednotlivých činností. Obsahuje také některé rozšiřující informace v příslušných políčkách. Taktéž intenzita dané činnosti je v některých případech zdůrazněna sytostí barvy.

Z diagramu je také dobře patrné, v která období bude společnost tvořit zisk či ztrátu. A to vše v souvislosti s danými činnostmi. Tedy například když počátkem roku 2013 zahájí první masivní reklamní kampaň, je v téže měsíci velmi dobře patrná ztráta společnosti (podrobněji lze dohledat ve finančním plánu).

Samotný harmonogram prakticky začíná ještě rokem 2011, kdy předpokládá nábor pracovníka pro iOS tak, aby od počátku roku 2012 tento pracovník již pracoval na plný úvazek. Jelikož to pro první kroky společnosti bude poměrně klíčová pracovní jednotka, měla by být tomuto výběru věnována potřebná pozornost, a proto je doporučováno toto udělat s rozvahou v předcházejícím roce. Zároveň s tím bude proveden nábor na brigádníka pro tvorbu webu. Nicméně tato práce nebude tak závažná, neboť se jím vytvořený produkt nebude primárně podílet na tvorbě zisku. Pokud by zde došlo k nějakému problému, je možné pracovníka například vyměnit bez závažnějších ztrát. Kritickou cestou pro úspěšné zvládnutí prvního roku budou tedy činnosti nedílně související s prodejem a tvorbou iOS aplikací. V diagramu je pak tato kritická cesta (doba trvání kritických činností) zdůrazněna pomocí vykřičníků. Dojde-li k odchýlení realizace v těchto činnostech (v roce 2012), bude to mít fatální následky na harmonogram realizace. Jednoznačně by došlo k prodloužení této rozběhové fáze, což znamená, že by od nového roku (2013) nemohli být přijati noví zaměstnanci a ani by se zřejmě nerealizovali reklamní kampaně. Velice pravděpodobně by zároveň nevystačily rezervy, a společnost by musela přikročit k půjčce.

	2011	2012												2013											
Činnosti	Závěr roku	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Nábor zaměstnanců iOS	P ⁶												B ⁷												
Tvorba projektů pro iOS		!	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!												
Prodej projektů pro iOS				!	!	!	!	!	!	!	!	!	!												
Nábor zaměstnanců pro tvorbu webu	B												P												
Tvorba jednoduššího webu																									
Složitější web a webové aplikace																									
Zisky z webových aplikací																									
Nábor zaměstnanců pro Android																	P								
Tvorba projektů pro Android																									
Prodej projektů pro Android																									
Reklamní kampaně																									
Společnost čerpá předchozí zdroje																									
Společnost tvoří zisk																									

Tabulka 6 - Harmonogram realizace

⁶ P - Zaměstnanec na plný úvazek,

⁷ B - Brigádník

⁸ ! - Kritický projekt (musí být zvládnut přesně dle plánu)

Nicméně jistý manévrovací prostor tu je, neboť v případě nějakého částečného zakolísání může tento problém vykrýt zmíněná půjčka. Ovšem je to poslední záchranná varianta.

Další rok (2013) již z tohoto pohledu nebude tak kritický, neboť dojde k výraznější diverzifikaci a to na další dvě platformy. Bude proveden nábor nových zaměstnanců a postupně se začne snižovat kritický význam iOS platformy. Což znamená, že se přikročí k tvorbě aplikací pro web a v závěru období se pak začnou vyvíjet i aplikace pro Android. Nicméně nejziskovější iOS platforma bude posílena o brigádníky, kteří budou pomáhat s rutinními záležitostmi hlavnímu programátorovi.

Zároveň předchozí projekty již budou dodávat poměrně vysoké zisky. Taktéž budou již větší částky věnovány na reklamní kampaně. Což prakticky znamená, že v případě problémů může společnost tyto částky snížit. Taktéž již celý úspěch společnosti nebude stát na jednom novém klíčovém projektu. A případně manévrovací prostor bude rozšířen i o tvorbu předpokládaného zisku. Neboť pokud by společnost netvořila předpokládaný zisk, nijak tím nebude zasažena. Proto pro rok 2013 již nejsou značené kritické projekty. Ovšem i pro toto období bude nejdůležitější ziskovou platformou iOS.

Závěr

Tato práce pečlivě analyzovala společnost IT s.r.o. Nejprve se soustředila na její interní prostředí. Zde zjistila, že nepřilíš vhodně definovaná dlouhodobá vize společnosti a na ni navazující operační plán, zbytečně dusí firemní kulturu a nesnaží se navyšovat dovednosti pracovníků. Společnost se tím tak připravuje o synergické efekty, které by mohla získat ze stálého a dobře fungujícího pracovního kolektivu. Tím by mohla v budoucích letech dosáhnout významně vyšší efektivity.

Zároveň práce pečlivě zkoumá samotné produkty, které jsou následně srovnány s konkurencí a s jejich způsoby prodeje. Při tomto srovnání se zjistilo, že společnost používá pro standardní distribuci velmi málo efektivní model. Neboť při průzkumu trhu se podařilo objevit produkty, které se podobaly tomuto licenčnímu modelu, avšak již byly nahrazeny stejnou společností za jiné, výnosnější. V této souvislosti se podařilo odhalit nový trend pro stávající podporované platformy. Ten nám ukázal, že se potencionální zákazníci raději uchylují k podobným bezplatným řešením na webu, než aby si koupili příslušnou aplikaci. S těmito zjištěními rovněž vyvstává obava, jestli zaměření na tyto typy produktů je vůbec z hlediska budoucího vývoje lukrativní. Proto byly jednak učiněny návrhy, které ukazují možná vylepšení a rozšíření stávající produktové řady a rovněž byly popsány lepší modely licenční politiky.

Nicméně s tím se objevilo nové řešení, které spočívá v částečném odklonu od těchto typů aplikací. Jeho hlavními rysy jsou jednoduché, jednoúčelové aplikace pro nejbohatší trh uživatelů (AppStore), kde je zabezpečen velký potenciál prodeje. Pomocí těchto aplikací pak bude možno dosáhnout zisků v poměrně krátkém období a také výrazně snížit riziko neúspěchu. Neboť bude-li vyvinuto za půl roku 12 samostatně prodejných projektů, plyne z nich mnohem větší jistota úspěchu. Navíc se dají nové produkty velmi rychle upravovat v závislosti na zkušenostech z předchozích. Tedy uvidí-li management, že jeden typ aplikací je mnohem výnosnější než druhý, pak se může bez problémů v následujících několika týdnech vrhnout na vývoj tohoto typu produktů. Čímž dojde k výraznému navýšení efektivity práce, neboť do nových projektů bude tímto způsobem velmi silně prolnta zpětná vazba od uživatelů a to ještě ve velmi krátké době. Ke konci roku 2012 pak již společnost zesílí natolik, že si bude moci

dovolit začít vytvářet aplikace složitějšího charakteru. Nicméně stále budou patřit k těm jednodušším s maximální celkovou dobou realizace do 3-4 měsíců. Tyto propracovanější aplikace pak zajistí další výrazný nárůst tržeb. Tou dobou již vzniknou nové přebytky, které začnou zabezpečovat další rozšiřování společnosti. Zejména vývoj pro web. Tato činnost pak zpětně podpoří nárůst obrátů klasických aplikací, neboť bude v podstatě jakousi další reklamou na ně. V druhé polovině roku je pak doporučeno přikročit k vývoji pro Android. Tyto aplikace budou využívat stejného návrhového řešení jako aplikace pro iOS a proto dosáhnou vysoké rentability (co do vložených nákladů) a zároveň je bude možné vytvořit za kratší dobu. Navíc přispějí opět k celkové stabilitě společnosti a jejím vyšším ziskům. Pro všechny tyto nové produkty je pak počítáno s reklamní kampaní, aby byl zabezpečen jejich rychlejší vzestup. Ke konci roku 2013 je pak možné již začít realizovat projekty s delší dobou návratnosti.

Stejně tak je v operačním plánu zdůrazněna potřeba budovat firemní kulturu a zachovávat nějaké stálé jádro zaměstnanců. Tím pak budeme moci lépe využívat zmiňované synergické efekty a s tím i výrazně zvyšovat efektivitu pracovníků. Tento fakt totiž bude nabírat se sílící firmou na větší a větší důležitosti.

Zmiňovaný způsob řešení je v této práci společnosti doporučen proto, jelikož pomocí něj může dosáhnout i z malých přebytků poměrně vysokých budoucích zisků. Neboť je patrné, že již v roce 2013 se nám v návrzích podařilo nastartovat obrovský nárůst obrátů a zisku, který pak za hranice tohoto roku bude pokračovat ještě výraznějším tempem. Velmi dobrou zprávou pro firmu pak je to, že tohoto půjde dosáhnout bez jakéhokoliv zadlužení, či přijetí investora. Což znamená, že se tím otevírá i jistý manévrovací prostor. Neboť kdyby nebylo dosaženo požadovaných příjmů za daná období, může společnost přikročit k půjčce, která by měla mít stále dostatečnou sílu toto zakolísání na cestě k cíli překlenout. Proto byly také v harmonogramu realizace vyznačeny kritické procesy související s úspěšným novým startem. Nejen tyto procesy ale samotnou přípravu na ně by pak měl management s velkou bedlivostí sledovat a případné problémy či odklony od stávajícího plánu ihned analyzovat a následně řešit.

Seznam použité literatury

Knižní:

FORET M., Marketing pro začátečníky. 1.vydání. Brno: Computer Press, 2008.160s. ISBN 978-80-251-1942-6

KORÁB V., Založení a řízení společnosti.1.vydání. Brno :Computer press, 2005. 252 s. ISBN 802510592X. 24.

KORÁB V.,PETERKA J., REŽŇÁKOVÁ M., Podnikatelský plán. 1.vydání. Brno:Computer Press, 2007, 216s, ISBN 978-80-251-1605-0.

KRÁL T.,Projekt podnikatelského inkubátoru. Brno:MU, 2008, 50s

RAIS K. – DOSKOČIL R., *Risk Management*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007 ISBN 978-80-214-3510-0

SEDLÁČKOVÁ H., BUCHTA K., Strategická analýza, 1.vydání, Praha:C.H.Beck, 2006, ISBN 80-7179-367-1

SRPOVÁ J., ŘEHOŘ V. a KOL., Základy podnikání, 1.vydání. Praha:Grada Publishing, 2010, 425s, ISBN 978-80-247-3339-5

SRPOVÁ J., Podnikatelský plán, Praha: Oeconomica, 2007. 241 s. ISBN 9788024512631

Elektronické zdroje

ACULOCITY, Virtual Vuvuzela [online]. 2011 [cit 2011-04-04]. Dostupné z
www: <http://itunes.apple.com/us/app/virtual-vuvuzela/id372804931?mt=8#>

Býma P. – Paříková P, D., Průlomový verdikt o souběhu funkcí šéfů spustil
lavinu. Firmy rychle mění smlouvy [online]. 2011 [cit 2011-03-17]. Dostupné z
www: <http://in.ihned.cz/c1-50316060-prulomovy-verdikt-o-soubehu-funkci-sefu-spustil-lavinu-firmy-rychle-meni-smlouvy>

ČSÚ, Průměrná měsíční mzda IT odborníků v krajích ČR. [online]. 2009 [cit
2010-12-06]. Dostupné z www:
http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/4_prumerna_hruba_mesicni_mzda_it_odborniku_v_krajich_cr

DEBNÁR P., Základní stavební kameny a principy štíhlého podniku. [online].
2009 [cit 2010-11-30]. Dostupné z www:
<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/stavebni-kameny-principy-stihly-podnik/1001663/52880/>

HELMICH J., Android market se rozšířil do ČR. Kupovat můžete, prodávat ne.
[online]. 2010 [cit. 2011-04-02]. Dostupné z www:
http://pctuning.tyden.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=18843&catid=1&Itemid=57

JANDA M, 8.nejpoužívanějších jazyků.[online]. 2009 [cit 2011-03-24]. Dostupné
z www: <http://www.21stoleti.cz/view.php?cisloclanku=2009101916>

Koucinkfirem ,Strategická analýza. [online]. 2011 [cit. 2012-01-03]. Dostupné z
www: <http://www.koucinkfirem.eu/strategicka-analyza.html>

KUČERA P., Máte mzdový výměr ? Snadno můžete přijít o peníze. [online] 2010
[cit. 2011-04-06]. Dostupné z www:
<http://aktualne.centrum.cz/finance/prace/clanek.phtml?id=629053>

MARTOCH M., Teleworking – práce přes Internet přináší úspory nákladů.
[online]. 2009 [cit. 2010-11-28]. Dostupné z www:
<http://www.itbiz.cz/teleworking-prace-pres-internet> .

MindSnacks, MindSnacks French – Language Learning Program. [online]. 2010
[cit 2011-4-1]. Dostupné z www: <http://itunes.apple.com/us/app/mindsnacks-french-language/id409947305?mt=8>

PALEČEK J., Nokia potvrdila postupný konec Symbianu. [online]. 2011 [cit
2011-04-05]. Dostupné z www: <http://pcworld.cz/novinky/nokia-potvrdila-postupny-konec-symbianu-20044>

ROCHOVÁ D., Proč ještě nevyužíváte faktoring ? [online]. 2010 [cit 2011-01-
20]. Dostupné z www: <http://cfoworld.cz/financni-sluzby/proc-jeste-nevyuzivate-faktoring-498>

SILMEN D., Microsoftu se daří dobře, vyhlídky jsou ale nejisté [online]. 2010 [cit
2011-04-05]. Dostupné z www: <http://digitalne.centrum.cz/microsoftu-se-dari-dobre-vyhliidky-jsou-ale-nejiste/>

STŘELEČEK J., SWOT analýza [online] 2008. [cit. 2010-01-09]. Dostupné z www:
<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/swot-analyza/>

ZAVŘEL R., Android Market & iTunes App Store [online]. 2011 [cit 2010-04-
06]. Dostupné z www: <http://www.letemsvetemapple.com/2011/04/05/android-market-itunes-app-store/>

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Náčrt SWOT analýzy.....	25
Obrázek 2 - Základní členění strategií podle Portera	26
Obrázek 3 - Vlevo schéma bývalé struktury podniku a vpravo schéma současné struktury podniku.....	31
Obrázek 4 - Ukázka zpřehlednění nové verze Keepinhead PC (vpravo).....	42
Obrázek 5 - Webové rozhraní Keepinhead	44
Obrázek 6 - Keepinhead mobile	45
Obrázek 7 - Supermemo (starší produkt).....	50
Obrázek 8 - Nové produkty pod značkou Supermemo	51
Obrázek 9 - Průměrná hrubá měsíční mzda IT odborníků v krajích ČR.....	54
Obrázek 10 - Výsledná SWOT analýza.....	59
Obrázek 11 - Příklady jazykových her	64
Obrázek 12 - Příklad žertovné aplikace.....	67
Obrázek 13 - Návrh nového uspořádání (v krátkodobém výhledu)	74

Seznam grafů

Graf 1 - Čistý peněžní tok k jednotlivým měsícům roku 2012.....	80
Graf 2 - Čistý peněžní tok k jednotlivým čtvrtletím roku 2013.....	82

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Licenční a cenová politika produktů v ČR	34
Tabulka 2 - Licenční a cenová politika v zahraničí (v Dolarech)	34
Tabulka 3 - Podrobné hotovostní toky pro rok 2012	79
Tabulka 4 - Hotovostní toky pro rok 2013.....	81
Tabulka 5 - Přehled nákladů a výnosů	82
Tabulka 6 - Harmonogram realizace	84

Seznam příloh

Analýza zákaznických skupin	93
-----------------------------------	----

Analýza zákaznických skupin

Zákaznické skupiny mohou být vymezeny několikerým způsobem. Proto bychom měli zvolit dělení, které bude nejvíce přínosné. Vhodné dělení by mělo být chápáno i tak, že pokud se podnik rozhodne oslovit další skupinu, bude proto muset něco udělat – cíleně vynaložit náklady. Tedy bude se muset jednoznačně rozhodovat, jestli tyto zákazníky chce atakovat či nikoliv. Mohlo by se zdát, že distribuci mezi jednotlivými státy by si mohl jednoznačně diktovat podnik. Teoreticky ano (záleží na prodejních kanálech), ale při použití standardních prodejních kanálů (jako stahovací servery, Appstore, Android store) tohoto většinou nelze tak jednoduše dosáhnout. Přesněji u některých obchodů lze, že by prodejce potenciál své aplikace snížil a omezil jeho prodejnost třeba jen pro USA. Nicméně pro většinu případů toto vymezení podle státu nebude mít pro analyzovanou firmu podstatný přínos, spíše by to vše jen komplikovalo. Tedy za nejpodstatnější vymezení, lze považovat rozdělení z hlediska platformy (operační systém) a za druhotné doplňkové členění se použije členění dle jazykových lokalizací. Další vymezení řešit v práci nebudeme, avšak teprve teď by na řadu mohlo přijít dělení dle států. Využili bychom ho tehdy, kdyby společnost rozdílným způsobem potřebovala působit v jednotlivých státech. Například by potřebovala rozlišovat mezi USA a Velkou Británií. V portfoliu navrhovaných produktů se však nenachází žádná aplikace, která by toto rozdělení vyžadovala. Navíc se tato příslušnost států do jisté míry zohlední v rámci dělení dle jazykových lokalizací.

Zákaznická skupina z hlediska operačních systémů a platform

Na „vlastnosti a možnosti“ potencionálního zákazníka se můžeme dívat z hlediska vlastností jednotlivých zařízení. Dílčí skupina v podstatě využívá více či méně specifická zařízení či technologie. A to právě zároveň bude hrát svou roli v jejich vymezení. Některé platformy a jejich zařízení jsou totiž spíše orientovány na teenagery a obecnou veřejnost, jiné spíše na mangery. Nicméně, je tady slůvko spíše. Většinou se totiž tyto vztahy dají hledat jen v rámci procentních srovnání. Navíc většina dále zmiňovaných platform se do jisté míry snaží být určena pro všechny uživatele – ale ne každé se to tak daří.

Pro takto vymezenou zákaznickou skupinu je třeba mít přichystánu - až na výjimky - speciální aplikaci, jejíž řešení spočívá v samostatném naprogramování funkčnosti a to pro každou platformu zvlášť. To je poměrně nepříjemné a navyšuje to náklady.

Společnost tak musí mít programátory pro všechny podporované platformy. I když některá softwarová řešení jsou do jisté míry snadněji přenositelná, stále tento akt nelze automatizovat a musí být přizpůsoben vždy samostatnou pracovní silou. Naopak výhodou je, že návrhová, lokalizační a grafická řešení lze bez problému sdílet napříč všemi platformami.

Bez operačního systému s Java Mobile

Aplikace na této platformě musí být velmi přizpůsobivé a většinou spíše jednodušší, neboť obecně platí, že s vyšší náročností aplikace se snižuje počet podporovaných zařízení. Celkově zde není možnost využít nějakého jednoduchého distribučního kanálu. Uživatelsky nejprívětivější nákup může proběhnout většinou jen přes stránky operátorem podporované. Přesněji operátor nabízí ve svém prodejním kanále aplikace ke stažení. Zde je samotná platba poměrně jednoduchá. Takovýto způsob funguje v rámci ČR například u O2. (<http://www.games.to2cz.oneww.net/>). Nicméně v rámci ČR se nejedná o nějaký vyloženě úspěšný distribuční systém. Podobnou možností, ovšem bez využití operátorova distribučního kanálu, mohou být placené SMS zprávy (v rozmezí cca do 100Kč v ČR), které může samotná aplikace se souhlasem uživatele odeslat ve prospěch prodejce. Pro oba případy platí, že tento systém by musel být nasmlouván (pokud je vůbec podporován) zvláště u každého z poskytovatelů. Další možnosti distribuce jsou pak již shodné s prodejem současných firemních aplikací (stahovací servery, případně reklamní kampaně...). Zde je však kromě samotné náročnosti distribuce ještě další nevýhoda. Běžného uživatele totiž čeká poměrně nepraktický způsob placení za tyto aplikace – například pomocí Paypalu a platební karty, kdy bude dosti často zapotřebí využít počítače. Není výjimkou, že mnozí z těchto uživatelů nemají ani přístup k tomuto typu placení.

Co se týče uživatelské základny, tak jsou to zatím velmi rozšířená, nejběžnější a také nejlevnější mobilní zařízení. Jejich uživatelé většinou preferují základní funkčnost mobilního telefonu a do složitějších záležitostí se již mnoho nepouštějí. Nemají příliš vysokou chuť nakupovat aplikace pro svůj telefon, nebo jej v tomto ohledu ani pravidelně nevyužívají. Další aplikace jsou zde mnohdy chápány jako nepodstatný doplněk. Tato zařízení slouží zvláště k pohodlnému telefonování, psaní sms a k obdobným jednoúčelovým, předem přichystaným použitím.

Ovšem je třeba podotknout, že Java platforma není operačním systémem, nýbrž pouhou virtualizací a proto se použití těchto aplikací rozšiřuje i na telefony s některými operačními systémy. To je například Windows Mobile, či Android, zatímco iOS podporu Javy vylučuje. Tím pádem působnost Javy je vyšší, než bylo zmíněno

v předchozím odstavci. Ale je třeba si říct, že uživatelé složitějších telefonů s operačními systémy mají raději aplikace dělané přímo pro jejich operační systém, než aby využívali přímo Java aplikací. Ale je-li to nevyhnutelné, mohou ji použít.

Uděláme-li souhrn, tak zjistíme, že Java je celkově nejpodporovanější platformou, nicméně v konkurenci nových operačních systémů již celkově ztrácí své uplatnění. Tedy jednodušší aplikace může být stále přínosné vyvíjet i pro platformu Java.

iOS (iPhone, iPad)

Velmi úspěšná a nejlépe odladěná platforma pro mobilní zařízení. Ze všech dnešních chytrých mobilních zařízení je z hlediska běžného uživatele nejlépe připravené pro předpokládané použití a skýtá precizní funkčnost. Jeho distribuční kanál – App Store je v současné době stále považován za jedničku v oboru.

„Navzdory tomu, že například Playstation Store zde byl dřív než App Store, dokázal Apple vytvořit v podstatě jediný regulérně globálně úspěšný internetový obchod s aplikacemi pro mobilní zařízení, dokonce ten nejúspěšnější.“

(ZAVŘEL R., 2011)

Tato platforma sebou také přináší charakteristické uživatele. Jsou to především lidé z vyspělých zemí, kteří byli ochotni zaplatit za poměrně drahé a prestižní zařízení. S tím souvisí také fakt, že zřejmě budou mít i dost peněz na nákup dalších aplikací. Praxe to jen potvrzuje, neboť zdejší uživatelé mají ze všech zde zmíněných systémů největší touhu utrácet peníze za aplikace. Proto je tento prodejní kanál v podobě App Store považován za jednoho z nejlukrativnějších. Zdejší uživatelé si velmi rádi tedy nakupují nejrůznější typy aplikací, z nichž jednoznačně vedou aplikace zábavného charakteru a hry. A zejména tyto aplikace jsou ochotni nakupovat opakovaně. A společnosti, které dokáží vytvořit vhodný marketing pro poutavou zábavnou aplikaci mají možnost dosáhnout obrovských zisků.

Dá se říci, že zařízení jako iPhone se staly něco mezi mobilním telefonem a mobilní herní konzolí. Svým vybavením jsou proto velmi vhodné (velký výkon a paměť, velký displej, G-senzory, kompas..). Taktéž věková sorta uživatelů tomu velmi nahrává.

Z hlediska samotného prodeje, Appstore umožňuje zcela elegantní možnost placení za aplikaci. Výhodou také je, že postupně byly přidány i možnosti platit zvlášť za jednotlivé dodatky v aplikaci. Tedy uživatel si může stáhnout aplikaci zcela zadarmo a až časem v ní si vybere možnost platby za danou věc. A pokud se společnost rozhodne

svou aplikaci dávat zadarmo, stále do ní může pomocí funkcí iOS umístit připravenou reklamu přímo od Applu a tak lze i aplikace nabízet zdarma a profitovat z reklamy.

Android

Android vznikl z open source platformy a z počátku i přístup k aplikacím pro Android byl podobný. Tedy že si uživatelé a zároveň nadšenci vytvářeli aplikace a ty byly k dostání většinou zadarmo. Ovšem s postupným rozšiřováním se tento jev postupně vytrácel a platforma se začala stávat poměrně lukrativní, podobně jako App Store.

K současnému datu můžeme dokonce tvrdit, že prodejní kanál pro Android, tedy zvláště Android Store, je přibližně vyrovnanou konkurencí App Store. A to jak co do počtu nabízených aplikací, tak co do typu i počtu stažení. Stejně tak přívětivost nákupu aplikací je shodná v některých ohledech možná i lepší. Nicméně jelikož Android přišel až jako druhý, stále ještě lze brát konkurenční App Store za jakousi pomyslnou jedničku mezi globálními internetovými obchody s aplikacemi.

(ZAVŘEL R.,2011)

Tento trh nemá jen zjevně velký současný potenciál, ale i budoucí. Zrodil se velmi nedávno a od té doby na sebe nabaluje stále další uživatele. Jedná se o podobně vyspělá zařízení jako pro iOS (iPhone), ale celkově se mezi sebou mnohem více liší. Android je přímým konkurentem iOS, neboť v současné době dokáže v podstatě to samé, má obdobnou sortu zařízení, a také používá podobných distribučních kanálů. Podobní s iOS jsou si také v tom, že oba dva zvládli během několika posledních let (Android o něco později) udělat velký boom svých zařízení či operačních systémů. Což znamená, že oba dva systémy mají aktuální vysoký potenciál. Rozdílné jsou si pak například v kontrole a specifické přípravě. Ta je v rámci Android platformy výrazně nižší, tedy z hlediska vývoje aplikací a užití skýtá vyšší svobodu. To je jednak výhodou ale i nevýhodou v porovnání s iOS. Neboť iOS nabízí svůj systém jen na speciálně připravených zařízeních. Tedy nároční uživatelé, zvyklí na bezchybná a zcela uživatelsky přizpůsobená softwarová řešení budou raději tíhnout k řešením od Applu. Zároveň ti, kteří tento přínos neocení a spíše ocení větší svobodu použití zařízení a nabízených aplikací, budou tendovat k Android.

Pro uživatele pak bude platit podobné hodnocení jako pro předchozí z iOS. Snad jen s tím rozdílem, že jejich ochota nakupovat software bude o něco málo nižší než u zmiňovaného iOS. Což může být způsobeno historickým vývojem (open source produkt) a také větší chutí investovat více času do hledání aplikací zadarmo. Celkově

však jsou si Android a iOS v těchto rysech velmi podobní. Což znamená, že se jedná o velmi lukrativní trh s bezproblémovou možností nákupů aplikace a stále vysokou ochotou uživatelů nakupovat software.

Jedinou nevýhodou v současné době je to, že České firmy ještě nedostaly možnost využívat Android Store k vlastním prodejm. Jelikož je však Android Store nejdůležitějším prodejním kanálem pro tuto platformu, tak by bez jeho využití nemělo smysl tyto aplikace vyvíjet. Proto firma bude muset vyčkat na okamžik, až bude tento kanál zpřístupněn i pro ČR.

(HELMICH J., 2010)

Symbian

Jedná se o operační systém od Nokie. Dříve byl poměrně populární, ovšem v dnešních dnech zažívá výrazný propad. Dokonce i samotný výrobce se rozhodl jeho podporu ukončit v předpokládaném horizontu dvou let. Zařízení na trhu tedy po tuto dobu zjevně existovat budou, nicméně vzhledem k budoucím nulovým vyhlídkám a rapidně se zmenšujícímu trhu, nebude mít již smysl vyvíjet pro tento operační systém. Navíc podporu těchto mobilních zařízení je možno obsloužit pomocí virtuálních Java aplikací.

(PALEČEK J., 2011)

Windows Mobile

Uživatelé Windows mobile byli v současné době spíše pokročilými uživateli a mnohdy se jednalo také o telefony s manažerským použitím. Už jen proto, že většina posledních verzí Windows Mobile byla svým zpracováním pro běžného člověka méně vhodná a méně přívětivá (ve srovnání s konkurencí).

Tato platforma v posledních letech zažívala poměrně silný úpadek. Dá se říci, že z poměrně silné vycházející pozice společnost Microsoft dostala v roce 2010 tento operační systém na pokraj zániku. Nicméně produkty jsou vyvíjeny dále (nové Windows 7) a je otázkou, jakým způsobem je společnost zvládne. Ovšem nyní má dva zásadní konkurenty, kteří se do jisté míry doplňují – iOS (Apple) a Android. A dá se předpokládat, že nové produkty Windows s ničím výrazně inovativním nepřijdou a že ani neposlouží jako tržní doplněk svým konkurentům. Spíše to v poslední době vypadalo, že Windows jen kopírují úspěšné modely konkurence a celkově ztrácí krok. Proto diverzifikace na tento trh je velkým otazníkem právě se související budoucí úspěšností. Teoreticky systém může do několika let nejen nabít ztracených pozic, ale je

i výrazně přesáhnout. Tak to například vidí analytická společnost IDC. Nicméně existují i jiné prognózy, které tvrdí opak. A nedávný vývoj jim také nahrává. Není tedy v současné zřejmé, zda se vyplatí vyvíjet na tuto platformu. Proto nezbyvá, než ji sledovat a s případným narůstajícím zájmem začít tento trh brát za vážného kandidáta pro diverzifikaci.

(SILLMEN D.,2010)

Webové stránky a aplikace (Flash...)

Nejedná se sice o mobilní platformu, ale může sloužit jako vhodný doplněk k mobilním aplikacím. Či může nabízet zcela oddělenou vlastní funkčnost. Její obrovskou výhodou je maximální a zároveň velmi snadná dostupnost napříč všemi operačními systémy. Takovéto webové aplikace pak mohou velmi snadno kolovat například prostřednictvím Facebooku a lákat nové uživatele. V těchto aplikacích může také existovat například možnost zpoplatnění nějaké vyšší funkčnosti, nebo zobrazování reklamy. Praxe ověřila, že jim lze udělit tzv. řetězový potenciál. Což znamená, že jeden spokojený uživatel osloví dalších 10 potenciálních, z čehož pak dva projeví zájem a tito dva pak na vyžádání touto aplikací osloví dalších 20. Touto tendencí to pak pokračuje dál. Na těchto principech například funguje hra FarmVille, se kterou se běžný uživatel nejspíše poprvé setká na Facebooku. Tedy nejprve ho osloví webová aplikace, která si v průběhu hraní vyžádá, aby zaslal „reklamní sdělení na tuto aplikaci“ svým přátelům. Po té zjistí, že svou oblíbenou hru může hrát třeba i na iPhone. Tak si po nějaké době nainstaluje tuto aplikaci i do svého mobilního telefonu. Zde pak aplikace může nabízet další placené doplňky. Stejně tak dopadnou někteří jeho přátelé a přitáhnou do hry zase své kamarády. Přesně tak funguje zmiňovaná FarmVille a také se skutečně rozmohlo nejprve v rámci Facebooku a následně dostalo sílu na to, aby si své hráče začalo táhnout i na mobilní platformy.

Operační systémy pro klasický počítač

Zde bude společnost nejvíce zajímat Windows. Na tomto trhu firma v současné době působí. Jak již bylo řečeno, z hlediska nových aplikací – zejména za hranicí výukového software - nebude příliš lukrativní. Neboť herní aplikace zde musí být mnohem náročnější a vývojově jsou výrazně nákladnější než pro mobilní zařízení. Proto je pouze doporučováno případné rozšíření produktové řady stávajícího Keepinhead.

Další operační systémy klasických PC již zřejmě nebudou příliš lukrativní. Neboť zůstaneme-li u výukového software, tak Mac OS je výsadou spíše Američanů a obdobně

bohatých národů, které nemají příliš velkou ochotu se učit nové jazyky. Zatímco další konkurenční Linux zase oslovuje uživatele, kteří hledají softwarové řešení, které je zadarmo a zřejmě si nebudou chtít nakupovat ani další software. Jak již bylo řečeno, pak lze ještě uvažovat vývoj jednoduchých her, což však nebude mít velkou odezvu od běžných uživatelů, kteří jsou na PC zvyklí na hry propracované a náročné. Zároveň zábavné žertovné aplikace na PC také příliš nejsou v módě (jako např. na iPhone) V praxi to neznamena, že by tyto další trhy měly nulové potenciály, ale pro analyzovanou společnost by diverzifikace ve střednědobém horizontu i na tyto méně významné trhy byla již příliš složitá a zjevně ne nejvýnosnější (v porovnání s iOS, Androidem a Web aplikacemi). Navíc podpora těchto systémů se dá obstarat do jisté míry prostřednictvím webových aplikací.

Zákaznická skupina z hlediska jazykových lokalizací

Toto členění bylo vhodně zvoleno také proto, že zde je poměrně jasně stanoveno, jaké skupiny uživatelů můžeme oslovit. Tedy například když bude aplikace jen v češtině, je naprosto jasné, že jejími potenciálními uživateli budou Češi a do jisté míry i Slováci. Ovšem je zcela vyloučeno, že by mohla jakkoli působit na uživatele mluvící anglicky. I přes to, že by byla teoreticky přístupná pro jiný segment trhu. Navíc pokud se firma rozhodne rozšířit svoje pole působnosti i na další trhy (další jazyky), musí vynaložit náklad a aplikaci cíleně upravit. A proto by měla pracovat s potenciálem jednotlivých jazyků a lokalizace připravovat jen do těch lukrativních.

Nyní se v následujících kapitolách podíváme na doporučované jazyky a na závěr ještě pro doplnění zmíníme i ty, které nejsou doporučovány, přesto však mají svůj význam z hlediska počtu mluvčích.

Angličtina

Je to celosvětově rozšířený jazyk. Z hlediska současnosti (a i v následujícím desetiletí) lze považovat za nejlukrativnější jazyk pro IT a software. A to jak z hlediska počtu mluvčích, tak z hlediska ekonomické síly států, v nichž se tímto jazykem mluví. Pro počet mluvčích tohoto jazyka udávají různé zdroje různá čísla a to ještě v poměrně velkém rozptylu. Ono je totiž otázkou, jakou úroveň angličtiny ještě lze započítat. Proto vyjdeme ze střídmejších odhadů a budeme předpokládat, že potenciál tohoto jazyka je cca 514 miliónů bez problémů rozumějících mluvčích. Jeho nejlukrativnější použití se

týká států USA, Británie, Kanady, případně Austrálie. Ovšem je celá řada dalších zemí, kde lze počítat alespoň s částečnou znalostí.

(JANDA M.,2009)

Pokud máme aplikaci lokalizovanou v tomto jazyce, můžeme říci, že lze celosvětově distribuovat. Samozřejmě ne na všech trzích bude tak úspěšná. Nicméně pokud nechceme vytvářet žádné další lokalizace, pak je aplikace v angličtině tou nejlepší volbou (výrok platí v obecné rovině, neřeší dílčí specifika).

Celkově lze o tomto trhu prohlásit, že jeho potenciál je umocněn ještě i z hlediska zúčastněných států. Mohou za to především Spojené státy Americké, které mají jednu z nejvyšších životních úrovní, zároveň jejich uživatelé velmi rádi nakupují software a velmi rádi si pořizují nové technologie. Díky tomu můžeme prostřednictvím angličtiny atakovat stát s jednou z nejvyšších životních úrovní. Ovšem i následující země jako Velká Británie, Kanada a Austrálie, mají z tohoto pohledu také dobré hodnocení.

Francouzština

Není světovým jazykem, ikdyž ještě v nedávné historii (stovky roků) byla významnější než Angličtina. Počet mluvčích se pohybuje v řádu 90 milionů. Relativně mnohem méně významný trh než předchozí, ovšem stále se jedná o trh s dostatečně velkým potenciálem. Potencionální uživatelé jsou totiž poměrně bohatí, používají nové technologie a mají i chuť nakupovat software. Významnost tohoto trhu roste tím, že z hlediska světového je tento jazyk více opomíjen a tak zde může být o něco nižší konkurence – platí hlavně pro nové platformy (jako je iPhone, Android). Navíc je zde zřejmá nechuť ke konkurenční Angličtině a proto je-li to možné, bude Francouzský software preferován mnohem více, než jeho nepřeložená Anglická verze.

Němčina

Není světovým jazykem, hovoří ji přibližně 120 mil lidí, tržní potenciál bude obdobný jako v případě Francouzštiny.

Španělština

Patří mezi světové jazyky, počet mluvčích se pohybuje v oblasti 320 mil. Je používána zejména ve Španělsku, Latinské Americe (bez Brazílie), částečně pak i v USA (přistěhovalci). Tedy jazyk opět s obrovským potenciálem mluvčích. Nicméně mezi nejlukrativnější stát v rámci tohoto jazyku by patřilo Španělsko. Ale to má v porovnání

s dříve zmiňovanými státy výrazně nižší úroveň. Obecně i zájem o nové trendy a technologie zde není takový. A další státy v Latinské Americe rozhodně pro nákupy softwaru nebudou mít vyšší potenciál než Španělsko. Celkově lze tedy říci, že jazyk je to velmi významný, ale je třeba počítat s nižší ochotou nakupovat placený software. Tedy tento jazyk by mohl vyžadovat i jiný marketingový postup, nebo některé aplikace nemusí být již lukrativní do něj překládat.

Čeština

Z globálního hlediska zcela nevýznamný jazyk, z hlediska obchodního kanálu jako je např. App Store nebo Android Store má v současné době také takřka nulový potenciál. Tedy například specifické aplikace pro Český trh na iPhone se většinou vůbec nevyplatí. Z hlediska dobré znalosti místního prostředí může společnost pokračovat v tomto jazyce pouze na úrovni vzdělávacích programů. A to zřejmě ještě ne s příliš vysokým zhodnocením a potenciálem.

Ruština

Přechodným trhem z hlediska doporučení a z hlediska zvládnutí by mohla být Ruština. V současné době, zde není tak vysoká životní úroveň, tedy i ochota nakupovat software bude poměrně nízká (i kvůli pirátství). Ovšem do budoucna lze předpokládat, že tento trh bude výrazněji sílit, neboť samotné Rusko opět ekonomicky výrazně ožívuje. Ovšem již zde mohou nastat některé dílčí problémy s lokalizací – používá azbuku a podobně. Proto tento jazyk lze považovat z hlediska analyzované firmy jako hranici možností, za kterou by se již nebylo rozumné pouštět, ve střednědobé etapě budoucího vývoje.

Souhrn doporučovaných jazyků

Další jazyky z hlediska Evropy již nemají tak významný potenciál, aby do nich mělo smysl automaticky překládat či pro ně vyvíjet. Proto případná další expanze do některého z nich je již vyloženě odvislá od konkrétních budoucích okolností. Proto se jimi nebudeme zabývat.

Nyní byla zmíněna oblast jazyků, do kterých by obecně analyzovaná firma neměla mít závažnější problém vstoupit. Neboť i přes velký rozptyl států, jsou to státy (případně jazyky) píšící Latinkou (kromě Ruštiny) a mají přibližně velmi obdobné kulturní prvky. Například všechny kultury výše zmiňované v podstatě vycházejí z Křesťanství a navíc celá Amerika představuje bývalé kolonie Evropy. Proto zde není tak velká bariéra, aby

management tuzemské firmy mohl bez větších problémů, po nějakém kratším průzkumu, pochopit mentalitu těchto národů.

Pro budoucí aplikace by se obecně měla stát Angličtina jako výchozí jazyk. V případě úspěšného nasazení na tento trh, může být v řadě případů poměrně velmi lukrativní přidat překlady do Francouzštiny, Němčiny a Španělštiny. Proto by bylo dobré, aby firma nějakým způsobem optimalizovala možnosti překladů do těchto jazyků. Nasazení zbývajících jazyků pak souvisí již s konkrétními případy. Další lokalizace se bez průzkumů konkrétního trhu a situace nedoporučují, neboť není zřejmé, zda-li se vyplatí. (zvláště pak u náročnějších lokalizací).

Nedoporučované, přesto silné jazyky

Mezi ně bychom zahrnuli jednoznačně Čínštinu, Arabštinu, Hindštinu atd.. Tyto jazyky mají obrovskou základnu rodilých mluvčích a už jen samotná Čínština mnohanásobně překračuje počty Anglických rodilých mluvčích. Ovšem tyto jazyky a kultury jsou natolik rozdílné, že tuzemská společnost (o potenciálu analyzované společnosti) nemá takřka žádnou efektivní možnost na tyto trhy expandovat v krátkodobém a střednědobém horizontu. Navíc jejich nákupní potenciál je ještě většinou poměrně slabý (přepočteno na obyvatele), ovšem v budoucnosti bude významně sílit.