



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH OBCHODNÍHO MODELU PRO VÝVOJOVÉ STUDIO TOUCH ART

PROPOSAL OF BUSINESS MODEL FOR TOUCH ART DEVELOPMENT STUDIO

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. ROMAN MAŠTALÍŘ

VEDOUcí PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. ROBERT ZICH, Ph.D.

BRNO 2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Maštalíř Roman, 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:

Návrh obchodního modelu pro vývojové studio Touch Art

v anglickém jazyce:

Proposal of Business Model for Touch Art Development Studio

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza problému

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Seznam odborné literatury:

DOLEŽEL, Jan, MÁCHAL, Pavel, LACKO, Branislav a kolektiv. Projektový management podle IPMA. [s.l.] : [s.n.], 2009. 512 s. ISBN 978-80-247-2848-3.

DRUCKER, Petr F. Management: Tasks, responsibilities, practices. [s.l.] : [s.n.], 1973. 576 s

FREY, Petr. Marketingová komunikace: to nejlepší z nových trendů. [s.l.] : Management Press, s. r.o., 2008. 195 s.

FOTR, J. Jak připravit optimální podnikatelský plán. Praha: Europia. 1992. ISBN 80-85424-83-5.

GRASSEOVÁ, M. a kol. Analýza podniku v rukou manažera. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

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

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 19.01.2012

Abstrakt

Cílem práce je navrhnout takový obchodní model, který vede k rozvoji vývojového studia Touch Art. Snahou je zlepšit společenské a zákaznické znalosti a požadavky, síť tvorby hodnot a postup vedení. Za tímto účelem práce obsahuje analýzu daného prostředí, ve kterém se studio pohybuje, uvedení do problematiky vývoje, objasnění si cílů a vizí, marketingovou analýzu, analýzu vnitřních faktorů a analýzu oborového okolí. Výstupem této práce je pak posloupnost kroků a jejich zhodnocení, které musí vývojové studio uskutečnit, aby dosáhlo silnější pozice na trhu.

Abstract

The goal of the thesis is to develop a business model, which will lead to growth of Touch Art developer studio. The focus areas are: improving societal and customer education, creating value networks and leadership development. With these focuses in mind, thesis contains analysis of the environment in which the studio is present, introduction to development topic, clarifying goals and visions, as well as marketing, internal factors and field analyses. The output of this thesis is structured steps and their evaluation, which the development studio needs to undergo to ensure stronger market position.

Klíčová slova

Obchodní model, Marketing, marketingové plánování, komunikační strategie, strategický management, SWOT analýza, porter analýza, marketingový mix, iOS, App Store, e-commerce, založení společnosti, právnická osoba, společnost s ručením omezeným

Keywords

Business model, Marketing, marketing planning, communication strategy, strategic management, SWOT analysis, porter analysis, marketing mix, iOS, App Store, e-commerce, establishment of the company, legal entity, limited company

Bibliografická citace

MAŠTALÍŘ, R. Návrh obchodního modelu pro vývojové studio Touch Art.
Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 116 s.
Vedoucí diplomové práce Ing. Robert Zich, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Dále 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, ve znění pozdějších předpisů).

V Brně dne 20. 1. 2012

.....

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval Ing. Robertu Zichovi , Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této diplomové práce. Především za jeho vstřícný přístup a velkou ochotu v průběhů konzultací k této práci. Dále bych rád poděkoval Bc. Petru Fialovi a dalším členům vývojového studia Touch Art za sdílení jejich cenných zkušeností z praxe, které k vypracování této práce pomohly.

Obsah

1. Vymezení problému a cíle práce	11
1.1 Vymezení problému	11
1.2 Vymezení cílů	12
1.3 Použité metody a postup řešení	13
2. Teoretická východiska práce	15
2.1 Obchodní model	15
2.2 Strategická analýza	18
2.2.1 Zhodnocení implementace dosavadních strategických dokumentů	18
2.2.2 Analýza zainteresovaných stran	19
2.2.3 Analýza vnějšího prostředí	19
2.2.4 Analýza vnitřního prostředí	22
2.2.4.1 Analýza hodnotových řetězců - value chain analysis	22
2.2.4.2 Analýza vnitřního prostředí firmy metodou "7S"	23
2.2.5 Sumarizace výsledků s využitím SWOT analýzy	25
2.3 Strategické plánování	26
2.4 Co je to proces	28
2.4.1 Funkční přístup k řízení	29
2.4.2 Procesní přístup k řízení	30
2.5 Projektový management - časové analýzy	31
2.5.1 Životní cyklus projektu	31
2.5.1.1 Předprojektová fáze	32
2.5.1.2 Projektová fáze	33
2.5.1.3 Poprojektová fáze	34
2.5.2 Základní charakteristiky používání diagramů	34
2.5.2.1 Ganttovy diagramy	34
2.5.2.2 Diagramy milníků	35
2.6 Scrum - Nové metody řízení projektu	37
2.7 Getting Things Done - Nové metody řízení času	39
2.8 Marketing	41
2.9 Marketingový mix služeb	42
2.9.1 Produkt	42
2.9.2 Cena	43
2.9.3 Místo / Distribuce	43
2.9.4 Propagace	44
2.9.5 Lidé	45
2.9.6 Procesy	45
2.9.7 Fyzický důkaz - vzhled	46
2.10 Guerilla marketing	47
2.10.1 Guerillový marketing musí být originální	48
2.10.2 Guerillový marketing musí být překvapivý	48
2.10.3 Guerillový marketing je finančně nenáročný	49

2.10.4 Guerillový marketing musí být flexibilní	49
2.10.5 Nejznámější formy guerilla marketingu	49
2.10.5.1 Ambush marketing	49
2.10.5.2 Buzz marketing	50
2.10.5.3 Ambient marketing	50
2.10.5.4 Mosquito marketing	50
2.10.5.5 Virální marketing	50
2.11 Společnost s ručením omezeným	51
2.11.1 Postup založení společnosti s ručením omezeným	51
2.11.1.1 Společenská smlouva - zakladatelská listina	52
2.11.1.2 Složení základního kapitálu	52
2.11.1.3 Ohlášení živností	52
2.11.1.4 Obstarání dalších dokumentů	53
2.11.1.5 Návrh na zápis společnosti do obchodního rejstříku	53
2.11.1.6 Uvolnění účtu, registrace na finančním úřadě	53
3. Analýza problému a současné situace	54
3.1 Základní informace o společnosti	54
3.2 Profil společnosti	55
3.2.1 Poslání a cíle společnosti	56
3.2.2 Portfolio společnosti	57
3.2.2.1 Vlastní tvorba	57
3.2.2.2 Vývoj aplikací na zakázku	59
3.3 Komplexní analýza společnosti a jejího prostředí	60
3.3.1 Analýza obecného okolí	60
3.3.1.1 Socio-ekonomický faktor	60
3.3.1.2 Technologický faktor	62
3.3.1.3 Politicko-právní faktor	62
3.3.2 Analýza oborového okolí	63
3.3.2.1 Sektor zákazníků	63
3.3.2.2 Sektor dodavatelů	64
3.3.2.3 Sektor konkurentů	64
3.3.3 Analýza zainteresovaných stran	65
3.3.4 Zhodnocení implementace dosavadních strategických dokumentů	66
3.3.5 Analýza vnitřních faktorů metodou 7S	66
3.3.5.1 Strategie	66
3.3.5.2 Struktura	67
3.3.5.3 Systémy	67
3.3.5.4 Spolupracovníci	69
3.3.5.5 Schopnosti	69
3.3.5.6 Styl	70
3.3.5.7 Sdílené hodnoty	70
3.4 App Store - Cílový trh	71
3.4.1 Požadavky pro umístění aplikace na App Store	73
3.4.2 Distribuční proces	74

3.5	Procesy uvnitř studia	77
3.5.1	Fáze jednání	77
3.5.2	Tvorba nabídky	77
3.5.2.1	Cenotvorba	78
3.5.3	Uzavření obchodu	79
3.5.4	Vývoj aplikace	79
3.5.5	Kontrola	81
3.5.6	Předání	83
3.6	Shrnutí analytické části	84
3.6.1	SWOT analýza	85
4.	Vlastní návrh řešení	87
4.1	Nový obchodní model	87
4.1.1	Nové trhy	88
4.1.2	Tvorba nabídky a cenotvorba	89
4.1.3	Technologický / podnikatelský inkubátor	90
4.1.4	Vstup investora	91
4.1.5	Zlepšení efektivity při realizaci projektů	92
4.1.6	Založení vlastní společnosti	93
4.2	Marketingový plán	94
4.2.1	Produkt	94
4.2.2	Cena	94
4.2.3	Místo / Distribuce	95
4.2.4	Propagace	95
4.2.5	Lidé	96
4.2.6	Procesy	96
4.2.7	Fyzický důkaz - vzhled	97
4.3	Marketingová komunikace	98
4.4	Technické vybavení a informační systémy	101
4.4.1	Mac mini server	101
4.4.2	Aplikační vybavení	103
4.5	Ekonomické shrnutí a přínosy	106
4.5.1	Možná rizika	108
5.	Závěr	110
6.	Seznam použité literatury	112

1. Vymezení problému a cíle práce

1.1 Vymezení problému

V posledních letech nabírají mobilní telefony a další mobilní technologie na důležitosti. Nejedná se pouze o výstřelek pro nejbohatší, o technologie určené pouze pro manažery, ale jsou dostupné širokému okruhu zákazníků. Na mobilní technologie jsme si všichni zvykli velmi rychle. Není výjimkou situace, kdy vlastní jeden uživatel více jak jedno zařízení. Mobilní telefony hrají v našich životech čím dál větší roli. Významnou úlohu v tomto posunu sehrála integrace stále nových a nových technologií, jako je GPS, fotoaparát, HD kamera, vysokorychlostní internet, možnost instalovat další aplikace, integrace se sociálními sítěmi atd. Co víc, tyto výdobytky moderní doby jsou cenově dostupnější a jsou integrovány do telefonů nižších tříd.

Jedním z hlavních hráčů v celém odvětví je společnost Apple, která v roce 2007 uvedla na svou dobu inovativní řešení s dotykovým ovládáním. Tato a další inovace si získaly velkou oblibu u uživatelů a rychle jej přejala i konkurence, která se začala přizpůsobovat potřebám svých zákazníků. Brzy trh zaplavila zařízení s dotykovým ovládáním. Příležitosti záhy využila i společnost Google s operačním systémem Android. V obou případech se jedná o tzv. chytré telefony, které v roce 2011 zaujímají v některých zemích i 50% trhu s mobilními telefony. Společně pak Google a Apple ovládají přibližně 2/3 trhu s nově prodanými chytrými telefony.

V roce 2008 otevřela společnost Apple elektronický obchod App Store, určený pro nákup aplikací. Tím se otevřely nové příležitosti pro softwarové firmy i nezávislé vývojáře. Velmi krátce na to se stal z mobilního telefonu iPhone a App Store naprostý fenomén. Lidé chtěli stahovat a utrácet peníze za nové aplikace. Platforma iOS, na které iPhone běží, tak získávala stále větší zájem ze strany výrobců software. Začaly se objevovat zprávy o pohádkově rychlém bohatství, kterého dosáhli

nezávislí vývojáři uvedením jednoduché hry za dolar, jenž si však stáhlo miliony uživatelů.

V roce 2010 pak Apple uvedl inovovaný tablet iPad, který znovu změnil povědomí o tom, jak by mělo zařízení tohoto typu vypadat a co by mělo umět. Společně s Apple se přidaly další společnosti, jako RIM a zařízení PlayBook, Google s Android 3.0, HP s operačním systémem WebOS, Microsoft s Windows Phone 7 atd.

Uživatelé jsou dnes doslova hladoví po zajímavých aplikacích, které jim pomohou usnadnit každodenní rutinu nebo zkrátit čekání na autobus. Právě tyto události vedly ke vzniku vývojového studia Touch Art v roce 2009. Toto studio bylo založeno dvěma společníky, z čehož jeden z nich je autorem této práce. Obsahem práce je vnitřní a vnější analýza vývojového studia Touch Art a návrh takového obchodního modelu, který přinese další možnosti dlouhodobého růstu studia. Po prostudování této práce by měl být čtenář seznámen s problematikou vývoje pro platformu iOS, výsledky jednotlivých analýz studia, cílů a vizí, zejména pak posloupnost kroků a jejich zhodnocení, které musí studio Touch Art uskutečnit, aby dosáhlo silnější pozice na trhu.

1.2 Vymezení cílů

Hlavním cílem práce je navrhnout takový obchodní model, který pomůže k naplnění cílů studia Touch Art, tedy jejímu rozvoji. Snahou je zlepšit společenské a zákaznické znalosti a požadavky, síť tvorby hodnot a postup vedení. Za tímto účelem práce obsahuje analýzu daného prostředí, ve kterém se studio pohybuje, uvedení do problematiky vývoje, seznámení s trhy, na kterých studio působí, objasnění si cílů a vizí, marketingovou analýzu, analýzu vnitřních faktorů a analýzu obecného a oborového okolí. Výstupem této práce je pak posloupnost kroků a jejich zhodnocení, které musí vývojové studio uskutečnit, aby dosáhlo silnější pozice na trhu.

Díličními cíli jsou:

- navrhnout nové marketingové opatření pro posílení prodeje
- optimalizovat procesy uvnitř studia od získávání zákazníka, po realizaci projektu a jeho odevzdání
- navrhnout taková opatření, která pomohou k posílení pozice na českém trhu v realizaci aplikací na zakázku

1.3 Použité metody a postup řešení

K úspěšnému dosažení stanovených cílů je potřeba společnost analyzovat za použití vhodných metod. Vnější okolí je zkoumáno pomocí analýzy obecného a oborového okolí. Tato analýza se zabývá zkoumáním šesti základních faktorů. Jsou jimi socioekonomický sektor, technologický sektor a vládní sektor. Za oborové okolí pak zákazníci, dodavatelé a konkurenti, kteří mohou přímo nebo nepřímo ovlivnit chod studia. Vnitřní faktory jsou zkoumány za pomoci metody 7S. Tato metoda se zaměřuje na zkoumání strategie, struktury, systému, spolupracovníků, schopností, stylu a sdílených hodnot společnosti. Získaná data jsou společně s dalšími vlivy sumarizována s použitím SWOT analýzy. V neposlední řadě je třeba analyzovat samotnou problematiku vývoje. V tomto případě se jedná o shrnutí dosavadních zkušeností studia.

Po důkladné analýze studia Touch Art přistupuji k sestavení marketingového plánu s využitím marketingového mixu služeb 7P. Dále se zaměřuji na problematiku marketingové komunikace a návrhy na vylepšení technického zázemí studia.

Teoretická část práce se zabývá jednotlivými legislativními, administrativními a technickými kroky a možnými problémy. Dále také obsahuje znalosti z oblasti strategického plánování, procesního řízení, projektového managementu, marketingu a marketingové strategie se

zaměřením zejména na guerilla marketing, jakožto moderní způsob vedení marketingových kampaní.

Praktická část práce se zaměřuje na analýzou současného stavu vývojového studia Touch Art, popis obchodního modelu a procesů uvnitř studia. Hlavní částí vlastního návrhu řešení je návrh nového obchodního modelu, jehož snahou je pomoci naplnění cílů studia, tedy přinést studiu bezprostřední a měřitelné zlepšení výkonů.

2. Teoretická východiska práce

Úkolem této kapitoly je shrnout poznatky z oblasti strategického plánování, marketingu, marketingové strategie, internetového a guerilla marketingu, projektového řízení a technických znalostí potřebných pro realizaci vývoje aplikací pro mobilní zařízení.

2.1 Obchodní model

Business model popisuje způsob, jakým firma podniká. Pro řízení firmy je dnes stejným prostředkem, jako je pro výrobu konstrukční výkres. Řízení firmy probíhá průhledně a provázaně, chyby jsou převážně odstraňovány již ve fázi návrhu, tzv. business konceptu a potenciál zlepšení není hledán pouze intuitivně. Dle Timmerse lze obchodní model vymezit jako:¹

- architekturu produktu, služeb a informačních toků, zahrnující popis jednotlivých činitelů a jejich role
- popis potenciálních přínosů jednotlivých činitelů pro různé business činitele
- popis zdrojů příjmů

Obchodní model umožňuje především pochopení a zobrazení klíčových struktur firmy, provázaný návrh změn a jejich testování před jejich schválením a implementací, monitorování reálných výsledků strategie, procesů, organizačního nastavení či informační podpory, jejich vyhodnocování a reoptimalizace. Technologie BPMS² pak dokáže převést takto navržené procesy a jejich kontext do informačního systému a monitorovat jejich výkon v reálném čase.³

¹ VOELPEL, S. C. - LEIBOLD, M. - TEKIE, E. B. The wheel of business model reinvention: how to reshape your business model to leapfrog competitors. Journal of Change Management, September 2004, ISSN/ISBN: 14697017

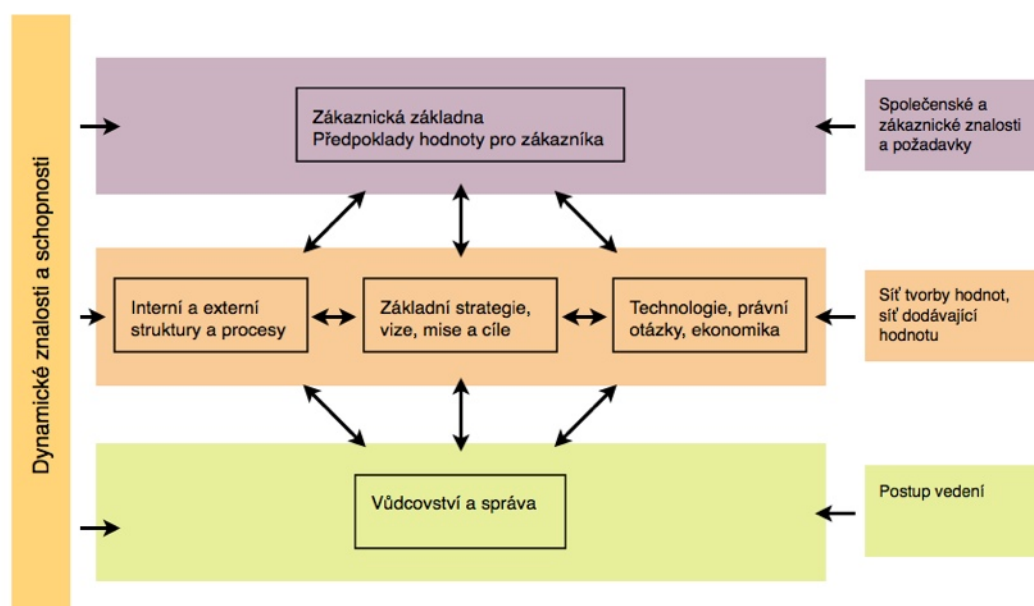
² Soubor nástrojů pro správu a modelování celého životního cyklu podnikání.

³ BPM slovníček. [online]. [cit. 2012-01-05]. Dostupné z: <http://bpm-slovník.blogspot.com/2008/04/business-model.html>

Voelpel, Leibold a Tekie definují obchodní model jako základní business koncept z pohledu tvorby hodnot pro zákazníka, sítě vytvářející hodnotu, obsahující vlastní strategické schopnosti, spolu s řízením a správou schopností umožňující jejich soustavné udržování a obnovu tak, aby byly naplněny cíle různých stakeholderů. Z této definice lze vymezit tři generické prvky:

- nabídka hodnoty novým zákazníkům
- konfigurace sítě hodnot pro tvorbu hodnoty
- vůdcovské schopnosti, které zajistí uspokojení relevantních stakeholderů

Obrázek č.1: Struktura obchodního modelu



Pramen: The wheel of business model reinvention: how to reshape your business model to leapfrog competitors. ⁴

⁴ VOELPEL, S. C. - LEIBOLD, M. - TEKIE, E. B. The wheel of business model reinvention: how to reshape your business model to leapfrog competitors. Journal of Change Management, September 2004, ISSN/ISBN: 14697017

Další možné definice obchodního modelu:

- Schmid (2001) rozlišuje šest generických elementů obchodního modelu - mise, struktura, procesy, příjmy, právní aspekty a technologie. Všech šest elementů i dynamika se musejí brát v úvahu.
- Viscio a Paternack (1996) definují elementů pět - základní jádro, obchodní jednotky, služby, správa a vazby. Model bere v úvahu jak jednotlivé prvky, tak jejich vzájemnou vazbu, přičemž hodnotu musí generovat obě varianty. Dále model bere v úvahu, co je vně a co uvnitř firmy a stanovuje standardy výkonu pro každý prvek.
- Hamel (2000) konstatuje, že business model je jednoduše business koncept, který byl uveden do praxe. Má čtyři hlavní elementy - core strategii, strategické zdroje, zákaznický interface a síť hodnot. Spojnicí těchto elementů jsou tři prvky - přínos pro zákazníka, složení kompetencí a "hranice" firmy.

2.2 Strategická analýza⁵

Také nazývána analýza východisek, je základním vstupem pro strategické plánování. Identifikuje a hodnotí vnější a vnitřní faktory, které mají zásadní vliv na chod společnosti nebo její část, jaká je její pozice vůči konkurentům a jaká je schopnost organizace realizovat produkty, které splní očekávání na tento produkt.

“Cílem strategické analýzy je identifikovat a vyhodnotit fakta, která jsou relevantní z hlediska formulace strategie.” (GRASSEOVÁ, Analýza v rukou manažera, str. 43, 2010)

2.2.1 Zhodnocení implementace dosavadních strategických dokumentů

Provádí se zejména v situacích, kdy je strategické plánování prováděno poprvé nebo když společnost nemá jednoznačně nastavené a ustálené procesy strategického řízení. Postupy vyjasnění strategie je možné shrnout:

- Analýza současných oficiálních dokumentů, např. vize, koncepce, transformace, reformy. Je vhodné využívat i výroční zprávy atd. Tato analýza zabraňuje vzniku duplicitních dokumentů a poskytuje přehled o stavu strategie.
- Dílčí strukturované rozhovory o strategii s vedením organizace
- Znázornění rozdílných názorů na strategii. Tento krok umožňuje včas identifikovat možné rozdíly v pochopení strategie mezi vedoucími pracovníky.
- Diskuse nad aktuálními strategickými tématy, zpravidla formou workshopu.
- Sumarizace poznatků z předchozích kroků, identifikace chyb předchozích zpracování a poučení se z nich pro další zpracování.

⁵ GRASSEOVÁ, Monika; DUBEC, Radek; ŘEHÁK, David. Analýza v rukou manažera. Brno : Computer Press, a.s., 2010. 325 s.

2.2.2 Analýza zainteresovaných stran ⁶

Zainteresovanou stranu (stakeholders) je možné chápat jako osobu nebo skupinu se zájmem na úspěchu organizace. Zainteresovanou stranou může být také sama společnost nebo její části. Hlavní skupinou jsou však zákazníci, kterým je primárně určen výrobek nebo poskytovaná služba.

Cílem analýzy zainteresovaných stran je porozumění jejich potřebám a očekávání. Je důležité tyto skupiny a jednotlivce znát, jejich současné i předpokládané požadavky.

2.2.3 Analýza vnějšího prostředí⁷

Analýza vnějšího prostředí by měla být zaměřena především na odhalení vývojových trendů, které mohou společnost do budoucna ovlivnit. Analýzu okolí společnosti je pak potřeba uskutečnit v těchto třech krocích:

1. Analýza dosavadní strategie a způsobu, jakým je naplňována.
2. Identifikace současného stavu a předpověď vývoje okolí.
3. Ohodnocení významu identifikovaných-navrhovaných změn pro další rozvoj firmy.

⁶ GRASSEOVÁ, Monika; DUBEC, Radek; ŘEHÁK, David. Analýza v rukou manažera. Brno : Computer Press, a.s., 2010. 325 s.

⁷ KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. Praha: C.H.Beck, 2002. ISBN 80-7179-578-X.

Jaucha a Gluecka (1998) člení okolí podniku dle následujícího rozložení:

Obecné okolí⁸

1. Socioekonomický sektor

Analyzuje působení ekonomických, klimatických, ekologických a sociálních faktorů. V rámci ekonomického prostředí jsou vždy analyzovány základní makroekonomické ukazatele a jejich vývoj. Nejčastěji se jedná o vývoj HDP na obyvatele, míru inflace, míru nezaměstnanosti, tempa růstu HDP, reálné směnné relace, spotřebu domácností, vývoj investic, atd. Dále jsou do ekonomické analýzy často zahrnovány i základní demografické údaje. Analýzy politického a ekonomického prostředí jsou obvykle snadno dostupné. Provádějí je jak soukromé, tak veřejné instituce. Na základě těchto analýz jsou pak jednotlivé země řazeny podle stupně rizika do různých skupin.

Ekologické a klimatické faktory mohou také představovat hrozby, popřípadě příležitosti pro určité podniky. Vzhledem k charakteru činnosti studia nebudou tyto faktory brány ve zřetel. Sociální faktory mohou ovlivnit poptávku po produktech studia, ale také ovlivňují stranu nabídky.

2. Technologický sektor

Technické prostředí poskytuje údaje o technické vyspělosti země a o možnosti využívání jejího vědecko-výzkumného potenciálu. Pro analýzy technologického prostředí se používají například následující údaje: výdaje na výzkum a vývoj, výše výdajů na výzkum a vývoj v jednotlivých odvětvích, počet vědeckých pracovníků, vybavenost výpočetní technikou, počet uživatelů internetu atd.

⁸ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: Strategie a trendy. [s.l.] : Grada, 2008. 272 s.

3. Vládní sektor

Politické a právní prostředí jsou základními faktory, které rozhodují o tom, zda se firma rozhodne vstoupit na určitý zahraniční trh a jakou formu vstupu zvolí. Stabilní prostředí motivuje zahraniční investory, naopak nestabilní prostředí uvádí země do ekonomické izolace. V rámci analýzy politického a právního prostředí jsou většinou zkoumány následující faktory: politický systém, politická stabilita, vztah k zahraničním firmám, právní úprava podnikání zahraničních subjektů.

Oborové okolí⁹

1. Sektor zákazníků

Je třeba identifikovat, kdo jsou zákazníci a jaké potřeby a očekávání vůči podniku mají. Je třeba, aby společnost zjistila, kdo může být potenciálním zákazníkem a jaké jsou základní trendy. Analýza sektoru zákazníků se zaměřuje na tři hlavní aspekty, těmi jsou: identifikace kupujícího, demografické faktory a geografické faktory.

Při identifikaci kupujícího se zpravidla rozlišuje na tři třídy zákazníků. Jsou jimi spotřebitelé, velkoobchod (maloobchod) a průmysl a instituce. Podnik by měl vždy pamatovat, že udržet si stávajícího zákazníka je levnější než získat nového.

Populaci také ovlivňují tři základní faktory, jsou jimi změny v populaci, změny v jejím věku a rozložení příjmů populace. V případě geografických faktorů je třeba brát zřetel na skutečnost, kde se zákazníci nacházejí. V případě elektronické distribuce to může znamenat přizpůsobení lokalizace produktu nebo dalších prvků pro podporu prodeje v daném regionu.

2. Sektor dodavatelů

⁹ KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. Praha: C.H.Beck, 2002. ISBN 80-7179-578-X.

Neboli dostupnost a náklady všech vstupů potřebných k výrobě a stabilitě dodávek. Náklady a dostupnost zdrojů jsou určovány zejména kvalitou vztahů mezi podnikem a jeho dodavateli.

3. Sektor konkurentů

Tato analýza hledá odpověď na otázky jako jsou:

- Jaká je pozice analyzované společnosti vůči konkurentům na trhu?
- Jak se konkurence mění a vyvíjí?
- Jaká je rentabilita odvětví vůči jiným srovnatelným odvětvím?
- Vstupují noví konkurenti do oboru? Vystupují z něj staří rivalové?

Ziskovost společnosti závisí i na dostupnosti, kvalitě a ceně substitutů. V případě vývojového studia se však jedná o natolik specifickou nabídku služeb, u které substituty prakticky neexistují nebo jimi není možné nahradit plný rozsah funkcionality nabízené studiem.

2.2.4 Analýza vnitřního prostředí

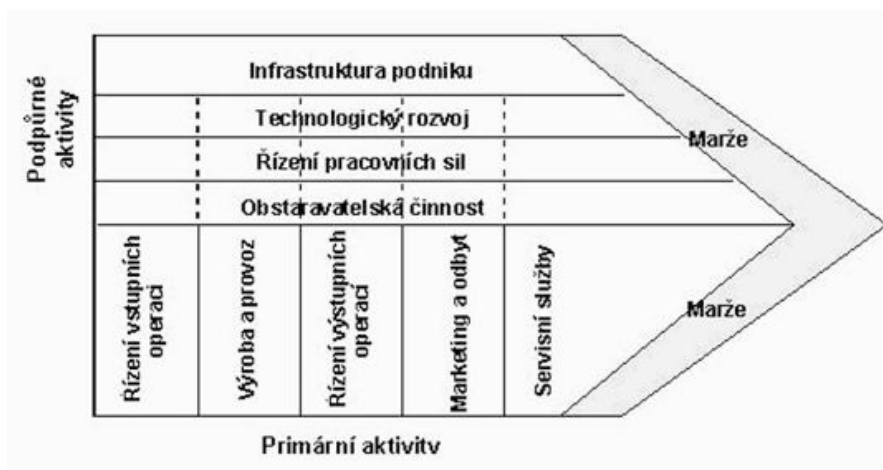
Oproti vnější analýze reflektuje analýza vnitřního prostředí situaci uvnitř podniku. Zabývá se silnými a slabými stránkami podniku vycházejících ze zdrojů a možností dané společnosti. Výchozím bodem takové analýzy by měla být klasifikace všech zdrojů a schopnosti podniku tyto zdroje efektivně využít.

Nejpoužívanější metodou pro vnitřní analýzu je jednoznačně finanční analýza. Dále pak hodnotový řetězec, matice BGC, matice GE, matice životního cyklu, analýza firemních faktorů, analýza zdrojů, McKinseyova analýza 7S.

2.2.4.1 Analýza hodnotových řetězců - value chain analysis ¹⁰

Jedná se o analýzu, která spadá do analýzy vnitřních faktorů. Hodnotový řetězec identifikuje veškeré strategicky významné aktivity, dělené na primární a podpůrné. Primární aktivity souvisejí přímo s výrobou. Můžeme mezi ně zařadit logistiku, výrobní procesy, marketing a prodej, služby. Podpůrné aktivity pak podporují primární aktivity i sebe samy. Zahrnují opatřování vstupů, technologický rozvoj, řízení lidských zdrojů a infrastrukturu firmy.

Obrázek č.2: Hodnotový řetězec firmy



Pramen: *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. Praha: C.H.Beck, 2002.

Hodnotový řetězec firmy lze chápat jako část celkového hodnotového systému, jenž je tvořen dalšími firmami, dodavateli i odběrateli. Společně přispívají k tvorbě užité hodnoty výrobku na jeho cestě ke konečnému spotřebiteli.

2.2.4.2 Analýza vnitřního prostředí firmy metodou “7S”

Jedná se o analýzu vnitřních faktorů. Model 7S vyvinula v sedmdesátých letech společnost McKinsey, aby pomohla manažerům porozumět komplexním problémům spojených s organizačními změnami. Při analýze

¹⁰ KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. Praha: C.H.Beck, 2002. ISBN 80-7179-578-X.

je potřeba brát v úvahu všech sedm faktorů, aby byla implementace strategie úspěšná. Model 7S se dělí na tzv. tvrdá S a měkká S. Mezi tvrdá řadíme strategii, strukturu a systémy. Mezi měkká pak styl práce vedoucího, spolupracovníky, schopnosti a sdílené hodnoty.¹¹

Strategie - vyjadřuje schopnost společnosti plnit své cíle, míru s jakou dosahuje svých vizí a reaguje na příležitosti a hrozby.

Struktura - v analýze 7S je chápána spíše jako personální struktura, zkoumá tok informací napříč společností, kdo je komu podřízený, delegování pravomocí, zodpovědnost atd.

Systémy - jedná se o formální nebo neformální procedury z každodenní aktivity společnosti. Zahrnují například manažerské informační systémy, komunikační systémy, kontrolní systémy, inovační systémy atd.

Spolupracovníci - jsou to lidské zdroje organizace, jejich rozvoj, vzdělávání, vztahy mezi nimi, funkce, motivace, ohodnocení atd. Je možné tyto hodnoty dělit na kvantifikovatelné, jako je odměňování nebo například zvyšování kvalifikace, a nekvantifikovatelné, tedy postoj a loajalita vůči firmě apod.

Schopnosti - jedná se o profesionální znalost a kompetence uvnitř společnosti. Hodnotí, s jakou mírou společnost umožňuje a vyžaduje po zaměstnancích další vzdělávání a v jakém prostředí. Pokud pro vybrané schopnosti a zkušenosti nejsou nalezeny uvnitř podniku, jsou přijaty zvenku.

Styl - způsob, jakým společnost řeší vzniklé problémy, jakým komunikují se svými zákazníky, obchodními partnery a zaměstnanci. Také zde patří organizační kultura: dominantní hodnoty a postoje, které převládají ve firmě, a normy, které se v průběhu života společnosti ustálily a staly se součástí podniku.

¹¹ MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. [s.l.] : Grada, 2006. 252 s. ISBN 80-247-1911-8.

Sdílené hodnoty - Přímou souvisí s vizí organizace. Jejím úkolem je stanovit směr a fungování společnosti a sdílet tyto hodnoty vně i uvnitř společnosti. Jedná se o klíčový faktor při tvorbě ostatních aspektů. Vedení by tyto hodnoty nemělo jen vyžadovat a zdůrazňovat, ale jasně se s nimi ztotožnit.

2.2.5 Sumarizace výsledků s využitím SWOT analýzy

Závěr analýzy vnitřního prostředí je podkladem pro formulování silných a slabých stránek společnosti. Naopak vnější prostředí lze vztáhnout k příležitostem a hrozbám. SWOT analýzy jsou však závislé na tom, za jakým účelem jsou užity. Buď jako identifikace klíčových oblastí, jako podklad pro definování vize, cílů nebo pro stanovení alternativní strategie. Záleží tedy, zda je provedena jako výchozí činnost strategického plánování nebo na jejím konci.

2.3 Strategické plánování¹²

Strategický plán určuje, jaký je význam organizace, komu má sloužit, jaké potřeby má naplňovat a podle kterých pravidel se provozuje. Cílem strategického plánování je definovat smysl procesního řízení. Identifikuje silné a slabé stránky společnosti a kritické faktory úspěchu.

Strategické plánování bývá realizováno směrem top-down vrcholovými manažery a je ovlivňováno jejich zkušenostmi. Časový horizont zpravidla mezi 5-20 lety vytváří budoucnost společnosti. Zaměřuje se na externího zákazníka, hodnocení výkonů bývá zaměřeno na efektivnost, pokládá důraz na proces a je proaktivní.¹³

Poslání definuje smysl existence dané organizace. Stanovené poslání musí být konzistentní a efektivní. **Vize** je formulována jako žádoucí cílový stav, tedy představa, jak by společnost v budoucnu mohla vypadat. Je důležité, aby vizi sdíleli a znali všichni zaměstnanci organizace a tedy jí i rozuměli.

Neméně důležité je stanovení **hodnot**, které jsou organizací uznávány. Podle charakteru se hodnoty dělí na finanční, sociální, kulturní a morální. Morální hodnoty jsou definovány společností, ve které organizace působí, a jsou víceméně universální. Naopak kulturní hodnoty se mohou lišit a měly by být vztaheny k poslání společnosti. Hodnoty mají obvykle podobu seznamu, jsou přijímány jako společné přesvědčení, které přijímá celá organizace, jinak nemá uplatnění.

Strategická témata (klíčové faktory, priority apod.) identifikují oblasti rozhodující o úspěchu a rozvoji organizace. Jde tedy o vymezení oblastí, které mají klíčový význam pro naplnění vize organizace.

¹² GRASSEOVÁ, Monika; DUBEC, Radek; HORÁK, Roman. Procesní řízení ve veřejném sektoru : Teoretická východiska a praktické příklady. Brno : Computer Press, a.s., 2008. 266 s.

¹³ GRASSEOVÁ, Monika; DUBEC, Radek; ŘEHÁK, David. Analýza v rukou manažera. Brno : Computer Press, a.s., 2010. 325 s.

Strategický cíl vyjadřuje, čeho chce organizace v dlouhodobém horizontu dosáhnout. Popisuje důležité výsledky ve strategických oblastech organizace, které jsou nezbytné pro dosažení vize. Jinými slovy strategický cíl stanovuje, čeho je potřeba dosáhnout, aby společnost dosáhla úspěchu. Tvoří jádro strategických plánů, protože určují, jak budou vypadat. Podle míry plnění stanovených cílů lze měřit úspěšnost organizace.

2.4 Co je to proces¹⁴

Proces je soubor vzájemně provázaných činností, které dávají přidanou hodnotu vstupům při využití zdrojů, a přeměňují je na výstupy, které mají svého zákazníka. Vstup i výstup je ve formě výrobku či služby, ostatní vstupní veličiny jsou zdroje. Zákazník je subjekt, jemuž je výstup určen. Tento subjekt můžeme chápat jako osobu, firmu nebo i navazující proces, který bezprostředně následuje. Proces má vždy jasně vymezený začátek, probíhající činnosti, konec a návaznost na ostatní procesy.

Proces je specifický svou opakovatelností, to ho odlišuje od projektu. Projekt je tedy možné charakterizovat jako unikátní a jedinečný proces.

Procesní přístup můžeme definovat jako:

“Základní objem řízení je popsáný, definovaný, strukturovaný, zdrojově a vstupy zabezpečený proces.” (Grasseová, M., 2008)

“Podnikový proces je souhrnem činností, transformujících souhrn vstupů a souhrn výstupů (zboží nebo služeb) pro jiné lidi nebo procesy, používající k tomu lidi a nástroje.

Je potřeba vědět, kam proces směřuje. **Znát cíl** a vědět jak se ho daří naplňovat. Je obvyklé, že stanovené cíle procesu naplňují cíle a vize organizace, pod kterou tyto procesy spadají.

Vlastník procesu je osoba, která má zodpovědnost za dosažení stanovených cílů procesu, jeho dlouhodobého fungování a monitorování výkonnosti procesu, správu, systematické zlepšování a řešení problémů. **Zákazníka procesu** chápeme jako subjekt, pro který jsou výsledky procesu určeny. Základní členění dle určení projektu je na externí a interní. Zákazník je tedy odběratel výstupu procesu. **Činnost** je sled

¹⁴ GRASSEOVÁ, Monika; DUBEC, Radek; HORÁK, Roman. Procesní řízení ve veřejném sektoru : Teoretická východiska a praktické příklady. Brno : Computer Press, a.s., 2008. 266 s.

pracovních úkolů, které jsou vykonány zpravidla v rámci jedné organizace a mají na výstupu jeden měřitelný výrobek nebo službu. **Riziko procesu** představuje možnost, že v průběhu procesu nastane událost s nežádoucími dopady na proces.

Za **zdroje** jsou považovány materiál, technologie, finanční prostředky, lidské zdroje, informace a čas. **Vstupy** se využívají při spouštění projektu. Jsou získávány jako výstupy předchozích procesů nebo od dodavatelů. Rozdíl mezi zdroji a vstupy je ten, že zdroje slouží k přeměně vstupů na výstupy. **Výstup** je výsledek procesu, jedná se o tzv. výkon, který je předán zákazníkovi ve formě služby nebo výrobku. Výstup musí být shodný se vstupem do následného procesu.

2.4.1 Funkční přístup k řízení

Poprvé jej definoval Adam Smith v roce 1776. Spočívá v rozložení práce na nejjednodušší úkony tak, aby byly jednoduše proveditelné i nekvalifikovanými pracovníky. Praktické uplatnění ve velkém realizoval až Henry Ford při výrobě automobilu Ford T. Ford sloučil výhody funkčního přístupu a možnosti nových strojů, jež umožňovaly, aby jeden člověk zastal práci několika lidí. Výsledkem byl vynález pásové výroby.

Hlavním znakem funkčního přístupu je rozdělení práce na funkční jednotky vytvořené na základě jejich odbornosti. Tomuto členění odpovídá organizační struktura. Jednotlivé útvary vykonávají dílčí činnosti jednoho procesu, aniž by sledovaly činnost jako celek. Každý přechod mezi jednotlivými útvary pak představuje rizikové místo, kde může dojít k prodlení nebo ztrátě informací.

Tento přístup může vytvářet nadbytečné i duplicitní činnosti. Může vést i k nejednoznačné odpovědnosti za výsledek procesu jako celku.

2.4.2 Procesní přístup k řízení

Umožňuje snadný přechod od jednoho požadavku zákazníka k druhému. Klíčovým faktorem úspěchu je důslednost nasazení a prosazování procesního přístupu za jednoznačné a trvalé podpory vrcholového managementu dané organizace. Procesní přístup znamená důležité nasazení a prosazování známých metod ve všech pracovních postupech.

2.5 Projektový management - časové analýzy

Časový rozpis projektu neboli harmonogram je nedílnou součástí projektového plánování a obsahuje všechny informace o tom, v jakých termínech a časových sledech budou jednotlivé fáze projektu probíhat. Časový rozpis projektu představovaný diagramy a harmonogramy je nástrojem pro úplné a přehledné podchycení velkého kvanta informací potřebných pro řízení projektu, ze kterých nejdůležitější jsou: ¹⁵

- milníky a důležité termíny projektu,
- logické hierarchické struktury prací převedené do časových sledů úloh a úkolů,
- údaje o předpokládané délce trvání jednotlivých úseků práce,
- vazby a souslednosti úseků práce, které napomáhají zachování logiky výkonu prací i při časových změnách v harmonogramech,
- jiné informace napomáhající údržbě harmonogramu ve vazbě na procesy koordinace a řízení, monitorování a kontrole po celou dobu životního cyklu projektu.

2.5.1 Životní cyklus projektu

Projekt jako celek lze z časového hlediska a dle charakteru prováděných činností rozdělit z manažerského hlediska na několik fází řízení projektu, které dohromady tvoří životní cyklus řízení projektu.¹⁶

Jednotlivé fáze obecně dělíme na:

- předprojektovou fázi (přípravná, definiční)
- projektovou fázi (realizační)
- poprojektovou fázi (vyhodnocující)

¹⁵ SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový Management*. [s.l.] : [s.n.], 2006. 353 s. ISBN 80-247-1501-5.

¹⁶ DOLEŽEL, Jan, MÁCHAL, Pavel, LACKO, Branislav a kolektiv. *Projektový management podle IPMA*. [s.l.] : [s.n.], 2009. 512 s. ISBN 978-80-247-2848-3.

2.5.1.1 Předprojektová fáze

Předprojektová fáze je nejdůležitější část z životního cyklu projektu a je třeba na ní klást největší důraz. Účelem této fáze je prozkoumat příležitosti a posoudit proveditelnost. Někdy bývají do této fáze zahrnuty vize nebo základní myšlenky realizace projektu. Obecně bychom v této fázi měli dostat odpověď na strategické otázky projektu: “odkud jdeme, kam chceme dojít, jakou cestu zvolíme, má smysl projekt realizovat?”. O spuštění projektu zpravidla rozhoduje manažer společnosti nebo projektu. Jednotlivé analýzy jsou vypracovávány, aby dodaly potřebné informace pro postup realizace.¹⁷

Studie příležitosti (Opportunity Study)

Úkolem této studie je posoudit smysluplnost projektu. Studie musí vzít v úvahu situaci v organizaci, na trhu, jeho předpokládaný vývoj, vývoj firmy atd. Výsledkem je doporučení nebo nedoporučení realizace zamýšleného projektu. Využívají se zejména agregované informace, expertní odhady bez podrobných analýz. Zpravidla bývá součástí SWOT analýza.

Studie proveditelnosti (Feasibility Study)

Dospěje-li organizace ve studii příležitosti k závěru, že projekt má smysl, měla by tato studie ukázat cestu k nejvhodnějšímu způsobu realizace projektu. Měla by upřesnit obsah projektu, plánovaný termín zahájení a ukončení projektu, odhadované celkové náklady a odhadované potřebné zdroje.

V některých případech bývá zpracována pouze tzv. předprojektová úvaha. Ta kombinuje jak Studii příležitosti, tak proveditelnosti. Jedná se zejména o méně náročné projekty.

¹⁷ DOLEŽEL, Jan, MÁCHAL, Pavel, LACKO, Branislav a kolektiv. *Projektový management podle IPMA*. [s.l.] : [s.n.], 2009. 512 s. ISBN 978-80-247-2848-3.

2.5.1.2 Projektová fáze

Cílem této fáze je sestavení projektového týmu, vytvoření plánu, jeho realizace a předání výsledků.¹⁸

Zahájení (start-up)

Vychází z předprojektové fáze. Je třeba ověřit cíle projektu, jeho účel, personální obsazení, kompetence atd. Případně tyto hodnoty upřesnit. Tento výstup pokrývá dokument identifikační listina projektu. Listina je dále základním projektovým dokumentem, definujícím základní technicko-organizační parametry projektu.

Plánování

Tým, který byl jmenován na řízení projektu, sestaví plán projektu. Ten vyvstává z velmi konkrétního zadání předchozích dokumentů a fází projektu.

Vlastní realizace

Zahájení vlastní realizace je vhodné doplnit kick-off meetingem. Jedná se o zvláštní typ setkání důležitých zainteresovaných stran, kde je zrekapitulován plán řízení, harmonogram, seznámení zástupců jednotlivých stran atd. V průběhu realizace je nezbytné projekt neustále sledovat a porovnávat s plánem. V případě zjištění odchylek od plánu je třeba provádět korekční opatření, přeplánovat, a v případě potřeby vytvořit nový, upravený základní plán projektu (baseline).

Předání výstupů projektu a ukončení projektu

V této fázi dochází k fyzickému i protokolárnímu předání výstupů, podpisu akceptačních protokolů, fakturaci atd.

¹⁸ DOLEŽEL, Jan, MÁCHAL, Pavel, LACKO, Branislav a kolektiv. *Projektový management podle IPMA*. [s.l.] : [s.n.], 2009. 512 s. ISBN 978-80-247-2848-3.

2.5.1.3 Poprojektová fáze

Je třeba analyzovat celý průběh projektu, určit dobré i špatné zkušenosti. Vyhodnocuje se například jakost subdodavatelů. Výsledkem pak může být přerušení spolupráce s některými subdodavateli.¹⁹

2.5.2 Základní charakteristiky používání diagramů

Jsou nezbytné pro úplné a přehledné zachycení velkého množství informací potřebných pro řízení projektu. V průběhu 20. století se diagramy vyvinuly od jednoduchých Ganttových diagramů a diagramů milníků, až po komplexní síťové grafy. Nevýhodou prvních metod bylo, že nezachycovaly závislosti mezi jednotlivými segmenty a neumožňovaly zachycení průběhu změn.

2.5.2.1 Ganttovy diagramy

V průběhu první světové války představil Henry L. Gantt techniku diagramů, která značným způsobem urychlila stavbu bitevních lodí a to tak, že zachycoval začátek a konec jednotlivých fází výstavby. Úkoly jsou organizovány shora dolů, naopak osa x reprezentuje čas. Tyto diagramy jsou velmi často používány, dají se snadno vytvořit bez složitého software a není potřeba dalších kvalifikací pro jejich pochopení.

Slabiny Ganttových diagramů:

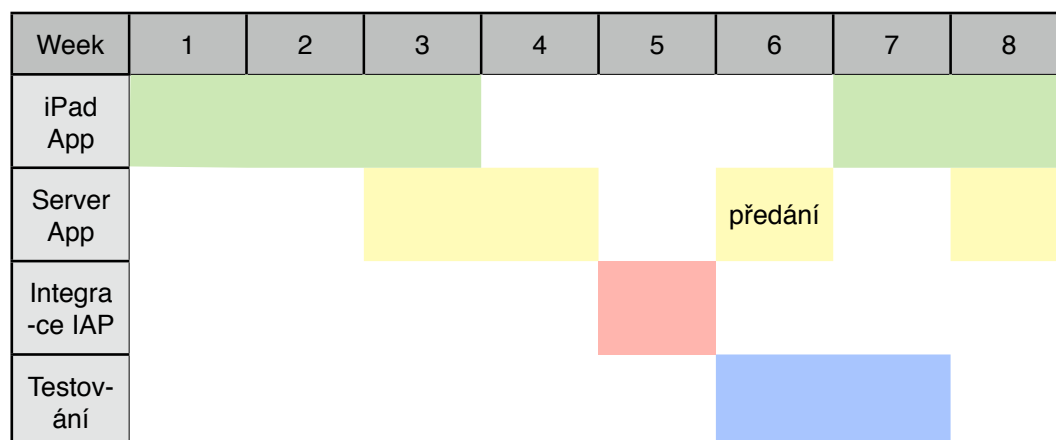
- Neukazují závislosti mezi úkoly
- Změna v délce nebo začátku jednoho úkolu se nepromítne do zbývajících částí harmonogramu.

V současnosti se Ganttovy diagramy stále využívají jako přehledný nástroj pro komunikaci, jednání a diskusi. Průběžně také byly v software přidány

¹⁹ DOLEŽEL, Jan, MÁCHAL, Pavel, LACKO, Branislav a kolektiv. *Projektový management podle IPMA*. [s.l.] : [s.n.], 2009. 512 s. ISBN 978-80-247-2848-3.

nástroje umožňující zachycení všech typů vazeb, možnosti znázornění kritické cesty i nástroje pro porovnávání odchylek oproti plánu.

Obrázek č.3: Příklad Ganttova diagramu při vývoji aplikace Extra Reader



Pramen: vlastní

2.5.2.2 Diagramy milníků

Diagramy milníků jsou prakticky jednodušší, než Ganttovy diagramy. Každý milník reprezentuje jednu časovou událost. Oproti Ganttovým diagramům nevyznačují úkoly a dobu jejich trvání. Využívá se zejména pro informování mimo projekt. Nejčastější forma zápisu je tabulka.

Obrázek č.4: Příklad diagramu milníků

	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9
Úkol A		●							
Úkol B			●						
Úkol C					●				
Úkol D							●		
Úkol E									●

Pramen: DOLEŽEL, Jan, MÁCHAL, Pavel, LACKO, Branislav a kolektiv. *Projektový management podle IPMA*. [s.l.] : [s.n.], 2009. 512 s. ISBN 978-80-247-2848-3.

Obrázek č.5: Příklad tabulky milníků

Milník	Datum
Zahájení projektu	1. 9. 2005
Zahajovací schůzka projektového týmu	1. 12. 2005
Ukončení Etapy 1	28. 2. 2006
Ukončení Etapy 2	30. 4. 2006
Předání k testování – zahájení akceptační procedury	15. 5. 2006
Akceptační jednání	31. 5. 2006
Ukončení projektu	15. 6. 2006

Pramen: DOLEŽEL, Jan, MÁCHAL, Pavel, LACKO, Branislav a kolektiv. *Projektový management podle IPMA*. [s.l.] : [s.n.], 2009. 512 s. ISBN 978-80-247-2848-3.

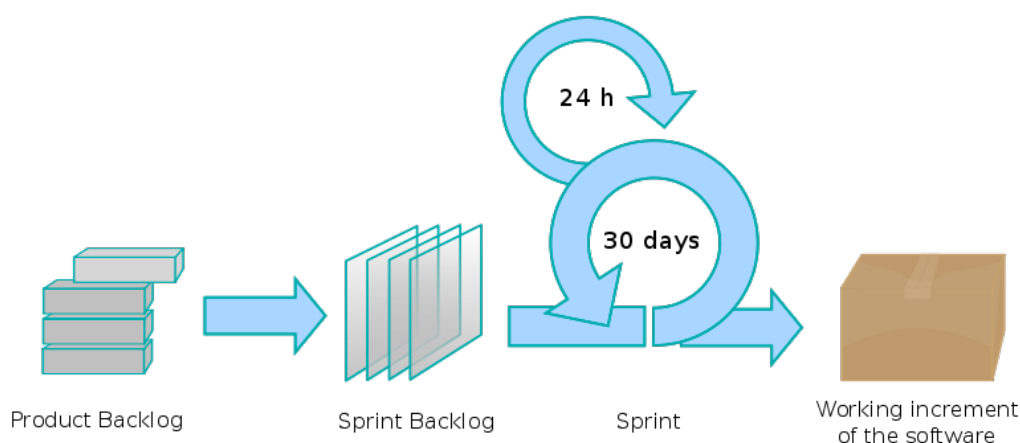
2.6 Scrum - Nové metody řízení projektu²⁰

Jedná se o novou metodu agilního programování, která dovoluje menším týmům v krátkých časových úsecích vyvíjet produkty s dobře odhadnutou cenou a podle zákaznických požadavků.

Jedním z předpokladů pro aplikaci Scrum metodiky je relativně malý tým. Jeden člen má roli ScrumMaster, která je velmi podobná roli projektového manažera. Stakeholder, neboli zákazník bývá nazýván ProductOwner. Ostatní jsou již jen řadoví vývojáři. Je kladen velký důraz na týmovou spolupráci, přesto však má každý člen velkou volnost a vystupuje vždy sám za sebe.

Veškeré požadavky na projekt se nestrukturovaně ukládají do tzv. Product backlog. Jedná se o největší výhodu Scrum, veškeré požadavky jsou na jednom místě a není třeba jim přiřazovat hierarchii. Podobný instrument je Sprint backlog, který tyto požadavky sdružuje v menším počtu. Jeden Product backlog se tak dělí na několik Sprint backlog v závislosti na obtížnosti projektu.

Obrázek č.6: Scrum proces



Pramen: http://en.wikipedia.org/wiki/File:Scrum_process.svg

²⁰ Scrum Master in Under 10 Minutes. *Axosoft.com* [online]. [cit. 2012-01-06]. Dostupné z: <http://www.axosoft.com/ontime/videos/scrum>

Práce v modelu Scrum je založena na dílčích časových úsecích nazývaných Sprints. Ty trvají zpravidla od jednoho do čtyř týdnů. Každý Sprint začíná naplněním backlogu úkoly, na kterých se dohodne celý tým. Postup v jejich plnění je pak předáván mezi členy týmu na každodenní poradě. Každý člen v krátkosti řekne ostatním, co předešlý den dělal a co ho čeká dnes. Součástí iterace je i testování a výstupem každého Sprintu je vždy plně funkční produkt, který neobsahuje všechny funkce.

Součástí metody Scrum je i jednoduchý prostředek pro analýzu náročnosti a realizovatelnosti projektu s názvem Scrum Burn Down. Funguje na principu hodnocení jednotlivých úkolů v celém projektu každým z členů týmu prostřednictvím bodů v rozsahu 1-100. Jedná se o velmi efektivní způsob, jak objektivně a přesně hodnotit nároky na projekt.

2.7 Getting Things Done - Nové metody řízení času²¹

Hlavní přínos této metody spočívá v uvolnění mysli. Oproti jiným časovým metodám je GTD zaměřeno více na řízení pracovního procesu a vyžaduje důvěryhodný externí systém. Velkou výhodou je schopnost uživatele uvolnit mysl a koncentrovat se na jednu konkrétní věc. Naopak nevýhodou je velký důraz na pečlivost při dodržování metodiky, jinak ztrácí svou funkci.

Celý proces je rozdělen na pět fází, při jejichž dodržování dosáhne uživatel GTD metodiky vysoké pracovní efektivity.

1. Sesbírej

V první fázi je nezbytné určit sběrné místo. Je jedno, zdali má virtuální nebo fyzickou podobu. Toto místo může být pojmenováno jako box. Cílem prvního kroku je sesbírat veškeré úkoly, události, důležitá data apod. a umístit je netříděné do vytvořeného boxu.

Pro box platí tři základní pravidla. Každý otevřený problém musí být umístěn do boxu. Počet boxů musí být co nejmenší. Jejich obsah se musí pravidelně vyprazdňovat, zpracovat.

2. Zpracuj

Veškerý obsah boxu je třeba v pravidelných intervalech zpracovávat. Nikoliv však celé projekty, ale jednotlivé úkony nebo fáze projektu. Proto musejí být projekty rozděleny na dílčí části. Rozhodování probíhá ihned. Nerealizovaný úkol je buďto okamžitě splněn, přestane-li být aktuální, je zahozen nebo odložen na později.

²¹ ALLEN, David. *Mít vše hotovo*. Brno: Jan Melvil Publishing, 2008. ISBN 978-80-903912-8-4.

3. Zorganizuj

Důležitým prvkem GTD je třídění úkolů podle pěti základních klíčů.

Další kroky - doplňují kontext k danému úkolu, např. pomocí klíče “doma”, “počítač” apod.

Čekám na - delegované položky.

Projekt - skládá-li se nějaká událost z více kroků, je automaticky označena jako projekt.

Někdy/možná - veškeré činnosti, které jsou v danou chvíli nerealizovatelné a nelze o nich rozhodnout.

Kalendář - veškeré události s pevně stanoveným datem realizace.

4. Zhodnot'

Zhodnocení zahrnuje posloupnost jednotlivých úkolů a určení jejich priority, čas a vynaložené úsilí, které je potřeba pro realizaci, a také kontext v němž se tento úkol nachází.

5. Udělej

Samotný proces realizace jednotlivých úkolů na základě udělených priorit a dalších označení.

2.8 Marketing

Marketing v posledních desetiletích nabírá na důležitosti. Již se nejedná pouze o reklamu, ale o zjištění potřeb zákazníka a jejich naplnění. Samotný prodej nastává až po výrobě produktu, kdežto marketing začíná dlouho před prodejem a po celou dobu životního cyklu produktu. *"Cílem je chápat a znát zákazníka tak dobře, aby mu výrobek nebo služba přesně odpovídala... a prodávala se sama"*²²

Jednou ze tří základních koncepcí, na níž je marketing založen, jsou lidské potřeby. Ty lze definovat jako pociťovaný nedostatek. Další jsou přání. Ta představují lidské potřeby utvářené vnější kulturou a osobností jedince. Poslední je poptávka. Lze ji chápat jako schopnost zaplatit za své přání. Přání se mění v poptávku. Spotřebitelé vidí zboží jako soupis výhod a snaží se vybrat nejlepší poměr cena/výkon.

Definice marketingu podle Jay Conrad Levinson:

*"Marketing je umění, jak přimět lidi, aby změnilí názor - nebo aby u něj setrvali, pokud jsou již nakloněni tomu obchodovat s vámi."*²³

Philip Kotler pak definuje marketing takto:

*"Marketing definujeme jako společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot."*²⁴

²² DRUCKER, Petr F. Management: Tasks, responsibilities, practices. [s.l.] : [s.n.], 1973. 576 s

²³ LEVINSON, Jay Conrad. Guerilla marketing. Brno : Computer Press, 2009. 326 s.

²⁴ KOTLER, Philip, et al. Moderní marketing : 4. evropské vydání. Brno : Grada, 2007. 1048 s.

2.9 Marketingový mix služeb

Jedná se o jakýsi soubor marketingových proměnných, vytvořených pro to, aby byla firma co nejlépe potřebám trhu. Marketingový mix je tvořen z několika prvků, které jsou vzájemně propojeny. Vyznačuje se zejména hledáním jejich optimálních proporcí.

“Schoel s Gultinamem (1988) definují marketingový mix jako soubor marketingových nástrojů, které firma využívá k tomu, aby dosáhla svých cílů na cílovém trhu.”²⁵

E.Jerome McCarthy vytvořil čtyři skupiny nástrojů a nazval je čtyři P, podle jejich anglických názvů: product (produkt, výroková politika), price (cena, cenová politika), place (místo, distribuční cesty) a promotion (propagace, marketingová komunikace).²⁶ Později se začala přidávat další P podle potřeby firmy. V oblasti služeb se k původním 4P postupně přidala další 3P a jsou to: fyzické důkazy - vzhled, procesy a lidé.

2.9.1 Produkt

Označuje nejen samotný výrobek nebo službu, ale také sortiment, kvalitu, design, obal, image výrobce, značku, záruky, služby a další faktory, které z pohledu spotřebitele rozhodují o tom, jak produkt uspokojí jeho očekávání.

²⁷

Skládá se ze 3 vrstev:

1. Základní užitný efekt, nazývá se jádro výrobku
2. Hmotná podoba výrobku včetně vnějších znaků (kvalita, styl, design, značka)

²⁵ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: Strategie a trendy. [s.l.] : Grada, 2008. 272 s.

²⁶ KOTLER, P., KELLER, K.L. Marketing management. Praha: Grada, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

²⁷ PAYNE, Adrian. *Marketing služeb*. Praha : Grada, 1996. 247 s. ISBN 80-7169-276-X.

3. Rozšířené pojetí výrobků (poprodejní služby, dodávka, úvěr)²⁸

2.9.2 Cena

Hodnota vyjádřená v penězích, za kterou se produkt prodává. Zahrnuty jsou i slevy, termíny a platební podmínky, náhrady nebo možnosti úvěru.

Cenová tvorba je přizpůsobena:

1. Věku zákazníka – dětem levněji než dospělým
2. Času prodeje - ráno dražší, večer levněji, po sezóně levněji, výprodeje
3. Místa prodeje – v centru dražší než na periférii
4. Množství prodeje – srážky odběratelům z nákupní ceny
5. Pohotovosti při placení – při okamžitém placení se poskytují slevy z cen

Cenová tvorba – podnik vyrábí a prodává proto, aby realizoval optimální zisk. Nemůže tedy dlouhodobě stanovovat ceny na úrovni vlastních nákladů, nebo dokonce pod úroveň vlastních nákladů. Chce-li posoudit výši zisku, musí vlastní náklady kalkulovat.

Základní metody cenové tvorby:

1. Kalkulační metoda – podnik sestaví kalkulaci vlastních nákladů a velikost nákladů zvýší o procento zisku, které si sám stanoví
2. Metoda cenového porovnání – základem stanovení ceny jsou ceny konkurence. Na trhu se obvykle tvoří cena na základě ceny největšího podniku v odvětví²⁹

2.9.3 Místo / Distribuce

Uvádí, kde a jak se bude produkt prodávat, jaké budou distribuční cesty, dostupnost distribuční sítě, prodejního sortimentu a dopravy.

²⁸ MAJARO, Simon. *Základy marketingu*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. 308 s. ISBN 80-716-9297-2.

²⁹ MAJARO, Simon. *Základy marketingu*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. 308 s. ISBN 80-716-9297-2.

Formy prodeje:

Přímý prodej – má dvě formy – prodej výrobním podnikem zákazníkovi a přímé dodávky do prodejny jiného podniku (maloobchodu)

Nepřímý prodej – prodej prostřednictvím velkoobchodu, výrobce dodává zboží do velkoobchodu, ve kterém nakupují maloobchodní podnikatelé, ti prodávají zboží spotřebitelům ³⁰

2.9.4 Propagace

Stimulování čili ovlivňování prodeje lze uskutečnit pouze při zajištění komunikace mezi výrobcem a spotřebitelem. Jde především o působení na spotřebitele tak, aby pod vlivem argumentace výrobce dotvářel a případně i měnil své potřeby v souladu s působením výrobce.

Propagace je forma komunikace mezi prodávajícím a kupujícím. Jejím smyslem je zvýšení podpory prodeje výrobku nebo služby propagační činností (= propagační mix)

Propagační mix se skládá z:

- a) podpory prodeje – široký sortiment, vzorky, kupony, ochutnávky
- b) reklama – neosobní forma propagace, realizovaná prostřednictvím médií, důraz je kladen na masovost působení
- c) prodejní personál – nejlepší forma je osobní propagace, musí však být odborně vyškolený a schopný jednat se zákazníkem
- d) public relation – styk s veřejností, informuje hlavně o firmě a jejích výsledcích a vytváří příznivé podvědomí u zákazníků (články v tisku...)
- e) přímý marketing – teleshopping, internet

Zásady reklamy:

- a) pravdivost – všechna tvrzení v reklamě by měla být pravdivá, klamavá reklama je formou nekalé soutěže

³⁰ MAJARO, Simon. *Základy marketingu*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. 308 s. ISBN 80-716-9297-2.

- b) věcnost a působivost – zvýraznění značky a loga, opakování jádra zprávy, emocionální ladění ve smyslu pozitivních citů
- c) efektivnost – délka reklamy, výběr reklamního prostředku, čas provádění reklamy ³¹

2.9.5 Lidé

Nositelem a poskytovatelem služeb jsou lidé – zaměstnanci firmy. Jejich schopnosti, zkušenosti, odborná způsobilost a dovednosti určují kvalitu služby. V sektoru služeb tedy daleko více záleží na poskytovateli než na samotném produktu. Proto také dávají příjemci služeb (zákazníci) daleko větší váhu na první dojem při setkání s poskytovatelem služby. Velmi důležitým faktorem pro hodnocení lidského prvku v marketingovém mixu je zpětná odezva.

Pokud je zákazník spojen s poskytnutou službou (např. ušití obleku), dokáže tuto pozitivní zkušenost předat svému okolí, čímž nejen dělá reklamu poskytovateli, zároveň oceňuje jeho schopnosti a dovednosti, tím vzbuzuje u potencionálních zákazníků jistá očekávání. Tento stav ovšem může být kontraproduktivní. Pokud nový zákazník, nalákan vidinou skvěle poskytnuté služby (např. bezvadně padnoucího obleku), není plně spokojen (nebyla naplněna jeho očekávání a představy), dochází k rozporu mezi ním a prvním zákazníkem, v němž tato negativní zkušenost může vyvolat pocit nejistoty a pochybností. ³²

2.9.6 Procesy

Procesy zahrnují veškeré aktivity, které souvisí s poskytnutím produktu zákazníkovi. Efektivnost procesů, časová náročnost jednotlivých úloh, rozmanitost a komplexnost jsou klíčovými prvky, které ovlivňují pohled zákazníka na nabízený produkt. Pokud firma nabízí kvalitní zboží za

³¹ MAJARO, Simon. *Základy marketingu*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. 308 s. ISBN 80-716-9297-2.

³² JANEČKOVÁ, Lidmila. *Marketing služeb*. 1. vyd. . Karviná: Slezská univerzita,, 1996. 155 s. ISBN 80-85879-34-4.

přijatelnou cenu, ale v dlouhých časových termínech (způsobených prodlevami ve výrobním procesu), ztrácí zákazník o takové zboží zájem a raději odchází ke konkurenci. Velkou roli zde tedy hraje hledisko času a optimalizace.

Procesy se neustále vyvíjí, zejména jejich rozmanitost a celistvost. Tyto dva pohledy stojí proti sobě – čím rozmanitější procesy budou, tím více budou uspokojeny individuální požadavky klientů (např. možnost vlastní konfigurace vozu přes internet), ale bude klesat jejich komplexnost. Naproti tomu snížení rozmanitosti vede ke standardizaci (v extrémních případech až k unifikaci procesů) a tím ke snížení nákladů a zkrácení doby realizace (je možno použít typizovaná řešení, modulární systémy atd.).³³

2.9.7 Fyzický důkaz - vzhled

Fyzické důkazy jsou informace o fyzickém prostředí, kde je služba poskytována nebo vytvářena. Místo, kde dochází k interakci mezi poskytovatelem služby a jejím zákazníkem, uživatelem.³⁴

³³ JANEČKOVÁ, Lidmila. *Marketing služeb*. 1. vyd. . Karviná: Slezská univerzita,, 1996. 155 s. ISBN 80-85879-34-4.

³⁴ PAYNE, Adrian. *Marketing služeb*. Praha : Grada, 1996. 247 s. ISBN 80-7169-276-X.

2.10 Guerilla marketing

Guerilla marketeři spoléhají zejména na rozum a sílu představivosti před finančně nákladnou mediální mašinérií. Guerilla marketing se oproti tradičnímu marketingu velmi liší svým přístupem. Například v tradičním pojetí marketingu platí nepsané pravidlo, že pro uvedení produktu na trh musíte nevyhnutelně investovat peníze. Podle zásad Guerilla marketingu můžete, ale nemusíte, pokud jste ochotni investovat svůj čas, energii, představivost a informace.³⁵

Podle Petra Frey lze guerilla marketing definovat jako skutečný underground komerčních komunikací. První kdo přišel teoretickou reflexí tohoto pojmu byl Jay Conrad Levinson v 80. letech. Jeho definice zní: *“Nekonvenční marketingová kampaň, jejímž účelem je dosažení maximálního efektu s minimem zdrojů.”*³⁶

Jak funguje guerillový marketing? V zásadě lze říci, že nejosvědčenější taktikou je:

1. udeřit na nečekaném místě
2. zaměřit se na přesně vytipované cíle
3. ihned se stáhnout zpět

Jak správně chápat guerilla marketing? Nejlepší bude názorný příklad na příkladu majitele knihkupectví.

“Majitel knihkupectví měl tu smůlu, že jeho obchod stál mezi velkými řetězci prodávající knihy. Jednoho dne si všiml, že konkurenční prodejna vlevo nabízí až 50% výroční slevy. Vše vyobrazeno na poutači větším, než je výloha majitele knihkupectví. Z druhé strany však bylo oznámení ještě větší a slevy až 60%. Majitel však byl guerilla marketer a připravil si vlastní

³⁵ LEVINSON, Jay Conrad. Guerilla marketing. Brno : Computer Press, 2009. 326 s.

³⁶ FREY, Petr. Marketingová komunikace: to nejlepší z nových trendů. [s.l.] : Management Press, s. r.o., 2008. 195 s.

oznámení. Nad svůj malý obchůdek vyvěsil jednoduché sdělení: „Hlavní vchod“.”³⁷

2.10.1 Guerillový marketing musí být originální³⁸

Guerillový marketing vznikl jako snaha vymanit se z konvenčního chápání marketingu. Důvod je ten, že lidé začínají reklamu jako takovou odmítat. Přestávají reagovat na letáky ve schránkách, o televizní reklamě přepnou na jiný program, reklamu v novinách a časopisech ignorují a při prohlížení internetu dokonce reklamu blokují zcela.

Snahou marketéra je upoutat pozornost. Ta je mnohdy vzácným zbožím, které se vzhledem k nešikovnému marketingu mnoha firem nedostává. Snahou guerillového marketingu je, aby si zákazníci řekli: *“No vida, toto je jiná káva. Tady někdo přemýšlel hlavou”*.

To však znamená, že guerillová kampaň musí být první svého druhu. Ani v budoucnu ji nebude možní opakovat, natož použít jinou firmou.

2.10.2 Guerillový marketing musí být překvapivý³⁹

Podstatou guerillového marketingu je moment překvapení a jeho účinek. Předpokladem úspěchu je tedy znalost cílové skupiny. Většina reklamních akcí probíhá na frekventovaných místech s vysokou fluktuací. Je však nutné přemýšlet nad vhodným místem pro podobné akce, aby byla oslovena co největší cílová skupina. U guerillového marketingu se jedná o klíčový faktor, kampaň se musí zdařit hned napoprvé. V opačném případě při jejím opakování dochází ke ztrátě originality.

³⁷ LEVINSON, Jay Conrad. Guerilla marketing. Brno : Computer Press, 2009. 326 s.

³⁸ PATALOS, Thomas. Guerillový marketing : Jak s malým rozpočtem dosáhnout velkých úspěchů. Praha : Grada Publishing a.s., 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-2484-3.

³⁹ PATALOS, Thomas. Guerillový marketing : Jak s malým rozpočtem dosáhnout velkých úspěchů. Praha : Grada Publishing a.s., 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-2484-3.

2.10.3 Guerillový marketing je finančně nenáročný ⁴⁰

Zatímco běžné chápání marketingu je založené na kampaních v rozsahu desítek - stovek tisíc korun, guerilla marketing nemusí v extrémních případech stát ani korunu. Originální a šokující kampaň nemusí být nutně spojována s vysokou investicí, mnohdy stačí dobrý nápad.

2.10.4 Guerillový marketing musí být flexibilní ⁴¹

Pokud existuje možnost získat pozornost zákazníků dříve jak konkurence, je potřeba využívat čas pro realizaci kampaně efektivně. Mnoho guerillových opatření lze naplánovat a uskutečnit během velmi krátké doby. Pokud je tomu naopak, je třeba hledat alternativní řešení.

“Netrpíme nedostatkem nápadů, trpíme tím, že je nemá kdo uskutečnit. Máme až moc konzultantů, ale příliš málo lidí na realizaci jejich nápadů” (Norbert Blum, 1997)

2.10.5 Nejznámější formy guerilla marketingu ⁴²

2.10.5.1 Ambush marketing

Jedná se o snahu participovat a svést se na vlně událostí, na kterých se subjekt finančně nepodílí. Jedná se například o velké výstavy, sportovní události apod. Příkladem může být reklama umístěna na zaparkovaném automobilu před hlavním vchodem. Hrozí však riziko možných právních sporů.

⁴⁰ PATALOS, Thomas. Guerillový marketing : Jak s malým rozpočtem dosáhnout velkých úspěchů. Praha : Grada Publishing a.s., 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-2484-3.

⁴¹ PATALOS, Thomas. Guerillový marketing : Jak s malým rozpočtem dosáhnout velkých úspěchů. Praha : Grada Publishing a.s., 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-2484-3.

⁴² PATALOS, Thomas. Guerillový marketing : Jak s malým rozpočtem dosáhnout velkých úspěchů. Praha : Grada Publishing a.s., 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-2484-3.

2.10.5.2 Buzz marketing

Tento marketing je založený na doporučení služby nebo produktu samotným uživatelem za úplatu nebo jinou odměnu.

2.10.5.3 Ambient marketing

Tato metoda se využívá na místech s častým výskytem multiplikátorů (osoby, které sdělení rozšiřují dále). Zaměřuje se zejména na mladší cílovou skupinu a využívá humoru a zábavy.

2.10.5.4 Mosquito marketing

Snaha najít slabiny zdánlivě neohrožitelné konkurence a využít je ve svůj prospěch. Je využíván zejména menšími a středními firmami, které jsou schopny rychle reagovat na mezery na trhu.

2.10.5.5 Virální marketing ⁴³

Virální nebo česky virový marketing je způsob, jak získat zákazníky, aby mezi sebou šířili povědomí o vašem produktu, službě nebo webové stránce. Virální marketing lze ve zjednodušené podobě chápat jako doporučení. Ve velkém měřítku se však tento způsobu marketingu začal využívat přibližně od roku 1998, kdy bezplatná mailová služba Hotmail dosáhla 12 miliónů zákazníků.

Virální marketing se snaží vyvolat kladnou reakci poskytnutou nabídkou kvalitního výrobku nebo služby. Tedy v případě pasivního přístupu. Za aktivní přístup považujeme, pokud se snažíme ovlivnit chování zákazníka a zvýšit tak prodeje. Za virální zprávu lze považovat sdělení s reklamním obsahem, které je pro příjemce natolik zajímavé, že jej samovolně a vlastními prostředky šíří dál.

⁴³ FREY, Petr. Marketingová komunikace: to nejlepší z nových trendů. [s.l.] : Management Press, s. r.o., 2008. 195 s.

2.11 Společnost s ručením omezeným

Společnost s ručením omezeným je nejčastějším typem kapitálových společností. Právní úprava společnosti s ručením omezeným vychází z obchodního zákoníku. Může mít od jednoho do padesáti společníků. Minimální základní kapitál je 200 tisíc korun, který musí být splacen před zápisem do obchodního rejstříku. Pokud společnost zakládá více jak jedna osoba, může být složeno pouze 100 tisíc a zbytek doplacen do předem stanoveného termínu. Minimální vklad společníka je 20 tisíc korun.

Základní kapitál lze chápat jako nepeněžitě vyjádření peněžitých vkladů. Základní kapitál vystupuje v rozvaze na straně pasiv (zdroj) a jeho konkrétní forma není dále rozhodující.

Obecně přijímaný fakt je, že společnost ručí společně a nerozdílně za své závazky do výše souhrnu nesplacených vkladů všech společníků. Po novelizaci k lednu 2001 však ručí všichni společníci solidárně do výše souhrnu všech nesplacených prostředků.

Pro označení právní formy společnosti se nejčastěji používá zkratk "spol. s r.o." nebo "s.r.o." za názvem společnosti. Výjimečně bývá užíván název v celé délce "společnost s ručením omezeným". Zda název a právní formu odděluje čárka, je čistě na zakladateli.

2.11.1 Postup založení společnosti s ručením omezeným

Před samotným založením společnosti by měl její zakladatel prostudovat pečlivě obchodní, živnostenský i občanský zákoník a nejen je. Založení obchodní společnosti je v české republice velmi administrativně náročné a na světovém žebříčku, který udává komplexnost celého procesu, se Česká republika umístila na 130. místě ze 183. Zakladatel tedy musí být obezřetný, aby neudělal v průběhu procesu administrativní chybu a nebyl odkázán na opakování celého procesu nebo jeho částí.

Každá společnost musí mít před svým založením sídlo, které může složit pouze jako korespondenční adresa. Pokud je toto sídlo umístěno v nájemním nebo obecním domě, je zapotřebí souhlas majitele nemovitosti, bez kterého nelze v procesu založení společnosti pokračovat.

2.11.1.1 Společenská smlouva - zakladatelská listina

Prvním krokem při založení společnosti je návštěva notáře a sepsání tzv. zakladatelské listiny. Pro tuto návštěvu je nezbytné mít nachystaný název společnosti, seznam živností potřebných pro podnikání společnosti, sídlo společnosti, počet spolumajitelů, jednatelů a výše jednotlivých vkladů. Běžná cena pro sepsání zakladatelské listiny se pohybuje okolo šesti tisíc korun.

Dobrý notář nachystá dokumenty tak, aby byly rozděleny podle dalších kroků. Jednu složku zakladatel dostane pro banku, jednu pro živnostenský rejstřík, jednu pro obchodní rejstřík a jednu pro sebe.

2.11.1.2 Složení základního kapitálu

Po notářském zápisu je zapotřebí složit základní kapitál. Pro tento krok je zapotřebí v bance otevřít speciální účet, který je po složení kapitálu uzamčen. K jeho odemčení dojde až po zápisu společnosti do obchodního rejstříku. Po založení účtu banka vystaví potvrzení o nově vzniklém účtu s kapitálem ve výši, která je uvedena v zakladatelské listině.

2.11.1.3 Ohlášení živností

Dále je třeba navštívit živnostenský úřad, kde je potřeba ohlásit živnosti, které bude společnost potřebovat pro své podnikání. Pokud činnost společnosti spadá do tzv. volných živností, stačí na vystavení živnostenského listu počkat přibližně týden. V případě živnosti vázané nebo koncese je tento proces mnohem delší. Ohlášení živnosti přijde na jeden tisíc korun. Nově se neplatí zvlášť za každou kategorii živností volných i řemeslných.

2.11.1.4 Obstarání dalších dokumentů

Před samotným zápisem do obchodního rejstříku je zapotřebí zajistit další dokumenty potřebné pro úspěšné dokončení založení společnosti. Jedním z nich je souhlas o umístění sídla společnosti. V případě obecní nemovitosti je třeba žádat na radnici a vyřízení může trvat i přes jeden měsíc. K tomuto souhlasu je zapotřebí získat výpis z katastru nemovitostí. Dále pak výpis z rejstříku trestu pro všechny společníky.

2.11.1.5 Návrh na zápis společnosti do obchodního rejstříku

Se všemi dokumenty je třeba navštívit rejstříkový soud. Velká nevýhoda této fáze je, že se není koho zeptat, zdali jsou všechny dokumenty v pořádku, a může se tak snadno stát, že bude třeba tento proces opakovat. Soud má na zpracování ze zákona 5 dní. K návrhu je třeba přiložit kolek v celkové hodnotě šest tisíc korun. Samotný zápis do obchodního rejstříku pak zabere přibližně týden.

2.11.1.6 Uvolnění účtu, registrace na finančním úřadě

Po dokončení zápisu do obchodního rejstříku je třeba navštívit s aktuálním výpisem banku, kde má společnost složený základní kapitál, a tím dojde k jeho uvolnění.

Dále je třeba navštívit finanční úřad, kde je zapotřebí registrovat společnost. Firma tak dostane přidělené identifikační číslo a daňové identifikační číslo. Volitelně je možné přihlásit se k platbě daně z přidané hodnoty.

3. Analýza problému a současné situace

Tato část diplomové práce se zabývá představením společnosti a jejího portfolia, analýzou současného stavu společnosti a jejího okolí pomocí situační analýzy. Výsledky této analýzy pak budou shrnuty a vyjádřeny pomocí SWOT analýzy. Dále pak seznámení s procesem vývoje aplikace ve dvou oblastech. První je oblast vlastního vývoje, ve kterém se studio snaží svou vlastní činností vyvinout a nabídnout na trh takový produkt, který bude studiu přinášet zisk. Druhá oblast je vývoj aplikace na zakázku, podle přání zákazníka.

3.1 Základní informace o společnosti

Touch Art je vývojové studio zaměřené výhradně na platformu iOS, založeno bylo v létě 2009 třemi společníky. iOS zařízení jsou na trhu velmi populární a to již od roku 2007. V létě roku 2008 byl tento systém otevřen i pro výrobce třetích stran, tou dobou započaly první úvahy nad podnikatelským záměrem skýtající vývoj aplikací. Všechna komunikace mezi společníky a vývoj je řešen z finančních důvodů z domova každého z členů.

Za prvních 12 měsíců působení studia byly na trh uvolněny dva produkty, aplikace Alcohol Tester a hra Airport One. Oba produkty byly po celou dobu dále vylepšovány v reakci na názor zákazníků. Ve stejném období se od studia oddělil jeden z členů, který dále vypomáhá pouze externě. Dále byla zásadním způsobem vylepšena internetová prezentace studia a logo, na kterém pracoval profesionální grafik. Více se o těchto krocích rozepíši v dalších kapitolách.

3.2 Profil společnosti

Touch Art v současné době nemá žádnou právní formu. Tento název je využíván pouze jako označení skupiny vývojářů, kteří jsou živnostníky. Všechny smlouvy i faktury jsou tedy psány na jednu fyzickou osobu, nikoliv právnickou.

Důležitou kapitolou v průběhu zakládání studia byla volba jména a tvorba loga. Po důkladné rozvaze byl vybrán název Touch Art, jenž je spojení slov Touch - dotek a Art - umění. Tento název přesně vystihuje to, co studio dělá. Zařízení, pro které jsou aplikace vyvíjeny jsou výhradně dotyková, proto slovo Touch. Art zdůrazňuje naše sebevědomí v oblasti vývoje pro tato zařízení.

První logo vzniklo vlastní tvorbou. Požadavek byl takový, aby bylo na první pohled jasné, co logo znamená. V roce 2010 se studio spojilo s profesionálním grafikem a umělcem Vojtěchem Josefem Buchtou, který pracuje jako grafik pro Českou Televizi. Požadavek k návrhu loga bylo umělecké ztvárnění slovního spojení Touch Art, dotek umění. Snaha byla ztvárnit “vyšší moc”, tedy situaci, kterou nemůže člověk ovlivnit. Výsledkem je logo, které by mělo představovat tělo buňky.

Obrázek č.7: Logo studia Touch Art - květen 2009



Pramen: vlastní

Obrázek č.8: Logo studia Touch Art - květen 2010



Pramen: vlastní

V Touch Art bylo k lednu 2011 vyvinuto celkem osm aplikací, z toho dvě aplikace vlastní a šest aplikací na zakázku. Studio se zaměřuje výhradně na vývoj aplikací pro platformu iOS. Do budoucna se uvažuje o vývoji pro další populární systémy jako Android 3.0 nebo Windows Phone 7. Stejně tak je v nejbližší době plánováno založení společnosti s ručením omezeným a zvýšit tak svou cenu a důvěryhodnost na trhu.

3.2.1 Poslání a cíle společnosti

Posláním studia je vyvíjet kvalitní aplikace a hry pro zařízení s operačním systémem iOS a generovat co nejvíce spokojených zákazníků. S důrazem na individuální přístup a kreativní přístup k realizaci aplikace samotné.

Hlavním cílem v krátkodobém horizontu je založení společnosti s ručením omezeným. Z dlouhodobého hlediska pak chceme rozšířit řady spolupracovníků a přesunout se do vlastních prostor. Zefektivnit vývoj pomocí moderních nástrojů pro plánování vývoje a time managementu. Postupné navyšování počtu zákazníků, které je Touch Art schopno oslovit a uspokojit jejich poptávku. Pro plynulý růst se zaměříme na vytvoření dvou nezávislých týmů. Jeden bude mít na starosti výhradně vlastní tvorbu a druhý tým bude realizovat aplikace pro třetí strany.

3.2.2 Portfolio společnosti

Jak již bylo řečeno, Touch Art se zabývá výhradně vývojem pro platformu iOS, tedy zařízení iPhone, iPod Touch a iPad. Zaměřuje se na dvě hlavní oblasti.

3.2.2.1 Vlastní tvorba

Jedná se o aplikace, které představují vlastní činnosti studia. Tyto aplikace byly realizovány pro vlastní potřeby a to od myšlenky, přes návrh a jeho realizaci, až po distribuci a marketing. Do konce roku 2010 se jednalo o hlavní a jedinou činnost studia. Celkem se jedná o dvě aplikace, jednoduchý Alcohol Tester a strategická hra Airport One.

Alcohol Tester

Alcohol Tester je velmi jednoduchá aplikace, určena pro mobilní telefony iPhone a multimediální zařízení iPod Touch. Pomocí jednoduchých nástrojů umožňuje uživateli kontrolovat svou hladinu alkoholu v krvi. Jediné, co stačí, je zadat vstupní informace o pohlaví, váze a množství konzumovaného alkoholu. Podrobný test je pak schopen rozlišovat konzumovaný alkohol v čase. Tato aplikace se stala velmi úspěšnou zejména na domácím trhu. V současné době je k dispozici v sedmi jazycích. Tato aplikace je nabízena za dva dolary. Do ledna 2012 se prodalo přes 2 tisíce kopií.

Obrázek č.9: Aplikace Alcohol Tester



Pramen: vlastní

Airport One

Jedná se o hru určenou výhradně pro zařízení iPad s 10" displejem. Airport One pochází z rodiny tzv. "line drawing" her. Hráč řídí letový provoz nad vlastním letištěm. Pomocí prstu kreslí jednotlivým letounům trasu, po které mají letět. Úkolem hráče je poslat letadla správným směrem a zamezit jejich srážce. Celkem má hráč k dispozici čtyři herní plány. Hra obsahuje herní módy kariéra, která odemyká další mapy, arkáda a survival, jehož úkolem je po co nejdelší dobu zamezit srážce letounů. Hra se prodává za cenu tří dolarů. Do ledna 2012 se včetně slevových a dalších akcí prodalo přes 40 tisíc kopií.

Obrázek č.10: Aplikace Airport One pro iPad



Pramen: vlastní

3.2.2.2 Vývoj aplikací na zakázku

Významnou činností pro existenci studia je nově vývoj aplikací. V této oblasti se studio angažuje teprve od prosince 2010 a setkala se s nečekaně velkým zájmem. V roce 2011 studio Touch Art přijímalo v průměru poptávku na dvě aplikace měsíčně, přičemž bylo vlastními silami schopno uspokojit méně jak čtvrtinu.

3.3 Komplexní analýza společnosti a jejího prostředí

Cílem této kapitoly je analyzovat vnitřní a vnější prostředí společnosti. A to za pomoci analýzy vnějšího prostředí společnosti zkoumáním obecného a oborového okolí, analýzy zainteresovaných stran, zhodnocení implementace dosavadních strategických dokumentů, analýzy vnitřního prostředí metodou 7S a sumarizace výsledků za pomoci SWOT analýzy.

3.3.1 Analýza obecného okolí

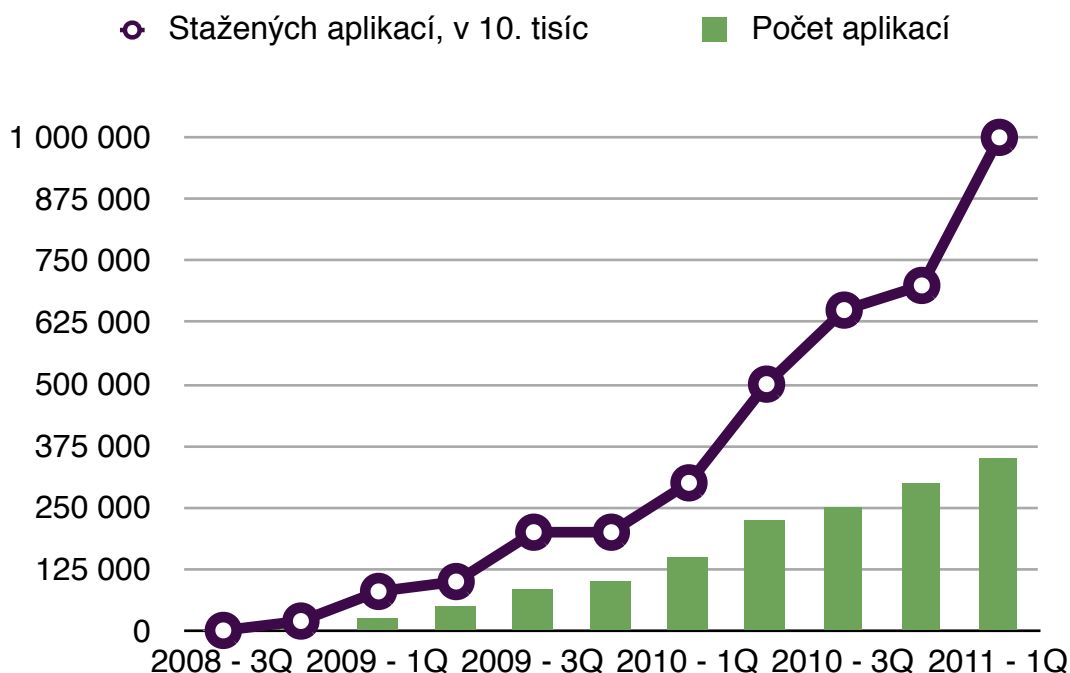
3.3.1.1 Socio-ekonomický faktor

Ekonomická situace domácího trhu nemá na fungování Touch Art prakticky žádný vliv. Český trh je v celkovém měřítku, v jakém jsou aplikace nabízeny, prakticky zanedbatelný. Ani v době ekonomické recese se neprojeví výkyvy, které by naznačovaly úpadek v oblasti prodeje aplikací pro zařízení se systémy iOS. Naopak od uvedení v prvním čtvrtletí roku 2008 prodeje meziročně prudce stoupají a to jak aplikací samotných, tak koncových zařízení.

Skutečnost, že společnost Apple otevřela svými produkty okno nejen pro vývojáře, ale i pro nejširší skupiny uživatelů, přináší bohaté příležitosti pro zájemce o vývoj aplikací. Relativně donedávna byly tzv. chytré telefony, tedy telefony s operačními systémy, výsadou úzké skupiny uživatelů. Jednalo se zejména o manažery a počítačové nadšence.

Opačná situace však nastává v případě vývoje aplikací na zakázku. Zákazníky studia Touch Art jsou převážně lidé nebo společnosti, které chtějí buďto investovat do vývoje vlastní aplikace nebo mají zájem o tvorbu výhradně marketingových nástrojů. Jako příklad uvedu aplikaci pro vyhledávání bankomatů vybrané bankovní instituce. Je pravděpodobné, že v případě recese by se poptávka po vývoji na zakázku velmi snížila.

Graf č.1: Vývoj elektronického obchodu App Store od jeho uvedení do 1Q 2011



Pramen: Apple.com [online]. 2011 [cit. 2011-05-30]. Apple's App Store Downloads Top 10 Billion. Dostupné z WWW: <<http://www.apple.com/pr/library/2011/01/22appstore.html>>.

Tato zařízení se velmi brzy naučila používat i méně technicky zdatná skupina uživatelů, kteří do té doby nakupovali telefony výhradně bez operačního systému. Díky velmi jednoduchému ovládání získal operační systém iOS na popularitě. Všichni bez ohledu na technické vzdělání a zdatnost ocení možnost zkrátit si čekání na dopravní prostředek krátkou hrou nebo rádi využijí aplikaci pro čtení knih, poslech hudby, digitální mapy apod.

Přes relativně vysokou pořizovací cenu přístroje, která se v naší zemi pohybuje v rozmezí 16-20 tisíc korun, každý rok prodeje rostou. Pro méně náročné uživatele existuje multimediální zařízení iPod Touch, které je vybaveno stejným operačním systémem jako iPhone, ale není schopno telefonního hovoru. Tento přístroj lze pořídit v rozmezí 5-10 tisíc korun.

3.3.1.2 Technologický faktor

Z pohledu vývoje aplikací pro zařízení s operačním systémem iOS jsou vyžadovány jedinečné technické schopnosti a znalosti. V tomto směru je konkurence na českém trhu poskrovnu, alespoň vzhledem k množství zákazníků a poptávce. Pro vybrané zakázky byla snaha o nabrání nových kolegů do týmu s nabídkou zaškolení potřebných znalostí. Zájemců, kteří by splňovali potřebná kritéria však bylo velmi málo. Dále je zapotřebí nezbytné vybavení. Jsou jimi libovolný počítač Mac s procesorem Intel a operačním systémem OS X. Ideálně je vhodné mít k dispozici zařízení pro testování aplikace. Buď iPhone nebo iPod Touch, pokud je vyžadováno, tak i iPad.

Z pohledu uživatele a možného zákazníka nepanují žádná omezení. Jakmile jednou uživatel zařízení vlastní, nepotřebuje žádná speciální školení nebo znalosti pro nakupování a užívání aplikací studia Touch Art.

3.3.1.3 Politicko-právní faktor

V tomto ohledu není činnost studia nijak omezována. Je třeba si uvědomit, že vývoj a publikování, ať už jako vlastní činnost nebo na objednávku, je soustavná činnost. Proto je třeba, aby veškeré příjmy byly řádně přiznávány a daněny. Jak již bylo řečeno v současné době vystupují členové studia jako OSVČ. Veškeré příjmy jsou tedy přijímány jedním členem studia a dále propláceny podíly jednotlivým spolupracovníkům, kteří se na vývoji podíleli.

V případě, že vyrobenou aplikaci studio samo nabízí k prodeji prostřednictvím elektronického obchodu App Store, sjednává smlouvu se společností Apple. Jejím obsahem je ujednání, že Apple figuruje jako zprostředkovatel prodeje, za který si bere provizi 30% z ceny aplikace. Protože společnost Apple sídlí v USA, nepodléhají příjmy z prodeje dani z přidané hodnoty. Jedná se o vývoz zboží a služeb mimo území EU ve

smyslu ustanovení § 66 zákona č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty.⁴⁴

3.3.2 Analýza oborového okolí

3.3.2.1 Sektor zákazníků

Vývojové studio Touch Art má dvě skupiny zákazníků. První skupinou jsou koncoví uživatelé, kteří nakupují studiem vytvořené aplikace. Druhou skupinou jsou “velkoodběratelé”, kteří si nechají vyvinout aplikaci na zakázku a pak ji dále poskytují za úplatu. Ve všech případech se jedná o zákazníky, kteří mají zájem o aplikace pro iOS.

V principu je mnohem ziskovější skupina zákazníků, která má zájem o vývoj aplikace na zakázku. Pro studio takový projekt znamená okamžitý zisk bez předpokladu, že bude projekt úspěšný nebo dokonce ziskový. Na druhou stranu jde o krátkozraké jednání. Vývoj na zakázku sice přináší okamžitý zisk s nižšími náklady na vývoj, ale z dlouhodobého hlediska může nastat situace, kdy o tato řešení nebude ze strany zákazníků zájem, nebo může cena za vývoj aplikací klesnout na takovou úroveň, kdy to pro studio přestane být zajímavé.

Relativně zanedbávaná skupina zákazníků je pak ta, které studio poskytuje aplikace vlastní tvorby přímo skrze App Store. Uspěť V současné době mezi početnou konkurencí a vyvinout jedinečnou a užitečnou aplikaci je velmi obtížné, finančně i časově náročné. V případě vlastní tvorby je také potřeba počítat s podporou prodeje, marketinkovými akcemi, sledování aktuálních trendů a dalších analýz.

⁴⁴ MIRČEVSKÁ, Dalimila. IPoradce [online]. 2009 [cit. 2011-05-30]. Osvobození od DPH při vývozu zboží a služeb. Dostupné z WWW: <<http://www.i-poradce.cz/SubPages/OtvorDokument/Clanok.aspx?idclanok=66348>>.

3.3.2.2 Sektor dodavatelů

Společnost Apple poskytuje veškerý hardware a software potřebný pro vývoj jakékoliv aplikace pro iOS zařízení. Další dodavatelé nejsou významní pro činnost studia.

Mimoto je studio se společností Apple spjato pomocí svých hodnotových řetězců, které jsou provázány. Studio vyvíjí aplikace pro zařízení, která Apple dodává na trh. Bez její součinnosti by studio nemohlo na trhu působit. Vytváří zcela nové trhy a podporuje vývojáře, aby vyráběli aplikace právě pro tato zařízení.

3.3.2.3 Sektor konkurentů

Konkurenčních společností je v České republice poskrovnu. Svou velikostí je Touch Art schopen pokrýt aplikace malého až středního rozsahu. Nemůže se tedy rovnat se společnostmi jako je IBM Česká republika, spol. s r.o. nebo Cleverlance Enterprise Solution a.s., kteří jsou zaměřeni výhradně na korporátní zákazníky při náročnosti projektů v objemu jednotek až desítek milionů korun. Dá se tedy předpokládat, že tyto společnosti nejsou přímými konkurenty, protože jejich zákazníci by se navzájem nestřetli. Společností, které se zaměřují výhradně na vývoj aplikací pro iOS, tedy těch, které se dají považovat za přímé konkurenty studia, je na tuzemském trhu řádově jednotky, maximálně několik málo desítek. Touch Art patří svou velikostí mezi ta menší studia. Je to zejména dáno nízkými zkušenostmi v oblasti vývoje a slabými referencemi.

V případě vlastní tvorby konkuruje studiu více jak 500 tisíc aplikací, které jsou v současnosti na App Store ke stažení. To je pro studio velký problém, protože je velmi obtížné prorazit s vlastní aplikací a dostat ji do předních příček tabulek prodeje. Snadno se tak stane, že aplikace zanikne tím, že není snadno dohledatelná, ztratí se ve velkém množství konkurenčních aplikací.

Z pohledu substitutu jsou na trhu mobilních zařízení ještě dvě hlavní platformy. Jednak je to Android od společnosti Google a pak také Windows Phone 7 od společnosti Microsoft. Dosavadní vývoj na trhu byl příznivý právě pro zařízení s operačním systémem iOS. Standardy v oboru IT a mobilních technologiích obzvláště se mění velmi dynamicky. Může se tak snadno stát, že se zájem ze strany vývoje na zakázku i koncových uživatelů odkloní na jednu z těchto dvou platforem, jejíž tržní podíl meziročně výrazně roste.

3.3.3 Analýza zainteresovaných stran

V současné době jsou jedinými klíčovými interními stakeholders oba společníci, kteří studio založili a provozují. Snahou společníků je navýšit obraty studia a dosáhnout tak vyšších zisků, které pomohou krýt rostoucí náklady s provozem studia. Oba společníci v krátkodobém horizontu uvažují o založení společnosti s ručením omezeným, přestěhování studia do společných prostor a zaměstnání stálých spolupracovníků, kteří se budou moci plně věnovat vývoji a nebudou omezeni studií nebo jinými faktory.

V dlouhodobém horizontu je snaha vytvářet jak aplikace na zakázku, tak dále rozvíjet a vytvářet nové vlastní aplikace. Ideálně rovným dílem v nákladech práce.

Jsou známy i pokusy o vstup investora do provozu studia. Veškeré podobné snahy byly společníky vždy odmítnuty. A to zejména z toho důvodu, že kromě kapitálu nebyli schopni poskytnout studiu žádnou přidanou hodnotu nebo konkurenční výhodu.

Nejvýznamnějším externím stakeholder je jednoznačně společnost Apple, na její činnost ale nemají výsledky studia žádný vliv. Z opačného pohledu je však Touch Art existenčně vázán na Apple a jeho produkty. Zákazníci studia, potažmo uživatelé zařízení se systémem iOS mají vždy zájem o vysokou kvalitu aplikace, přidanou hodnotu a pravidelnou údržbu ve formě

aktualizací nebo přídavků. Na ziskovosti studia mají velký zájem externí spolupracovníci. Výše jejich odměn se odvíjí od počtu zakázek, které studio získá.

3.3.4 Zhodnocení implementace dosavadních strategických dokumentů

Aktuální situace ohledně dokumentace v provozu studia lze nazvat jako skromná nebo také zoufalá. Jediné oficiální dokumenty jsou nabídkové listy a smlouvy se zákazníky. Bylo by vhodné také vypracovat pracovní smlouvy a smlouvy o mlčenlivosti se svými externími spolupracovníky, aby se předešlo případným problémům s vlastnictvím částí projektu.

Dokumentace jednotlivých projektů také není ideální, i v této oblasti je co zlepšovat. Komunikace uvnitř studia bývá také mnohdy chaotická a jediné co pracuje ku prospěchu týmu je malý počet lidí, kteří se na jednotlivých projektech podílí. Chybí plně funkční centrální systém, ve kterém by se dokumentovaly jednotlivé fáze vývoje a požadavky zákazníka.

Jediná část kterou lze považovat za funkční bez zjevných nedostatků je účetnictví studia a financování jeho činností. Zde nejsou žádné výhrady.

3.3.5 Analýza vnitřních faktorů metodou 7S

3.3.5.1 Strategie

Jednoduše se dá říci, že studio Touch Art se teprve rozkukává. Do konce roku 2010 byl zájem ze strany studia pouze o vývoj vlastních aplikací. Převážná část zisku z této činnosti je odkládána na zvláštní účet pro budoucí rozvoj. Od počátku roku 2011 pak zásadním způsobem narostl zájem o vývoj aplikací na zakázku. Z toho důvodu byly rozloženy síly věnované vývoji mezi vlastní činnost a zakázkovým vývojem přibližně půl na půl. V druhé polovině roku 2011 byla poptávka po vývoji tak vysoká, že byla vlastní činnost prakticky plně pozastavena.

Současnou strategií studia je vyvinout 2-3 menší aplikace v roce 2012. Zisk z jejich prodeje by pak byl schopen pokrýt částečně náklady na provoz studia. To by se posléze mohlo věnovat větším zakázkám, jejichž vývoj by jinak studio nebylo schopno ufinancovat. Současně je snahou studia zajistit 1-2 schopné programátory, studenty, kteří by pomáhali nynějšímu týmu vykrývat období s velkým zájmem o vývoj. S vidinou jejich zaměstnání na plný úvazek.

3.3.5.2 Struktura

Studio je založeno na otevřeném přístupu. V jeho struktuře nelze hledat žádné složitosti. V současné době jej provozují dva členové, jakožto “stálá posádka”, a to výhradně ze svých domovů. S vývojem jednotlivých projektů však spolupracují s vybranými externisty, jako 2D a 3D grafik, zvukař atd. Tito lidé pracují vždy z domova a výsledky své práce odesílají elektronickou formou. Na stejném principu je založena komunikace.

3.3.5.3 Systémy

Oblast systémů není zdaleka ustálena. S každou novou zakázkou se studio učí a přizpůsobuje novým podmínkám.

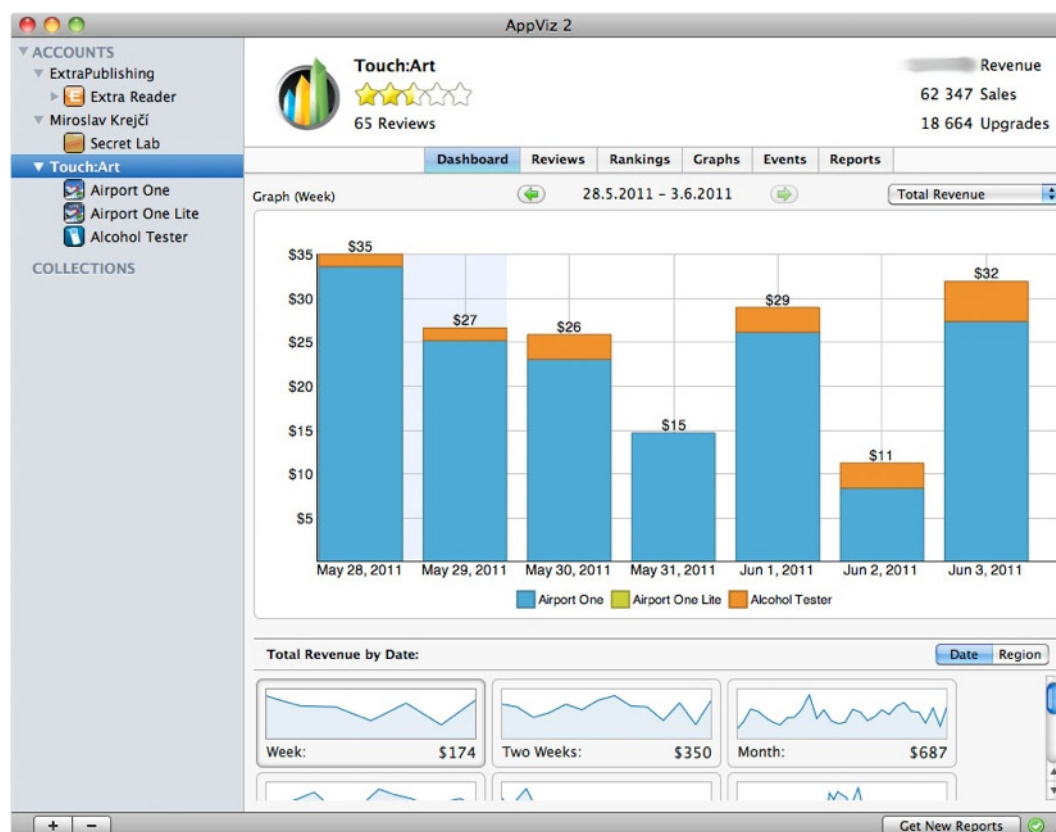
V Touch Art jsou využívány zejména systémy pro vývoj aplikací a komunikace s vydavatelem, společností Apple Inc. Jmenovitě je to prostředí Xcode, administrace Provision Profile⁴⁵ a iTunes Connect⁴⁶. Pro prvotní návrh se aplikuje metoda myšlenkových map prostřednictvím software Mind Node. Pro synchronizaci vývoje je využíván také vlastní wiki server, kde jsou uchovány veškeré informace o jednotlivých etapách vývoje a k nimž mají přístup všichni členové vývoje.

⁴⁵ Apple.com [online]. 2011 [cit. 2011-06-04]. iOS Provision Profile. Dostupné z WWW: <<https://developer.apple.com/ios/manage/overview/index.action>>.

⁴⁶ Apple.com [online]. 2011 [cit. 2011-06-04]. iTunes Connect. Dostupné z WWW: <<https://itunesconnect.apple.com>>.

Pro analýzu zisku a prodejů v jednotlivých regionech se využíván software AppViz, nově ve verzi 2.0. Tento software obsahuje pokročilé nástroje pro sledování trendů, vývoje v jednotlivých zemích, včetně komentářů hodnotících uživatelů.

Obrázek č.11: Aplikace AppViz 2.0



Pramen: vlastní

Studio má v současné době jednu internetovou prezentaci, která zaštiťuje veškeré projekty studia. Do budoucna je však uvažováno o tvorbě samostatné prezentace ke každé dílčí aplikaci pro marketingové účely. S tím však narůstají náklady spojené s poplatky za webhosting a jednotlivé domény může být složité propojit a sdílet tak stejná data. I přes skutečnost, že by jednotlivé prezentace zajišťoval jeden poskytovatel, mohou být umístěny na různých serverech.

Další důležitou službou pro komunikaci týmu je mail, který může být u provozovatele limitován jak kapacitou, tak službami (SSL, IMAP, POP3). Pakliže by měl tým více domén, může být složité provázat jednotlivé alias-

názvy s jedním konkrétním mailem. Např. info@touchart.cz nebude mít stejného příjemce jako info@nazevaplikace.cz.

Jednotlivá data, která vznikají v průběhu vývoje nejsou žádným způsobem centralizována ani zálohována. Pokud jakýkoliv z členů týmu přijde o rozpracovaná data, může to výraznou měrou poškodit průběh celého vývoje. Každý z členů odevzdává až výsledný požadovaný produkt. Přitom je využíváno zpravidla veřejných, bezplatných služeb typu dropbox.com, kde může velmi snadno dojít ke zneužití. Mezi interními členy studia dochází k výměně dat prostřednictvím ftp serveru, na kterém je provozována webová prezentace studia - touchart.cz. Tento prostor je však limitovaný svojí kapacitou a rychlostí přenosu. Poskytovatel sice zajišťuje zálohy, ale v 99% případů dochází k jejím ztrátám právě chybou poskytovatele.

3.3.5.4 Spolupracovníci

Studio se dále snaží nalézt další pracovní sílu, která by jí pomohla s uspokojením silné poptávky po vývoji aplikací pro iOS. Částečně se daří nalézat vybrané externisty, kteří s některými etapami vývoje pomáhají. Za své výkony jsou tito spolupracovníci nadstandardně ohodnoceni.

Každému, který na daném projektu spolupracuje, je nabídnuto zázemí v podobě technického a softwarového vybavení. Od všech členů je vyžadována loajalita vůči studiu a dodržování stanovených termínů.

3.3.5.5 Schopnosti

Vývoj aplikací pro mobilní platformu iOS je velmi specifická profese a jako taková vyžaduje vysoký stupeň odbornosti a kvalifikace. Programátoři musejí být erudovaní v oblasti jazyka Objective C a prostředí Coco Touch. Pro realizaci aplikace je dále nutné mít k dispozici zkušené 2D grafiky, mnohdy i 3D. V oblasti her je potřeba navíc počítat s tvorbou hudby a zvuků.

Samostatnou kapitolou, která s vývojem přímo nesouvisí, jsou podpůrné činnosti, jako je zpracování účetnictví, marketingové kroky, kontakt se zákazníkem, sjednávání obchodu, tvorba smluv, komunikace se společnostmi Apple atd. Těmito a dalšími úkony se zabývá druhý stálý člen studia.

3.3.5.6 Styl

Vedení a styl práce je v Touch Art velmi uvolněný. Každý externista pracuje tempem, jaké mu vyhovuje. Ovšem za podmínky, že stihne stanovené termíny. Pokud to situace umožňuje, jsou zákazníci oslovováni jménem, nikoliv tituly nebo příjmením. Toto chování pomáhá odstraňovat bariéry mezi zákazníkem a obchodníkem. Vyjednávání a komunikace je tak mnohem uvolněnější a celkově přátelštější.

Všichni členové studia, jak externisti, tak internisti si navzájem tykají a jsou si v komunikaci naprosto rovni. Převážná část této komunikace je však vedena elektronicky.

3.3.5.7 Sdílené hodnoty

Dlouhodobě je cílem studia poskytovat kvalitní služby spojené s vývojem a dodáním aplikací na zakázku. Souběžně s tím bude část sil zaměřena na vývoj aplikací vlastních. K dosažení těchto cílů je zapotřebí neustálého vzdělávání a sebezdokonalování, také samozřejmě tvůrčí mysl.

V krátkodobém horizontu je snaha založit společnost s ručením omezeným a pronajmutí vlastních prostor, kam by se přestěhoval veškerý vývoj.

3.4 App Store - Cílový trh

App Store je platforma pro digitální distribuci aplikací pro operační systém iOS a OS X, který pohání počítače společnosti Apple. Tato služba umožňuje uživatelům prohlížet a nakupovat aplikace z iTunes Store, což je centrální služba pro distribuci obsahu. App Store je dostupný jak na počítači, skrze aplikaci iTunes, tak na všech zařízeních, které jsou vybaveny systémem iOS, prostřednictvím stejnojmenné aplikace.

Operační systém iOS dnes využívá několik generací zařízení společnosti Apple. Jmenovitě jsou to iPhone, iPod Touch a iPad. Dohromady jde o více jak 250 milionů zařízení, která jsou nativně propojena s elektronickým obchodem App Store a umožňují uživateli prostřednictvím svého účtu zakoupit vybranou aplikaci jedním stisknutím tlačítka. App Store vytváří zajímavé příležitosti nejen pro velké a zavedené společnosti, ale i pro nezávislé vývojáře. Poslední informace z konce roku 2011 hovoří o 500 tisíc vydaných aplikací a 14 mld. stažení celkem.⁴⁷

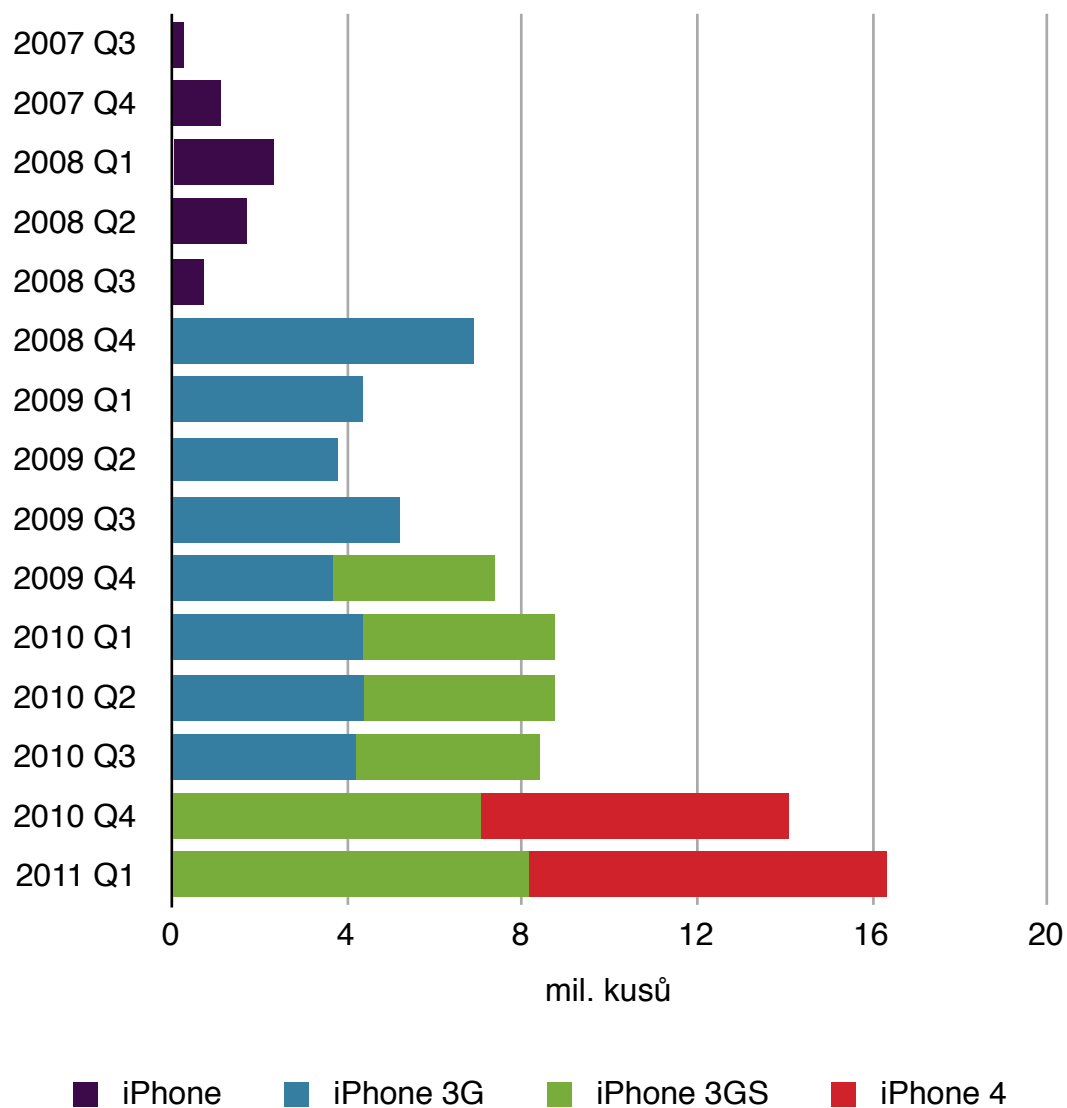
Obrázek č.12: iPhone, iPod Touch, iPad



Pramen: Apple Inc. [online]. 2011 [cit. 2011-05-28]. Apple. Dostupné z WWW: www.apple.com

⁴⁷ Apple Inc. [online]. 2011 [cit. 2011-05-28]. Apple. Dostupné z WWW: www.apple.com

Graf č.2: Trend prodeje iPhone za jednotlivá čtvrtletí



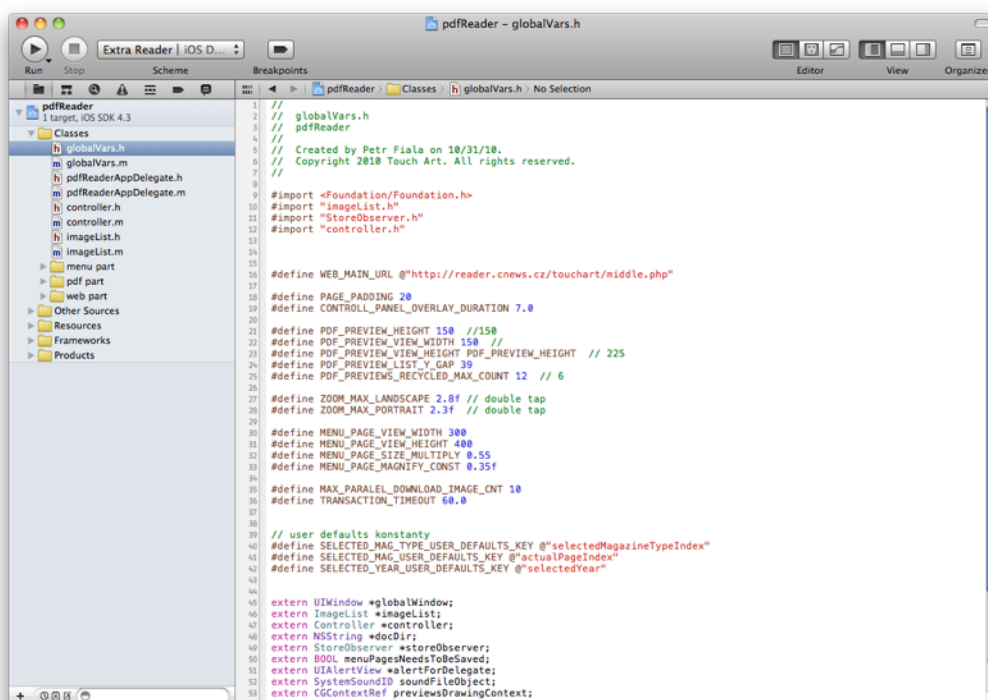
Pramen: Apple Inc. (20 April 2011). Apple Reports Second Quarter Results. Press release. Retrieved on 2011-04-20.

3.4.1 Požadavky pro umístění aplikace na App Store

Nezbytné minimum pro vývoj aplikací pro platformu iOS je pořízení počítače od společnosti Apple, libovolný model s procesory Intel vybavený poslední verzí operačního systému Mac OS X 10.6 Snow Leopard. Vývojové nástroje jsou prozatím zdarma. Omezení spočívají v absenci možnosti testovat aplikace na koncových zařízeních, ale pouze na simulátoru. Pro testování na skutečném zařízení pak stačí vlastnit libovolné iOS zařízení. Není nutné vlastnit žádný speciální produkt potřebný pro vývoj.

Xcode je integrované vývojové prostředí (IDE) společnosti Apple. Vývojové prostředí Xcode obsahuje jak nástroje pro tvorbu a ladění zdrojového kódu, tak nástroje ke kompilování aplikací a zlepšování jejich výkonu.

Obrázek č.13: Vývojové prostředí Xcode 4.1



Pramen: vlastní

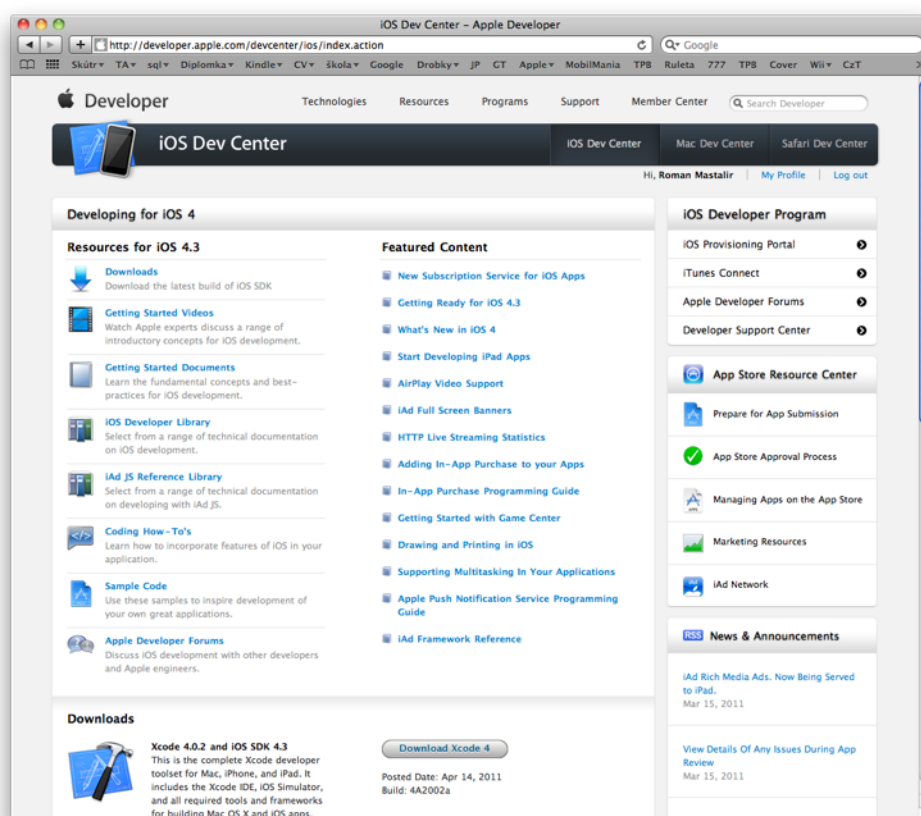
Pokud vývojář zvažuje, že by své výtvoř rád publikoval, nebo jen testoval na skutečném zařízení, je potřeba registrace u Apple. Každý, kdo to s

vývojem pro iOS myslí vážně, musí mít vytvořený účet na stránkách <http://developer.apple.com>.

3.4.2 Distribuční proces

Proto, aby mohl uživatel vkládat aplikaci do elektronického obchodu App Store, je třeba mít vytvořený účet u Apple, tzv. Apple ID, a uhradit roční licenční poplatek 99 dolarů.

Obrázek č.14: Prostředí administrace - iOS Dev Center



Pramen: iOS Dev Center [online]. 2011 [cit. 2011-05-29]. Apple.com. Dostupné z WWW: <http://developer.apple.com/devcenter/ios/index.action>

Kromě poplatku je nutné vyplnit nezbytné informace v prostředí administrace na stránkách iTunes Connect. Jedná se zejména o tyto údaje: země, odkud je aplikace publikována, bankovní spojení na vývojáře, čestné prohlášení, že vývojář nemá žádné zaměstnance ani daňovou povinnost v USA, Kanadě nebo Austrálii.

Aby bylo možné odeslat hotovou aplikaci ke schvalovacímu procesu, je nejprve třeba učinit několik dalších kroků. V administračním prostředí je potřeba vytvořit App ID, které bude přiděleno právě jedné aplikaci. Dále je potřeba vytvořit tzv. "Distribution Provisioning Profiles" s vnořeným App ID. Takto vytvořený profil stačí nainstalovat do vývojového nástroje Xcode a inicializovat v rámci projektu. Nakonec je potřeba vytvořit certifikát, kterým bude tzv. "Build" neboli vytvořený program podepsán.⁴⁸

Prostřednictvím nástrojů na serveru iTunes Connect musí vývojář založit a popsat svou aplikaci, vložit ikonu a fotografie programu, které se ve výsledku zobrazí v elektronickém obchodě App Store. Takto ošetřený program pak stačí odeslat pomocí aplikace "Application Loader" do centra iTunes Connect ke schválení. V průměru trvá přibližně týden, než se aplikace dostane na řadu, aby mohla být posouzena. Je třeba, aby aplikace nebyla v rozporu s licenčním ujednáním, které je přílohou k této práci na digitálním nosiči.⁴⁹ Nevhodný obsah nebo chybně navržená aplikace bude automaticky zamítnuta.

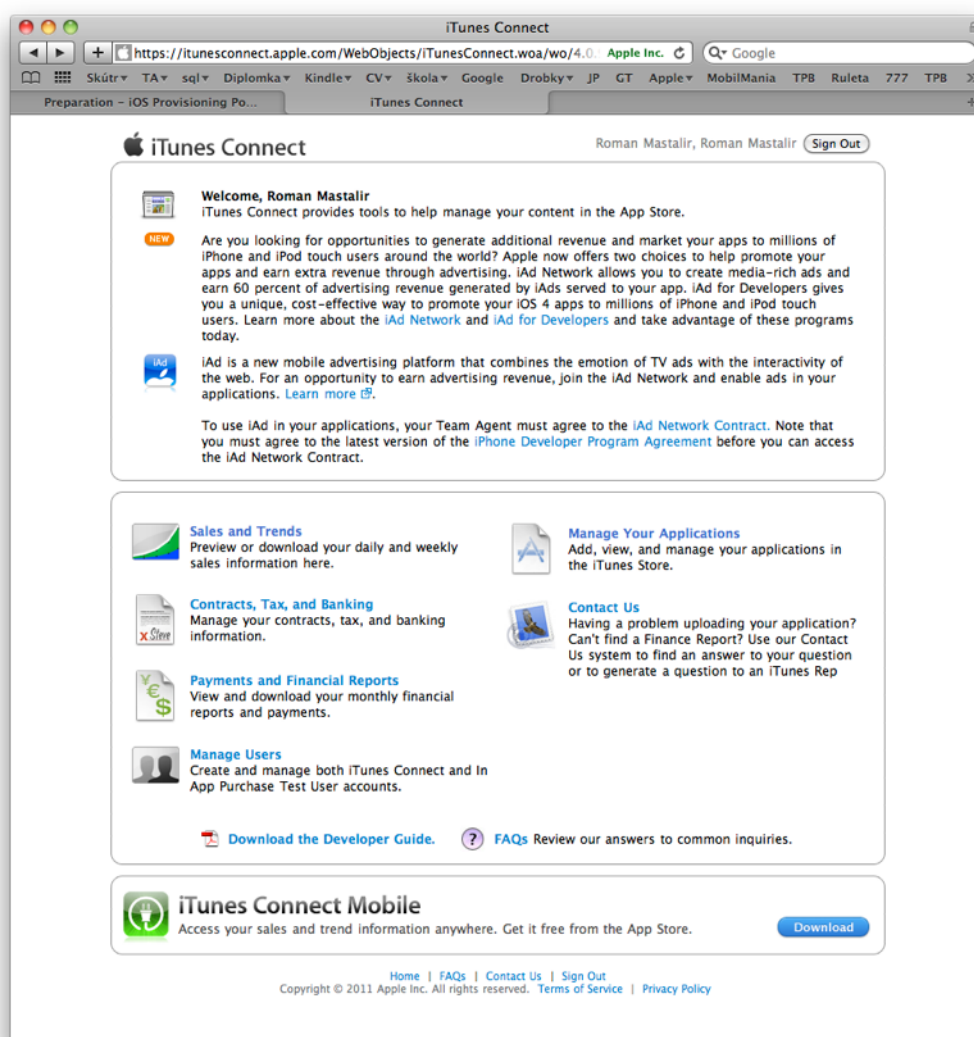
Vývojář má k dispozici základní nástroje pro podporu marketingu. Jako odkaz na svoji aplikaci je možné použít jednoduchý HTML kód, i když samotný App Store vyžaduje speciální aplikaci. Dále je možno stanovit, kdy bude aplikace uvedena na trh, za jakou cenu a v jakých regionech. Je možné jednorázově měnit cenu aplikace v přesně daném období nebo tyto údaje měnit libovolně manuálně.

V případě, že je potřeba vydat novou verzi aplikace, stačí navýšit pořadové číslo projektu a znovu odeslat aplikaci ke schválení. Ve chvíli, kdy bude nová verze schválena, získají všichni uživatelé automaticky k dispozici update, aniž by byli jakkoliv omezeni po dobu, kdy byl update ve vývoji.

⁴⁸ iOS Dev Center [online]. 2011 [cit. 2011-05-29]. Apple.com. Dostupné z WWW: <<http://developer.apple.com/devcenter/ios/index.action>>

⁴⁹ iTunes Connect Developer Guide 6.7. [s.l.] : Apple, 2011-5-11. 186 s.

Obrázek č.15: Prostředí administrace - iTunes Connect



Pramen: vlastní

3.5 Procesy uvnitř studia

Vývoj aplikace obecně je velmi komplexní a obsáhlý proces. V této kapitole bude uveden příklad vývoje aplikace na zakázku, od samotné myšlenky po hotovou aplikaci.

3.5.1 Fáze jednání

Jedná se o první kontakt klienta s vývojáři. Vzhledem k zaneprázdněnosti týmu doposud nebylo provedeno aktivní oslovování případných klientů, ale všichni zákazníci kontaktovali Touch Art sami. Je tomu tak jak na základě referencí, tak i informací na webových stránkách studia.

Zákazník předává svou představu o aplikaci, kterou by měl zájem vyrobit. Zpravidla se jedná o neformální setkání, kdy si protistrany předávají základní informace nebo různá doporučení. Pokud má zákazník stále zájem o vývoj své aplikace prostřednictvím studia Touch Art, je požádán o sepsání svých požadavků do jednoho dokumentu.

3.5.2 Tvorba nabídky

Na základě dokumentu, ve kterém jsou sepsány představy klienta o tom, jak by měla aplikace vypadat a co by měla umět, probíhá tvorba nabídky. V první řadě je třeba uvědomit si, jak bude aplikace ve skutečnosti fungovat, zdali je takové aplikace zařízení se systémem iOS schopno. Z toho důvodu je součástí nabídky vlastní návrh aplikace z pohledu studia. Již v této rané fázi je do projektu vkládána vlastní představivost a kreativita. Toto je velmi důležité. Zákazník musí být již od počátku informován o tom, jak bude realizace probíhat, jak by aplikace mohla vypadat, jak by se mohla chovat, jaká jsou omezení atd.

Tato fáze je nejdůležitější částí celého projektu a rozhoduje o tom, zdali studio zakázku získá či nikoliv. Kromě vizuálního návrhu aplikace je součástí dokumentu i částečná analýza projektu, jeho časová náročnost,

harmonogram vývoje a samozřejmě cena. Součástí dohody je také časová rezerva v rozsahu přibližně 7 dní, pro případ, že by vývoj provázely technické problémy. Mnohdy je součástí projektu požadavek nad rámec běžných činností. Je to například tvorba administračního prostředí na serverech klienta.

Obrázek č.16: Návrh vizuálního zpracování pro aplikaci Extra Reader



Pramen: vlastní

3.5.2.1 Cenotvorba

Velmi důležitá je tvorba ceny. Její výše vychází zpravidla z časové analýzy projektu. Jedná se o jediný měřitelný údaj. Cenotvorba probíhá na základě odhadu doby vývoje, např. 30 dní. Podmínkou je znát cenu své práce, uváděnou v hodinách. Tuto cenu vynásobíme 8 hodinami a následně 30 dny. Je chybou uvádět cenu projektu na základě odhadu. Pokud například na projektu pracují 3 lidé po dobu 30 dní, je nerentabilní za takový projekt požadovat třeba 50 tisíc korun. Doposud však studio nemá žádné zkušenosti v cenotvorbě, ani možnosti porovnání cen s konkurencí.

Přes veškerou snahu studia o cenový odhad se jedná spíše o “střílení od boku”, nežli kvalifikovaný odhad. Při pohledu na realizované projekty v průběhu roku 2011 byly ceny značně podhodnocené. Je to dáno zejména nezkušeností členů týmu v odhadu pracnosti a následně i v tvorbě odpovídající odměny za tuto práci.

Například projekt Extra Reader byl odhadován na dobu vývoje max. 2 měsíce s cenou do 40 tisíc korun. Jednalo se o první projekt Touch Art mimo vlastní tvorbu. S celkovou dobou realizace přes 4 měsíce. Studio špatně analyzovalo reálné ceny na trhu, své možnosti a znalosti.

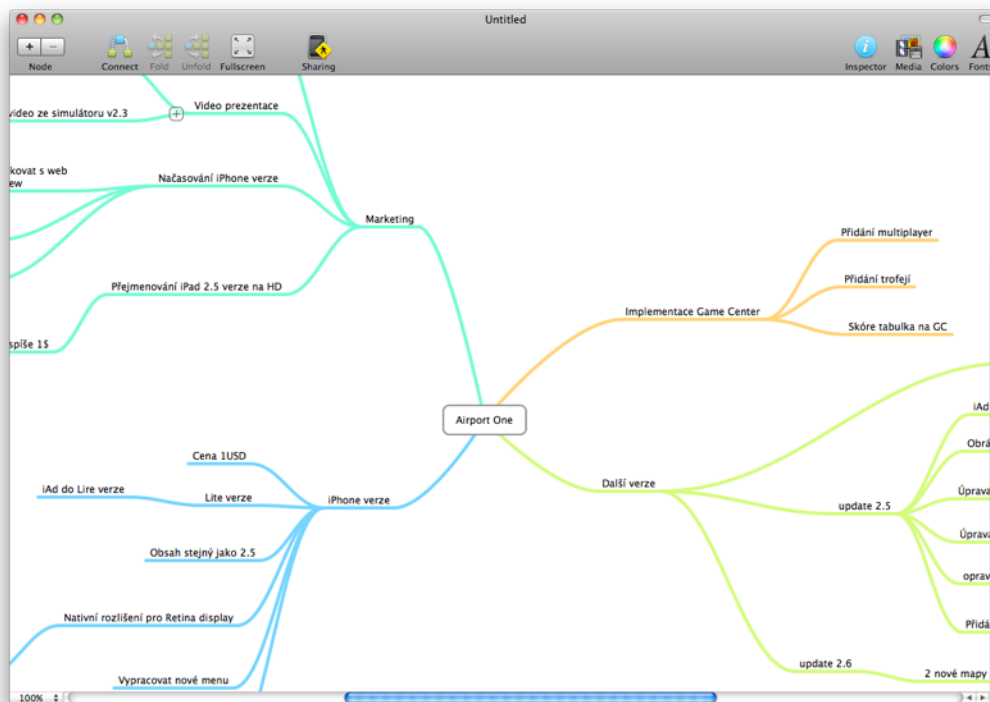
3.5.3 Uzavření obchodu

Pokud nabídka zákazníka zaujala a nemá další výhrady, je na řadě podpis smlouvy. Obsahem smlouvy jsou názvy smluvních stran, vymezení rozsahu aplikace, převod autorských a vlastnických práv, cena vývoje a pokuty za pozdní dodání nebo pozdní uhrazení faktury. Souběžně s podpisem smlouvy je zákazníkovi předána faktura s nevratnou zálohou ve výši 20%.

3.5.4 Vývoj aplikace

Důležitá část samotného vývoje je jeho pečlivé naplánování a rozvržení jednotlivých úkolů mezi pracovníky. K tomuto účelu je možné využít mnoho zajímavých nástrojů. Pro prvotní plán vývoje a urovnání myšlenek se osvědčil program MindNode, který pracuje s metodou myšlenkových map.

Obrázek č.19: Program MindNode: Příprava aktualizace pro hru Airport One



Pramen: vlastní

Jsou-li veškeré možné varianty postupu vývoje zachyceny v myšlenkových mapách, může začít rozdělení práce jednotlivým členům, kteří se na vývoji podílí. Jednotlivé úkoly a dílčí etapy bývají zachytávány do kalendáře, ke kterému mají přístup všichni členové. Pro tyto potřeby Touch Art využívá služby Google Calendar. Tato služba je zdarma a je možno ji synchronizovat se všemi standardními programy, jako je Outlook, iCal atd. Poznámky a další data, která není možné zachytit v kalendáři, jsou předávány buď elektronickou poštou nebo prostřednictvím tzv. rychlých zpráv. Pro potřeby archivace některých dat je v provozu privátní wiki server, ke kterému mají přístup pouze členové Touch Art. Na těchto stránkách může každý člen libovolně upravovat obsah webu a informovat ostatní členy o svém postupu.

Obrázek č.20: Betaverze programu Extra Reader



Pramen: vlastní

3.5.5 Kontrola

V této fázi vývoje disponuje studio předfinální verzí, která obsahuje veškeré funkce, které zákazník požadoval. Klientovi jsou předloženy výsledky práce a dále je s ním konzultováno další směřování vývoje. Mnohdy se stává, že určité prvky aplikace bývají spíše na obtíž, a jsou odstraněny. Nebo naopak byly některé věci opomenuty.

Může se také stát, že klíčové vlastnosti aplikace ve skutečnosti nefungují nebo nevypadají tak dobře, jako když byly sepsány na papír. Jedná-li se o drobné úpravy, jsou veškeré výhrady zahrnuty do projektu a v nejbližší době odstraněny. Pokud však jde o rozsáhlé změny, je třeba znovu

přepočítat finanční náročnosti projektu a o těchto změnách vést se zákazníkem debatu.

Obrázek č.21: Finální verze programu Extra Reader



Pramen: vlastní

Jako příklad uvedu aplikaci Extra Reader. Tato aplikace slouží pro nákup a prohlížení vybraných magazínů. Součástí projektu byla funkce vyhledávání, která byla ke konci projektu odstraněna, protože v praxi nepřinášela žádný užitek pro uživatele. Naopak bylo zákazníkem zjištěno, že aplikaci chybí možnost informovat se o novinkách celého projektu přímo v rámci aplikace. Proto ikonu lupy nahradila ikona domečku, který spustí internetový prohlížeč a odkáže uživatele na internetovou stránku programu.

3.5.6 Předání

Je-li zákazník spokojen s výsledkem, je následně aplikace odeslána do společnosti Apple ke schválení a jejímu umístění na elektronický obchod App Store. Dále je zákazníkovi předána faktura k uhrazení zbývajících 80% ceny projektu. Po uhrazení jsou zákazníkovi předány veškeré zdrojové kódy a další materiály potřebné pro provoz a další vývoj aplikace.

3.6 Shrnutí analytické části

Vývojové studio Touch Art není z politicko-právního ohledu nijak omezováno. Produkty, které studio vyvíjí, jsou nabízeny na globální trhy a za takovou cenu, že ani světová krize nemá na výši prodejů výrazný vliv. Na trhu je nyní přes 250 mil. kompatibilních zařízení. Tyto přístroje získaly mezi uživateli velkou oblibu a na mnoha trzích jsou dominantní platformou. Vývoj pro systém iOS může být pro některé začínající vývojáře finančně náročný, stejně tak i po stránce technických znalostí. Z pohledu uživatele jsou naopak zařízení s tímto operačním systémem velmi intuitivní a jeho užívání zvládne opravdu každý.

Z krátkodobého hlediska jsou výnosnější zákazníci, kteří mají zájem o vývoj na zakázku. Dlouhodobě je však důležité vyvíjet a udržovat i aplikace vlastní. Konkurence mezi vývojáři není v České republice vysoká. Rivalita mezi vlastními aplikacemi v App Store je však enormní a je velmi těžké svou aplikaci prosadit.

Společníci musí zapracovat na administrativní části provozu studia Touch Art. V současném stavu je dokumentace procesů spíše nedostatečná. Vývoj bývá chaotický, chybí funkční centrální místo, které by sloužilo ke sdílení jednotlivých fází vývoje.

Jedinými interními stakeholders jsou společníci vlastníci studio. Jejich zájmem či strategií je rozšířit své kapacity tak, aby byla schopna souběžně zajistit nejen vývoj aplikací na zakázku, ale i realizaci vlastních projektů. Některých částí jednotlivých projektů bývá dosaženo za pomoci externistů. Pro provoz studia není potřeba žádných specializovaných systémů. Běžně se používá webové rozhraní pro komunikaci se společností Apple a publikování aplikací. Stejně tak komunikace probíhá prostřednictvím tzv. rychlých zpráv nebo elektronické pošty. Pro sledování prodejů jsou využívány analytické nástroje AppViz 2.0. Vývoj pro platformu iOS vyžaduje jedinečné schopnosti a znalosti, které souvisí s mnohaletými zkušenostmi v oblasti programování. Styl je v Touch Art velmi uvolněný, až

kamarádský. Snahou je v dohledné době založit společnost s ručením omezeným a přestěhovat se do kancelářských prostor.

Vlastní vývoj aplikace se skládá z fáze jednání, ve které klient osloví studio se svou poptávkou a podmínkami vývoje. Dále pak tvorba nabídky, ve které studio shrne zákaznickovy požadavky a doplní je o vlastní postřehy a poznatky s návrhem realizace, doby vývoje a cenové nabídky. Uzavření obchodu je pak sjednáno na základě písemné smlouvy. Vývoj samotný se skládá z pečlivého plánování a rozdělení dílčích úkolů. V průběhu prací na projektu je s klientem ve stanovených intervalech stav aplikace projednáván a dále usměrňován tak, aby byl klient spokojen a projekt mohl být předán.

3.6.1 SWOT analýza

SWOT analýza je ideální nástroj pro sumarizaci veškerých použitých analýz analytické části práce. Mimoto jsou v nich zahrnuty vlivy, které součástí předchozích analýz nejsou.

Studio by se mělo zaměřit na rozvoj svých silných stránek tak, aby bylo schopno dosáhnout vymezených příležitostí. Neméně důležité je snaha eliminovat slabé stránky tak, aby se předešlo případným hrozbám.

Studio má příležitost stát se silnou a úspěšnou softwarovou firmou. Aby však bylo schopno tyto příležitosti naplnit je potřeba zaměstnat více vývojářů, kteří pomohou naplnit vysokou poptávku a zvýšit tak celkový obrát. Nezbytnou součástí pro navýšení počtu spolupracovníků je pronájem kancelářských prostor, které pojmu všechny nové členy týmu. Důvěryhodnost a jméno studia je potřeba budovat delší dobu za pomoci kvalitních výstupů a dobře odvedené práce. Velkým pomocníkem v tomto směru je bezesporu založení společnosti s ručením omezeným.

Tabulka č.1: SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
- nízké náklady na vývoj, - odborné znalosti v oblasti vývoje aplikací pro iOS, - přímá vazba na odborníky v oblasti grafických prací a tvorby hudby, - dobré jméno v oboru v rámci České republiky	- málo zkušeností v podnikání, - neschopnost uspokojit poptávku, - málo ilustrátorů, kteří by pro studio zajišťovali kvalitní 2D grafiku, - neschopnost zajistit programátory se znalostí iOS, - práce z domova, - rozložení úsilí členů týmu mezi vývoj a druhou práci nebo školu, - nízké povědomí o studiu na celosvětové úrovni
Příležitosti	Hrozby
- zvýšení důvěryhodnosti a "jména" společnosti, - navýšení obrátu, - zakázky pro státní sféru, - využití dotací z EU, - vývoj a realizace vlastních aplikací, - vývoj aplikací pro počítače s operačním systémem Mac, - účast na soutěžích a odborných konferencích - vývoj pro jiné platformy	- odmítnutí vlastních aplikací trhem, - omezení nebo ztráta zájmu o vývoj aplikací na zakázku, - nárůst konkurence v oboru, - znemožnění některého z členů studia dále pokračovat v práci, - neproplacení faktur za již vyvinutou aplikaci, - zrušení vývoje na zakázku před jeho dokončením, - neúspěch dodávané aplikace z technických důvodů

Pramen: vlastní

4. Vlastní návrh řešení

Součástí této kapitoly jsou návrhy na zlepšení současného stavu, který byl důkladně prozkoumán na základě obecné a oborové analýzy, metody 7S a SWOT analýzy. Hlavní náplní této kapitoly je navrhnout nový obchodní model pro studio Touch Art, návrh vhodných marketingových kroků a procesních změn a zlepšení.

4.1 Nový obchodní model

Studio bylo doposud orientované spíše na vlastní tvorbu nežli vývoj na zakázku. Důvodem byly nedostatečné znalosti problematiky vývoje. Ty jsou sice částečně kompenzovány technickými znalosti jednotlivých členů, přesto se jedná o jednu z významných slabin studia.

V krátkodobém horizontu 1-2 let by se studio mělo orientovat převážně na tvorbu aplikace na zakázku. Tato činnost tvoří významnou část příjmů studia. Může tak dopomoci k naplnění cílů studia, jako je navýšení obrátu, zřízení právnické osoby a rozšíření počtu členů studia. Protože se jedná spíše o krátkozraké rozhodnutí, je nezbytné, aby se studio po tuto dobu zaměřilo na jednu, maximálně dvě nové vlastní aplikace. Vlastní tvorba je nejen důležitá kvůli tvorbě referencí, v delším časovém úseku pak může přinášet i vyšší zisky než tvorba na zakázku.

Z dlouhodobého hlediska, řekněme 2-5 let, se musí studio orientovat více na vlastní tvorbu a to alespoň polovinou své pracovní kapacity. Důvod je zjevný, zatímco vývoj na zakázku přináší konstantní příjmy v určité výši, trh je omezený a v budoucnu bude čím dál složitější tyto příjmy udržet, natož navyšovat. Vlastní tvorba má potenciál mnohonásobně překonávat příjmy ze zakázkové výroby. Je však velmi nákladná a studio si na ni musí nejprve vydělat. Proto navrhuji, aby si studio vytvářelo v prvních dvou letech rezervy v rozmezí 15-20% ze všech příjmů nebo 40-50% ze zisku. Tyto rezervy pak budou sloužit jako krytí pro náklady spojené s vlastním vývojem. Prodej vlastních aplikací je mnohem méně citlivý na ekonomické

vlivy. Zatímco regionální poptávka firem o vývoj na zakázku může v důsledku recese poklesnout, v celosvětovém měřítku celkové prodeje na trhu App Store meziročně rostou.

4.1.1 Nové trhy

Studio je velmi zaměřené na systém iOS a trh App Store. V současné době se sice jedná o nejziskovější elektronický obchod pro mobilní zařízení, v jistém ohledu se může jednat spíše o nevýhodu, nežli výhodu.

Obrázek č.22: Zařízení s OS Android, Windows Phone 7 a iOS.



Pramen: samsung.com, htc.com, apple.com

Jak již bylo řečeno, mezi více jak půl milionem aplikací, je velmi těžké proniknout a zviditelnit se. O to větší důvod prozkoumat možnosti vyvinout aplikace i na zařízení s operačním systémem Android nebo Windows Phone 7, které tolik aplikací na svých trzích nemají. Společně s iOS tyto tři systémy prakticky výlučně dominují trhu s chytrými telefony. Tento krok je třeba učinit co nejdříve, protože tak unikají příležitosti dalších zisků z prodeje. Přestože je zpravidla nezbytné vyrobit celou aplikaci znovu, náklady na vývoj mohou být nižší. Analýza chování aplikace, návrh

jednotlivých obrazovek, dokumentace, to vše jsou části projektu, které je možné přenést na jinou platformu, předejít tak průtahům v průběhu vývoje a zaměřit se výhradně na technickou stránku projektu.

V případě vývoje na zakázku je rozšíření znalostí o další platformy ještě důležitější. Zejména pak o operační systém Android. Mnoho zákazníků má zájem o společnou tvorbu aplikací jak pro iOS, tak pro Android. Doposud se jednalo pouze o předběžné náznaky zájmu o tuto platformu ze strany zákazníků. V případě zájmu vývoje o aplikaci pro obě platformy, by studio nebylo schopné vyhovět.

Pokud by v dohledné době nebylo studio schopné pokrýt vývoj pro platformy Android a Windows Phone 7 vlastními silami, mělo by oslovit možné externí spolupracovníky s nabídkou spolupráce. Pro začátek postačí, pokud se studiu podaří oslovit jednoho studenta, pro každou platformu, kteří by ve volné čase byli schopni pokrýt poprávku po těchto aplikacích.

4.1.2 Tvorba nabídky a cenotvorba

Nezkušenosti studia se projevují i v cenotvorbě a zpracování nabídky. Doposud byla délka vývoje tvořena subjektivními odhady. To stejné platí i u cenového návrhu. Studio musí při tvorbě nabídky rozdělit vývoj projektu na jednotlivé fáze. Pro každou fázi zjistit odhadu všech svých členů, jak interních, tak externích. Tyto odhady musejí být od každého člena podloženy argumenty, proč právě danou fázi odhaduje na uvedenou délku vývoje. Při odhadech by měli všichni vycházet z osmihodinového pracovního dne a čtyřicetihodinového pracovního týdne. Společnou diskuzí musejí členové dospět k jednotnému stanovisku, jehož výstupem je pracnost projektu udávaná v jednotkách "člověko-den" neboli MD. Pakliže by dva různí zákazníci žádali o realizaci stejného projektu, musí studio dojít ke stejným nárokům na jeho realizaci. Minimálně v případech, kdy se na projektu podílí stejní lidé.

Je-li projekt řádně ohodnocen a určena jeho pracnost, je do nabídky připsána cena za jeden MD a cena za celý projekt. Jak bylo uvedeno v analýze, ceny na trhu se pohybují v rozmezí 5-10 tisíc korun za jeden MD. Doporučuji, aby tato cena byla upravena z původních přibližně dvou tisíc na dvojnásobek, tedy čtyři tisíce korun za MD. Ve chvíli, kdy se studio přestěhuje do společných prostor může dojít k navýšení MD pět tisíc korun. Zákazníci se mnohdy ptají na možnost navštívit kanceláře studia a jejich neexistence na důvěryhodnosti nepřidává. Je tedy vhodné držet se prozatím mírně pod tržní cenou, ne však tak nízko jako na počátku.

4.1.3 Technologický / podnikatelský inkubátor

Studio má několik možností na společné kancelářské prostory. O jejich využití je však třeba uvažovat v době, kdy bude mít studio dostatečný kapitál pro jejich provoz a další režii, alespoň na tři měsíce. Je lepší předcházet případným problémům s platební neschopností.

Jedna z velmi zajímavých možností, o které by se studio mělo ucházet je umístění do tzv. technologického / podnikatelského inkubátoru. Zatímco technologické inkubátory jsou spíše zaměřeny na vědu a výzkum, podnikatelský inkubátor je otevřený širšímu spektru zájemců. V Brně jsou celkem tři inkubátory: INTECH⁵⁰, INBIT⁵¹ zaměřený na biotechnologie a VTPBRNO⁵².

Studio může v případě využití inkubátoru využít těchto služeb:

- poradenství při založení společnosti
- pomoc se zajištěním kontaktů na obchodní partnery
- vzájemná spolupráce mezi firmami v inkubátoru

⁵⁰ INTECH. *Jihomoravské inovační centrum* [online]. [cit. 2012-01-16]. Dostupné z: <http://www.jic.cz/intech>

⁵¹ INBIT - Biotechnologický park. *Jihomoravské inovační centrum* [online]. [cit. 2012-01-16]. Dostupné z: <http://www.jic.cz/intech>

⁵² Vědeckotechnický park Brno-Jih. [online]. [cit. 2012-01-16]. Dostupné z: <http://www.vtpbrno.cz/>

- vzdělávací činnost
- vysokorychlostní optické sítě
- právnícké poradenství
- vedení účetnictví
- daňové poradenství
- pronájem kancelářských prostor

To vše za cenově zvýhodněných podmínek, prostřednictvím dotace z fondu pro regionální rozvoj.

Pro zařazení mezi inkubované firmy musí studio Touch Art projít výběrovým řízením, na kterém bude vyhodnocen business plán studia. Pokud studio svou činností zaujme komisi, která projekty vyhodnocuje, má reálnou šanci o začlenění mezi inkubované firmy. Co víc, přednost při výběrovém řízení získávají absolventi brněnských vysokých škol.

Ceny kancelářských prostor v inkubátorech se pohybují kolem 2.000,- m2/rok, je však potřeba přičíst i ceny služeb. Tyto jsou dotovány až do výše 50% v prvním roce inkubace společnosti, v dalších letech pak 40% a 30%. Jedná se o bezpochyby významnou pomoc při naplnění cílů studia.

4.1.4 Vstup investora

V průběhu krátké existence studia se objevilo několik zájemců o vstup do chodu studia v podobě finančního vkladu. Investor může přinést potřebný kapitál na rychlý rozvoj studia. Nabídky, které byly poskytnuty však nebyly aktivní, čili investor neměl zcela zájem o působení ve studiu jinak než finančně. Pokud zájem byl, neměl investor zkušenosti v oboru vývoje aplikací.

Osobně vstup investora nedoporučuji a členové studia se k tomuto názoru také přiklání. Velkou výhodou investora je velmi rychlý start-up a případné zkušenosti, které může investor předat. Tohoto efektu lze však velmi dobře dosáhnout i za pomoci inkubace v technologickém / podnikatelském

inkubátoru. Nevýhodou vstupu investora je ztráta svobodného rozhodování, kdy pro každé strategické rozhodnutí společnosti musí být posvěceno novým členem. Nastane-li rozkol ve vizi a dalším působení studia, může snadno dojít k ukončení existence studia Touch Art. Také je třeba počítat s tím, že studio po celou dobu své existence bude odvádět smluvenou část zisku investorovi.

V oblasti vývoje, ve které Touch Art působí, není investor klíčový faktor pro úspěch společnosti. Je to dáno tím, že se nejedná o výrobní podnik, který potřebuje nakoupit drahé stroje a vybavení. Veškeré vybavení, které je pro vývoj potřeba, studio již vlastnilo před vznikem nebo bylo nakoupeno za prostředky získané z realizovaných zakázek. Vstup investora by mohl pouze urychlit růst Touch Art, není však potřebný pro vstup na trh.

4.1.5 Zlepšení efektivity při realizaci projektů

Značné nedostatky při realizaci projektů jsou v jejich koordinaci a komunikaci mezi jednotlivými členy. Snahou všech členů by měl být osobní kontakt, alespoň jednou týdně v průběhu prací na projektu. Na tomto setkání se bude koordinovat další směřování projektu a dosavadní postup. Dále zřízení centrálního systému, do kterého budou členové každý den ukládat své postupy za uplynulý den a seznamovat ostatní s úkoly na den následující. Pro zvýšení efektivity musí být použito metody Scrum pro řízení projektů, která je popsána v teoretické části této práce.

Dále je potřeba aplikovat metodu GTD pro lepší řízení pracovního procesu. Veškeré úkoly související s projektem musí být na jednom místě, ke kterému mají všichni členové týmu přístup. Úkoly jsou plněny na základě předem daných kritérií a postupů.

4.1.6 Založení vlastní společnosti

Aby mohlo studio Touch Art snáze dosáhnout svých cílů je třeba, aby byla založena stejnojmenná společnost s ručením omezeným. Po dohodě společníků byl vybrán název Touch Art, s.r.o. O založení společnosti byla podána žádost v prosinci roku 2011. Založena byla oběma společníky, kteří ve studiu od počátku působí. Složena byla polovina kapitálu ve výši 100.000,- Kč na účet vybrané banky. Celkové náklady související se vznikem společnosti jsou vypsány v tabulce.

Tabulka č.2: Náklady spojené se založením společnosti s ručením omezeným

Položka	Cena
Základní kapitál s.r.o.	100 000 Kč
Odměna notáře	6 000 Kč
Platba za živnostenské oprávnění	1 000 Kč
Kolek pro podání společnosti k zápisu	6 000 Kč
Celkem	113 000 Kč

Pramen: vlastní

4.2 Marketingový plán

Tento marketingový plán je sestaven za použití marketingového mixu služeb 7P. Cílem je navrhnout takové kroky, které maximálně umožní využít příležitosti na trhu a další růst studia a navýšení jeho obrátů.

4.2.1 Produkt

Samotný produkt je velmi těžké paušalizovat z toho důvodu, že v případě vývoje na zakázku se jedná vždy o individuální jednání i přístup. Je možné stanovit jen určité mantinely, u kterých prakticky není co zlepšovat.

Jednoznačně bych se zaměřil na tzv. balení. Tedy formu, s jakou jsou jednotlivé nabídky prodávány. Jedná se zejména o grafickou úpravu a odbornost vypracované nabídky, rychlá komunikace se zákazníkem, apod.

V případě vlastních aplikací, které má Touch Art na trhu, je třeba neustále udržovat aplikace při životě pravidelnými aktualizacemi. Zejména přidáváním nového obsahu, uzpůsobením pro nová zařízení atd. Opravu chyb považuji jako samozřejmost. Přičemž je nezbytné, aby studio neustále investovalo do vývoje nových aplikací, přičemž investicí se rozumí zejména přenesení zkušeností z dosavadních projektů.

4.2.2 Cena

Cena vývoje na zakázku by měla být jednoznačně přizpůsobena možnostem studia. Doposud byly ceny tvořeny na základě velmi skromného odhadu, který jak se ukázalo, byl spíše ku škodě. Studio musí jasně stanovit své náklady a určit katalogovou cenu za jeden pracovní den, jenž je běžná jednotka u cenotvorby služeb. Pakliže je cena v odvětví v rozmezí 5-10 tisíc korun za jeden člověko-den (manday, dále jen MD), nesmí v nabídkách studio uvádět nižší částku, než je spodní hranice tohoto rozmezí.

Prodej aplikací Alcohol Tester (\$1.99) a Airport One (\$2.99) by měl být v průběhu svého životního cyklu doprovázen různými slevovými akcemi a výprodeji. Existuje nepřeborná skupina zákazníků, která nakupuje aplikace výhradně ve slevě nebo čekají, až bude v rámci různých akcí zcela zdarma. V takovém případě se podařilo získat zákazníka, který by si aplikaci za plnou cenu nekoupil, a pokud bude spokojený, bude své zkušenosti s největší pravděpodobností sdílet dál.

4.2.3 Místo / Distribuce

Místo prodeje je pevně stanoveno a je neměnné. Koncový zákazník má možnost aplikaci zakoupit a stáhnout vždy a pouze na App Store. V této oblasti není možná žádná změna ani přizpůsobení. Prodejci úspěšných aplikací, kterých se prodá řádově desítky tisíc, jsou osloveni provozovatelem App Store, společností Apple s nabídkou, umístit zdarma reklamní banner na jedné ze stránek elektronického obchodu.

Prodejní místo je vždy pevně dané, ať už se jedná o App Store systému iOS, Android Market společnosti Google nebo Marketplace systému Windows Phone 7.

Pokud chce Touch Art zaujmout zájemce o vývoj vlastní aplikace, je potřeba mít všechny informace o takové možnosti na svých webových stránkách. Tyto stránky musejí být co nejpoutavější a nejoriginálnější. Jednoznačně je potřeba, aby na web studia byla přidána stránka “references” s prezentací všech projektů, na kterých se studio podílelo. Souběžně s prezentací by zde měly být základní informace o tom, jak vývoj probíhá a jakou formou studio kontaktovat.

4.2.4 Propagace

Propagace je magický kruh, ze kterého je třeba rázně vykročit. Ve zkratce by se tento kruh dal popsat takto: *“Aplikace není úspěšná, proto magazín nenapíše recenzi, aplikace nemá recenzi, proto není úspěšná.”* Je třeba

bez přestávky oslovovat jednotlivé servery, blogy i fóra zabývající se problematikou iOS a nabízet jim aplikace k recenzi.

Do propagace aplikací je třeba více zapojit i sociální média, o nichž je zde samostatná kapitola. Společně s konáním různých soutěží o zajímavé ceny a časově omezené slevy je možné oslovit velké množství uživatelů.

4.2.5 Lidé

Personální otázky jsou v rámci celého projektu Touch Art nejsložitější složkou. Laicky řečeno: *“Ti dobří jsou již rozebrání a těm ostatním je to jedno”*. Pro další rozvoj je zapotřebí zajistit nové externí spolupracovníky, kteří budou spolehliví a erudovaní v dané problematice. Programátor studia je schopen proškolit a doučit hlavní rozdíly oproti běžnému C/C++ a uvést do úskalí vývoje pro iOS.

Je třeba vyhledávat a navazovat kontakty mezi lidmi pohybujícími se v oblasti hudby, zvuků nebo třeba grafiky. Tyto profese jsou důležité pro další rozvoj studia, zejména v oblasti vývoje her a multimediálních aplikací.

4.2.6 Procesy

Procesy v rámci studia Touch Art je třeba zefektivnit a postoupit na vyšší úroveň. Bodem nejdůležitějším je kvalitní kupní smlouva, kterou musí navrhnout právník, aby odpovídala úrovni, kterou obchod vyžaduje. Smlouva by měla obsahovat zejména:

- smluvní strany,
- název aplikace a podrobně popsání požadavky zákazníka,
- návrh studia na realizaci poptávané aplikace,
- cena vývoje,
- termín dodání a platby,
- výše pokut za pozdní dodání a za pozdní platbu,

- vyjasnění autorských práv a čím se rozumí předání aplikace,
- záruka a reklamační podmínky.

Aby se usnadnila komunikace mezi členy Touch Art považují za vhodné, až nezbytné, nahradit v nejbližší době práci z domova za kancelářské prostory a přesunout vývoj do nich. Díky tomu mohou být dílčí problémy ve vývoji řešeny prakticky okamžitě s maximální efektivností. Zároveň s tím předpokládám, že se zvýší produktivita jednotlivých členů studia.

Obrázek č.23: iPhone 4 a aplikace App Store



Pramen: <http://apple.com/iphone>

4.2.7 Fyzický důkaz - vzhled

Fyzický důkaz je plně v rukou provozovatele App Store či ostatních elektronických trhů. Pro možnost konzumace služeb studia Touch Art musí být uživatel vybaven jak zařízením společnosti Apple, tak patřičným software, který tento nákup umožní. Veškerý proces, který souvisí s nákupem a užíváním aplikace mezi Touch Art a uživatelem, je plně v rukou společnosti Apple Inc.

4.3 Marketingová komunikace

Oblast marketingové komunikace je pro rozvoj a prodej svých produktů stěžejní. Kromě standardní komunikace se zákazníky formou webové prezentace je potřeba využít dalších komunikačních kanálů pro šíření dobrého jména studia. Limitujícím faktorem je pro Touch Art cena. Marketingové kroky, které je potřeba učinit, by měly být levné a zároveň účinné. Na tomto principu funguje tzv. guerilla marketing, ze kterého jednotlivé kroky vychází.

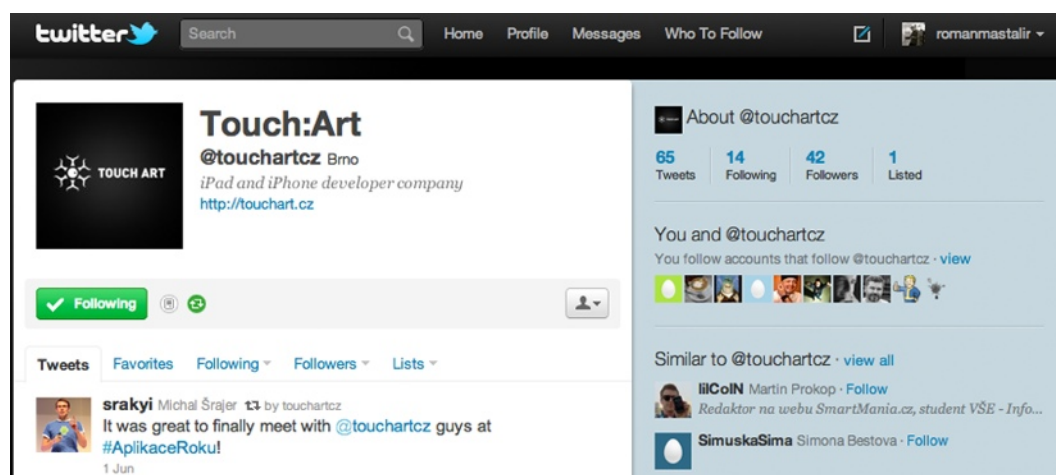
Protože jsou produkty na stránkách studia prezentovány formou videa, doporučuji založit stránku na serveru YouTube, tzv. vlastní video kanál. Tyto stránky lze graficky stylizovat tak, aby odpovídaly barvám, které studio používá. Služba YouTube je velmi populární a odkaz na studio se může objevit v některém z doporučení ke shlédnutí. Doporučuji zejména, aby Touch Art kromě video ukázek svých produktů produkoval zajímavá videa virálního charakteru a to v relativně krátkém časovém horizontu. Alespoň jedno video za 2-4 týdny. Jedině ve chvíli, kdy budou zaznamatelné nějaké změny na video stránce studia, bude o ně zájem ze strany uživatelů, kteří jej pak mohou šířit dál.

Velmi významnou roli dnes hrají sociální média. Uživatelé nebudou chodit na web výrobce 3x do týdne, aby se informovali o novinkách. Tvůrce musí tuto informaci předat sám a sociální sítě jsou k tomuto účelu ideální médium. Jsou levná a informace lze snadno sdílet mezi uživateli navzájem. Největšími hráči v oboru jsou sociální sítě Facebook a Twitter. Každý využívá odlišný model komunikace, šíření zpráv a dokonce každý cílí na trochu jiné publikum. Zatímco Facebook dominuje vysokým počtem uživatelů bez specifického zaměření, Twitter je mekkou odborníků z oborů IT, publicistiky apod. avšak v nižším počtu uživatelů. Je tedy vhodné zaujmout obě média.

Na sociálních sítích by měl Touch Art zaměřit na sdílení krátkých zpráv. Informovat uživatele o připravovaných novinkách, změnách a vymýšlet

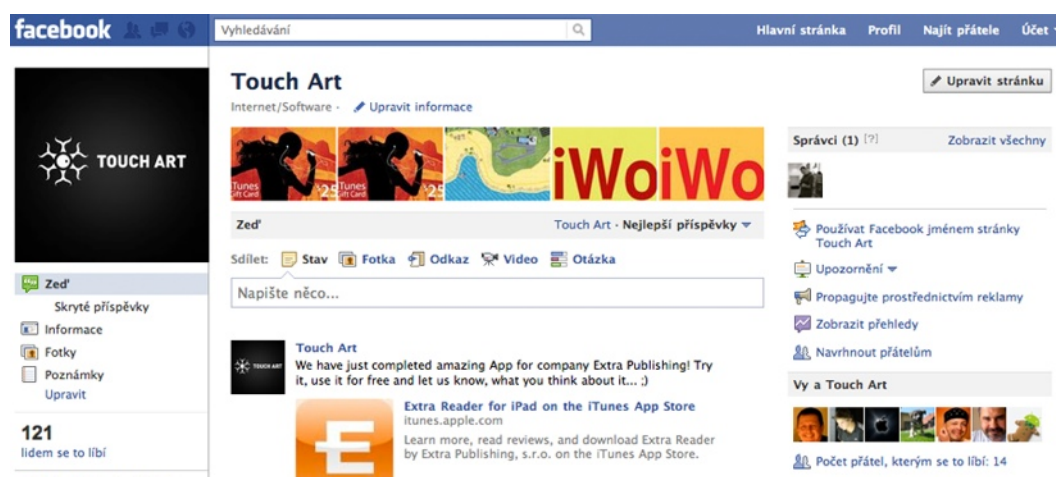
zajímavé programy a soutěže. Jako příklad uvedu soutěž o darovací kupón pro nákup na iTunes Store v hodnotě do \$100. Uživatelé, kteří pošlou fotografii svého zařízení se spuštěnou aplikací studia, se této soutěže zúčastní a posléze bude některý vylosován. Studio tak zvyšuje povědomí o své existenci, posléze i svých produktech. Vedlejším produktem podobných programů je vznik databáze kontaktů pro případný “direct marketing”.

Obrázek č.24: Stránka Touch Art na Twitter.com



Pramen: vlastní

Obrázek č.25: Stránka Touch Art na Facebook.com



Pramen: vlastní

Další formou komunikace je direct marketing, tedy přímé oslovení prostřednictvím elektronické pošty. Aby tato forma komunikace byla efektivní, je zapotřebí mít databázi o obsahu několik set až tisíc kontaktů. K jejímu naplnění ze začátku dobře poslouží zmiňované soutěže a doprovodné programy.

Často opomíjená forma komunikace se zákazníkem je i prostřednictvím zakoupené aplikace. Součástí každé aktualizace je textový dokument, jeho obsahem jsou zpravidla informace o opravách a nových funkcích. Je však možné tento dokument naplnit i sdělením o nových produktech, nových internetových stránkách, adresách na sociální sítě atd. Aby taková zpráva oslovila co největší okruh uživatelů, je mnohdy zajímavé vydat aplikaci na omezenou dobu zdarma. V souvislosti s podobnou akcí dochází často k obrovskému nárůstu stažení aplikace. Řádově se jedná o stovky-tisíce procent. Ve chvíli, kdy si aplikaci stáhne tisíce uživatelů namísto desítek, je ideální čas vydat aktualizaci s novým obsahem a reklamním sdělením o dalších produktech studia.

Komunikace s redaktory a servery zabývající se problematikou iOS a aplikací pro tento systém má svá specifika. V první řadě je potřeba chápat, že recenzent je odměňován za počet článků, nikoliv za jejich délku nebo kvalitu, většina si tak snaží usnadnit práci, pokud je to jen trochu možné. Chce-li studio zvýšit pravděpodobnost, že se o něm nějaký článek objeví na základě mailové nabídky, musí učinit tyto kroky:

- mail musí být co nejstručnější, aby se mu redaktor vůbec věnoval,
- napsat vlastní recenzi o daném produktu a uložit do formátu .doc,
- součástí recenze musí být 2, 3 obrázky,
- rovnou přiložit alespoň dva darovací kódy pro stažení zdarma,
- přiložit odkaz na video aplikace.

4.4 Technické vybavení a informační systémy

Největším problémem ve studiu je decentralizace jak informací o probíhajících projektech, tak ukládání a záloha dat, která při tvorbě projektu vznikají. Za tímto účelem navrhuji pořízení počítače Mac mini v edici server, jenž obsahuje nejnovější verzi operačního systému Mac OS X Server. Pro zavedení tohoto řešení ve studiu Touch Art je prakticky nemožné uvažovat o lokálním zapojení. Proto vycházím z předpokladu umístění serveru do server house. Ze všech možných řešení pak vychází nejlépe nabídka od společnosti Master.cz, která nabízí za necelých 1000,- Kč měsíčně umístění vlastního počítače s připojením na pátevní síť a vyhrazenou linkou 100Mbps, což představuje dostatečnou rezervu pro růst potřeb v budoucnu.

4.4.1 Mac mini server

Mac mini je počítač menší než běžná externí CD/DVD mechanika. Spotřebou se pohybuje mezi 11-85W dle zátěže. Cena navrhovaného počítače je k lednu 2012 24.000,- Kč.

Parametry počítače:

- procesor quad-core 2GHz Intel Core i7
- paměť 4GB 1333MHz DDR3
- 2,5" HDD 2x 500GB, 7200 ot./min.
- 1x Thunderbolt (10Gbps), 1x FireWire 800, 4x USB 2.0, SD slot, 1Gbps ethernet, Wi-Fi a/b/g/n 2,4GHz + 5GHz
- grafická karta integrovaná Intel HD Graphic 3000 se 384MB DDR3
- Mac OS X Server 10.7 - neomezený počet klientských licencí

Obrázek č.26: Mac mini server



Pramen: <http://apple.com/mac>

Jedná se o velmi malý počítač. Který je možné šikovně schovat a připojit pouze na napájení a síť. Mini lze do budoucna v případě potřeby rozšířit až na 8GB RAM. Kapacita obou disků je limitována pouze výrobní technologií. V současné době je možné vyrobit ve standardní velikosti 9,5mm na výšku pouze HDD s kapacitou 640GB. Výrobci již oznámili brzké navýšení těchto modelů až na 1TB.

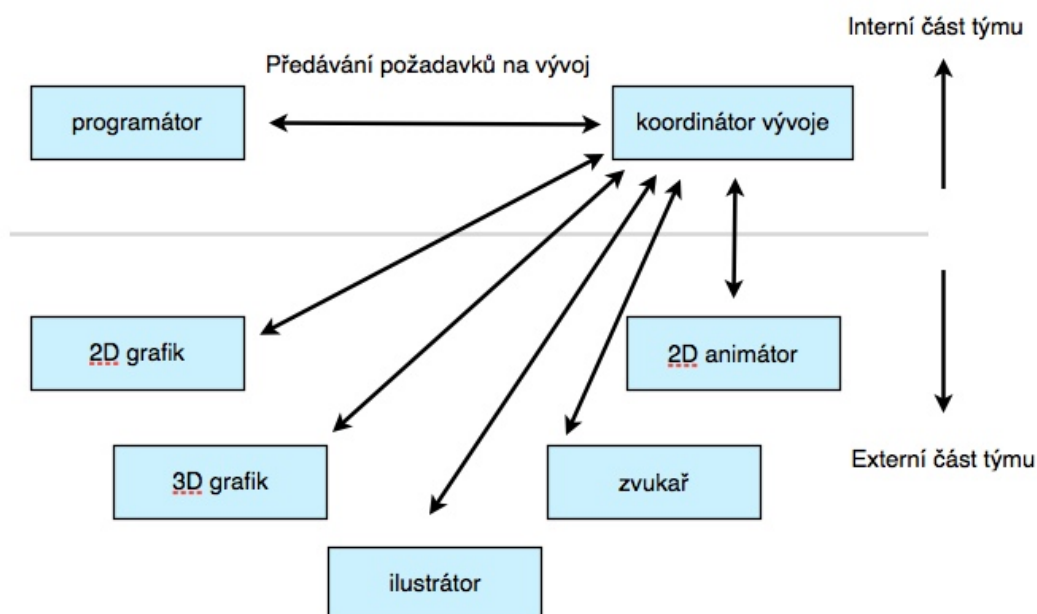
Mac mini Server obsahuje dva HDD, každý o kapacitě 500GB. Tyto disky je možné zapojit do RAID 0 nebo 1, pro případnou ochranu před ztrátou dat. Je možné uvažovat i o dnes populární variantě SSD disku pro systém + HDD pro data. Pro navrhované řešení není rychlost odezvy systému natolik významná, aby se investice do SSD řešení vyplatila.

Je možné uvažovat i o připojení externího HDD prostřednictvím rychlého portu FW800 a zálohovat data na něj.

4.4.2 Aplikační vybavení

V rámci návrhu využití serverového řešení ve studiu Touch Art je využito téměř všech nabízených služeb, které v základním sestavení server nabízí. iCal Server 2 poslouží pro synchronizaci termínů jednotlivých etap vývoje. Každý člen týmu má právo pro čtení a zápis do hlavního kalendáře. Souběžně může pro své potřeby vytvořit každý člen soukromý kalendář s vlastními událostmi a termíny. Všechny sub-kalendáře jsou pak zobrazeny v jednom hlavním kalendáři. Ke kalendáři mají všichni přístup jak přes webové rozhraní, tak je možné jej synchronizovat s běžnými aplikacemi typu Outlook, Thunderbird nebo mobilními telefony atd.

Obrázek č.27: Současné řešení komunikace

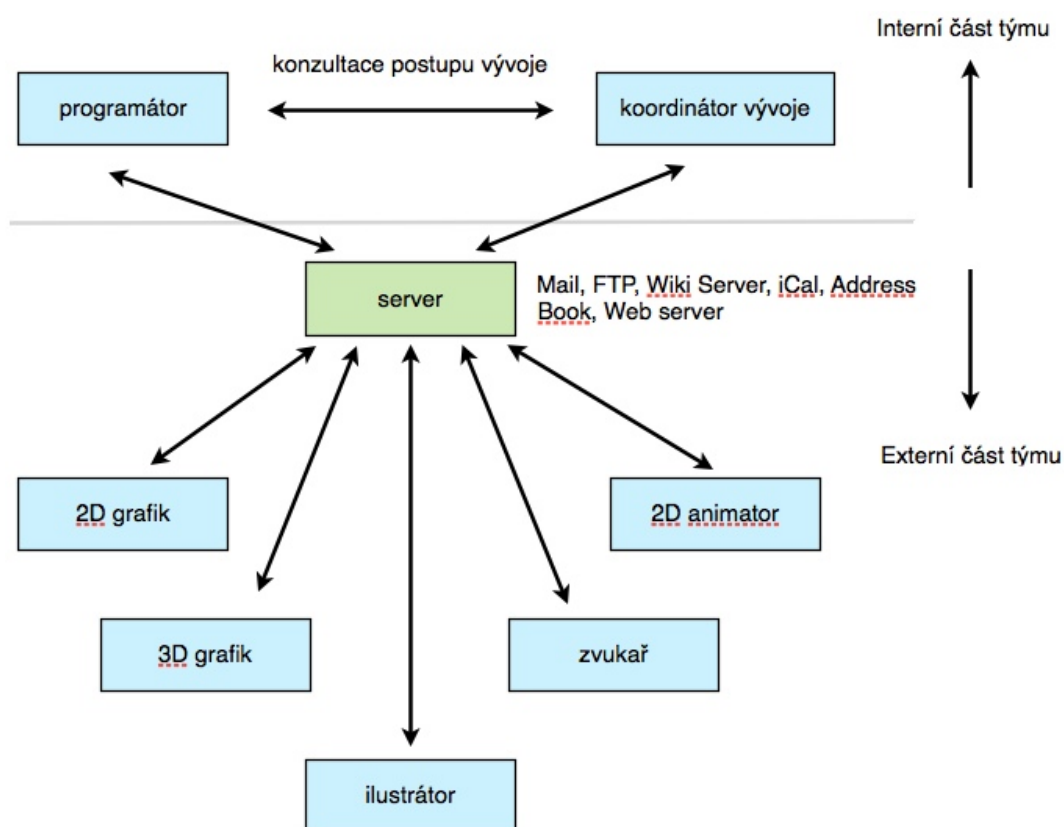


Pramen: vlastní

Address Book Server pak nalézá využití pro zálohování a synchronizaci všech kontaktů na zákazníky, členy týmu a další partnery. Stejně jako v případě iCal je možné k adresáři přistupovat přes webové rozhraní, synchronizovat s Outlook nebo mobilními telefony.

Jednou z nejvýznamnějších aplikací je Wiki Server. Díky jeho integraci s iCal a Address Book se jedná o velmi silný nástroj. Hlavní součástí je jakási nástěnka nebo hlavní stěna, kde jsou sdružovány všechny nezbytné informace pro členy pracující na daném projektu. K tomu má každý vývojář možnost vytvořit, editovat a spravovat své vlastní příspěvky. Jedná se o snadný a efektivní způsob, jak být ve střehu a mít možnost pracovat vždy s aktuálními informacemi. Wiki Server se vyplatí zejména ve chvíli, kdy bude narůstat množství lidí, kteří budou spolupracovat na daných projektech.

Obrázek č.28: Navrhované řešení komunikace



Pramen: vlastní

Kvalitní a bezpečné uložení pro všechna data rozpracovaných i hotových prodejků je v současné době jedním z palčivých problémů. Jednotlivé úseky rozpracovaných aplikací jsou roztroušeny po počítačích všech, kteří na projektu pracují. Neexistence jednoho místa, kde by byla všechna data zálohována a vždy aktuální, je jednou z reálných hrozeb, která může vyústit v poškození a zdržení projektu. Uvažujeme, že k serveru bude

připojen externí pevný disk o kapacitě 2-4TB prostřednictvím portu FireWire 800. To je dostatečný prostor pro zálohu a odkládání datových souborů spojených s projektem. I přes absenci externího disku je možné propojit dva interní HDD a nastavit na ně RAID 1, tzv. zrcadlení pro vyšší bezpečnost. Jednotlivé projekty se pohybují ve velikosti desítek, max. stovek MB. Kapacita serveru 500GB (1TB v případě RAID 0) je pro začátek dostatečná.

Mail server není jedna z priorit, ale jedná se o zajímavé přilepšení. Nevýhody jsou v nárůstu požadavků na kapacitu serveru. Naopak výhody jsou v možnosti využití všech alias-názevů domén, pro jednu mailovou adresu. Toto je vhodné řešení do budoucna, kdy jsou plánovány samostatné domény pro každý projekt TouchArt. Velkou výhodou je absence jakýchkoliv restrikcí ze strany poskytovatele a podpora nejnovějších technologií jako IMAP a SSL.

V neposlední řadě se pak počítá s využitím webového serveru. Tato varianta poskytuje prakticky neomezený prostor a možnosti pro webovou prezentaci. Neexistují zde žádné limity ve formě podporovaných technologií nebo kapacity uložistě. Toto řešení přináší možnosti úspory ve formě absence poplatků poskytovatelům prostor pro webové prezentace. Nutné náklady jsou pouze na nákup domény a roční poplatek na její obnovu.

4.5 Ekonomické shrnutí a přínosy

Jednotlivé změny a invence ve způsobu realizace projektu jsou dlouhodobé a jejich vliv na výkon studia se promítne v řádově měsících po jejich aplikaci. Přesto je však možné vytvořit alespoň základní odhady a kalkulace jejich vlivu na obraty studia.

Doposud bylo studio schopno řídit pouze jeden projekt v jeden okamžik. Pokud budou uplatněny doporučení v návrhové části práce, jako jsou změny řízení projektů a zajištění dvou nových spolupracovníků bude studio schopné pracovat až na třech projektech současně. V tabulce jsou zahrnuty možné obraty pro rok 2012 za předpokladu souběžné realizace dvou projektů v pracovní síle 40MD při ceně 3750,- Kč/MD. Potenciál je tedy prodat 40-60MD za jeden měsíc.

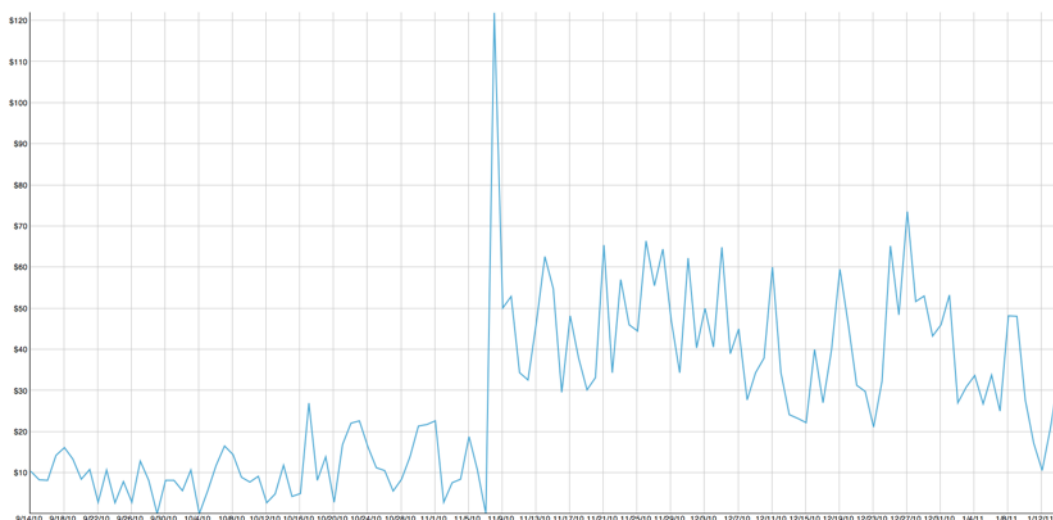
Tabulka č.3: Předpokládaný obrat v roce 2012

Popis - 2012	MD	Cena
Cena za jeden člověkodén	1 MD	3 750 Kč
Měsíční kapacita studia	60 MD	225 000 Kč
Odhad prodaných MD / měsíc	40 MD	150 000 Kč
Předpokládaný obrat	480 MD	1 800 000 Kč
Průměrné náklady na jeden člověkodén	1 MD	1 500,00 Kč
Náklady za výkony	480 MD	720 000 Kč
Předpokládané příjmy z prodeje vlastních aplikací		300 000 Kč
Celkové příjmy - náklady za výkony		1 380 000 Kč

Pramen: vlastní

Příjmy z vlastní tvorby činní v současné době v průměru 10 tisíc měsíčně. Pokud studio zlepší svou činnost i v této oblasti, reálný potenciál růstu je k příjmu ve výši 25 tisíc měsíčně. Tato hodnota byla dosažena po úspěšné marketingové kampani v lednu 2011, kdy došlo k nárůstu prodeje aplikace Airport One až o 500%. Bylo tak dosaženo díky slevové akci a virálního marketingu prostřednictvím sociální sítě Twitter.

Graf č.3: Vliv marketingové kampaně na celkové prodeje



Pramen: vlastní

Dalšími náklady pak jsou zajištění kancelářských prostor, založení společnosti s ručením omezeným a složením základního kapitálu, pronájem hostingových služeb spojený s nákupem serverového vybavení, předpokládané výdaje na marketing a vybavení potřebné pro rozšíření vývoje aplikací o další platformy. Minimální velikost kancelářských prostor je 25m² a kategorie A. Průměrná cena za 1m²/měsíc je pro Brno v rozmezí 12-14€⁵³. Při průměrných 13€ je to přibližně 330,- Kč/m². Pro porovnání jsou v tabulce zahrnuty náklady pro stejné kanceláře při využití technologického inkubátoru. Jedná se o ceny před slevou, v prvních třech letech jsou nabízeny dotace na nabízený pronájem. V prvním roce je to 50%, druhém 40%, třetím 30%.

⁵³ Ceny kanceláří se fakticky snižují. *Realit* [online]. [cit. 2012-01-17]. Dostupné z: <http://www.realit.cz/clanek/ceny-kancelari-se-fakticky-snizuji>

Tabulka č.4: Suma nákladů navrhovaných změn

Položka - 2012	Cena / rok (nákup)
Náklady spojené se založením s.r.o.	113 000 Kč
Zakoupení serveru Mac mini	24 000 Kč
Nákup zařízení a vybavení pro vývoj na jiné OS	45 000 Kč
Pronájem kanceláři 25m2	99 000 Kč
Pronájem v technologické inkubátoru	50 000 Kč
Server housing u společnosti Master.cz	12 000 Kč
Náklady spojené s marketingovými akcemi	30 000 Kč
Celkové náklady	323 000 Kč
Celkové náklady (tech. inkubátor)	274 000 Kč
Předpokládané příjmy	1 380 000 Kč
Předpokládaný zisk	1 057 000 Kč

Pramen: vlastní

Uplatní-li studio veškerá doporučení, jenž jsou obsažena v této práci, lze předpokládat, že v roce 2012 by studio bylo schopno dosáhnout zisku **1.057.000,- Kč**. Z toho polovinu by měla společnost uložit pro financování vlastních projektů a podporu jejich prodeje v budoucích letech. Předpokládaný obrát pro rok 2012 je 1.800.000,- Kč v roce 2011 činil obrát 388.700,- Kč.

4.5.1 Možná rizika

Pravděpodobně největší riziko je předpoklad, kdy poklesne nebo zcela pomine zájem o vývoj aplikací ze strany firem. S touto situací sice návrh počítá, ale až v době za 2-5 let. Pokud by tento stav nastal například již letos, mohlo by to znamenat až ukončení činnosti studia. Tento pokles může být způsoben i rychle rostoucí konkurencí v oblasti vývoje pro

mobilní zařízení. Studio by proto nemělo opomíjet vlastní tvorbu a umožnilo to okolnosti, měla by se společnost více profilovat tímto směrem.

Další rizika jsou spojená právě s vlastní tvorbou. Pokud dojde ke špatnému návrhu aplikace a jejímu odmítnutí trhem, vystavuje se studio značnému riziku ve formě finanční ztráty. Z toho důvodu je v návrhu doporučeno, zaměřit se na vlastní tvorbu až v letech 2014-15. Tedy ve chvíli, kdy bude mít studio dostatečný kapitál pro krytí podobných neúspěchů. Bude-li situace v dohledné vyžadovat, aby se studio zaměřilo na vlastní vývoj, je nezbytné, aby byly zpracovány velmi důkladné analýzy připravovaného konceptu a průzkum trhu. Je třeba zcela předejít možnému neúspěchu.

Možné riziko je také úmrtí nebo dlouhodobá nemoc jednoho ze zakladatelů. V současném stavu by to nemuselo znamenat bezprostřední ohrožení existence studia. I tak by se jednalo o velké komplikace s provozem společnosti. Stejně tak je možné, že se Touch Art nepodaří zajistit další kolegy v oboru a nebude tak možné ve stávajícím složení naplnit plánovaný obrat pro rok 2012.

Přes veškerá rizika jsou odhady stanoveny na základě reálných hodnot a možností studia Touch Art. Nejedná se o optimistické předpoklady. Lze tedy předpokládat, že pokud nenastane zásadní změna ve způsobu řízení studia jejími členy, bude toto finanční zhodnocení naplněno.

5. Závěr

Touch Art je mladé studio, skládající se ze dvou stálých členů a dalších externistů. Má sice dobré zkušenosti s vývojem pro platformu iOS, avšak minimální zkušenosti s obchodem, marketingem a podnikáním obecně. Od počátku prošlo studio většími, či menšími změnami, jako například nové logo nebo nová internetová prezentace. Zákazníky nejsou jen koncoví uživatelé, ale také společnosti nebo jednotlivci, kteří chtějí vyvinout vlastní aplikaci a dále ji distribuovat.

Aby bylo možné naplnit cíle této práce, bylo nejdříve zapotřebí nastudovat publikace a materiály z oblasti business modelu, strategické analýzy a plánování, marketingu, marketingového mixu, projektového řízení, řízení procesů. Zejména nové trendy v těchto oborech, jako jsou nové metody Scrum, GTD, guerilla a virální marketing. Použity byly metody analýzy oborového a obecného okolí, analýza zainteresovaných stran a SWOT analýza. Touch Art funguje prakticky jako internetová společnost. Internet v tomto případě neslouží jen jako prostředek pro komunikaci, ale i jako marketingový nástroj. Vývoj aplikací je složitý a komplexní proces, pro jehož sledování a optimalizaci je zapotřebí znát problematiku projektového managementu, v tomto případě časových analýz.

Kromě znalostí marketingu a oborových analýz je zapotřebí znát problematiku realizace vývoje pro platformu iOS. Vývojové prostředí pro tento operační systém, programovací jazyk Objective C, distribuční proces a elektronický obchod App Store.

Za pomoci oborové a obecné analýzy bylo zjištěno, že studio není příliš ovlivněno politicko-právními, ani ekonomickými vlivy v České republice. Je to dáno zejména skutečností, že studio nabízí své aplikace celosvětově, kde největším odbytištěm je USA, Čína a západní Evropa. Studio působí na trhu, na kterém se nachází více jak 500 tisíc aplikací a přes 250 mil. koncových zařízení. Vývoj pro iOS je tak nyní velmi populární, ale vyžaduje vysoké odborné znalosti, které zvyšují zájem o služby Touch Art.

Pro další rozvoj a využití příležitostí je však třeba uvažovat o rozšíření poskytovaných služeb o vývoj pro zařízení s OS Android a Windows Phone 7.

Další analýzy ukázaly nedostatky ve způsobu tvorby cenové nabídky a určení ceny projektu. Zde došlo ke korekci ceny za jednotku práce (MD) ze dvou tisíc na výsledných 3.750,- Kč a zpřesnění způsobu odhadu ceny a pracnosti projektu. Nedostatky byly také nalezeny ve způsobu řízení projektů a její dokumentace. Velký prostor pro zlepšení je také v propagaci a komunikaci. Studio by mělo pro svůj provoz využít všechny možné bezplatné způsoby zviditelnění se. K tomuto účelu dobře poslouží sociální média jako je Twitter, Facebook nebo taky Youtube. Touch Art by také měl zainvestovat do nového vybavení v podobě serverového systému. Jeho provoz usnadní komunikaci a výměnu dat a informací mezi jednotlivými členy vývoje. Poskytne také zázemí pro uchování důležitých dat a umožní další rozvoj studia.

Novou strategií studia je zaměření se na vývoj aplikací na zakázku v následujících 1-2 letech. Tato činnost zásadním způsobem pomůže financovat navrhované změny uvnitř studia. V současné době vysoká poptávka a úspěchy českých vývojářů tlačí ceny vývoje vzhůru, tento trend však nemusí dlouho vydržet. V dlouhodobém horizontu 2-5 let je proto důležité přenést pozornost na vlastní tvorbu, aby mohlo studio dále růst.

Velkou pozornost by měl Touch Art věnovat snaze inkubace v jednom ze tří technologických / podnikatelských inkubátorů, které se v Brně nacházejí. Dle předběžných kalkulací a zhodnocení navrhovaného řešení by změny a vylepšení měly umožnit navýšení obrátu pro rok 2012 až na 1.800.000,- Kč oproti 388.700,- Kč za rok 2011, což je nárůst o více jak 350%.

6. Seznam použité literatury

Monografická publikace

[1] ALLEN, David. Mít vše hotovo. Brno: Jan Melvil Publishing, 2008. ISBN 978-80-903912-8-4.

[2] DOLEŽEL, Jan, MÁCHAL, Pavel, LACKO, Branislav a kolektiv. Projektový management podle IPMA. [s.l.] : [s.n.], 2009. 512 s. ISBN 978-80-247-2848-3.

[3] DRUCKER, Petr F. Management: Tasks, responsibilities, practices. [s.l.] : [s.n.], 1973. 576 s

[4] FREY, Petr. Marketingová komunikace: to nejlepší z nových trendů. [s.l.] : Management Press, s. r.o., 2008. 195 s.

[5] GRASSEOVÁ, Monika; DUBEC, Radek; HORÁK, Roman. Procesní řízení ve veřejném sektoru : Teoretická východiska a praktické příklady. Brno : Computer Press, a.s., 2008. 266 s.

[6] GRASSEOVÁ, Monika; DUBEC, Radek; ŘEHÁK, David. Analýza v rukou manažera. Brno : Computer Press, a.s., 2010. 325 s.

[7] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: Strategie a trendy. [s.l.] : Grada, 2008. 272 s.

[8] JANEČKOVÁ, Lidmila. Marketing služeb. 1. vyd. . Karviná: Slezská univerzita,, 1996. 155 s. ISBN 80-85879-34-4.

[9] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: Teorie pro praxi. Praha: C.H.Beck, 2002. ISBN 80-7179-578-X.

[10] KOTLER, P., KELLER, K.L. Marketing management. Praha: Grada, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

[11] KOTLER, Philip, et al. Moderní marketing : 4. evropské vydání. Brno : Grada, 2007. 1048 s.

[12] LEVINSON, Jay Conrad. Guerilla marketing. Brno : Computer Press, 2009. 326 s.

[13] MAJARO, Simon. Základy marketingu. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. 308 s. ISBN 80-716-9297-2.

[14] MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. [s.l.] : Grada, 2006. 252 s. ISBN 80-247-1911-8.

[15] PATALOS, Thomas. Guerillový marketing : Jak s malým rozpočtem dosáhnout velkých úspěchů. Praha : Grada Publishing a.s., 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-2484-3.

[16] PAYNE, Adrian. Marketing služeb. Praha : Grada, 1996. 247 s. ISBN 80-7169-276-X.

[17] SVOZILOVÁ, Alena. Projektový Management. [s.l.] : [s.n.], 2006. 353 s. ISBN 80-247-1501-5.

Internetové zdroje

[1] Apple Inc. [online]. 2011 [cit. 2011-05-28]. Apple. Dostupné z WWW: <www.apple.com>

[2] Apple.com [online]. 2011 [cit. 2011-06-04]. iOS Provision Profile. Dostupné z WWW: <<https://developer.apple.com/ios/manage/overview/index.action>>.

[3] Apple.com [online]. 2011 [cit. 2011-06-04]. iTunes Connect. Dostupné z WWW: <<https://itunesconnect.apple.com>>.

[4] BPM slovníček. [online]. [cit. 2012-01-05]. Dostupné z: <http://bpm-slovník.blogspot.com/2008/04/business-model.html>

[5] Ceny kanceláří se fakticky snižují. Realit [online]. [cit. 2012-01-17]. Dostupné z: <http://www.realit.cz/clanek/ceny-kancelari-se-fakticky-snizuji>

[6] INTECH. Jihomoravské inovační centrum [online]. [cit. 2012-01-16]. Dostupné z: <http://www.jic.cz/intech>

[7] INBIT - Biotechnologický park. Jihomoravské inovační centrum [online]. [cit. 2012-01-16]. Dostupné z: <http://www.jic.cz/intech>

[8] iOS Dev Center [online]. 2011 [cit. 2011-05-29]. Apple.com. Dostupné z WWW: <<http://developer.apple.com/devcenter/ios/index.action>>

[9] MIRČEVSKÁ, Dalimila. IPoradce [online]. 2009 [cit. 2011-05-30]. Osvobození od DPH při vývozu zboží a služeb. Dostupné z WWW: <<http://www.i-poradce.cz/SubPages/OtvorDokument/Clanok.aspx?idclanok=66348>>.

[10] Scrum Master in Under 10 Minutes. Axosoft.com [online]. [cit. 2012-01-06]. Dostupné z: <http://www.axosoft.com/ontime/videos/scrum>

[11] Vědeckotechnický park Brno-Jih. [online]. [cit. 2012-01-16]. Dostupné z: <http://www.vtpbrno.cz/>

[12] VOELPEL, S. C. - LEIBOLD, M. - TEKIE, E. B. The wheel of business model reinvention: how to reshape your business model to leapfrog competitors. Journal of Change Management, September 2004, ISSN/ ISBN: 14697017

Seznam tabulek, obrázků a grafů

Seznam tabulek

Tabulka č.1:	SWOT analýza	86
Tabulka č.2:	Náklady spojené se založením společnosti s ručením omezeným	93
Tabulka č.3:	Předpokládaný obrat v roce 2012	106
Tabulka č.4:	Suma nákladů navrhovaných změn	108

Seznam obrázků

Obrázek č.1:	Struktura obchodního modelu	16
Obrázek č.2:	Hodnotový řetězec firmy	23
Obrázek č.3:	Příklad Ganttého diagramu při vývoji aplikace Extra Reader	35
Obrázek č.4:	Příklad diagramu milníků	35
Obrázek č.5:	Příklad tabulky milníků	36
Obrázek č.6:	Scrum proces	37
Obrázek č.7:	Logo studia Touch Art - květen 2009	55
Obrázek č.8:	Logo studia Touch Art - květen 2010	56
Obrázek č.9:	Aplikace Alcohol Tester	58
Obrázek č.10:	Aplikace Airport One pro iPad	59
Obrázek č.11:	Aplikace AppViz 2.0	68
Obrázek č.12:	iPhone, iPod Touch, iPad	71
Obrázek č.13:	Vývojové prostředí Xcode 4.1	73
Obrázek č.14:	Prostředí administrace - iOS Dev Center	74
Obrázek č.15:	Prostředí administrace - iTunes Connect	76
Obrázek č.16:	Návrh vizuálního zpracování pro aplikaci Extra Reader	78
Obrázek č.19:	Program MindNode: Příprava aktualizace pro hru Airport One	80
Obrázek č.20:	Betaverze programu Extra Reader	81
Obrázek č.21:	Finální verze programu Extra Reader	82

Obrázek č.22:	Zařízení s OS Android, Windows Phone 7 a iOS.	88
Obrázek č.23:	iPhone 4 a aplikace App Store	97
Obrázek č.24:	Stránka Touch Art na Twitter.com	99
Obrázek č.25:	Stránka Touch Art na Facebook.com	99
Obrázek č.26:	Mac mini server	102
Obrázek č.27:	Současné řešení komunikace	103
Obrázek č.28:	Navrhované řešení komunikace	104

Seznam grafů

Graf č.1:	Vývoj elektronického obchodu App Store od jeho uvedení do 1Q 2011	61
Graf č.2:	Trend prodeje iPhone za jednotlivá čtvrtletí	72
Graf č.3:	Vliv marketingové kampaně na celkové prodeje	107