

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Návrh a implementace strategie vybraného podniku

Strategy Proposal and Implementation for a Selected Company

Student:

Bc. Pavel Sztefek

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Marcela Papalová, Ph.D.

Ostrava 2019

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Pavel Sztefek**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Návrh a implementace strategie vybraného podniku**
Strategy Proposal and Implementation for a Selected Company
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretické vymezení pojmů
3. Vymezení vybraných metod strategického managementu
4. Charakteristika podniku
5. Strategická analýza podniku
6. Návrh a postup implementace strategie
7. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

MATUSIKOVÁ, Lucja, et al. *Strategický management*. 2. vyd. SOET, vol. 15. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2017. ISBN 978-80-248-4038-3.

ROTHAERMEL, Frank T. *Strategic management*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill Education, 2017. ISBN 978-1-259-42047-4.

SOUČEK, Zdeněk. *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny*. Praha: C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-572-5.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Marcela Papalová, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2018

Datum odevzdání: 26.04.2019



A stylized handwritten signature in black ink, consisting of several sharp, angular strokes.

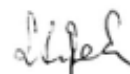
doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

A stylized handwritten signature in black ink, featuring a prominent horizontal stroke followed by a sharp upward curve.

prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci na téma „Návrh a implementace strategie vybraného podniku“
vypracoval samostatně.

V Ostravě dne 26. dubna 2019



.....
Bc. Pavel Sztefek

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat Ing. Marcele Papalové, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, které mi poskytla při konzultacích ke zpracování této diplomové práce.

Obsah

1 ÚVOD	5
2 TEORETICKÉ VYMEZENÍ POJMŮ	6
2.1 Strategické myšlení.....	6
2.2 Strategie.....	8
2.3 Klíčové hodnoty	9
2.4 Mise.....	9
2.5 Vize	9
2.6 Cíle	10
2.7 Implementace strategie	10
2.8 Virtuální podnik	10
3 VYMEZENÍ VYBRANÝCH METOD STRATEGICKÉHO MANAGEMENTU	11
3.1 PEST analýza	12
3.2 Business model Canvas	14
3.3 SWOT analýza	16
4 CHARAKTERISTIKA PODNIKU	17
4.1 Charakteristika hry	17
4.2 Charakteristika webu – vybraného podniku.....	18
5 STRATEGICKÁ ANALÝZA PODNIKU	22
5.1 PEST analýza	22
5.1.1 Politické faktory	22
5.1.2 Ekonomické faktory	27
5.1.3 Technologické faktory	31
5.2 Analýza zákazníka	36
5.2.1 Demografické údaje	36
5.2.2 Geografické údaje	38
5.2.3 Preference mezi webovými prohlížeči	40
5.2.4 Preference mezi operačními systémy	41
5.2.5 Preference rozlišení obrazovky	42
5.3 Analýza konkurence	43
5.4 Business model Canvas	45
5.4.1 Segment zákazníků.....	45
5.4.2 Nabízená hodnota.....	47
5.4.3 Kanály	48
5.4.4 Vztahy se zákazníky.....	49
5.4.5 Příjmové toky	49
5.4.6 Klíčové zdroje	51
5.4.7 Klíčové aktivity.....	52

5.4.8	Klíčové partnerství	53
5.4.9	Struktura nákladů	53
5.5	SWOT analýza	55
5.5.1	Silné stránky	55
5.5.2	Slabé stránky	55
5.5.3	Příležitosti	56
5.5.4	Hrozby	56
5.5.5	Shrnutí	57
6	NÁVRH A POSTUP IMPLEMENTACE STRATEGIE	58
6.1	Návrh strategie	58
6.1.1	Klíčové hodnoty	58
6.1.2	Mise	59
6.1.3	Vize	59
6.1.4	Cíle	59
6.2	Postup implementace strategie	60
7	ZÁVĚR	64
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	66
	SEZNAM OBRÁZKŮ	70
	SEZNAM TABULEK	71
	SEZNAM GRAFŮ	72
	SEZNAM ZKRATEK	73
	PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE	74
	SEZNAM PŘÍLOH	75

1 Úvod

S rozvojem informační technologie a samotného internetu vznikají nové příležitosti k podnikání. Jednou z oblastí, která byla tímto výrazně ovlivněna, je herní průmysl. Zábava se postupně přesouvá na internet, přičemž lidé na ní začínají mít vyšší nároky.

Jako příklad lze uvést sport – závody Formule 1. Málokterý fanoušek se spokojí se sledováním samotných závodů. Nejradši by si chtěl sám vyzkoušet být v pozici ať už samotného jezdce či manažera týmu. V současnosti tak existují různé hry, které tyto potřeby uspokojují, přičemž vytváří kolem sebe nové příležitosti k podnikání.

Této příležitosti ve většině případů využije samotný hráč mající potřebné dovednosti k vytvoření webové stránky, která souvisí s danou hrou. V určitých případech může být takováto podpůrná webová stránka dokonce sama o sobě výdělečná (například díky poskytování poradenství k dané hře) a tedy vystupovat jako podnikatelský subjekt. Tyto čistě virtuální podnikatelské subjekty taktéž potřebují kvalitní strategické řízení, což je podnětem k vypracování této diplomové práce.

Cílem diplomové práce je navrhnout strategii a postup implementace této strategie do vybraného podniku. K naplnění cíle diplomové práce bude nejprve analyzováno podnikatelské prostředí, ve kterém podnik působí. Dále budou identifikovány klíčové hodnoty, mise, vize a cíle organizace. Následně pak bude navržena adekvátní strategie.

2 Teoretické vymezení pojmů

V následující kapitole budou popsány pojmy, které se v diplomové práci budou nacházet. Jedná se především o pojmy související se strategickým řízením. Dále pak bude vymezen pojem „virtuální podnik“, jelikož podnikání vybraného podniku zapadá do této definice.

2.1 Strategické myšlení

Strategické myšlení je důležité pro úspěšné uplatnění se na trhu. Zohledňuje vliv externího a interního prostředí na strategii, časovou neurčitost a provázanost i protikladnost strategických rozhodnutí. Aby mohlo dojít k úspěšnému zpracování strategie, je důležité osvojit si principy strategického myšlení, které budou popsány v této podkapitole (Matusiková, 2017).

Princip variantnosti

Strategie by měla být vypracována ve více variantách. Tyto varianty by měly být navzájem kompatibilní, aby se usnadnilo případného přechodu od jedné varianty ke druhé, pokud to bude situace na trhu vyžadovat. Díky tomuto je zajištěna flexibilita strategie (Matusiková, 2017).

Důležité je vytvořit varianty strategie vycházející z těch vývojových tendencí, které mohou s největší pravděpodobností nastat. Podnik se tak vyhne vzniku tzv. strategického překvapení, tedy situace, na kterou podnik nebude připraven a v horším případě ji nebude schopen svými silami vyřešit (Souček, 2015).

Princip permanentnosti

Podstatou tohoto principu je nutnost trvalého sledování vývoje faktorů, které byly brány v úvahu při tvorbě strategie. Musí se neustále (permanentně) porovnávat stanovené předpoklady a případné odchylky řešit buď úpravou původní varianty nebo přechodem na jinou variantu strategie (Matusiková, 2017).

Vedle sledování vývoje faktorů je důležité sledovat i samotné plnění strategie. Pokud se podniku nedaří plnit požadovanou strategii (i za předpokladu žádné změny stanovených předpokladů) je nutno strategii taktéž aktualizovat. V současnosti je doporučená aktualizace ve čtvrtletních či ještě kratších intervalech (Souček, 2015).

Princip celosvětového systémového přístupu

Celý svět je čím dál více propojen, vše souvisí se vším, a proto by se mělo vycházet především z důkladné znalosti vnějšího prostředí podniku. Při tvorbě strategie se musí brát

v úvahu všechny faktory působící na podnik bez ohledu na geografickou vzdálenost (Matusiková, 2017).

Strategie podniku by měla vycházet ze znalostí politického, ekonomického, technického, právního a sociálního vývoje v celém světě. Jen na základě těchto informací může být strategie zpracována kvalitně. Praktická realizace tohoto principu však může být velmi obtížná (Souček, 2015).

Princip tvůrčího přístupu

Při tvorbě strategie by se mělo využívat inovací, aby strategie mohla uspět ve stále se měnících podmínkách trhu. Pokud totiž podnik nepřináší nic nového, nedokáže se v současném světě na daném trhu prosadit. Rutina či imitace zde nemají své místo. Podnik by se měl věnovat především těm myšlenkám, které přináší nové produkty či technologie, nové cesty snižování nákladů nebo nové způsoby uspokojování potřeb trhu (Matusiková, 2017; Souček, 2015).

Princip interdisciplinarity

Při tvorbě strategie by se nemělo soustředit pouze na jeden obor, ale využívat znalosti napříč obory. Díky tomu je zajištěn širší pohled na zpracovávanou problematiku. Největších efektů při řešení určitých problémů je dosahováno, pokud v týmu pracují zaměstnanci z více vědních oborů nebo pokud jsou aplikovány poznatky z určitého oboru ve zcela jiném oboru (Matusiková, 2017; Souček, 2015).

Jako příklad lze uvést, že při tvorbě webu se budou brát v úvahu jak poznatky technologické, tak i psychologické, ekonomické a další.

Princip vědomí práce s rizikem

Riziko je všudypřítomné a nelze jej zcela eliminovat. Je důležité si při vypracovávání strategie neustále uvědomovat rizika související s činností podniku a brát v úvahu fakt, že některá rizika jsou nepoznaná (Matusiková, 2017).

Nikdy nelze dosáhnout toho, aby dané strategické rozhodnutí mělo zajištěnou stoprocentní úspěšnost. Dodržením principu variantnosti a systematickým studiem informací můžeme poznat některá dříve nepoznaná rizika. Snižování rizika a nejistoty lze dosáhnout i kratší periodou aktualizace strategie, která souvisí s principem permanentnosti (Souček, 2015).

Princip koncentrace zdrojů

Jedná se o potřebu správného rozmístění zdrojů (finančních, lidských, hmotných atd.), aby nedocházelo k jejich plýtvání či k jejich nedostatku. Strategie může být skvěle navržena, bez potřebných zdrojů však může podnik přijít o svou konkurenční výhodu (Matusiková, 2017).

Princip vědomí práce s časem

Je důležité brát v úvahu základní kritéria time managementu, aby došlo k optimálnímu využití vymezeného času. Jak již bylo nastíněno výše, podmínky na trhu se mohou rychle měnit, což může mít v případě špatného využití času negativní vliv na úspěšnost strategie (Matusiková, 2017).

Tento princip vychází z toho, že „čas je více než peníze“. Součástí strategie úspěšného podniku je i úspěšnost při radikálním zkrácení lhůty výzkumu, vývoje, výstavby, výroby i oběhu. Toto souvisí i se správným načasováním využití finančních prostředků, aby peníze vynášely další peníze a zisk plodil další zisky (Souček, 2015).

Princip agregovaného myšlení

Tento princip zdůrazňuje potřebu uvažovat v globální obecné rovině. V souvislosti s předchozím principem je zbytečné se při tvorbě strategie zabývat nepodstatnými detaily (Matusiková, 2017).

Princip zpětnovazebního myšlení

Zpětná vazba je důležitá téměř všude, jedná se o jakousi kontrolu, zda došlo k požadovanému výsledku. Bez ní nelze přejít k další etapě strategického rozhodování. V případě nesouladu s plánem je důležité provést případnou korekci předchozího kroku a až pak pokračovat v dalších krocích (Matusiková, 2017).

Princip kombinace intuitivních a exaktních metod

Strategie obsahuje jak racionální (logickou), tak i emotivní (nadšení) stránku. Mnoho projektů se v minulosti zdálo být nerealizovatelných na základě tehdy uznávaných teorií, avšak nadšení jejich autorů (např. Tesla, Edison, bratři Wrightové) mělo za následek jejich úspěšnou realizaci. Podstatou tohoto principu je při vyvozování závěrů z analýzy získaných poznatků potřeba projevit i svou intuici (Souček, 2015).

2.2 Strategie

V původním kontextu se jednalo o umění řídit vojenské operace a velet vojskům. Některé publikace i v současnosti uvádějí, že strategie je věda o plánování a vedení vojenských operací. Lze zde tedy použít analogii, že konkurenční firmy bojují o zákazníka, jeho peníze, a tedy i o své místo na trhu. Strategie je tedy jednotný, souhrnný a integrovaný plán, který má za úkol zabezpečit dosažení základních podnikových cílů (Matusiková, 2017).

Strategie je soubor cílově zaměřených akcí, díky kterým organizace získá a udrží vynikající výkon ve srovnání s konkurencí. Aby jej dosáhli, musí k tomu mít potřebné zdroje,

ať už z oblasti financí, lidského kapitálu či kvalitního materiálu. Dobrá strategie obsahuje tři elementy (Rothaermel, 2017):

- pečlivou diagnózu externího i interního prostředí podniku,
- formulaci strategie a
- implementaci strategie.

2.3 Klíčové hodnoty

Hodnoty organizace by měly být jasně formulovány ve strategickém procesu. Na definici klíčových hodnot záleží, protože poskytují jakési měřítko pro zaměstnance, jak rozumět organizační kultuře. Nabízí základní principy, které mohou zaměstnanci na všech úrovních využít při řešení konfliktů (Rothaermel, 2017).

Obecně může nastat situace, kdy dojde k neetickému jednání, ačkoliv se nejedná o porušení zákona. Může se jednat o situace uvnitř i vně podniku. Správným nastavením klíčových hodnot a jejich dodržováním dává organizace najevo snahu o zamezení vzniku těchto situací (Rothaermel, 2017).

2.4 Mise

Mise (neboli poslání) se koncentruje na současnost, avšak musí zde být propojení na budoucnost. Jedná se o přání majitelů, vedení i zaměstnanců, jak by měla veřejnost vnímat danou organizaci, tedy goodwill organizace. Odpovídá na otázky „Kdo jsme?“, „Co jsme?“ a „Kam směřujeme?“ (Matusiková, 2017).

Mise popisuje, co organizace ve skutečnosti dělá – jaké produkty plánuje nabídnout, na jakém trhu soupeří a jakým způsobem se snaží dosáhnout naplnění stanovené vize (Rothaermel, 2017).

2.5 Vize

Vize zachytí organizační touhy a říká, čeho chce dosáhnout. Efektivní vize prostupuje organizací se smyslem pro vítězství a motivuje zaměstnance ke stejnému cíli, zatímco nechává prostor pro individuální a týmové přínosy. Zaměstnanci se pak cítí být členy něčeho většího. Inspirativní vize pomáhá zaměstnancům najít smysl jejich práce (Rothaermel, 2017).

Jedná se o jakousi vidinu, představu, vidění do budoucna. Vize by měla inspirovat zaměstnance k aktivnímu přístupu k řešení problémů, které souvisí s naplňováním strategických cílů. Formulace vize by měla být v několika stručných, zapamatovatelných heslech. Tato hesla sdělují důvody existence organizace (Matusiková, 2017).

2.6 Cíle

Cíle lze popsat jako výsledek, kterého chce organizace v daném čase, místě a za daných předem stanovených podmínek dosáhnout. Cíle by měly splňovat podmínky metodiky SMART, tedy být specifické (specific), měřitelné (measurable), dosažitelné (achievable), vztažené k reálné strategii (relevant) a časově ohraničené (timely). Definování cílů podle této metodiky usnadňuje následnou kontrolu, zda daného cíle bylo dosaženo, případně nakolik byl výsledek odlišný (Matusiková, 2017).

Cíle by měly směřovat jedním směrem. Podnik by neměl mít cíle, které jsou vzájemně protichůdné. V opačném případě nedojde k synergickému efektu a plnění jednoho cíle může způsobit problémy v plnění cíle jiného. Plnění cílů lze sledovat pomocí jednotlivých indikátorů, které si podnik stanoví při tvorbě jednotlivých cílů (Souček, 2015).

2.7 Implementace strategie

Se schválením strategie by měl v podniku začít fungovat systém strategického řízení. V malých podnicích k tomuto zavedení stačí i ústní vyhlášení zásad systému strategického řízení. Podstatou strategického řízení je systematické sledování vývoje vnějšího i vnitřního prostředí a v případě jakýchkoliv změn reagovat (Souček, 2015).

Zároveň by se měly hodnotit jednotlivé strategické operace, které slouží ke splnění strategických cílů. To spočívá ve sledování jejich průběhu, dosažených efektů a vynaložených nákladů. V případě jakýchkoliv problémů při plnění cílů či změn faktorů strategické analýzy lze provést korekci těchto cílů. K hodnocení plnění cílů by mělo docházet pravidelně (Souček, 2015).

2.8 Virtuální podnik

Pojem „virtuální podnik“ lze definovat jako řadu spolupracujících „uzlů“, které se tvoří v dodavatelském řetězci, aby využily konkrétní příležitosti na trhu. Podmínkou je spojení pomocí informačních technologií. Virtuální podnik tak nepotřebuje žádnou centrální kancelář, kde by se nacházelo jeho sídlo. Celý podnik se nachází v jakémsi virtuálním prostředí, kam jeho zaměstnanci získávají přístup pomocí informačních technologií (Camarinha-Matos, 1999).

Virtuální podnik tak nepotřebuje nutně žádnou budovu či kancelář. Mohou nastat i případy, kdy takový podnik převážně z důvodu vysoké automatizace nepotřebuje téměř žádné zaměstnance. Stačí totiž, aby alespoň jeden zaměstnanec naprogramoval všechny procesy podniku na svém (třeba i osobním) počítači. Následně tyto naprogramované procesy mohou běžet zcela automaticky nebo jako důsledek činnosti zákazníka.

3 Vymezení vybraných metod strategického managementu

V rámci strategického řízení je základním stavebním kamenem strategická analýza. Ta se dělí na analýzu vnějšího prostředí (externí analýzu) a analýzu vnitřního prostředí (interní analýzu). V rámci obou prostředí existuje několik metod, které pomáhají rozdělit dané prostředí na několik faktorů a následně se na jednotlivé faktory zaměřit (Matusiková, 2017).

Pro analýzu vnějšího prostředí existují metody PEST (a její variace) a Porterova analýza konkurenčního prostředí. První ze zmíněných analyzuje tzv. makroprostředí, tedy prostředí, které může podnik ovlivnit minimálně. Na toto se pak pohlíží odlišně z politického, ekonomického, sociálního a technologického hlediska. Druhá zmíněná, Porterova analýza konkurenčního prostředí, analyzuje, jak už vyplývá z názvu, konkurenční prostředí neboli mikroprostředí. Tato analýza zkoumá sílu dodavatelů i odběratelů, hrozbu vstupu nových konkurentů i hrozbu substitutů, ale také i míru rivality v odvětví (Matusiková, 2017).

Pro potřeby diplomové práce byla vybrána PEST analýza. Porterova analýza je však nevhodná vzhledem ke specifickým konkurenčního prostředí vybraného podniku – dodavatelé i odběratelé jsou značně roztrženi a zároveň jsou zde značné bariéry pro vstup nových konkurentů či hrozbu substitutů. Nový konkurent by totiž musel několik let sbírat data od mnoha hráčů, aby z nich mohl vytvořit konkurenceschopný produkt. Jako alternativa tak poslouží cílená analýza konkurence.

Pro analýzu vnitřního prostředí existují analýza VRIO, portfolio analýza, analýza klíčových faktorů a další. Analýza VRIO hodnotí zdroje (finanční, lidské, materiální, nemateriální) organizace, a to z pohledu hodnoty, vzácnosti, napodobitelnosti a efektivnosti využívání daného zdroje. V rámci portfolio analýzy, která analyzuje produkty podniku, existuje matice BCG a matice GE. Analýza klíčových faktorů, jak už vyplývá z názvu, zkoumá podnik z hlediska faktorů, které jsou klíčové pro chod podniku. Všechny tyto analýzy zkoumají samotnou organizaci a snaží se najít její silné a slabé stránky (Barney, 2015; Matusiková, 2017).

Pro potřeby diplomové práce však bude vybrána poměrně nová metoda – Business model Canvas. Ten je podobný analýze klíčových faktorů, avšak na rozdíl od ní není zaměřen na výrobní podniky.

Existují také metody pro celkové zhodnocení podniku. Patří mezi ně metoda SWOT a metoda SPACE. První z nich, SWOT analýza, analyzuje silné a slabé stránky, příležitosti a

hrozby. SPACE analýza se také dělí na čtyři oblasti, a to oblast konkurenční výhody, finanční síly, stability prostředí a přitažlivosti odvětví (Matusiková, 2017).

Metoda SPACE je (stejně jako Porterova analýza) nevhodná pro potřeby vybraného podniku, proto bude použita metoda SWOT. Dále v této kapitole budou popsány jednotlivé druhy vybraných metod strategického managementu, které budou použity v praktické části diplomové práce.

3.1 PEST analýza

Tato metoda se používá pro analýzu vnějšího prostředí. Jednotlivá písmena označují názvy jednotlivých skupin faktorů, a to politicko-legislativní, ekonomické, sociální a technologické. Existují i rozšířené verze, a to metoda PESTE s přidáním ekologických faktorů a metoda PESTLE, ve které jsou legislativní faktory oddělené od politických. Pro účely diplomové práce však bude dostačující základní verze PEST (Matusiková, 2017).

Politicko-legislativní faktory

Jedním z podstatných vlivů determinujících důvěru investorů, možnosti ekonomického rozvoje i konkurenceschopnost je celková politická stabilita. S tím související legislativa státu a realizace hospodářské politiky má významný vliv na každý podnik. Nedodržování legislativy totiž může vést i k ukončení činnosti podniku na území daného státu (Matusiková, 2017).

Jedná se o faktory vyplývající z procesů a činnosti vládních orgánů, které mohou ovlivňovat rozhodnutí a chování firem. Některé velké podniky se mohou pokoušet ovlivňovat tyto faktory, například pomocí lobování. Vybraný podnik však nemá takovou sílu a musí se tedy všem politicko-legislativním faktorům přizpůsobit (Rothaermel, 2017).

V rámci politicko-legislativních faktorů bude pojednáváno o:

- elektronické evidenci tržeb,
- možnostech přijetí společné evropské měny (eura) a
- možných změn v oblasti zdanění zisku.

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory v rámci externího prostředí firmy jsou převážně makroekonomické, tedy ovlivňují ekonomiku jako celek. Management podniku tedy musí zhodnotit, jaký vliv na podnikovou strategii mají ekonomické faktory jako růst ekonomiky, míra nezaměstnanosti, úrokové sazby, cenová stabilita či kurzy zahraničních měn (Rothaermel, 2017).

Tyto faktory mají významný vliv na podnik především z hlediska jejich úspěšnosti. Mohou vyvolávat nové příležitosti či ohrožení, kterým bude podnik muset čelit. Je tedy důležité brát tyto faktory v úvahu a být připraven na případné změny, které by v nejhorším případě mohly i ohrozit existenci podniku (Matusiková, 2017).

Ekonomické faktory ovlivňující vybraný podnik, které budou analyzovány v praktické části, jsou:

- měnový kurz společné evropské měny (EUR),
- měnový kurz amerického dolaru (USD),
- měnový kurz britské libry (GBP) a
- mzdová hladina ve vybraných zemích mající největší podíl v počtu zákazníků vybraného podniku.

Sociální faktory

Sociální faktory popisují demografické změny a změny společenského chování. Analyzují se zde chování a preference spotřebitelů, změny návyků a rostoucí tendence k určitému životnímu stylu. Tyto změny pak mají významný vliv na poptávku po zboží či službách, které podnik nabízí (Matusiková, 2017).

Tyto faktory zachycují také kulturu společnosti, její normy a hodnoty. Jelikož sociální faktory nejsou stejné napříč celou společností, je nutné se zaměřit pouze na ty skupiny obyvatel, které jsou potenciálními zákazníky vybraného podniku (Rothaermel, 2017).

Vybraný podnik má zákazníky různě po celém světě, napříč různými kulturami. Zákazníci by se museli segmentovat dle geografických kritérií a pro každý z těchto segmentů by se musela zpracovat samostatná analýza sociálních faktorů. Analýza sociálních faktorů by byla velice obsáhlá. Takové řešení by vzhledem k počtu zákazníků bylo velice neefektivní. V rámci diplomové práce **budou tyto faktory vypuštěny**, přičemž budou alespoň částečně kompenzovány analýzou zákazníka.

Technologické faktory

Technologické faktory zachycují aplikaci znalostí k vytvoření nových procesů a produktů. Zvláště v posledních letech dochází ke zrychlení technologického vývoje, a proto je důležité tyto faktory sledovat. Změny v technologické oblasti mohou přinést jak příležitosti, tak hrozby pro daný podnik. V rámci tvorby strategie tak může dojít k vytvoření nového produktu, který původně nebyl technologicky možný (Rothaermel, 2017).

Tyto změny je také důležité monitorovat, aby se podnik vyhnul zaostalosti a prokazoval tak aktivní inovační činnost. Změny mohou být náhlé a také mohou dramaticky ovlivnit podnik a jeho okolí. K udržení konkurenceschopnosti je pro podnik důležité investovat do nových technologií, nelze však zaručit, že tyto investice budou pro spotřebitele v konečném důsledku zajímavé (Matusiková, 2017).

V rámci technologických faktorů bude pojednáváno o:

- webhostingových službách,
- možnostech správy databáze MySQL,
- možnostech volání databáze MySQL,
- novinkách v programovacím jazyku PHP a
- programech na tvorbu aplikací ve vybraných operačních systémech.

3.2 Business model Canvas

Pro analýzu vnitřního prostředí bude využit Business model Canvas, který popisuje, jak organizace vytváří, doručuje a získává hodnotu. Skládá se z celkem 9 segmentů (Osterwalder, 2010):

- segment zákazníků,
- nabízená hodnota,
- kanály,
- vztahy se zákazníky,
- příjmové toky,
- klíčové zdroje,
- klíčové aktivity,
- klíčové partnerství a
- struktura nákladů.

Segment zákazníků

Tento segment definuje různé skupiny lidí či organizací, na které se daný podnik zaměřuje. Jedná se o srdce každého podniku, protože bez ziskových zákazníků nemůže žádný podnik v dlouhodobém horizontu přežít. Tyto zákazníky lze následně rozdělit dle společných potřeb, chování či dalších atributů. Podnik si musí uvědomit, na které segmenty zákazníků se zaměřit a které může ignorovat (Osterwalder, 2010).

Nabízená hodnota

Zde je popisován produkt (výrobek či služba), který vytváří hodnotu pro zákazníky daného podniku. Takovýto produkt může vyřešit zákazníkům problém či uspokojit jeho potřeby. Je tedy důležité pečlivě vybrat takový produkt, se kterým bude zákazník spokojený, aby neměl potřebu hledat alternativu u konkurence (Osterwalder, 2010).

Kanály

Kanály popisují, jak je nabízená hodnota doručována zákazníkovi, zároveň je zde zahrnuta i samotná komunikace se zákazníkem. Komunikační, distribuční a prodejní kanály jsou součástí vnímání společnosti zákazníkem a hrají tedy důležitou roli v nákupním prožitku (Osterwalder, 2010).

Vztahy se zákazníky

Jedná se o vztahy, které si podnik vytváří se specifickými skupinami zákazníků. Vztahy se zákazníky mohou být jak osobní, tak i automatizované. V tomto segmentu se zaměřuje na budování dlouhodobých vztahů se zákazníkem, které zároveň zaručují dlouhodobé příjmy od těchto zákazníků. Součástí toho může být nabízení různých dáreků, odměn za věrnost, nabídka osobního přístupu pro hodnotnější zákazníky a další (Osterwalder, 2010).

Příjmové toky

Tento segment popisuje, jakým způsobem podnik generuje příjmy od každého zákazníka či skupin zákazníků. Generované příjmy musí pokrýt veškeré náklady spojené s chodem podniku. Podnik si tak musí uvědomit, za co je každý zákazník ochoten zaplatit. Také je důležité nastavit podmínky a způsob placení tak, aby zákazníka neodradily od nákupu (Osterwalder, 2010).

Klíčové zdroje

Zde je popsáno, jaké zdroje jsou důležité pro fungování podniku. Klíčové zdroje mohou být fyzické, finanční, intelektuální či lidské a mohou být vlastněny či pronajaty společností nebo získané od klíčových partnerů. Je důležité zajistit dostatek těchto zdrojů, protože jejich absence může ohrozit samotnou existenci podniku (Osterwalder, 2010).

Klíčové aktivity

Jedná se o aktivity, které musí být vykonány pro správné fungování podnikatelského plánu. Každý podnik má spoustu aktivit v rámci svého fungování, tyto jsou však ty nejdůležitější. Tyto aktivity se liší podnik od podniku a obor od oboru. Po jejich identifikaci je důležité zajistit jejich plnění, aby nebyl ohrožen chod podniku (Osterwalder, 2010).

Klíčové partnerství

Tato partnerství jsou důležitá pro optimální fungování podniku, pomáhají snižovat riziko, získávat zdroje či optimalizovat podnikové procesy. Může se jednat o formy strategických aliancí, kooperace, společné podniky či vztah dodavatel-odběratel, které zajistí spolehlivé dodávky klíčových zdrojů (Osterwalder, 2010).

Struktura nákladů

Zde jsou popisovány náklady, které je nutno vynaložit ke správnému fungování podniku. Náklady jsou tvořeny ve všech činnostech podniku, ať už se jedná o tvorbu hodnoty, vztahy se zákazníkem či generování příjmů. Pro efektivnější fungování podniku je vhodné tyto náklady optimalizovat a snažit se o jejich snižování (v poměru k ceně produktu), avšak ne na úkor kvality produktu (Osterwalder, 2010).

3.3 SWOT analýza

Název SWOT se skládá ze 4 počátečních písmen anglických slov strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti) a threats (hrozby), což také představuje její věcnou náplň. Běžně bývá tato analýza označována za situační, jelikož nám umožňuje najít rovnováhu mezi interními (silné a slabé stránky) a externími (příležitosti a hrozby) působících na podnik (Lhotský, 2010; Matusiková, 2017).

Informace plynoucí z této analýzy následně poslouží k identifikaci strategických otázek, kterými by se měl podnik nadále zabývat a které budou podkladem pro tvorbu strategie. Podnik by měl zároveň projevit snahu o rozvíjení silných stránek a potlačování těch slabých a zároveň být připraven na potenciální příležitosti a hrozby (Matusiková, 2017).

Vedle sepisování jednotlivých faktorů patřících do jedné ze čtyř kategorií SWOT analýzy je nutné i přidělit těmto faktorům váhy a body, aby bylo zřejmé, která z kategorií převažuje a na které faktory by se měl podnik předběžně zaměřit. Váhy označují důležitost jednotlivých faktorů, zatímco body označují významnost. Zároveň je potřeba mít na paměti, že jednotlivé faktory se mohou v čase měnit, a proto by se měla SWOT analýza v pravidelných časových intervalech upravovat (Lhotský, 2010; Matusiková, 2017).

4 Charakteristika podniku

Aby bylo možné charakterizovat vybraný podnik, je nutné nejprve popsat hru, na základě které vznikl vybraný podnik a pro jejíž hráče jsou veškeré služby, které tento podnik nabízí.

4.1 Charakteristika hry

Jedná se o strategickou hru, která vznikla na náměty sportu Formule 1. Pro účely diplomové práce bude tato hra nazývána „XYZ“. Ke hraní této hry stačí pouze prohlížeč, jelikož celá hra se odehrává na samostatné webové stránce. Díky tomu mohou tuto hru jednoduše hrát hráči z celého světa, dokonce i samotní tvůrci pochází z rozdílných zemí.

Po přihlášení se každý hráč dostává do pozice manažera týmu Formule 1, kde má na starosti se připravit na závod, který se odehrává dvakrát týdně, a to v úterý a v pátek, pokaždé v 20:00 hodin středoevropského času. Nejedná se tedy o závodní hru, jak se mnozí domnívají, hráč zde žádné auto neovládá. Dokonce ani nemusí být přítomen u počítače v čase, kdy se jede závod – může se pak pouze podívat na výsledky či si pustit celý závod z pohledu diváka.

V rámci přípravy na závod se řeší úroveň vozu (výzkum či koupě nových součástek, jejich opotřebení), najímání či trénování jezdce, podpis smlouvy s dodavatelem pneumatik atd. Stěžejním krokem této přípravy pak je nastavení auta (6 atributů s hodnotami 0 až 999), volba sady pneumatik (5 druhů), množství paliva (10 až 180) a další. Na první pohled se tak tato hra může jevit jako velmi složitá, její autoři to však považují za konkurenční výhodu oproti podobným hrám. Časová náročnost této hry je velmi variabilní a pohybuje se od jednotek minut až po jednotky hodin týdně.

Aby hráč mohl odhadovat, jak nastavit auto, jaké pneumatiky zvolit, kolik paliva natankovat a jakou zvolit strategii pro závod, potřebuje nejdříve získat dostatek dat. Tato data však získá pouze absolvováním závodů. Množství různých závodních okruhů (celkem 60), různé počasí (teplota, vlhkost, sucho/déšť) a spousty dalších faktorů způsobují, že ani několikaleté hraní této hry nestačí k získání dostatečného množství dat. Platí zde však pravidlo „čím více dat, tím lépe“.

Zároveň je zde možnost vytvářet týmy o maximálním počtu 10 hráčů, kteří si mezi sebou mohou svá data sdílet. I tyto týmy mezi sebou soupeří, některé týmy si tak vytvořily na základě svých dat kalkulátory, které díky většímu množství dat od svých (až 10) hráčů nabízejí

kvalitnější odhady pro nastavení auta. Sdílení dat je však povoleno i mimo samotnou hru, zakázáno je pouze v rámci herního fóra.

4.2 Charakteristika webu – vybraného podniku

V nedostatku potřebných dat, která jsou potřebná pro dosahování lepších výsledků ve hře XYZ, je možné nalézt podnikatelskou příležitost pro vybraný podnik, a to v poskytování kalkulátorů hráčům za úplatu. Od těchto hráčů jsou následně získávána data, která slouží ke zkvalitnění služeb vybraného podniku.

Vybraný podnik pro diplomovou práci je tedy web provozovaný již více než čtyři roky jedním z hráčů, který má více než sedmileté zkušenosti s hraním hry XYZ. Při vstupu na webovou stránku se zobrazí stránka s možností přihlášení a registrace. Zároveň se zde objevuje tabulka s výčtem jednotlivých kalkulátorů a popisem, k čemu slouží. V době psaní diplomové práce se jedná celkem o osmnáct kalkulátorů, přičemž je zde i zmínka, že další nástroje (kalkulátory) budou postupně přibývat.

Nákup VIP bodů

Po přihlášení se zobrazí základní stránka (anglicky „Main“), která vybízí k nákupu VIP bodů, zobrazuje ceník v měně amerického dolaru (měna jde v nastavení změnit) a zároveň obsahuje možnosti platby třemi různými způsoby – pomocí bankovního převodu, platební brány Paypal (z platební karty či Paypal účtu) a pomocí Paysafecard. Také se zde zobrazuje tabulka s výčtem kalkulátorů, které jsou dostupné jen po zakoupení a aktivaci VIP bodů.

Potenciální zákazník má na výběr z celkem 6 balíčků, které nabízejí VIP body v násobcích sedmnácti, a to v počtu 17, 34, 51, 68, 85 a 204 bodů. Důvod takovéto nabídky je zřejmý – jedna sezóna čítá celkem sedmáct závodů. Nákup většího množství bodů je odměněn vyšší slevou. Pro lepší přehlednost a snadnější rozhodování je zde označen nejoblíbenější (51 bodů) a nejvýhodnější balíček (204 bodů).

Omezení na balíčky však platí pouze pro platby pomocí platební brány Paypal a Paysafecard. Pro platby bankovním převodem si potenciální zákazník může vybrat, kolik VIP bodů koupí. Omezení jsou zde pouze technická, tedy minimum (1 bod) a maximum (10 000 bodů). I zde je cena za VIP bod odstupňovaná dle množství VIP bodů, aby při vyšším množství zakoupených bodů získal zákazník vyšší slevu. Následně je potenciální zákazník přesměrován na stránku s informacemi o platbě.

Připsání VIP bodů u bankovního převodu je jeden až čtyři dny, tedy v okamžiku připsání platby na účet příjemce. U platební metody Paysafecard je připsání bodů okamžité, zatímco

u platební metody Paypal je garantováno připsání bodů do 24 hodin. V praxi však bývají body zakoupené skrze Paypal také připsány okamžitě či se zpožděním maximálně 15 minut.

Základní stránku také doplňuje tabulka se statistikou, která se zde nachází čistě z marketingových důvodů. Vedle počtu uživatelů, kteří si zde za celou historii webu koupili v celkovém součtu určitý počet VIP bodů (50+, 100+, 200+, 300+, 400+), zde uživatel zjistí také následující informace:

- počet registrovaných uživatelů,
- počet uživatelů, kteří si koupili VIP body,
- počet použitých VIP bodů a
- počet nepoužitých VIP bodů.

Funkčnost VIP bodů

VIP bod se tedy musí ještě před každým závodem manuálně aktivovat, aby bylo možné využívat všech služeb webu. Nejedná se tedy o systém časového předplatného, nýbrž o systém placení za používání. Zákazník tak v případě nepoužívání webu o své VIP body nepřijde. Tato možnost zde byla zavedena na podnět samotných zákazníků.

V horní části webu existuje zafixovaný modrý pás, kde se zobrazuje počet VIP bodů a tlačítko ve tvaru hvězdy, která aktivuje VIP bod. Barevná výplň tohoto tlačítka znázorňuje tzv. VIP status, který může mít tři podoby:

- zelená výplň – VIP bod je aktivován,
- žlutá výplň – VIP bod není aktivován a na účtu je alespoň jeden VIP bod a
- průhledná výplň s bílým ohraničením – VIP bod není aktivován a na účtu není žádný VIP bod.

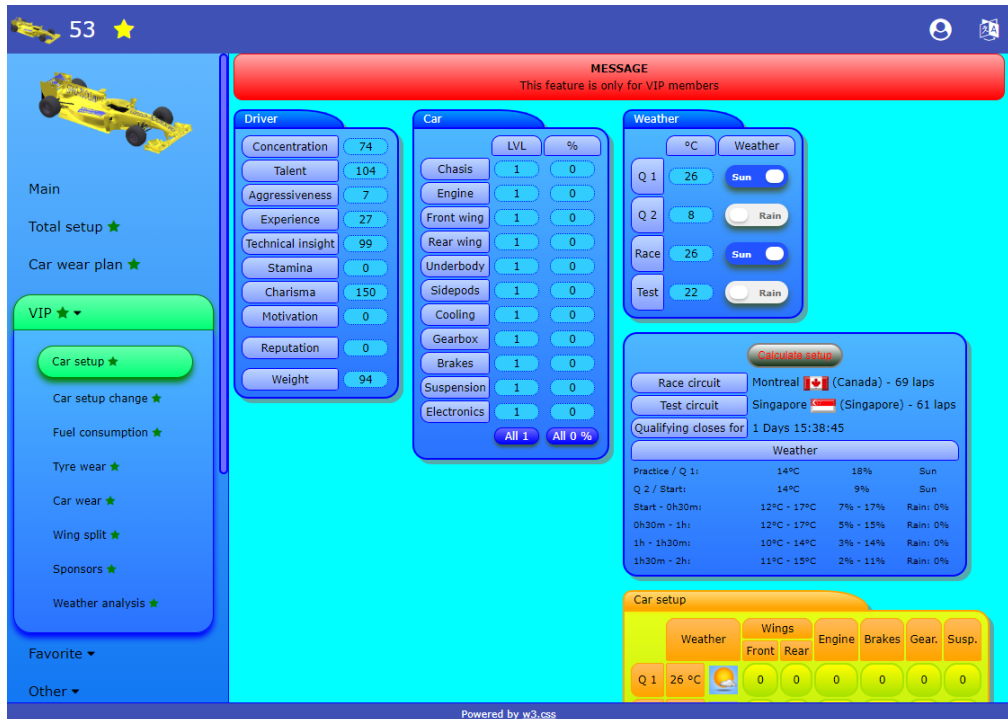
Nutno zmínit speciální kalkulačtor zvaný „Car wear plan“, pro jehož použití nestačí mít aktivovaný VIP bod, ale zákazník musí být zařazen mezi tzv. dlouhodobé uživatele. To docílí buď tím, že použije v celkovém součtu 51 VIP bodů či si koupí balíček s minimálně 85 body. Je to dáno povahou tohoto kalkulačtoru, který zobrazuje opotřebení součástek auta do konce sezóny, tedy až na 17 budoucích závodů.

Uživatelské prostředí

V případě, že zákazník nemá VIP bod aktivován, stále se může dostat do části určené jen pro VIP členy, avšak na začátku stránky se mu zobrazí červený pás se zprávou „Tato funkce je pouze pro VIP členy“ (viz. obr 4.1). Zároveň jsou veškeré výpočty v nulových hodnotách,

tedy bez vypovídací hodnoty. Potenciální zákazník si tak může prohlédnout službu v plném rozsahu, pouze bez provedených výpočtů.

Obr. 4.1 Kalkulátor „Car setup“ bez aktivovaného VIP bodu



Zdroj: vlastní zpracování dle náhledu v prohlížeči Chrome

Jak je z obrázku (obr. 4.1 Kalkulátor „Car setup“ bez aktivovaného VIP bodu) patrné, web má svůj vlastní design a snaží se působit moderním dojmem. Tento web již dvakrát prošel v minulosti kompletním redesignem, jedná se o třetí verzi designu webu. Převládající modrá barva se snaží evokovat důvěru. Při používání webu si lze všimnout také několika různých animací.

Mezi nejčastěji potřebná data, která uživatel na webu zadává, patří data o závodním jezdcovi, závodním autě, o počasí a o riscích pro závod. Aby se zákazníkovi zpříjemnil zážitek z poskytované služby a nemusel tak několikrát proklikávat mezi hrou XYZ a tímto webem, jsou zde naprogramovány některé pomůcky pro usnadnění. Data o předpovědi počasí jsou automaticky stahována a zobrazována na každé stránce, kde jsou potřeba. Data o závodním jezdcovi a autě však musí zadávat ručně, pomoci však mohou tlačítka „All 1“ a „All 0 %“ u závodního auta, která slouží k rychlému vyplnění hodnot pro hráče, kteří mají na začátku sezóny auto v základním provedení (tedy součástky lvl 1 a opotřebení 0 %).

Personalizace menu

V menu jsou kalkulátory rozděleny převážně do sekcí VIP a ostatní, přičemž zde existují i sekce rychlého přístupu a oblíbených. V sekci rychlého přístupu je v základu úvodní stránka (nelze změnit) a kalkulátor „Total setup“ (lze změnit). Zařazení jednotlivých kalkulátorů do rychlého přístupu, oblíbených či sekce VIP / ostatní si uživatel může změnit v nastavení.

Doprovodné sekce webu

Jak již bylo naznačeno, uživatel může vstoupit do sekce nastavení, kde si může personalizovat menu, změnit heslo nebo email, vidět historii zakoupených a použitých VIP bodů a změnit měnu, ve které jsou prováděny platby. Na výběr má z celkem čtyř měn – amerického dolaru (USD), eura (EUR), britské libry (GBP) a koruny české (CZK).

Další ze sekcí se nazývá „Contact + Help“, která nabízí informace o administrátorovi, emailovou adresu pro komunikaci s ním a seznam nejčastěji kladených otázek. Co se týče rychlosti reakce na poslané emaily, uživatel dostane odpověď v 99 % případů do 24 hodin, v ojedinělých případech bývá doba reakce i v rádech minut. Komunikace s administrátorem je výhradně v angličtině nebo češtině. V případě použití jiného jazyka použije administrátor překladáče a konverzace následně probíhá v angličtině.

Poslední sekce se nazývá „Affiliate program“. Jakmile do něj uživatel vstoupí, získá individuální odkaz, který může kdekoli sdílet a pozvat tak nového uživatele. Jakmile se někdo přes tento odkaz zaregistruje a zakoupí si VIP body, uživatel, který jej pozval, získá odměnu ve výši čtvrtiny zakoupených bodů. Existují zde však mechanismy proti zneužití této funkce.

Responzivní web a jazykové variace

Celý web je taktéž optimalizován pro jakoukoliv velikost obrazovky, a tedy i pro mobilní zařízení. V případě obrazovky s menším rozlišením (např. zobrazení v mobilním telefonu) se skryje menu v levé části, přičemž se v horním pásu zobrazí tlačítko pro zobrazení tohoto menu. Totéž se stane i v případě, že se sníží velikost okna prohlížeče, tato změna tak neprobíhá na straně serveru, ale na straně uživatele.

Návštěvník si také může vybrat až z 15 jazykových variací. Toto mu nabízí tlačítko v horním zafixovaném pásu. Po rozkliknutí tohoto tlačítka je zde na výběr z těchto jazyků – angličtina, němčina, čeština, polština, španělština, ruština, maďarština, estonština, chorvatština, francouzština, italština, řečtina, portugalská, albánština a rumunština.

5 Strategická analýza podniku

V rámci strategické analýzy podniku bude analyzováno vnější prostředí podniku pomocí upravené PEST analýzy, jmenovitě faktory politické, ekonomické a technologické. Dále bude provedena analýza zákazníka a konkurence. Pomocí metody Business model Canvas bude následně analyzován samotný podnik. Nakonec bude zpracována souhrnná SWOT analýza.

5.1 PEST analýza

První z metod použitých k analýze podnikatelského prostředí je metoda PEST. Zde se budou postupně analyzovat jednotlivé politické, ekonomické, sociální a technologické faktory.

5.1.1 Politické faktory

V následujících odstavcích se bude analyzovat elektronická evidence tržeb, možnosti přijetí společné evropské měny a možné změny v oblasti zdanění zisku.

5.1.1.1 Elektronická evidence tržeb

Od prosince 2016 začala v České republice platit elektronická evidence tržeb (EET), do které se podnikatelé zapojují postupně dle oblasti svého podnikání ve 4 fázích. Povinnost zapojit se platí pro podnikající fyzické osoby a právnické osoby s podnikatelskou činností mající tržby z podnikatelské činnosti, které byly zároveň uhrazeny v hotovosti, směnkou, šekem či jinými obdobnými způsoby (Finanční správa, 2018).

Od 1. března 2018 však byl na základě rozhodnutí Ústavního soudu odložen náběh třetí a čtvrté fáze a zároveň byla ze zákona mimo jiné vyjmuta povinnost elektronické evidence tržeb pro platby kartou. Toto rozhodnutí se týká i plateb kartou přes internet (Finanční správa, 2018).

Z výše uvedeného vyplývá, že se elektronická evidence tržeb nebude týkat vybraného podniku ani po náběhu třetí fáze, ačkoliv v původním znění zákona před rozhodnutím Ústavního soudu tato povinnost pro vybraný podnik byla.

5.1.1.2 Možnosti přijetí společné evropské měny

Aby mohla členská země EU vstoupit do eurozóny, tedy používat společnou evropskou měnu euro, musí splňovat tzv. Maastrichtská kritéria, tedy kritéria konvergence. Splnění těchto kritérií je vyžadováno v čl. č. 140/1 Smlouvy o fungování EU (Česká národní banka, 2019b).

Kritérium cenové stability

Toto kritérium sleduje inflaci daného státu pomocí metody harmonizovaného indexu spotřebitelských cen (HICP). Daný členský stát musí vykazovat dlouhodobě udržitelnou

cenovou stabilitu a průměrnou míru inflace, která je sledována během jednoho roku před šetřením. Tato průměrná míra inflace nesmí přesáhnout o více než 1,5 procentního bodu míry inflace tří členských států, které dosáhly, které dosáhly nejnižší míry inflace (Česká národní banka, 2019b).

Tab. 5.1 Průměrná míra inflace tří států s nejnižší mírou inflace

Rok	Průměrná míra inflace	Hodnota kritéria	Míra inflace v ČR
2015	-0,9 %	0,6 %	0,3 %
2016	-0,8 %	0,7 %	0,6 %
2017	0,6 %	2,1 %	2,4 %
2018	0,8 %	2,4 %	2,0 %

Zdroj: vlastní zpracování dle Ministerstvo financí ČR (2018c) a Eurostat (2019c)

V letech 2015, 2016 a 2018 toto kritérium splněno, ovšem v roce 2017 byla míra inflace v České republice o 1,9 % vyšší, než je průměrná míra inflace tří členských států s nejlepší mírou inflace. Dlouhodobě udržitelná cenová stabilita tedy nebyla zachována, což znamená, že toto kritérium **splněno není**.

Kritérium dlouhodobě udržitelného stavu veřejných financí

Toto kritérium pojednává o pravidlech, která musí být splněna v rámci plánování veřejných financí, a má dvě části, a to kritérium veřejného deficitu a kritérium veřejného dluhu. Pro upřesnění, veřejným deficitem či dluh se vztahuje k ústřední vládě včetně všech regionálních i místních úřadů a fondů sociálního zabezpečení (Česká národní banka, 2019b).

Kritérium veřejného deficitu vyjadřuje, že poměr schodku veřejných financí k hrubému domácímu produktu nesmí překročit 3 %. Toto kritérium se vztahuje jak na plánovaný, tak i na skutečný schodek (Česká národní banka, 2019b).

I kritérium veřejného dluhu je poměrové, avšak pojednává o celkovém zadlužení (veřejném dluhu) dané země. To by nemělo v poměru k hrubému domácímu produktu překročit hodnotu 60 % (Česká národní banka, 2019b).

Tab. 5.2 Plnění kritéria veřejného deficitu a veřejného dluhu

Rok	Veřejný deficit vůči HDP	Veřejný dluh vůči HDP
2015	0,6 %	40,0 %
2016	-0,7 %	36,8 %
2017	-1,5 %	34,7 %

Zdroj: vlastní zpracování dle Eurostat (2019a) a Eurostat (2019b)

Z výše uvedené tabulky (*tab. 5.2 Plnění kritéria veřejného deficitu a veřejného dluhu*) je patrné, že plnění kritéria dlouhodobě udržitelného stavu veřejných financí není v České republice problém. V letech 2016 a 2017 dokonce nedocházelo k deficitu, nýbrž k přebytku. Zároveň vývoj poměru veřejného dluhu k HDP vykazuje stále se zlepšující tendenci. Toto kritérium je tedy **splněno** se značnou rezervou.

Kritérium stability kurzu měny a účasti v ERM II

V rámci tohoto kritéria musí stát dodržovat normální rozpětí (15 %), které je stanovené mechanismem směnných kurzů Evropského měnového systému. Hodnotí se období posledních dvou let. Stát by neměl zejména z vlastní iniciativy devalvovat kurz domácí měny vůči společné evropské měně (Česká národní banka, 2019b).

Graf 5.1 Vývoj kurzu CZK/EUR za poslední 2 roky



Zdroj: Patria Online (2019a)

Na výše uvedeném grafu (*graf 5.1 Vývoj kurzu CZK/EUR za poslední 2 roky*) lze vidět výrazný pokles mezi dubnem 2017 a lednem 2018, který dle odhadů činí maximálně 7 %. V tomto případě se zároveň jedná o posilování kurzu domácí měny. Lze tedy tvrdit, že z hlediska kritéria stability kurzu měny je česká měna stabilní.

Kritérium stability kurzu měny se hodnotí v rámci účasti v mechanismu směnných kurzů ERM II. Na základě neúčasti České republiky v tomto mechanismu lze toto kritérium hodnotit pouze v analytické rovině. Nutno tedy říci, že toto kritérium **splněno není** (Ministerstvo financí ČR, 2018c).

Kritérium dlouhodobých úrokových sazeb

Toto kritérium pojednává o změnách dlouhodobých nominálních úrokových sazeb. Ty by během posledního roku před šetřením neměly překročit o více než 2 procentní body průměrnou úrokovou sazbu tří států s nejlepší cenovou stabilitou (Česká národní banka, 2019b).

Tab. 5.3 Průměrná úroková míra tří států s nejnižší mírou inflace

Rok	Průměrná úroková míra	Hodnota kritéria	Úroková míra v ČR
2015	1,8 %	3,8 %	0,6 %
2016	2,1 %	4,1 %	0,4 %
2017	1,3 %	3,3 %	1,0 %

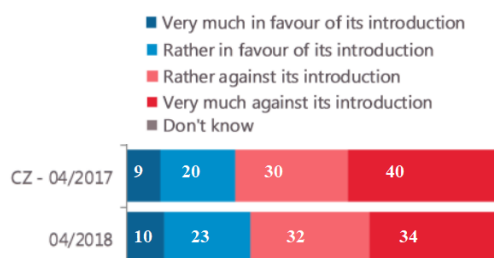
Zdroj: vlastní zpracování dle Ministerstvo financí ČR (2018c)

Na základě výše uvedené tabulky (*tab. 5.3 Průměrná úroková míra tří států s nejnižší mírou inflace*) lze říci, že kritérium dlouhodobých úrokových sazeb **splněno je**, a to se značnou rezervou. To však neznamená, že by plnění tohoto kritéria bylo v budoucnosti bezproblémové, pokud se vezmou v úvahu události z roku 2017, a to ukončení intervencí České národní banky (*viz. graf. 5.1 Vývoj kurzu CZK/EUR za poslední 2 roky*) a zvýšení inflace v roce 2017 (*viz. tab. 5.1 Průměrná míra inflace tří států s nejnižší mírou inflace*), což by v případě dalšího zvýšení mohlo znamenat zvyšování úrokových sazeb.

Názor veřejnosti

Ačkoliv se nejedná o součást kritérií konvergence, k přijetí eura je potřeba především politická vůle, která vychází z názoru veřejnosti. Není však nutné provádět vlastní výzkumy, protože výzkumy v této oblasti provádí Evropská Komise.

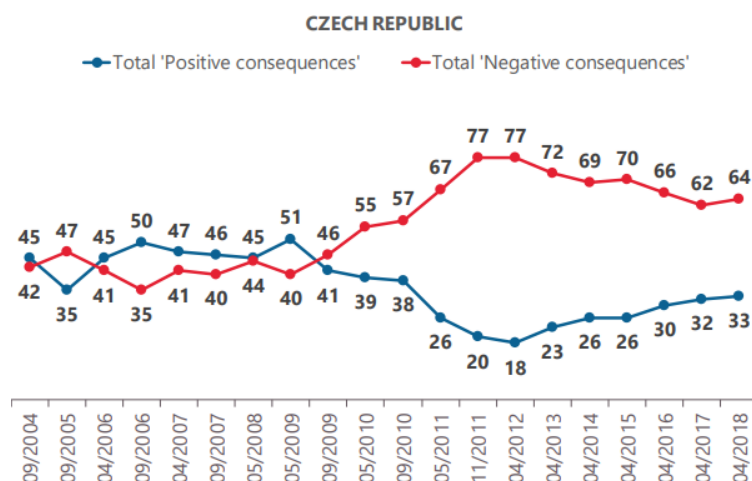
Graf 5.2 Postoj veřejnosti vůči euru



Zdroj: vlastní zpracování dle European Commission (2018)

Postoj české veřejnosti vůči euru (*viz. graf 5.2 Postoj veřejnosti vůči euru*) je převážně negativní. V dubnu 2018 by pouze 33 % respondentů přivítalo přijetí eura, 66 % respondentů bylo proti. Lze také poznat meziroční zlepšení, kdy o rok dříve bylo pouze 29 % příznivců a 70 % odpůrců.

Graf 5.3 Názor veřejnosti na důsledky zavedení eura pro Českou republiku



Zdroj: European Commission (2018)

Další graf (*graf 5.3 Názor veřejnosti na důsledky zavedení eura pro Českou republiku*) vykazuje podobné výsledky jako ten předchozí. Zde se však pojednává, jaké následky by dle respondentů mělo přijetí eura na českou ekonomiku. Od roku 2009 zde převažuje negativní názor, a to i přes mírné zlepšování mezi lety 2013 a 2017. Na základě této analýzy lze konstatovat, že **přijetí eura je nepravděpodobné**.

Tato informace je pro vybraný podnik velmi důležitá, protože nejčastější měnou používanou při nákupu VIP bodů je euro. Peníze přijaté v této měně se následně musí převést na českou korunu, což přináší další náklady. Náklady na převod měny, tedy rozdíl mezi středovým kurzem a kurzem použitým při převodu, se reálně pohybují okolo tří procent z převáděné částky.

Taktéž je potřeba brát v úvahu, že v případě značných výkyvů kurzu CZK/EUR je potřeba reagovat případnou úpravou ceníku, jelikož kurzové riziko v platebním procesu (v eurech) nese vybraný podnik. V případě přijetí eura by potřeba převádět na českou měnu odpadla, čímž by odpadly i rizika s tím spojená. Taktéž by mohlo dojít ke zrušení poplatků u českých bank v oblasti přijetí plateb v eurech, jelikož doposud jsou tyto platby zatíženy poplatkem.

5.1.1.3 Možné změny v oblasti zdanění zisku

Současná vláda České republiky připravuje projekt s názvem Moje daně, který by měl přinést spoustu změn mající vliv na vybraný podnik. V plánu je zrušení superhrubé mzdy, což bude částečně kompenzováno zvýšením sazby daně z 15 % na 19 %. Ačkoliv to není na první pohled zjevné, tento krok bude mít negativní vliv na vybraný podnik. U něj se totiž k výpočtu daňové povinnosti nevychází ze superhrubé mzdy, nýbrž ze zisku. To bude mít za následek, že touto změnou nedojde ke snížení daňového základu, ale pouze ke zvýšení sazby daně a tedy i zvýšení daňové povinnosti (Ministerstvo financí ČR, 2018b).

Tento projekt by také mohl usnadnit komunikaci se státem v oblasti daňové povinnosti. Prostředí portálu Moje daně by mělo být podobné elektronickému bankovníctví a došlo by k výraznému zjednodušení při podávání daňového přiznání. Tento portál by měl zahrnovat i rozhraní pro Elektronickou evidenci tržeb, což by mohlo motivovat v dobrovolné integraci tohoto systému do podnikání. Spuštění je odhadováno v roce 2020 (Ministerstvo financí ČR, 2018a).

5.1.2 Ekonomické faktory

V rámci ekonomických faktorů bude pojednáváno o kurzech vybraných měn, a to CZK/EUR, CZK/USD a CZK/GBP a také o mzdové hladině ve vybraných zemích. Vybrané měny i vybrané země jsou stanoveny na základě relevance pro vybraný podnik.

5.1.2.1 Měnový kurz společné evropské měny (EUR)

Pro účely diplomové práce bude analyzován vývoj kurzu CZK/EUR za poslední 3 roky. Na základě tvrzení majitele podniku lze tuto měnu označit jako nejdůležitější pro vybraný

podnik. Pohyb kurzu této měny má totiž výrazný dopad na výši celkových příjmů vybraného podniku, což dokládá i značný pokles průměrného příjmu za prodaný VIP bod v měsících následujících po ukončení intervencí České národní banky.

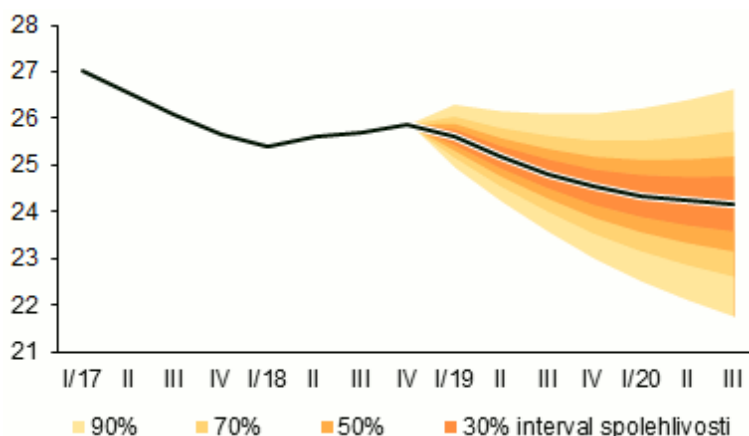
Graf 5.4 Vývoj kurzu CZK/EUR za poslední 3 roky



Zdroj: Patria Online (2019b)

Z grafu (graf 5.4 Vývoj kurzu CZK/EUR za poslední 3 roky) je patrná stagnace kurzu do první třetiny roku 2017, která byla způsobena intervencemi České národní banky. Ukončení těchto intervencí znamenalo posílení české měny vůči euru dle odhadů o cca 7 %, což mělo pro vybraný podnik negativní důsledky v oblasti příjmů na zákazníka platící eurem. Od roku 2018 se kurz pohybuje mezi 25,2 CZK/EUR a 26,1 CZK/EUR, tedy nejnižší hodnota byla 1,8 % nižší než nynější kurz, zatímco nejvyšší hodnota byla o 1,7 % vyšší než současný kurz.

Graf 5.5 Prognóza kurzu CZK/EUR dle České národní banky



Zdroj: Česká národní banka (2019a)

Česká národní banka očekává (graf 5.5 Prognóza kurzu CZK/EUR dle České národní banky) posilování české měny v následujících 12 měsících. Dle odhadů by měl kurz klesat až k přibližně 24 CZK/EUR, což by znamenalo cca 6,5procentní propad oproti současnosti. Z grafu (graf 5.5 Prognóza kurzu CZK/EUR dle České národní banky) lze také vyčíst, že česká měna bude v březnu 2020 silnější, a to s pravděpodobností 70 %. Do budoucna lze tedy očekávat další pokles příjmů na zákazníka platící eurem.

5.1.2.2 Měnový kurz amerického dolaru (USD)

Další měnou pro analýzu bude americký dolar, přesněji vývoj kurzu CZK/USD. Je to dáno skutečností, že ačkoliv se na rozdíl od eura nejedná o dominantní měnu ve vybraném podniku, každému zákazníkovi se při registraci nastaví tato měna.

Graf 5.6 Vývoj kurzu CZK/USD za poslední 3 roky



Zdroj: Patria Online (2019d)

V roce 2017 došlo k výraznému posílení české měny vůči americkému dolaru. Částečně je to dáno ukončením intervencí, o kterém byla zmínka v předchozí podkapitole. Zde se však jedná o pokles ve výši cca 23 %. Následně došlo v roce 2018 ke korekci a na počátku roku 2019 byla tato ztráta (oproti počátku 2017) pouze cca 15 %. Takto výrazný pokles však byl pro podnik akceptovatelný pouze z toho důvodu, že se jednalo o pokles na hodnotu z dob, kdy byl stanoven ceník pro tuto měnu. Další podobný pokles by však znamenal úpravu tohoto ceníku.

Na základě získaných poznatků nelze jednoznačně určit, jak se bude tento kurz do budoucna vyvíjet, bude potřeba sledovat aktuální politické dění, převážně vztahy mezi Evropskou unií a Spojenými státy americkými.

5.1.2.3 Měnový kurz britské libry (GBP)

Ačkoliv se jedná o nejméně používanou měnu mezi zákazníky vybraného podniku, je potřeba brát v úvahu i její vývoj. Jedná se o jedinou měnu, jejíž ceník se musel v minulosti měnit z důvodu vysokého propadu, přičemž pro zákazníky platící jinou měnou (včetně českých zákazníků) se stalo výhodnější používat tuto měnu.

Graf 5.7 Vývoj kurzu CZK/GBP za poslední 3 roky



Zdroj: Patria Online (2019c)

Z výše uvedeného grafu (*graf 5.7 Vývoj kurzu CZK/GBP za poslední 3 roky*) je zjevný výrazný pokles britské libry v polovině roku 2016, krátce po zveřejnění výsledků hlasování ohledně odchodu Velké Británie z Evropské unie. Jak již bylo zmíněno výše, tento pokles v kombinaci s následujícím vývojem byl důvod ke změně ceníku v této měně.

Poslední výrazný pokles v polovině roku 2017 lze přičítat spuštění Brexitu, tj. zahájení procesu odchodu Velké Británie z Evropské Unie. Ačkoliv se kurz ustálil kolem hranice 29 CZK/GBP, kde se pohyboval prakticky celý rok 2018, mohlo dojít k jeho výrazné změně, a to v průběhu roku 2019. Ke dni 29. března 2019 totiž pravděpodobně dojde k opuštění Evropské unie Velkou Británií bez ohledu na to, zda bude dojednána dohoda. Stále pravděpodobnější Brexit bez dohody by znamenal další propad kurzu britské libry vůči ostatním měnám (British Broadcasting Corporation, 2019).

Z dosavadního vývoje kurzu CZK/GBP tedy nelze usuzovat jeho budoucí vývoj. Bude potřeba sledovat, jak se vyvíjí politická situace ve Velké Británii, a to jak v průběhu psaní této diplomové práce, kdy může díky Brexitu bez dohody dojít i ke skokovému poklesu kurzu libry, tak i později tohoto roku, kdy může být tento kurz velmi nestabilní.

5.1.2.4 Mzdová hladina ve vybraných zemích

Pro účely diplomové práce byly na základě množství uživatelů vybrány tyto země – Polsko, Velká Británie, Francie, Brazílie, Itálie, Argentina, Portugalsko, USA, Španělsko, Maďarsko, Řecko, Německo, Kanada, Rumunsko, Nizozemí, Rusko, Česko, Belgie, Finsko a Švédsko.

Graf 5.8 Průměrné mzdy ve vybraných zemích



Zdroj: vlastní zpracování dle Trading Economics (2019) a Česká národní banka (2019c)

Na základě grafu (*graf 5.8 Průměrné mzdy ve vybraných zemích*) lze vidět vysoké mzdy u Velké Británie, Francie, Itálie a USA. Ačkoliv Polsko nedisponuje takto vysokou mzdou, nejvíce zákazníků vybraného podniku pochází právě z tohoto státu. Taktéž i přes velmi nízké mzdy v Brazílii a Argentině patří zákazníci z těchto zemí mezi jedny z nejpočetnějších.

Velikost mezd v jednotlivých zemích je pro vybraný podnik důležité, aby mohl lépe přizpůsobit své marketingové aktivity. Pro uživatele ze státu s vyšší mzdovou hladinou bude mít výdaj na službu poskytovanou vybraným podnikem nižší podíl na mzdě než pro uživatele ze státu s nižší mzdovou hladinou.

5.1.3 Technologické faktory

Technologické faktory jsou pro vybraný podnik nejdůležitější, jelikož samotná existence webu byla původně založena pouze na zdokonalování technických znalostí z oblasti tvorby webu. Tyto faktory lze rozdělit na dvě oblasti – oblast manažerskou (bankovní a webhostingové služby) a programátorskou (správa a metody volání databáze MySQL, novinky v jazyce PHP, programy na tvorbu aplikací). Technologické faktory jsou také v kontextu vybraného podniku nejrychleji se měnící faktory, proto je nutné neustále sledovat jejich vývoj a snažit se pružně reagovat na jakékoliv změny.

5.1.3.1 Webhostingové služby

V následujících odstavcích bude srovnáváno 5 nejlepších společností z roku 2018 nabízejících webhosting. Jedná se o společnosti Onebit, Český hosting, Savana, Ebola a Wedos. Pro srovnání byly použity pouze parametry důležité pro podnik (Affliana, 2018).

V současnosti vybraný podnik využívá webhostingové služby společnosti Wedos, a to verzi NoLimit extra, která nabízí vyšší parametry než základní verze NoLimit. Porovnávají tedy budou parametry, které jsou pro vybraný podnik důležité, a to na podobné cenové úrovni. Parametr SSL se v současnosti považuje za samozřejmost, proto pokud je tato funkce nabízena za příplatek, bude tento příplatek připočten k ceně.

Tab. 5.4 Srovnání vybraných webhostingových služeb

	Onebit	Český hosting	Savana	Ebola	Wedos
Cena ročně	1 437 Kč	1 000 Kč	1 452 Kč	1 437 Kč	1 452 Kč
Domén 2. řádu	4	neomezeně	100	15	neomezeně
Webový prostor	10 GB	25 GB	20 GB	30 GB	neomezeně
Počet MySQL	neomezeně	neomezeně	neomezeně	20	neomezeně
Databáze	1 GB	5 GB	2 GB	2 GB	2 GB
Emaily	4 GB	10 GB	10 GB	10 GB	10 GB
Počet CRON	30	neomezeně	10	neomezeně	3
Interval CRON	10 minut	2 hodiny	1 hodina	30 minut	1 hodina
PHP scriptů	neuvedeno	8	10	20	10
PHP memory limit	160 MB	256 MB	256 MB	256 MB	256 MB
Max_execution	60 s	30 s	160 s	30 s	90 s
SSD	ano	ano	ano	ne	ano
Dostupnost	99,9 %	99,95 %	99,99 %	99,99 %	99,99 %
Live chat	ano	ano	ano	ne	ano

Zdroj: vlastní zpracování dle Onesolution (2019), Thinline (2019), Savana.cz (2019), Ebola czech (2007) a Wedos internet (2019)

Ze srovnání (tab. 5.4 *Srovnání vybraných webhostingových služeb*) lze odvodit, že nejlepší hostings v současnosti nabízí společnosti Savana a Wedos. Webhosting Onebit má nízký PHP memory limit, a to 160 MB, přičemž u popisu webhostingu nebyla uvedena ani informace o počtu PHP scriptů. Tyto dva parametry mají výrazný vliv na výkon a jelikož tyto parametry v minulosti zapříčinily přechod na dražší verzi webhostingu, lze tento webhosting vyloučit. Český hosting má velmi nízký Max_execution limit (30 sekund), a proto byl vyloučen také. Webhosting Ebola byl vyloučen z důvodu absence rychlých SSD disků.

Webhostingy Savana a Wedos mají stejnou cenu i většinu parametrů. Liší se jen ve čtyřech sledovaných parametrech. U parametrů počtu domén druhého řádu a webového prostoru nabízí Wedos neomezené množství. Savana má tyto parametry limitované, ovšem vybraný podnik tyto limity reálně nedokáže naplnit, lze je tedy považovat taktéž za neomezené. Další dva parametry hrají ve prospěch Savany, která nabízí více CRON scriptů (10 vs. 3) a větší Max_execution limit (160 sekund vs. 90 sekund). Je tedy na dalším zvážení, zda tyto parametry jsou natolik důležité, aby rozhodly o přesunu webu z webhostingu od Wedosu k Savaně.

5.1.3.2 Možnosti správy databáze MySQL

Jedním z nejnámějších nástrojů pro správu MySQL databáze je phpMyAdmin, který se používá i ve vybraném podniku. Ani tento nástroj není perfektní, což je také důvod, proč byl vytvořen nástroj Adminer. Tento nástroj je oproti phpMyAdmin lepší v uživatelské přívětivosti, podporovaných vlastnostech MySQL, výkonnosti a bezpečnosti (Adminer, 2019).

Pro úplnost je potřeba brát v úvahu, že nástroj phpMyAdmin je pro uživatele hostingu od Wedos provozován na webu této (Wedos internet, a.s.) společnosti, čímž je garantována určitá úroveň bezpečnosti. Použití nástroje Adminer je podmíněno důvěrou v jejich autory či důkladnou analýzou jeho zdrojového kódu, jelikož je tento nástroj psán v jazyce PHP. Zároveň v případě nasazení tohoto nástroje by heslo k němu nebylo uloženo na webu hostingu (jak je v případě MySQL), ale na webu vybraného podniku.

Jednou z nesporných výhod Admineru je možnost přihlašování k více databázím najednou. Vzhledem k vyššímu počtu databází, do kterých je v případě phpMyAdmin potřeba přihlašovat se zvlášť, by se tak zlepšil uživatelský zážitek při přepínání mezi jednotlivými databázemi, které je dosud vyřešeno používáním více prohlížečů (Adminer, 2019).

Adminer podporuje také více systémů databází, nejen MySQL. Přejít tedy na tento nástroj by mohlo do budoucna pro administrátora znamenat snadnější přechod na jiné databázové systémy, například při tvorbě jiných projektů, jelikož by si nemusel zvykat na jiný

nástroj. Taktéž zde existuje mnoho pluginů a dalších podobných možností personalizace pro zlepšení uživatelského zážitku (Adminer, 2019).

Ačkoliv může nástroj Adminer vypadat zajímavě a být přínosný, přechod na něj se v současnosti pro vybraný podnik nedoporučuje. Důvodem je riziko při učení se pracovat s tímto nástrojem. Navíc při kontrole veškerého kódu tohoto nástroje by se spíše vyplatilo naprogramovat si podobný nástroj sám, čímž by se docílilo i vyšší personalizace. V případě potřeby alternativy nástroje phpMyAdmin by používání nástroje Adminer možné bylo, ovšem až po odzkoušení na jiném projektu, který není spojen s podnikatelskou činností.

Pro vybraný podnik se tedy doporučuje zjistit nejčastější činnosti prováděné v nástroji phpMyAdmin a následně si vytvořit vlastní skripty na tyto činnosti, přičemž tyto skripty budou využívat přihlašování do databáze pomocí omezeného účtu, jako je tomu u všech ostatních skriptů psaných v jazyce PHP. Tvorbu jednotlivých tabulek a další podobné rizikové zásahy do struktury databáze, které vyžadují pravomoci neomezeného účtu, bude vhodné ponechat na nástroji phpMyAdmin.

5.1.3.3 Možnosti volání databáze MySQL

Již v minulosti byla z programovacího jazyka odstraněna podpora volání databáze pomocí funkcí MySQL (např. funkce „mysql_query“), načež jej bylo nutné nahradit funkcí MySQLi (např. funkce „mysqli_query“). Bude tedy potřeba zanalyzovat, zda se vyplatí i nadále používat metodu funkce MySQLi, či bude vhodný přechod na PDO.

Obě metody mají spoustu společného, obě nabízí možnosti objektově orientovaného programování (OOP). Hlavní rozdíl mezi PDO a MySQLi je ten, že PDO nabízí podporu pro 12 různých systémů databází, přičemž MySQLi nabízí podporu jen pro databázi MySQL. PDO také na rozdíl od MySQLi podporuje připravené dotazy a pojmenované parametry, což se ocení zejména při řešení hrozby hackerských útoků v podobě tzv. SQL injekce, kdy uživatel kreativním způsobem napíše do formuláře takový text, který zapříčiní provedení jiného dotazu, než bylo zamýšleno programátorem. MySQLi sice podporuje podobné řešení, zde ovšem není možnost pojmenování parametrů, což může způsobit chaos v kódu (Marjanovic, 2012).

Marjanovic (2012) tedy doporučuje přechod ze systému MySQLi na PDO, jelikož druhý zmiňovaný systém má nesporné výhody, zejména v oblasti bezpečnosti, díky čemuž je jasně nejlepší volbou. Přechod by zároveň neměl nějak závažné problémy, protože i v rámci jednoho skriptu lze používat oba systémy, přičemž samotný kód v rámci databáze MySQL zůstává

stejný. Vybranému podniku je tedy doporučeno postupně měnit funkce pro volání MySQL databáze, přičemž by měl začít v částech kódu, kde hrozí reálné bezpečnostní riziko.

5.1.3.4 Novinky v programovacím jazyku PHP

Současná verze jazyka PHP používaného ve vybraném podniku je 7.1, ačkoliv webhosting Wedos nabízí doposud nejnovější verzi PHP 7.3. Přejít na vyšší verzi je důležitý především z pohledu bezpečnosti, motivující taktéž může být přidávání nových funkcí. Některé funkce však mohou být označeny za zastaralé či dokonce odebrány, proto je důležité všechny novinky analyzovat a případně své PHP skripty upravit, aby mohly běžet na novějších verzích PHP. V následujících řádcích se tedy budou rozebírat novinky ve verzích 7.2 a 7.3.

PHP verze 7.2

Tato verze byla vydána 30. listopadu 2017. Tato verze přinesla několik vylepšení, zde však budou popsány pouze ty, které mají vliv na vybraný podnik (Hujer, 2017).

První z nich je vylepšení funkce „password_hash“, která je k dispozici už od verze PHP 5.5, tentokrát byla obohacena o více algoritmů. Jako základní algoritmus, který zde byl i v minulosti, je stále Bcrypt, který generuje hashe dlouhé 60 znaků. Nově však byl přidán Argon2i, který generuje hashe o délce 96 znaků. Vylepšení této funkce nabízí silnější formy zabezpečení. Velmi důležitá je zmínka o zastaralosti funkcí „sha1“ a „md5“, které představují bezpečnostní riziko, pokud by došlo k získání databáze takto zašifrovaných hesel (Hujer, 2017).

Další změna, kterou je potřeba zmínit, se týká funkce „count“. Doposud při používání této funkce na skalární hodnoty docházelo k získávání výsledku „1“, nově tato funkce vypisuje upozornění. Je tedy doporučeno zkontrolovat všechny výskyty této funkce a zajistit, aby se do ní nedostávaly skalární hodnoty. Poslední důležitou změnou je funkce „__autoload“, která byla označena jako zastaralá a místo ní by se měla používat funkce „spl_autoload_register“ (Hujer, 2017).

PHP verze 7.3

Tato verze byla vydána dne 6. prosince 2018. Důležitá je zejména informace o konci podpory verze PHP 7.1 k 1. prosinci 2018, ve které budou ještě do 1. prosince 2019 opravovány bezpečnostní chyby. Upgrade z verze 7.2 na 7.3 by měl být snadný, jelikož tato verze nepřinesla žádné velké změny, zejména co se týče kompatibility (Hujer, 2018).

Novinek je opravdu málo, zejména tzv. kosmetické, kde se začaly podporovat i jiné formy zápisu. Za zmínku však stojí přidání algoritmu Argon2id, který u funkce „password_hash“ doplňuje algoritmy Bcrypt a Argon2i. Nově však byla vytvořena funkce

„is_countable“, která nabízí možnost jednoduše zjistit, zda na danou hodnotu lze použít funkce „count“. Tato změna tak nabízí řešení změny chování funkce „count“ od PHP verze 7.2 (Hujer, 2018).

5.1.3.5 Programy na tvorbu aplikací ve vybraných operačních systémech

Web <https://itnetwork.cz> je česká IT sociální síť, která má širokou komunitu aktivních členů. Existuje zde spousta zkušených programátorů, kteří vytváří různé manuály a tutoriály pro řešení jednotlivých problémů v rámci programování. Zaměřují se zde na více než deset různých programovacích jazyků. Uživatel zde najde spousty výukových programů, které jsou z části zdarma (Čápka, 2019).

Mezi výukovými programy lze nalézt sekce pro tvorbu aplikací jak pro Windows (jazyk C/C++), Android (jazyk Java či Kotlin), tak i pro iOS (jazyk Swift). Jednotlivé kurzy tak provádí nezkušeného programátora od samotného začátku tvorby aplikace, doporučí mu, v jakém vývojovém prostředí by měl programovat, a následně je demonstrován vývoj vybrané aplikace. U výukových programů pro tvorbu aplikací ve vybraných operačních systémech (Windows, Android, iOS) je doporučeno vývojové prostředí poskytnuté autory jednotlivých operačních systémů, a to Microsoftu, Googlu a Applu. Po absolvování těchto výukových programů by měl být uživatel připraven ke tvorbě vlastní aplikace, v závislosti na tom, jaké budou jednotlivé funkcionality v dané aplikaci (Čápka, 2019).

Ačkoliv existuje spousta komerčních služeb nabízejících tvorbu aplikací pro operační systémy Windows, Android i iOS, vybranému podniku je doporučena tvorba pomocí webu ITnetwork.cz. Náklady na tvorbu aplikací u komerčních služeb jsou značně vysoké a vzhledem k dosavadní praxi při tvorbě webu v rámci vybraného podniku je doporučeno u této praxe zůstat a tvorbu aplikací v jednotlivých operačních systémech se naučit sám.

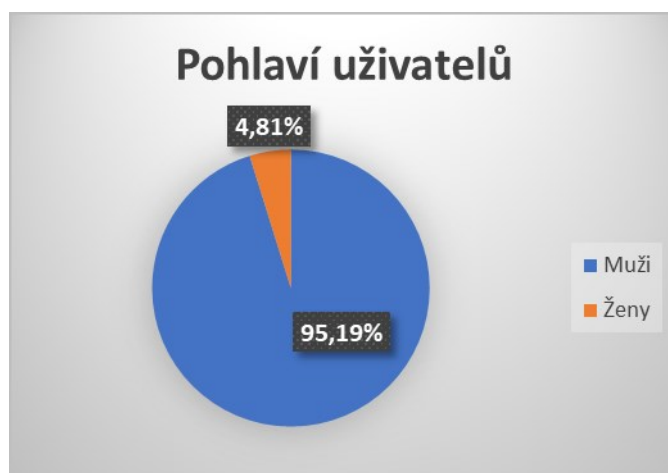
5.2 Analýza zákazníka

V rámci sociálních faktorů budou analyzovány data o (potenciálních) zákaznících, kdo jsou, odkud pochází a jaké mají preference v oblasti webových prohlížečů a operačních systémů.

5.2.1 Demografické údaje

V rámci demografických údajů bude pojednáváno o pohlaví a věku uživatelů. Časové rozmezí pro sledování těchto dat bylo stanoveno na období jednoho roku, a to od 1. března 2018 do 28. února 2019. Tyto informace jsou pro vybraný podnik důležité pro vhodnější zacílení marketingových aktivit.

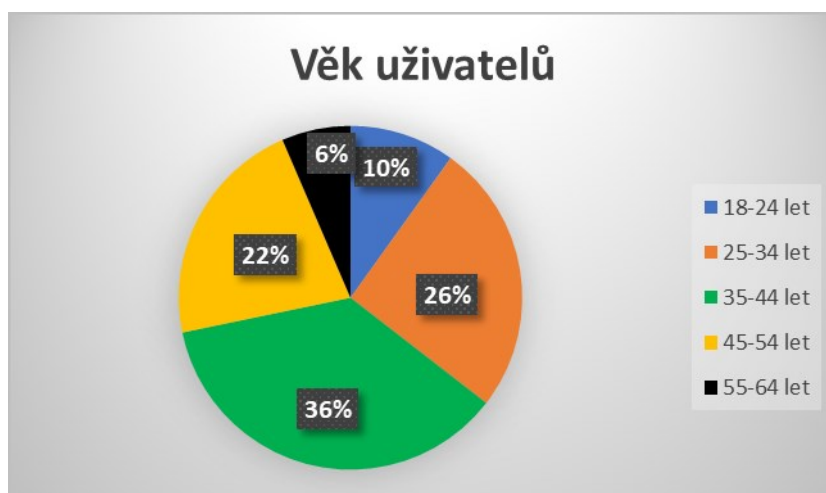
Graf 5.9 Pohlaví uživatelů



Zdroj: vlastní zpracování dle Google (2019)

Z grafu (*graf 5.9 Pohlaví uživatelů*) je zřejmá silná převaha mužů. Pouze necelých 5 % všech uživatelů jsou ženy. Vybraný podnik by tedy měl brát v úvahu, že nabízené služby budou využívány především mužskou částí populace, ačkoliv výjimečně se zde mohou objevit i ženy. Tomu by se měla přizpůsobit i forma marketingového sdělení, například v podobě většího důrazu na fakta a data.

Graf 5.10 Věk uživatelů



Zdroj: vlastní zpracování dle Google (2019)

Diverzita v oblasti věku mezi uživateli (*viz. graf 5.10 Věk uživatelů*) je mnohem větší než u pohlaví. Největší zastoupení zde mají uživatelé ve věkové kategorii 35 – 44 let, kteří tvoří více než třetinu (36 %) všech uživatelů. Podobné zastoupení zde mají věkové skupiny 25 – 34 let (26 %) a 45 – 54 let (22 %). Pouze 10 % uživatelů je ve věkové kategorii 18 – 24 let. Zajímavá je informace, že se zde i vyskytují lidé starší 55 let, a to v celkovém zastoupení 6 %.

Vybraný podnik by tak měl klást větší důraz na odbornost a profesionalitu. Ačkoliv se jedná o počítačovou hru, téměř dvě třetiny (64 %) osob jsou starší 35 let. Tomu by měla odpovídat i samotná komunikace se zákazníky při řešení stížností a návrhů, tedy vyvarovat se gramatických chyb a výrazů používaných mladší generací.

5.2.2 Geografické údaje

V rámci geografických údajů je potřeba sledovat, odkud uživatelé pochází. Stejně jako u demografických dat, i zde bude využito časové rozmezí jednoho roku, a to od 1. března 2018 do 28. února 2019. Využití těchto informací je v jazykových variacích, aby bylo možné předpokládat, jaké jazykové verze webu uživatelé zřejmě chtějí. Doposud byly totiž jazyky překládány samotnými uživateli na jejich žádost. Taktéž budou tato data potřeba při případném zavádění nových platebních metod.

Tab. 5.5 Zastoupení jazykových verzí

Jazyk	Zastoupení	Je nabízen na webu?	Jazyk	Zastoupení	Je nabízen na webu?
Angličtina	28,46 %	ano	Ruština	2,70 %	ano
Španělština	12,21 %	ano	Řečtina	2,63 %	ano
Polština	8,75 %	ano	Nizozemština	2,02 %	ne
Francouzština	7,83 %	ano	Čeština	1,70 %	ano
Italština	6,79 %	ano	Švédština	1,03 %	ne
Portugalština (br)	6,44 %	ne	Finština	0,88 %	ne
Maďarština	3,79 %	ano	Rumunština	0,67 %	ano
Portugalština (pt)	3,02 %	ano	Slovenština	0,58 %	ne
Němčina	2,96 %	ano	Bulharština	0,51 %	ne

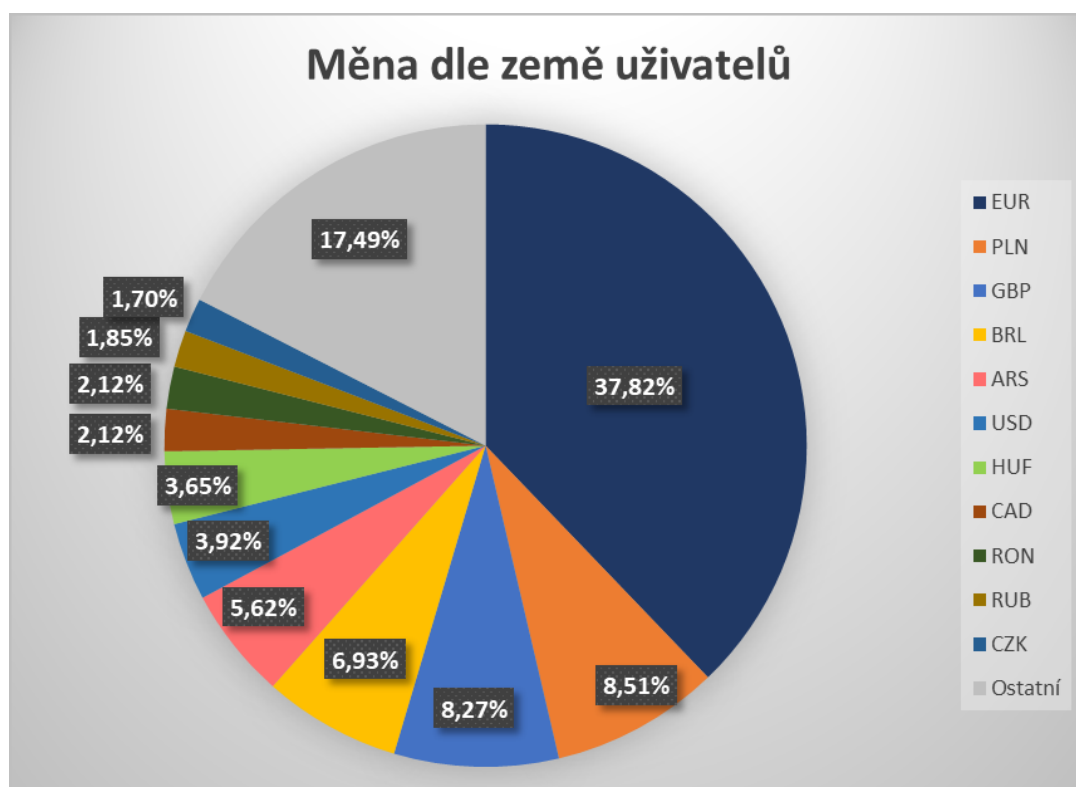
Zdroj: vlastní zpracování dle Google (2019)

Z tabulky jazyků (*tab. 5.5 Zastoupení jazykových verzí*) lze vyčíst, že více než 80 % uživatelů si může zvolit takovou jazykovou verzi webu, kterou mají v nastavení svého

prohlížeče. Na základě žádosti administrátora webu byl rozdělen jazyk portugalština, a to na portugalskou a brazilskou verzi. Důvod tohoto rozdělení spočívá v komunikaci s jedním brazilským zákazníkem, který poukázal místy značné rozdíly mezi těmito verzemi. Bylo dokonce zjištěno, že brazilská verze má více než dvojnásobné zastoupení oproti verzi portugalské. Vzhledem k relativně vysokému podílu (6,44 %) je vybranému podniku doporučeno zařídit překlad i do této (brazilské) verze portugalštiny.

Co se týče samotné lokalizace uživatelů, ta je pro vybraný podnik důležitá, aby mohl nabídnout ty správné platební metody, zvláště co se týče měny. Proto je nutné sledovat, z jaké země uživatelé pocházejí a jakou měnou se zde platí. Zároveň případné přidání další měny je nutné pečlivě promyslet, protože ačkoliv to přinese větší komfort uživateli při placení, vybranému podniku to přináší další rizika, například v podobě pohybu kurzu.

Graf 5.11 Měna dle země uživatelů



Zdroj: vlastní zpracování dle Google (2019)

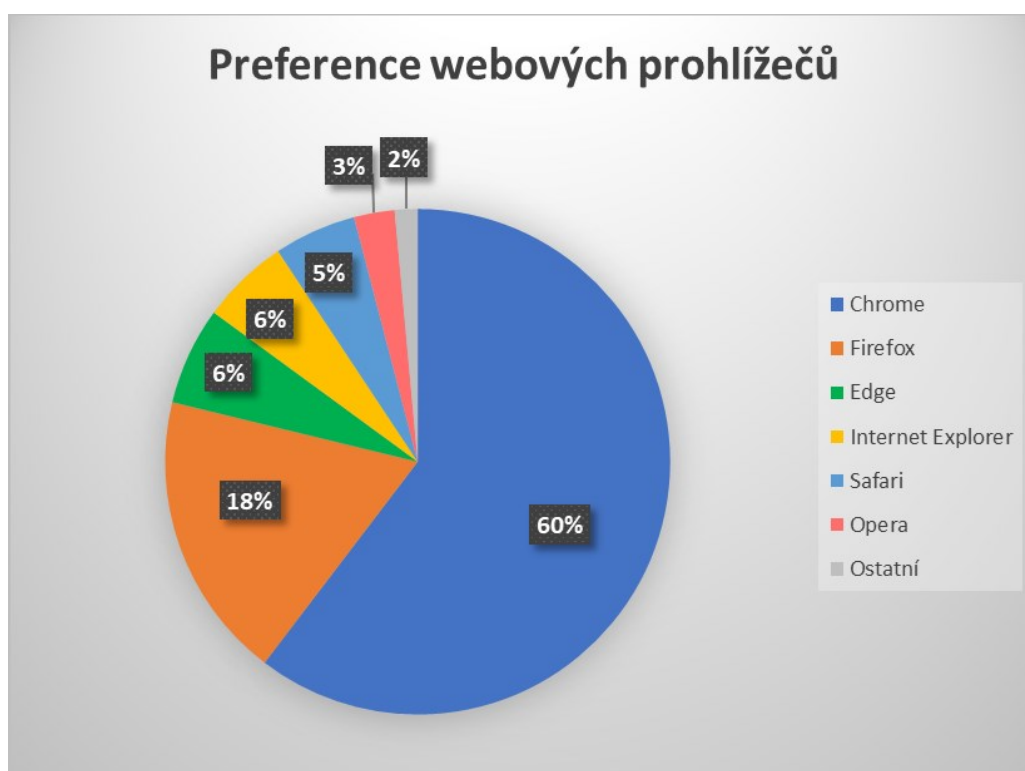
Z grafu (graf 5.11 Měna dle země uživatelů) je na první pohled zjevné velké zastoupení států platících eurem, odkud pochází celkem 37,82 % uživatelů. Celkem 51,71 % uživatelů (odstíny modré v grafu) může na webu platit svou měnou, ostatní uživatelé tak musí podstoupit měnové riziko a před placením peníze převést na jednu z dostupných měn (EUR, GBP, USD nebo CZK). Za předpokladu, že by vybraný podnik zavedl i platby v polském zlotém (PLN),

brazilském realu (BRL), argentinském pesu (ARS) a maďarském forintu (HUF), dosáhl by tak 76,42 % pokrytí. Ačkoliv je zde riziko vstupu do eurozóny u měn PLN a HUF, vzhledem k případným nákladům na zavedení či zrušení měny jej lze přehlížet.

5.2.3 Preference mezi webovými prohlížeči

Pro vybraný podnik je potřeba sledovat využívání webových prohlížečů, a to z důvodu používání různých vykreslovacích jader. Pro prohlížeče, které nepoužívají vykreslovací jádro Chromium, je nutné do kódu připisovat různé výjimky. Jedná se o problematiku prohlížečů Firefox a Internet Explorer, přičemž v minulosti k nim patřil i Edge.

Graf 5.12 Preference webových prohlížečů



Zdroj: vlastní zpracování dle Google (2019)

Mezi webovými prohlížeči (graf 5.12 Preference webových prohlížečů) je nejpopulárnější Chrome, který používá 60 % uživatelů vybraného podniku. Následuje Firefox s 18 %, Edge s 6 % a Internet Explorer s 6 %. Na základě těchto zjištění je potřeba i nadále přizpůsobovat web různým webovým prohlížečům, přesněji jejich vykreslovacím jádrům. U prohlížeče Internet Explorer by se mohlo zobrazovat upozornění se žádostí o přechod na jiný webový prohlížeč z důvodu bezpečnosti, pokud je toto řešení technicky proveditelné.

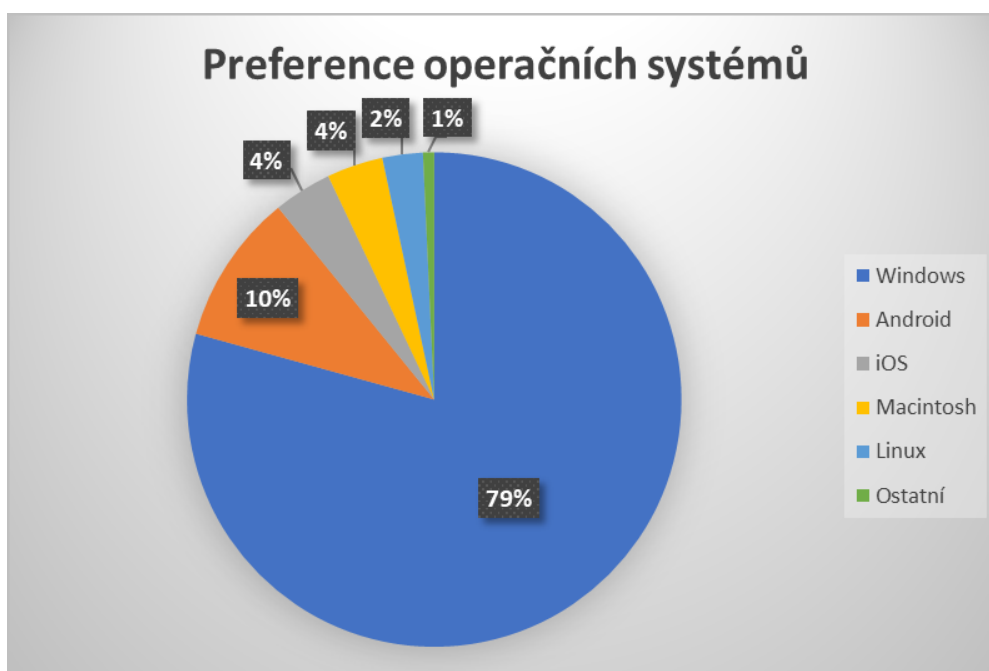
V úvahu by bylo možné vzít i případnou tvorbu rozšíření webového prohlížeče, která by zvýšila komfort zákazníkům vybraného podniku z využívané služby.

5.2.4 Preference mezi operačními systémy

Dalším ze sledovaných faktorů je využívání operačních systémů mezi uživateli webu. Z bezpečnostních důvodů není technicky možné mít webový script, který získá data z cizího webu, ačkoliv samotní administrátoři cílového webu s tímto postupem nemají problém – jedná se o jeden z hlavních principů fungování hry XYZ. Potřeba zabývat se tímto tématem pramení v řešení získávání dat, které je v případě vybraného podniku považováno za dočasné a svými požadavky dosahuje svých limitů.

Je tedy nutné vytvořit takové technické řešení, ve kterém nebude figurovat webový script (běžící na straně serveru), nýbrž počítačový program běžící na straně uživatele. Problém je však v roztržitosti operačních systémů, jelikož vytváření programu pro běžících na straně uživatele není unifikované, jako tomu je (až na malé detaily) v případě tvorby webu.

Graf 5.13 Preference operačních systémů



Zdroj: vlastní zpracování dle Google (2019)

Na základě získaných dat (*graf 5.13 Preference operačních systémů*) je nutno konstatovat, že by řešení pouze pro operační systém Windows nemuselo stačit, jelikož zaujímá podíl ve výši 79 %. Vybraný podnik by se tedy měl mimo jiné zaměřit i na tvorbu aplikace pro operační systém Android, aby pokryl dalších 10 % uživatelů. Operační systémy společnosti Apple (iOS a Macintosh) by se taktéž neměly přehlížet. V případě operačního systému Linux se lze i vzhledem k podílu 2 % spolehnout na to, že uživatelé budou mít nějaký emulátor umožňující spuštění programů pro operační systém Windows.

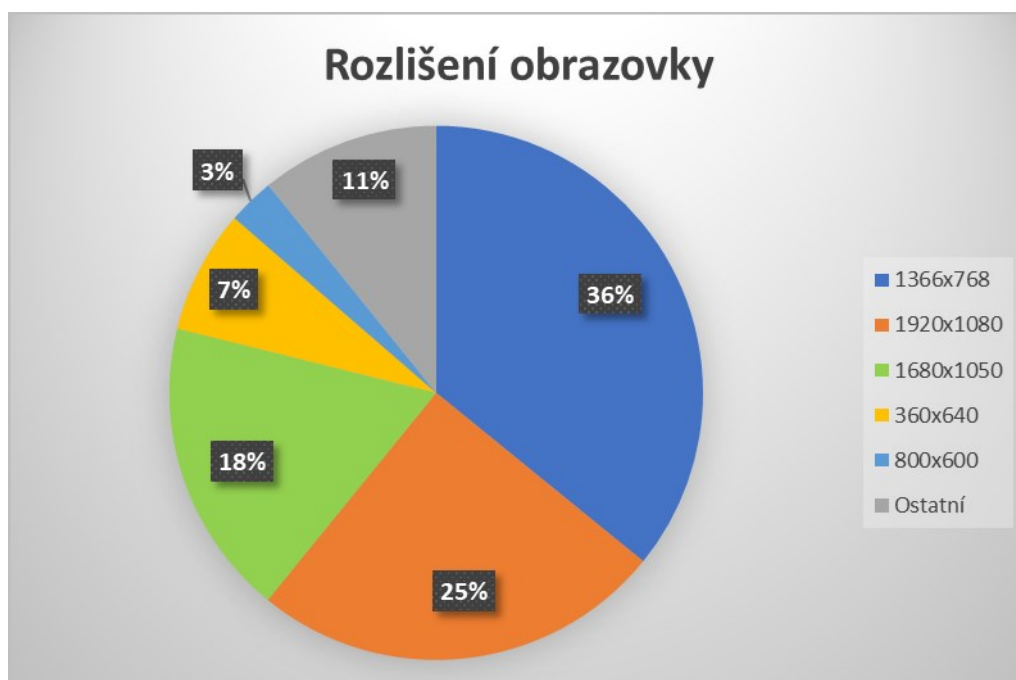
Taktéž se vybranému podniku doporučuje tuto problematiku napřed konzultovat s odborníky na tvorbu těchto aplikací a zjistit, zda je potřeba pro různé operační systémy tvořit program od začátku či lze alespoň část kódu unifikovat s malými úpravami. V krajním případě lze pro některé operační systémy ponechat stávající řešení.

5.2.5 Preference rozlišení obrazovky

Ačkoliv by se mohlo na první pohled zdát, že lze tyto informace dedukovat z dat o využívání operačních systémů a webových prohlížečů, tato dedukce by byla nepřesná. Rozlišení obrazovky se lidí i v rámci jednoho operačního systému či webového prohlížeče, navíc není pravidlem, že by měl uživatel zobrazený web na celou obrazovku. Zvláště v případě vybraného podniku se pro relativně větší obrazovky nabízí řešení, kdy se obrazovka rozdělí uměle na dvě části, přičemž v jedné části bude zobrazen web vybraného podniku a v druhé web hry XYZ.

Všechny tyto faktory popsané v předchozím odstavci je nutné zvážit při tvorbě webu a jeho částí, což tvůrcům webu způsobuje značné komplikace. Mnoho volného místa či naopak špatné zobrazení některých tabulek by uživateli mohlo znepříjemnit zážitek z poskytnuté služby.

Graf 5.14 Rozlišení obrazovky



Zdroj: vlastní zpracování dle Google (2019)

Největší podíl (*viz. graf 5.14 Rozlišení obrazovky*), a to ve výši 36 %, má rozlišení 1366x768. Následuje rozlišení 1920x1080 se 25 % a 1680x1050 s 18 %. Přizpůsobení webu na tyto tři druhy rozlišení by pokrylo 79 % všech uživatelů webu, přičemž je nutno brát v úvahu, že do kategorie „Ostatní“ mohly být zařazeny i zařízení, kterým by vyhovovala jedna z těchto tří rozlišení.

V rámci optimalizace webu je tedy doporučeno se zaměřit především na rozlišení 1366x768, 1920x1080 a 1680x1050, přičemž brát v úvahu, jak se daná webová stránka zobrazí při stejném rozlišení jak na počítači, tak i na relativně malé obrazovce mobilního telefonu. Taktéž je doporučeno zapojit do této problematiky i samotné uživatele a dát jim možnost hlásit různé anomálie.

5.3 Analýza konkurence

Na základě internetového vyhledávání byl zjištěn pouze jeden konkurenční podnik, který nabízí služby podobného charakteru, jako vybraný podnik. Tento konkurenční podnik nabízí své služby od roku 2014, přičemž od té doby neprošel žádnou změnou designu. Design webu je velmi minimalistický, jednotlivé prvky jsou řešeny pouze základním grafickým zpracováním. Celý web je pouze v angličtině.

Úvodní stránka zobrazuje pouze formulář pro přihlášení, zatímco v horní části webu je zobrazeno menu čítající celkem 7 položek – Account, Friends, Database, Gadgets, Software, Contact a Create Account.

Při rozkliknutí záložky „Create Account“ se pouze zobrazí návod ke stažení softwaru (v rámci záložky „Software“), přes který se registrace provádí. Pro registraci je nutno použít přihlašovací údaje k dané hře, což nemusí být každému návštěvníkovi příjemné.

Nabízené služby

Po přihlášení se zobrazí základní informace o uživatelském účtu, přičemž je zde i možnost přidání si přítele ze hry. S tímto se pak lze porovnávat, v záložce „přátelé“ si lze zobrazit i podrobnější informace o svém jezdcí a autě, jakožto i o jezdcích a autech svých přátel.

Konkurenční podnik nabízí funkci zvanou „Database Plus“, která umožní uživateli přístup ke všem nahraným datům, které má konkurenční web k dispozici. Tato funkce je zpoplatněna cenou 20 EUR. V současnosti se za tuto částku nabízí doživotní přístup k databázi, přičemž je zde i upozornění, že tato nabídka je časově omezena.

Dále je zde nabízeno celkem 31 nástrojů v rámci záložky „Gadget“. Část z nich je označena textem „Supporters Only“, zbylé jsou přístupné i bez přihlášení. Nástroje nejsou nijak rozděleny ani seřazeny. Jejich seznam tak může působit poněkud chaoticky. Jednotlivé nástroje většinou nabízejí stejné služby jako vybraný podnik, avšak některé z nich jsou u konkurenčního podniku rozděleny, což snižuje komfort při využívání této služby.

Nákup VIP bodů

Uživatel se může stát tzv. supporterem, k tomu je však potřeba koupit administrátorovi kávu, což je zde i značně prezentováno. Stejně tak i při pokusu o přístup na nástroje označené textem „Supporters Only“ se zobrazí hláška, že k použití tohoto nástroje je zapotřebí koupit administrátorovi kávu. Cena za jeden šálek kávy je zde 2 eura, přičemž lze koupit až 5 šálků kávy. K nákupu se používá pouze platebního systému Paypal.

Po nákupu libovolného počtu šálků kávy se uživateli zobrazí kredit, který je veden v měně EUR. Následně po každém závodě je uživateli z jeho kreditu strženo 0,25 EUR, pro jednu sezónu je tedy potřeba administrátorovi koupit šálky kávy za celkem 4,25 EUR. Uživateli se kredit strhává bez ohledu na to, zda daný web využívá. Celý tento systém s kupováním šálků kávy působí, jako by se nejednalo o placenou službu. Toto dokazuje i zpráva, že tzv. supporter daný získá jakožto poděkování přístup ke všem nástrojům.

Nahrávání dat

Velkou výhodou konkurenčního podniku je software, který se mimo jiné používá i k registraci. Tento software totiž nabízí taktéž na jeden klik nahrát veškerá data na web konkurenčního podniku, přičemž tato data lze pak při používání jednotlivých nástrojů nahrát z databáze. Tento software tak ušetří uživateli spoustu času s vyplňováním jednotlivých polí potřebných při používání nástrojů.

Chyby na webu

Na webu lze najít spoustu programátorských chyb. Jako zásadní lze označit možnost koupě šálku kávy i nepříhlášenému uživateli. Na základě běžných uživatelských znalostí služby Paypal z pohledu prodejce lze říci, že pokud uživatel provede platbu jakožto nepříhlášený, tato platba se provede bez identifikačních dat, a tedy administrátor nebude vědět, ke kterému účtu připsat kredit. Stejná chyba se objevuje i při pokusu o koupi přístupu do služby „Database Plus“.

Také řešení menu není ideální, jelikož záložky přístupné pouze přihlášeným jsou k dispozici i nepříhlášeným uživatelům, avšak po kliknutí na ně dojde k přesměrování na

úvodní stránku. Tyto chyby mohou na uživatele působit negativně a zvyšovat tak nejistotu při používání nástrojů.

Celkové zhodnocení

Na základě získaných informací je nutno konstatovat, že konkurence nabízí stejné či velmi podobné služby. Odlišnost je pouze ve formě zpracování jednotlivých služeb. Potřeba je vyzdvihnout software naprogramovaný pro operační systém Windows, který nabízí rychlejší zadávání údajů, které jsou potřebné pro používání nástrojů. Konkurenční web obsahuje spoustu chyb, některé z nich lze považovat za kritické. Taktéž zde nelze v posledních letech vidět nějaké změny spojené se zlepšením nabízených služeb.

Pro vybraný podnik tak plyne doporučení i nadále sledovat konkurenci a v případě nějaké změny neprodleně reagovat. Taktéž je doporučeno vytvoření softwaru na sběr dat, který může být inspirován softwarem nabízeným konkurencí.

5.4 Business model Canvas

Další z metod používaných v této diplomové práci pro analýzu prostředí je Business model Canvas. V rámci tohoto modelu bude pojednáváno o jednotlivých segmentech tvořících podnikatelský plán vybraného podniku.

5.4.1 Segment zákazníků

Základním předpokladem zákazníka je účast ve hře XYZ, ke kterým je služba poskytována. Uživatel, který nemá ponětí o této hře či jí pouze nehraje, nemůže najít využití pro poskytovanou službu. Jsou zaznamenány případy, kdy hráči skončili s touto hrou a zároveň přestali být i zákazníky vybraného podniku.

Demografická segmentace

Zákazníky však lze rozdělit do několika segmentů. První možností segmentace je dle věku a finanční situace. V rámci této segmentace se tak zákazníci člení na tři skupiny:

- studenti,
- výdělečně činní do 30 let a
- výdělečně činní nad 30 let.

První segment, studenti, je nejméně ziskový pro vybraný podnik. Část uživatelů patřící do tohoto segmentu si vybranou službu zaplatí například z kapesného či příjmů z brigád, avšak z velké části tito uživatelé využívají pouze služby nabízené zdarma či se snaží pomocí spolupráce (např. překladem webu) získat jinak placené služby zdarma či za slevu.

Výdělečně činní do 30 let jsou převážně lidé, kteří ukončili studium a už mají svá zaměstnání. Tito lidé se snaží udržet některé své návyky ze studentských časů, s ohledem na časové možnosti. Těmto lidem vesměs nevádí utrácet peníze v online hrách, někteří z nich ještě nezaložili rodiny, tudíž si mohou dovolit i koupit dražších, výhodnějších balíčků. Tento segment může slyšet spíše na to, kolik času jim poskytovaná služba ušetří.

Posledním segmentem jsou výdělečně činní nad 30 let. Jedná se převážně o muže mající rodinu a trvalou práci, kteří hledají odreagování od reálného světa ve světě online her. Mohou se zde vyskytovat i osoby, kteří v práci nedosahují vysněných cílů a snaží se uspět v některé z online her. Tito lidé si tak mohou dovolit koupit VIP body bez výrazného zásahu do osobních financí. Tento segment zákazníků může slyšet na to, jak se zlepší jejich výsledky v dané hře po využití nabízené služby.

Geografická segmentace

Další možností segmentace je z geografického hlediska, a to zejména s ohledem na možnosti platby či jazykové dovednosti. I zde lze zákazníky rozdělit do tří kategorií:

- zákazníci pocházející z České republiky,
- zákazníci pocházející z Evropské unie mimo Českou republiku a
- zákazníci pocházející mimo Evropskou unii.

První segment, zákazníci pocházející z České republiky, má pro vybraný podnik nejlepší postavení. Tito zákazníci mohou v případě problémů komunikovat s administrátorem v českém jazyce, jelikož se jedná o rodilého mluvčího. Taktéž jsou zde nízké či nulové poplatky v oblasti plateb.

Zákazníci pocházející z Evropské unie mají taktéž nižší poplatky v oblasti posílání plateb. Především na tento segment zákazníků cílí použitá doména „eu“, která dává najevo, že se jedná o podnik pocházející z Evropské unie.

Poslední segment zákazníků, pocházející mimo Evropskou unii, musí čelit vysokým poplatkům při posílání plateb skrze bankovní převod. Tyto poplatky mohou dosahovat i vyšších hodnot, než je hodnota samotné platby. Většina zákazníků tohoto segmentu posílá peníze na jiný kontinent, což je spojeno s určitou úrovní strachu, doporučuje se tak tyto zákazníky ujistit, že poskytované platební metody jsou bezpečné. Tito zákazníci však převážně používají platební metodu Paypal známou po celém světě.

Segmentace zákazníků dle jazykových dovedností je velmi obsáhlá a má vliv pouze na komunikaci s webem či při řešení sporů s administrátorem. Je důležité mít rozdílnosti v oblasti

jazykových dovedností na paměti, brát ohled na případné gramatické chyby ze strany zákazníků a v případě, že zákazník neumí anglicky a potřebuje vyřešit nějaký problém, snažit se mu třeba i s pomocí překladače pomoci daný problém vyřešit.

5.4.2 Nabízená hodnota

Stejně jako u konkurence, tento podnik nabízí spoustu nástrojů (kalkulátorů), která umožňují zákazníkům lepší přípravu na závod. Konkrétně se jedná o tyto nástroje:

- celkové nastavení,
- změna nastavení auta a rozdělení křídel,
- spotřeba paliva,
- opotřebenění pneu
- opotřebenění auta a sezónní plán opotřebenění auta,
- sponzoři,
- analýza počasí,
- kalkulátor nastavení,
- trénování jezdce,
- cena a charakterové body auta,
- strategie,
- obchod s jezdci a technickými řediteli,
- peníze,
- bodový systém a
- kalendář sezóny.

Některé z nástrojů slouží pouze k uživatelsky přívětivějšímu zobrazení dat, která jsou poskytována hrou XYZ. U některých nástrojů zákazník poskytuje veškerá vstupní data, tedy jedná se čistě o kalkulatory. Největší skupinu tvoří nástroje, ve kterých se mezi vstupními daty vyskytují jak data poskytovaná hrou XYZ, tak i data předchozích závodů sesbírána od hráčů. Speciální skupinu tvoří nástroj „Celkové nastavení“, který mimo jiné seskupuje několik jiných nástrojů dohromady, aby zákazník při přípravě na závod nemusel proklikávat mezi jednotlivými nástroji.

Jak v předchozím odstavci bylo naznačeno, vybraný podnik se snaží především od konkurence odlišit uživatelskou přívětivostí. Je zde snaha o vlastní design, který by měl působit moderně. Taktéž jsou zde tlačítka „All 1“ či „All 0 %“, která umožní vyplnit stejnou hodnotu do všech polí najednou, což uživatelé ocení zejména na začátku každé sezóny, kdy se

opotřebením jednotlivých součástí resetuje na hodnotu 0 %. U tabulek vyžadující vyplnění informací o teplotě a vlhkosti je uživateli zobrazena odhadovaná předpověď počasí (informace poskytovaná ve hře).

Další z nabízených hodnot je osobní přístup k uživatelům, který spočívá zejména v možnosti výběru z několika jazykových variací či personalizace menu. Uživatel si tak může v nastavení vybrat, jak bude menu rozloženo, které nástroje budou v popředí a které budou schované pod tlačítka „VIP“, „Oblíbené“ a „Ostatní“. Součástí osobního přístupu je i komunikace s administrátorem, který se nebojí ani konverzací ohledně témat nesouvisejících s webem či hrou XYZ, což ocení zejména uživatelé ze vzdálenějších koutů světa, kteří se zajímají o jiné kultury.

5.4.3 Kanály

Vzhledem ke specifikům poskytované služby jsou distribuční kanály značně omezené. Při získávání zákazníky je důležité splnit především podmínku účasti ve hře, jinak by zákazník nenašel v poskytované službě žádnou hodnotu. Celé to komplikuje fakt, že v rámci hry XYZ jsou veškeré zmínky o vybraném podniku automaticky začerněny, jsou tedy na černé listině.

I přesto je základním kanálem pro získání zákazníka prostředí hry XYZ. Cílem je však s potenciálním zákazníkem navázat kontakt a až s odstupem času mu na základě jeho potřeb nabídnout poskytovanou službu. U některých potenciálních zákazníků však proces získávání končí předčasně, protože se zákazník zmíní o tom, že danou službu nevyužije, tedy laicky řečeno „chce si to spočítat sám“. Komunikace však nemusí zůstat pouze v prostředí hry XYZ, někdy se přesune na sociální síť Facebook, kde jsou lepší možnosti nenásilné demonstrace úspěchu vybraného podniku.

Dalším distribučním kanálem jsou samotní zákazníci. Tito, pokud přivedou pomocí tzv. affiliate odkazu jiného zákazníka, získají 25 % VIP bodů z počtu bodů zakoupených nově přivedeným zákazníkem. Tato funkce je časově neomezená, což někteří uživatelé využívají k tomu, aby nemuseli platit za VIP body – stačí jim pomocí affiliate odkazu přivést čtyři nové zákazníky, kteří budou službu využívat pravidelně. Samozřejmostí jsou bezpečnostní opatření proti zneužití této funkce.

Další z možností získávání nových zákazníků jsou nástroje zdarma. Tyto nástroje mohou používat všichni uživatelé bez ohledu na to, zda si zakoupili VIP body. Jedná se především o jednoduché kalkulátory, které mohou být alternativou pro placené nástroje. Díky tomuto se zvyšuje povědomí o vybraném podniku mezi komunitou hráčů a tedy zákazník, který

žádnou platbu neprovedl, může nepřímo přivést několik platících zákazníků, například pomocí nenucené zmínky na fóru věnující se dané hře.

Posledním z distribučních kanálů jsou webové vyhledávače, především od společnosti Google. Jsou využívány optimalizační programy od této společnosti, které zvyšují pravděpodobnost zobrazení výsledku mezi prvními při vyhledávání určitých klíčových slov. Potenciální zákazník tak pouze zjišťuje, zda nějaké nástroje existují, přičemž se mu mezi prvními (většinou na prvním místě) zobrazí odkaz na vybraný podnik.

5.4.4 Vztahy se zákazníky

Z interních statistik je zřejmý vysoký podíl opakovaných plateb. Jakmile nově přichodí zákazník začne používat službu a je s ní spokojený, je velké pravděpodobnost, že si při spotřebování všech dostupných VIP bodů koupí další. Proto je velmi důležité brát ohled na to, aby zákazníci byli spokojeni.

Výhodou služby jako takové je fakt, že se zákazník obsluhuje sám. V případě jakýchkoliv nejasností či pouhé potřebě komunikace je k dispozici informace o emailové adrese pro komunikaci s administrátorem. Jak již bylo zmíněno v nabízené hodnotě, zákazník může komunikovat s administrátorem i o tématech nesouvisejících s webem či hrou XYZ. Tím se vytváří jakýsi neformální vztah, zákazník se s administrátorem může lépe poznat a případně si i vyměňovat zážitky ze hry.

Speciální kapitolou jsou návrhy na zlepšení webu. Někteří uživatelé píšou své připomínky a nápady, jak zlepšit zážitek z poskytované služby. Každý nápad je pečlivě promyšlen mimo jiné i z technologického hlediska a případně i zrealizován. Výjimkou jsou nápady zrealizované jen pro vybraného uživatele, který s tímto nápadem přišel, pokud tento nápad z různých důvodů nelze zrealizovat pro všechny uživatele.

Zákazníci jsou také stavěni do role dodavatele dat. Každý zákazník má možnost poskytovat svá data o závodech vybranému podniku, což ve velké míře také využívají.

5.4.5 Příjmové toky

Jediným zdrojem příjmů vybraného podniku je nákup VIP bodů. Zákazníci si v současnosti mohou vybrat z celkem čtyř měn – amerického dolaru, eura, britské libry a české koruny. Až na výjimku u bankovního převodu, kde si zákazník může zvolit jakýkoliv počet bodů, lze VIP body koupit v násobcích čísla sedmnáct. Je to dáno délkou jedné sezóny, která činí celkem 17 závodů. Délka sezóny má taktéž vliv na ziskovost v jednotlivých měsících,

jelikož příjmy podniku se mění v průběhu sezóny, která činí přibližně 63 dní. Lze tedy říci, že se příjmy mění cyklicky v závislosti na tom, v jaké části sezóny se hra XYZ nachází.

Tab. 5.6 Ceník

VIP bodů	Cena			
17	4,90 USD	3,90 EUR	3,40 GBP	99,00 CZK
34	9,45 USD	7,50 EUR	6,60 GBP	188,00 CZK
51	14,00 USD	11,10 EUR	9,80 GBP	277,00 CZK
68	18,55 USD	14,70 EUR	13,00 GBP	366,00 CZK
85	23,10 USD	18,30 EUR	16,20 GBP	455,00 CZK
204	49,00 USD	39,00 EUR	34,00 GBP	990,00 CZK

Zdroj: vlastní zpracování

Ceny (viz. tab. 5.6 Ceník) jsou stanoveny pro každou ze čtyř měn pevně. Pouze v případě většího poklesu hodnoty měny může dojít ke změně ceníku, což se v minulosti stalo u britské libry (GBP). Ceny jsou stanoveny dle porovnání s konkurencí, která nabízí předplatné na 17 závodů za 4,25 EUR. Platí zde nepsané pravidlo „levnější než konkurence“, tedy cena za jednu sezónu (17 závodů) by neměla překročit částku 4,25 EUR.

Zákazník si může v nastavení změnit, v jaké měně bude zobrazován ceník a prováděny platby. Také má na výběr ze čtyř platebních možností – Paypal, Paysafecard a bankovní převod. V minulosti zde byla i možnost platby ve virtuální měně Bitcoin, avšak tato možnost nebyla téměř vůbec využívána (během jednoho roku byla využita pouze dvakrát), proto byla zrušena. V případě potřeby zde existuje možnost tuto platbu jednoduše zpřístupnit.

V případě platební metody Paysafecard mají zákazníci na výběr z více balíčků VIP bodů. Vedle balíčků 17, 34, 51, 68, 85 a 204 bodů mají na výběr speciální balíčky, které jim zaručují plné využití karty Paysafecard tak, aby vyčerpali veškeré finanční prostředky. Tedy pokud si zákazník koupí kartu Paysafecard v hodnotě 100 CZK, má možnost provést platbu za tuto hodnotu, přičemž získá odpovídající počet VIP bodů. Tato možnost zde byla přidána na podnět samotných zákazníků.

Co se týče samotného procesu platby, technické řešení nedovoluje připsat platbu okamžitě ve všech případech. Okamžité připsání platby je garantováno pouze u platební metody Paysafecard. Garantována doba připsání platby je tak u platební metody Paypal 24 hodin, u bankovního převodu tato garance není, je zde pouze zmínka o trvání připsání platby přibližně do čtyř dnů. Reálně však 95 % plateb prováděných přes platební bránu Paypal je připsáno okamžitě, zbylých 5 % zajišťuje skript prováděný každých 15 minut. U bankovního převodu je platba reálně připsána, jakmile dorazí na bankovní účet. Technologické vybavení administrátora umožňuje tuto platbu připsat, i když není přítomen u pracovního počítače.

Možnosti disponování s přijatými prostředky jsou u platební metody Paypal a u bankovního převodu okamžité. V případě Paysafecard se provádí pravidelné zúčtování dvakrát v měsíci, přičemž peněžní prostředky se odesílají na účet s minimálně 15denním zpožděním.

Ačkoliv je zde i prostor pro příjmy z reklam, tato možnost byla zamítnuta především kvůli ziskovosti webu. Potenciální příjmy z reklam by dle odhadů dosahovaly pouze takové výše, která je ekvivalentem několika jednotek pravidelných zákazníků. Vystavování zákazníků reklamním bannerům by nemělo dostatečný finanční efekt, přičemž by díky tomuto mohlo dojít k jejich úbytku.

5.4.6 Klíčové zdroje

Mezi klíčové zdroje patří především data z každého závodu. Na základě těchto dat lze pak provádět analýzy a predikovat optimální nastavení strategie na závod. Tato data jsou získávána od samotných zákazníků, a to pomocí příloh v emailu, odkud se extrahují do systému vybraného podniku. Toto řešení je však dočasné vzhledem k nízké kapacitě tohoto řešení.

Dalším klíčovým zdrojem je know-how. Na tyto zdroje jsou kladeny jedny z nejvyšších bezpečnostních požadavků v rámci vybraného podniku. Únik těchto dat by znamenal ztrátu konkurenční výhody a mohl by způsobit příchod nové konkurence, což by významně ovlivnilo ziskovost podniku.

Dalším velmi důležitým zdrojem je administrátor, který celý web vytvořil. Veškeré změny na webu, od tzv. frontendu po tzv. backend, jsou prováděny tímto administrátorem. Proto jsou zde kladeny vysoké požadavky na vzdělávání v oblasti programování i tvorbu designu. Vzhledem k velmi nízké časové náročnosti na správu webu je také kladen důraz na proaktivní přístup a kreativní myšlení.

Méně důležitým, avšak stále klíčovým zdrojem, je i technologické vybavení vybraného podniku. Zejména se jedná o hardwarové a softwarové řešení pro práci s webem. V minulosti

byly provedeny investice do hardwaru, především do notebooku, jelikož produkty nabízené na spotřebitelském trhu nedosahují potřebného výkonu. Stejně jako výkon výpočetní techniky je důležité i softwarové vybavení. Zde se nabízí dilema, zda investovat do řešení nabízené komerčními podniky, či zůstat u současného řešení vytvářené komunitou vývojářů, které má velké možnosti personalizace.

Nakonec je důležité zmínit ještě webhostingové služby, konkrétně jejich parametry v oblasti výkonu. V minulosti se řešil problém s nedostatečností výkonu a bylo potřeba přejít na webhostingovou službu na vyšší cenové úrovni.

5.4.7 Klíčové aktivity

Mezi klíčové aktivity patří zejména poradenství. Ať už individuálně či prostřednictvím nápovědy je potřeba uživateli vysvětlit, jak daný web používat, případně i jak se orientovat v dané hře. Jedná se především o nové hráče, kteří by mohli díky vysoké složitosti hry XYZ ztratit o ní zájem, což by pro vybraný podnik znamenalo ztrátu potenciálního zákazníka. Tato činnost se dá také jednoduše spojit s marketingovými aktivitami.

Další z klíčových aktivit je vzdělávání samotným administrátorem. Získávání nových poznatků nejen z oblasti programování, ale i z oblasti marketingu a psychologie, mohou mít pozitivní efekt na ziskovost podniku. Jako příklad lze uvést změnu designu, která byla provedena na základě nově získaných znalostí z oblasti marketingu a psychologie, která způsobila růst rychlosti příjmu (interní ukazatel) o 50 % za sezónu (63 dní).

Další z klíčových aktivit je programování nových funkcí a nástrojů. Zde je důležité dávat si pozor na programátorské chyby, které by mohly znamenat bezpečnostní riziko. Na začátku fungování vybraného podniku byly zaznamenány stížnosti od zákazníků, že se někde na webu vyskytuje chybová hláška, která byla způsobena chybou programátora. Tyto chyby působí na každého zákazníka negativně, a proto je třeba se jim vyvarovat. S tím souvisí i následná pečlivost při testování nové funkce / nástroje.

S tvorbou nových funkcí a nástrojů souvisí i nápady uživatelů na vylepšení webu. Zde je důležitá komunikace se zákazníkem spočívající v konkrétním vyjasnění si, jak je daný nápad myšlen. Důležité je také ocenění těchto zákazníků, aby i nadále byli motivováni přinášet nové nápady. Zároveň je důležité klást důraz na případné sliby a závazky poskytované tomuto zákazníkovi. Je totiž lepší daný nápad asertivně zamítnout s vysvětlením, že jej není možno technologicky zrealizovat než slíbit něco, co pak nepůjde splnit. S tím souvisí i správné stanovení termínu, aby administrátor dokázal daný nápad v tomto termínu zrealizovat.

5.4.8 Klíčové partnerství

Jak už bylo naznačeno výše, mezi klíčové partnery se řadí samotní uživatelé, a to díky sdílení dat. Uživatelé tato data sdílení dobrovolně, proto je důležité s nimi udržovat dobré vztahy a nabízet jim na tuto činnost odpovídající protihodnotu. Uživatelé by tak měli mít pocit, že jsou součástí webu jako společenství, mohou se podílet na jeho zlepšování a přicházet s nápady. Toto partnerství má pozitivní vliv i na ziskovost podniku, jelikož lze očekávat, že uživatel se spíše stane platícím zákazníkem, pokud bude mít pocit, že využívá něco, čeho je spoluautorem.

Dalším klíčovým partnerem je poskytovatel webhostingu, v tomto případě společnost Wedos Internet, a.s. Veškeré využívání služby a z velké části i komunikace se zákazníky probíhá na serverech tohoto poskytovatele. V případě jakýchkoliv problémů je důležité mít k dispozici partnera, jehož podpora bude k dispozici v kteroukoliv denní dobu, i v noci. Také je vhodné mít dostatečné možnosti v oblasti nastavení webhostingu, zejména co se týče přechodu na nejnovější verze jazyka PHP.

Mezi klíčové partnery lze také zařadit poskytovatele platebních řešení, a to Paypal, Paysafecard a Fio banku. Oblíbenost nabízených platebních řešení má velký vliv na to, zda zákazník provede danou platbu. S tím souvisí i uživatelská přívětivost při provádění platby. U Fio banky se sice zákazník nedostává do kontaktu s touto bankou, i přesto je potřeba se o této bance zmínit, jelikož v minulosti byl zaznamenán případ žádosti o navrácení platby ze strany zákazníka, který však poskytnutou službu využíval. Tato banka administrátora kontaktovala telefonicky a po získání potřebných důkazů daný problém okamžitě vyřešila ve prospěch administrátora, aniž by jej časově výrazně zatěžovala.

5.4.9 Struktura nákladů

Náklady vybraného podniku tvoří výraznou část na ceně výrobku. Z toho důvodu jim není věnována taková pozornost. Taktéž je v některých případech těžké určit, zda se jedná o náklady podnikatelské či pouze osobní výdaje. Jedná se zejména o výdaje na nový hardware, který se z velké části používá pro osobní účely, navíc tyto výdaje nejsou pravidelné. V následujících odstavcích se bude pojednávat pouze o nákladech spojených výhradně s podnikáním. Tyto náklady se dají rozdělit na fixní a variabilní, avšak pro účely diplomové práce budou tyto náklady rozděleny do třech skupin – náklady na webhosting, náklady na provedení platby a náklady spojené s převodem měny.

Náklady na webhosting

Tyto náklady jsou jediným druhem nákladů, které jsou fixní. V současnosti dosahují výše 1 452 CZK ročně. Byly provedeny kalkulace a výsledkem bylo, že by počet trvalých zákazníků (tj. používání služby každý závod) musel klesnout pod hodnotu tří, aby podnik dosahoval ztráty. Navíc tyto náklady lze v případě nutnosti snížit i na hodnotu 495 CZK ročně, což také bylo z počátku fungování podniku do doby, než začaly problémy způsobené vysokou vytížeností webu. V případě výrazného úbytku zákazníků tak lze přejít zpět na levnější formu webhostingu, avšak i přesto je velmi nepravděpodobné, aby tento podnik dosahoval ztráty.

Náklady na provedení platby

Tyto náklady se podílí nejvíce na celkových nákladech podniku. Každá platební metoda však nabízí jiný systém poplatků. U platební metody Paypal jsou základní poplatky ve formě 3,4 % z placené částky, přičemž k tomu je i stržena fixní částka 10 CZK za každou platbu. V případě jiných měn se jedná o částky 0,35 USD, 0,30 EUR a 0,20 GBP. Po určité době využívání však Paypal nabízí možnost tzv. mikro plateb, které využívá i vybraný podnik. V tomto případě jsou poplatky ve výši 5 % z placené částky při platbách z Evropské unie a 6 % z placené částky při platbách pocházejících mimo Evropskou unii. Fixní částka stržena u každé platby je ve výši 1,67 CZK, 0,05 USD, 0,05 EUR či 0,05 GBP.

U platební metody Paysafecard je poplatek 15 % z převáděné částky. V případě bankovního převodu se jedná o poplatky ve výši 100 CZK pro platby v americkém dolaru a britské libře, 20 CZK pro platby v eurech a 0 CZK pro platby ve měně CZK. Pro úplnost, všechny tyto náklady jsou pro vybraný podnik variabilní, jelikož jsou navázány vždy na provedenou platbu.

Náklady spojené s převodem měny

Tyto náklady jsou pro podnik nejhůře vyčíslitelné, a to zejména z toho důvodu, že k převodu měny u nejvíce používané platební metody Paypal dochází až po odečtení všech nákladů na provedení platby. Zároveň jsou v případě platební metody Paypal tyto náklady nejvyšší. Ačkoliv tato společnost nedává najevo výši těchto nákladů a nazývá je pouze „vlastní měnový kurz“, dle laických propočtů dosahuje rozdíl mezi středovým kurzem České národní banky a převáděným kurzem společnosti Paypal výše 3 % až 4 %. V případě snahy obejít tento nevýhodný kurz pomocí převodu cizí měny na bankovní účet však dojde ke dvojitému převodu měny. Proto je důležité tyto náklady vyčíslit a počítat s nimi jako se skutečnými náklady na provádění platby. V případě platební metody Paysafecard a bankovního převodu dochází

k převodu měny až u Fio banky, kde je rozdíl mezi středovým a převáděným kurzem přibližně ve výši 2 %.

5.5 SWOT analýza

V rámci této analýzy budou shrnuty silné a slabé stránky, aby bylo možné konkrétněji určit, na které oblasti by se měl podnik zaměřit. Dále budou popsány příležitosti a hrozby, u kterých by se měl pokud možno najít způsob, jak jich využít, resp. se jim vyhnout. Následně bude provedeno shrnutí této analýzy do tabulky.

5.5.1 Silné stránky

Jako první silnou stránku lze označit míru přizpůsobení služby zákazníkům. Tento zákazník si může sám určit, kdy utratí VIP body, v jakém rozložení bude menu v rámci jeho účtu atd. Zároveň se může pomocí komunikace s administrátorem domluvit na individuální možnosti úpravy služby, případně poskytnout nápady na zlepšení služby obecně.

Další silnou stránkou je přizpůsobení se webu všem zařízením, ať už se jedná o stolní počítač, notebook, tablet či mobil. Konkurenční web je optimalizován pouze pro zařízení s větší obrazovkou. Nutno však vzít v úvahu i informaci zjištěnou z analýzy zákazníka, že mobilní zařízení (operační systém Android a iOS) pro používání služby preferuje pouze 14 % zákazníků.

Poslední výraznou silnou stránkou je velké množství jazykových variací, přesně 15. Zákazník si tak může vybrat, v jakém jazyce se mu bude celý web zobrazovat. Taktéž se může sám angažovat v překladu. Avšak i zde se mohou vyskytnout problémy týkající se rozdílnosti mezi stejným jazykem v rámci dvou různých států – příkladem může být portugalská a brazilská portugalská. Proto je důležité se na toto zaměřit, aby tato silná stránka nebyla spíše zdrojem problémů.

5.5.2 Slabé stránky

Mezi slabé stránky podniku lze zařadit nemožnost spolupráce zákazníků mezi sebou. Konkurenční podnik má možnost přidání si přítele, se kterým si lze porovnávat výsledky dosažené ve hře. S tímto souvisí i nemožnost hromadných slev při nákupu VIP bodů, kdy si zákazník může přivést i několik spoluhráčů ze hry.

Další slabou stránkou je způsob nahrávání dat od uživatelů, což může některé od této činnosti odradit. Uživatel si musí ve hře zobrazit tři webové stránky (analýza závodu, jezdec a auto) a tyto stránky uložit. Následně takto uložené stránky pošle pomocí emailu administrátorovi vybraného podniku. Tento způsob nahrávání je velmi komplikovaný, zvláště

v porovnání s konkurencí. Tam si stačí spustit program a pouze pomocí jednoho kliku tato data nahrát.

5.5.3 Příležitosti

Z politických faktorů PEST analýzy lze odvodit příležitost v podobě projektu „Moje daně“. Doposud však nejsou známy všechny detaily, podle zjištěných informací by mohlo dojít k usnadnění procesu podávání daňového přiznání a povinností s tím souvisejících. Nelze vyloučit ani možnost dobrovolné účasti v rámci elektronické evidence tržeb, ačkoliv tato povinnost byla pro platby kartou zrušena. Proto se doporučuje ponechat si zdrojové kódy řešení pro elektronickou evidenci tržeb až do doby, kdy dojde k integraci do projektu „Moje daně“, a následně pak se rozhodnout, zda se do této formy evidence dobrovolně zapojit.

Další příležitost spočívá v používání nástroje Adminer pro správu databáze MySQL. Používání tohoto nástroje vytváří další příležitosti odborného rozvoje v rámci programování. Je však důležité se neunáhlit s integrací tohoto nástroje do komerčního projektu, tedy služeb vybraného podniku. Tento nástroj by se měl prvně odzkoušet na nějakém osobním nekomerčním projektu a až po důkladném seznámení jej případně implementovat do vybraného podniku. Doposud jako náhrada postačí analýza nejčastějších činností prováděných v nástroji phpMyAdmin a následná tvorba vlastních skriptů.

Jako poslední výrazná příležitost lze uvést tvorbu samostatné aplikace pro operační systémy Windows, Android a iOS. Pro vzdělávání ve tvorbě těchto aplikací pomůže web <https://itnetwork.cz>, který nabízí spousty výukových programů, které jsou z části zdarma. Tvorba těchto programů by následně mohla přinést lepší uživatelský zážitek. Také by se vyřešil problém s nedostatečným způsobem získávání dat od uživatelů.

5.5.4 Hrozby

Největší hrozbou mající vliv na výši příjmů jsou měnové kurzy. Jedná se o situaci, kdy česká měna bude posilovat a ostatní nabízené měny budou oslabovat. V rámci analýzy kurzu CZK/EUR bylo zjištěna vysoká pravděpodobnost posilování české měny vůči euru. Toto posilování by se dalo vztahovat i na ostatní měny, a to americký dolar a britskou libru. Také zde existuje hrozba v podobě Brexitu, který by mohl způsobit další výrazné oslabování britské libry. Nelze také opomenout napětí mezi Evropskou unií a Spojenými státy americkými, u kterého nelze odhadovat budoucí vývoj kurzu CZK/USD.

Další hrozba spočívá v bezpečnosti ohledně databáze MySQL. Ačkoliv je vyvíjeno úsilí ve zlepšení bezpečnosti zvláště v oblasti volání této databáze, současné řešení by nemuselo být

dostatečné. Nedostatečnost tohoto řešení spočívá v neustálém nacházení nových možností, jak tato zabezpečení obejít. Proto je doporučen přechod ze systému MySQLi na PDO, kde jsou tato bezpečnostní rizika lépe řešena.

Poslední výraznou hrozbou je bezpečnost v oblasti použití jazyka PHP. Podnik v současnosti používá verzi 7.1, ačkoliv už existují verze 7.2 a 7.3. V blízké budoucnosti přestanou být pro současně používanou verzi (7.1) vydávány bezpečnostní aktualizace. Aby se podnik vyhnul této hrozbě, je mu doporučeno přejít na verzi PHP 7.3. Tento přechod by měl být téměř bezproblémový. Lze dokonce říct, že okamžité přepnutí z verze 7.1 na verzi 7.3 by nezpůsobilo žádné problémy, avšak i přesto se doporučuje kontrola a případná úprava funkcí „count“ a „__autoload“. Tímto krokem by se v budoucnu mohlo předejít problémům zejména se zastaralou funkcí „__autoload“ v případě přechodu z verze 7.3 na verzi vyšší.

5.5.5 Shrnutí

V následující tabulce (*tab. 5.7 SWOT analýza*) dojde pouze ke shrnutí silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, které jsou důležité pro vybraný podnik.

Tab. 5.7 SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ol style="list-style-type: none"> 1. Přizpůsobení služby zákazníkům. 2. Přizpůsobení webu všem zařízením. 3. 15 jazykových variací. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nemožnost tvorby „přátel“ mezi uživateli. 2. Nedostatečný způsob získávání dat.
Příležitosti	Hrozby
<ol style="list-style-type: none"> 1. Portál „Moje daně“. 2. Vlastní skripty pro správu databáze. 3. Aplikace pro Windows, Android a iOS. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kurzové změny. 2. Způsob volání databáze. 3. Zastaralost verze PHP 7.1.

Zdroj: vlastní zpracování

Přiřazování bodů a vah k jednotlivým faktorům SWOT analýzy bylo z diplomové práce vypuštěno. Podnik se totiž dokáže zaměřit na všechny faktory v této analýze obsažené.

6 Návrh a postup implementace strategie

V rámci této kapitoly bude navržena strategie podniku. Dále zde bude popsán i postup, jak danou strategii implementovat a jakým způsobem splnit navržené cíle.

6.1 Návrh strategie

V následujících odstavcích budou navrženy klíčové hodnoty. Na základě těchto se pak formuluje mise a vize podniku. Nakonec budou formulovány jednotlivé cíle.

6.1.1 Klíčové hodnoty

Jako první klíčová hodnota je navržena „**Pomoc zákazníkovi**“. Služba poskytuje poradenství k dané hře. Zákazník si zde chodí pro radu, jak se správně připravit na závod. Zákazník může posílat podniku dotazy, na které mu je pokud možno okamžitě, nejpozději však do 24 hodin odpovězeno. Tyto dotazy se nemusí týkat ani webu samotného, mohou se vztahovat k dané hře. V případě, že zákazník bude ve hře nový, může se obrátit na vybraný podnik a zdarma požádat o tzv. zaučení v dané hře.

Další klíčovou hodnotou je „**Zábava ze hry**“. Celý podnikatelský projekt je vysoce spjat s hrou XYZ. Ačkoliv se jedná o výdělečný podnikatelský subjekt, stále jde o jistý druh zábavy. To spočívá v angažování se v podobných (i nekomerčních) projektech, užívání si samotné hry, podílet se na jejím vývoji a společně s ostatními hráči probírat témata s touto hrou spojená. Nejedná se o práci, jedná se o hru.

Další klíčovou hodnotou je „**Platby bez rizika**“. Platby na internetu mohou být rizikové, zvláště pokud se jedná o platbu mezinárodní. Zákazník by tak měl nést co nejmenší riziko. Pokud nebude se zakoupenou službou spokojen, má možnost požádat o vrácení peněz. Přidáváním měn, ve kterých lze provést platbu, se snižuje podíl zákazníků na měnovém riziku. Ačkoliv je garantováno, že doba mezi připsáním platby a připsáním VIP bodů nepřesáhne 24 hodin, současné technické řešení zajišťuje, že tato doba přesáhne 15 minut.

Poslední klíčovou hodnotou je „**Neustálý rozvoj**“. V rámci podniku dochází k neustálému rozvoji v IT oblasti i mimo ní. To spočívá v učení se nových funkcí, jazyků a způsobů zápisu jednotlivých programovacích kódů. Také je zde využívána skutečnost, že zákazníci pocházejí z celého světa, díky čemuž je možno si s nimi vyměňovat poznatky o kulturách, odkud obě strany pochází. Samozřejmostí je také zdokonalování v (nejen) anglickém jazyce.

6.1.2 Mise

Posláním podniku je „**Společně k lepším výsledkům**“. Podnik byl vytvořen za účelem dosažení lepších výsledků v dané hře. V této hře totiž existují týmy, které si svá data nechávají pouze pro sebe a hráči, kteří k těmto týmům nepatří, se nachází ve značné nevýhodě. Podnik tyto hráče spojuje a společně s nimi vytváří prostředí, které jim pomůže tuto nevýhodu překonat. Zákazníci poskytují data z jednotlivých závodů vybranému podniku, přičemž tato data jsou následně analyzována a přetvářena v jednotlivé nástroje, které tito zákazníci mohou dále používat, aby zvýšili svou konkurenceschopnost v dané hře.

6.1.3 Vize

Jako vize je navržena „**Nejčastěji používaný web pro ukládání, analýzu a kalkulaci dat souvisejících se hrou XYZ**“. Každý nový hráč, který se na danou hru zaregistruje, by se měl v brzké době dozvědět o možnosti používání služeb vybraného podniku. Rozhodnutí o nepoužívání těchto služeb by mělo být způsobeno především názorem, že o tento typ služeb nemá zájem. Podnik by se měl podílet na samotném rozvoji hry XYZ a být její nedílnou součástí.

6.1.4 Cíle

Jako hlavní cíl byl stanoven „**Zvýšení počtu zákazníků o 50 % oproti současnému stavu**“. K dosažení tohoto cíle poslouží neustálé zlepšování nabízených služeb. K tomuto bylo stanoveno celkem osm taktických cílů. Každý z těchto cílů splňuje podmínku SMART.

V rámci tzv. backendu jsou stanoveny tři cíle, a to „**Volání databáze pomocí metody PDO**“, dále „**Vlastní skripty pro správu databáze**“ a „**Celý web na jazyce PHP verze 7.3**“. Tyto tři cíle uživatel nezaregistruje. První jmenovaný, týkající se metody volání databáze, má časové požadavky neurčité (dle počtu výskytu volání databáze), avšak dle odhadů by také neměl být nijak výrazně časově náročný. Vlastní skripty zefektivní práci administrátora. Třetí jmenovaný cíl zabere minimální množství času, avšak je potřeba jej splnit.

Dalších pět cílů uživatel zaregistruje. Jedná se totiž o zvýšení počtu funkcí či zlepšení uživatelského zážitku z poskytnuté služby. Jako akutní lze označit cíl „**Aplikace pro nahrávání dat**“. Tato aplikace by měla nahradit současné nedostačující řešení. Tento cíl však vyžaduje mnoho nových poznatků z oblasti tvorby aplikací. S tímto souvisí další cíl „**Sekce Přátelé**“. Tento cíl spočívá ve vytvoření sekce, kde se mohou hráči mezi sebou porovnávat, zobrazovat informace o svém jezdcí, autě, strategii apod. Součástí toho je i možnost zakoupení VIP bodů pro více uživatelů, samozřejmě se slevou.

Dalším cílem je „**Nástroj Plán sezóny**“, který spočívá ve vytvoření podobného nástroje, jako je nástroj „Celkové nastavení“, avšak pro celou sezónu. V oblasti plateb byl stanoven cíl „**Platby v měnách PLN, BRL, ARS a HUF**“, tedy přidání možnosti platit v těchto měnách. Tento cíl má nízké časové požadavky a dojde tak k převzetí kurzového rizika ze zákazníka na podnik. Posledním cílem je „**Web v brazilské portugalštině**“, který přidá šestnáctý jazyk a rozliší se tak portugalská a brazilská portugalština. Tento cíl byl stanoven na základě stížnosti některých brazilských uživatelů na rozdílnosti mezi těmito variacemi portugalštiny.

6.2 Postup implementace strategie

Pro zveřejnění klíčových hodnot, mise a vize bude vytvořena speciální sekce na webu. Tato sekce bude veřejně přístupná a zákazníci si tak budou moci tyto informace zobrazit. Zároveň budou tyto informace zobrazeny na v administrátorské sekci na úvodní stránce s formulářem pro přihlášení, aby byly pokaždé na očích.

Dále bude v administraci webu vytvořena sekce se stanovenými cíli. U těchto cílů bude mimo jiné zobrazen termín dokončení, u kterého bude také časový odpočet. Také se využije dalších technických pomůcek, například ukazatel míry splnění cíle. Toto řešení umožní lepší evidenci a analýzu plnění stanovených cílů. Jednotlivé cíle a plány, jak je splnit, jsou podrobně rozepsány v následujících odstavcích.

Cíl „**Volání databáze pomocí metody PDO**“

Prvním z cílů je změna metody volání databáze z MySQLi na PDO. Pro tento účel může být vytvořena vlastní funkce zahrnující nejčastěji využívané požadavky, která bude využívat metody PDO. Díky možnosti souběhu obou metod i v rámci jediného skriptu není potřeba nutně změnit veškeré části kódu, kde se volání databáze nachází. Cílem je tedy změna metody volání databáze v těch částech skriptu, které operují s informacemi, na jejichž obsah měl uživatel vliv. Rozšíření na ostatní části kódu může být provedeno až po splnění všech zde vytyčených cílů.

Z důvodu bezpečnosti byl stanoven termín na 30. června 2019, avšak s důrazem, že je potřeba jej splnit co nejdříve. Cíl bude splněn, když bude pro všechny volání databáze, které souvisí s informacemi získanými od uživatelů, použita metoda PDO nebo funkce používající tuto metodu.

Cíl „**Vlastní skripty pro správu databáze**“

Ačkoliv je tento cíl samostatný, jeho plnění lze spojit s plněním předchozího cíle. Při analýze jednotlivých požadavků volání databáze lze provést i analýzu nejčastějších činností prováděných ve spojitosti s databází. Následně budou vytvořeny jednotlivé skripty, které by

z velké části měly nahradit používání nástroje phpMyAdmin. Zároveň zde bude kladen důraz na možnost používání v mobilním zařízení. Přínos tak bude v uživatelsky přívětivější správě webu i v případě, že by nebylo možné použít počítač.

Tento cíl bude splněn, jakmile bude vytvořena sekce, kde bude moci administrátor z velké části spravovat databázi bez použití nástroje phpMyAdmin. Ačkoliv tento cíl není nijak zvlášť prioritní, lze jeho splnění očekávat do 31. srpna 2019.

Cíl „Celý web na jazyce PHP verze 7.3“

Podstatou tohoto cíle je přechod na verzi jazyka PHP 7.3. V rámci plnění tohoto cíle je potřeba zanalyzovat současný kód, zda se v něm nevyskytuje funkce „__autoload“ a případně jí nahradit funkcí „spl_autoload_register“. Dále v případě, že se někde v kódu nachází pasáž, kde může dojít k součtu skalární hodnoty v rámci funkce „count“, tuto pasáž upravit, aby v novější verzi jazyka nevypisovala upozornění. Také v případě používání funkcí „sha1“ nebo „md5“ pro šifrování hesel je potřeba přejít na funkci „password_hash“.

Cíl bude splněn, jakmile dojde v administraci webhostingu k přepnutí verze PHP jazyka na 7.3 a celý web bude bezproblémově fungovat i nadále. Termín splnění je stanoven na den 31. prosince 2019, kdy také dojde k ukončení podpory verze PHP 7.1.

Cíl „Aplikace pro nahrávání dat“

Při tvorbě tohoto cíle se vychází z předpokladu, že 79 % uživatelů používá operační systém Windows. Cílem je tedy vytvoření aplikace pro tento operační systém, která při vyplnění přihlašovacích údajů umožní jedním klikem získat data z hry a ty následně nahrát na web vybraného podniku. Součástí toho je i implementace tlačítka do jednotlivých nástrojů webu, které umožní jedním klikem hromadně zadat informace o jezdcí a autě do formulářů.

Reálnost tohoto cíle není zcela jistá, jelikož závisí na schopnosti administrátora naučit se nový programovací jazyk pro tvorbu aplikace v operačním systému Windows. Avšak dle jeho vyjádření lze tento cíl označit za reálný. Cíl bude splněn, jakmile si budou moci uživatelé stáhnout aplikaci do operačního systému Windows, která jim umožní po vyplnění přihlašovacích údajů nahrát vybraná data (analýza závodu, jezdec a auto) na web podniku. Termín splnění je stanoven na 31. prosinec 2019 s možností prodloužení termínu v případě zdržení způsobené učením se nového programovacího jazyka.

Cíl „Sekce Přátelé“

Tento cíl částečně souvisí s aplikací pro nahrávání dat. Podstatou tohoto cíle je vytvoření sekce, kde si budou moci zákazníci přidávat přátele, zobrazovat data importovaná ze

hry a soutěžit tak mezi sebou. Součástí toho je i možnost koupě finančně zvýhodněných balíčků pro více uživatelů – přátel. Časová náročnost tohoto řešení je relativně nízká, avšak tento cíl je podmíněn aplikací pro nahrávání dat.

Proto byl stanoven termín splnění na 29. února 2020. Cíl bude splněn, jakmile budou mít uživatelé přístup do sekce, kde si budou moci přidávat přátele, zobrazovat si informace o nich a společně si kupovat finančně zvýhodněné hromadné balíčky. Reálnost tohoto cíle je podmíněna tvorbou aplikace pro nahrávání dat.

Cíl „Nástroj Plán sezóny“

Tento cíl je jediným, který byl vytvořen na podnět zákazníka. Největším nástrojem, který byl doposud vytvořen, je nástroj „Celkové nastavení“ sdružující celkem pět samostatných nástrojů a z velké části tak provází uživatele celým procesem přípravy na závod. Nástroj „Plán sezóny“ by sdružoval až deset samostatných nástrojů a z velké části by tak prováděl uživatele celou sezónou. V rámci tohoto nového nástroje existují relativně vysoké požadavky na množství tzv. dočasných dat. Taktéž lze očekávat, že samotné zpracování tohoto nástroje bude technicky velmi komplikované.

Z těchto důvodů byl stanoven termín splnění na 30. června 2020, avšak je možné, že se jej podaří splnit výrazně dříve. Cíl bude splněn, jakmile si budou moci zákazníci na jediném nástroji naplánovat celou sezónu a následně v průběhu sezóny se k tomuto plánu vracet a případně ho i měnit. Ačkoliv je tento cíl ambiciózní, i tak je možné jej zrealizovat.

Cíl „Platby v měnách PLN, BRL, ARS a HUF“

Předposledním cílem je přidání nových měn, a to polského zlotého, brazilského realu, argentinského pesa a maďarského forintu. Prvním krokem v rámci tohoto cíle bude (vizuální) analýza kurzů jednotlivých měn vůči české koruně. Následně dojde ke zhodnocení rizika oslabení jednotlivých měn, na základě čehož bude stanoven směnný kurz pro tvorbu cen dle vnitřních předpisů podniku.

Jakmile bude vytvořen ceník pro každou z těchto čtyř měn, bude vznesen požadavek na zavedení nových měn do platebního systému Paysafecard. Při čekání na implementaci těchto měn ze strany platebního systému Paysafecard se provede implementace do platebního systému Paypal. U platebního systému Paypal není potřebná součinnost jiné osoby, celý proces dokáže provést administrátor sám. U bankovního převodu bude potřeba pouze malých změn, jelikož se změní pouze zobrazení částky a měny, číslo účtu zůstane stejné. Do budoucna zde existuje

možnost založení si polského bankovního účtu, pokud budou platby v polském zlotém dostatečně oblíbené.

Cíl bude splněn, jakmile budou moci zákazníci platit za VIP body v měnách PLN, BRL, ARS a HUF. Pro tento účel se provedou kontrolní platby (ve všech zmíněných měnách) ze strany administrátora, zda vše proběhlo v pořádku. Termín splnění je stanoven na 31. prosinec 2019.

Cíl „Web v brazilské portugalštině“

Posledním cílem je přidání další jazykové verze webu, a to brazilské portugalštiny. Pro účely tohoto cíle bude potřeba kontaktovat zákazníka ovládající tento jazyk a požádat ho o provedení překladu celého webu. Tato činnost bude samozřejmě řádně odměněna VIP body dle vnitřních předpisů podniku. Získaný soubor s překladem bude následně zkontrolován překládačem Google, a to v souladu s interními předpisy podniku.

Nakonec bude tento soubor implementován do webu a uživatelé si tak budou moci zobrazit web i v brazilské portugalštině. Cíl tak bude moci být označen jako splněný. Termín splnění velmi závisí na vybraném zákazníkovi, avšak jeho splnění lze očekávat do 31. prosince 2019.

7 Závěr

Cílem diplomové práce bylo navrhnout strategii a postup implementace této strategie do vybraného podniku. Pro splnění tohoto cíle bylo potřeba si vymezit jednotlivé pojmy a metody, charakterizovat podnik a provést strategickou analýzu.

V teoretické části diplomové práce byly vymezeny pojmy jako virtuální podnik, strategie a strategické myšlení, klíčové hodnoty, mise, vize a cíle. Dále byly vymezeny vybrané metody strategického managementu, a to PEST analýza, Business model Canvas a SWOT analýza.

V praktické části byla popsána charakteristika podniku. Ta byla podmíněna charakteristikou hry XYZ, aby bylo zřejmé, v jakém oboru podnik provádí svou ekonomickou činnost a jaká je podstata jeho fungování.

V rámci strategické analýzy podniku byly pomocí analýzy PEST identifikovány politické, ekonomické a technologické vlivy působící na podnik. Sociální vlivy byly z PEST analýzy vypuštěny. Dále byla provedena analýza zákazníka a konkurence. Pro analýzu podniku byl použit Business model Canvas. SWOT analýza shrnula silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby.

Některé informace zmíněné v rámci strategické analýzy přestaly být v průběhu psaní diplomové práce aktuální. Jedná se zejména o otázku vystoupení Velké Británie z Evropské unie, jejíž termín byl stanoven na 29. března 2019. Tento termín byl v době psaní této kapitoly změněn na 12. dubna 2019, přičemž lze předpokládat, že informace získané v současnosti v následujících dnech ztratí na aktuálnosti. Toto dokazuje, jak rychlé dokážou být změny nejen v globální politice a jak je důležité být dostatečně flexibilní, aby byl podnik schopen na tyto změny pokud možno okamžitě reagovat.

V rámci návrhu strategie bylo potřeba nejprve stanovit klíčové hodnoty. Jedná se o tyto klíčové hodnoty:

- pomoc zákazníkovi,
- zábava ze hry,
- platby bez rizika a
- neustálý rozvoj.

Dále bylo potřeba stanovit misi neboli poslání. Podnik pomáhá svým zákazníkům v dosahování lepších výsledků ve hře XYZ, přičemž administrátorovi poskytuje platformu pro

aplikaci nových znalostí a myšlenek z oblasti programování. Proto byla mise podniku stanovena následovně:

- „Společně k lepším výsledkům“.

Následně byla stanovena vize podniku, která by měla vypovídat o tom, kam podnik směřuje. Vize podniku byla stanovena jako:

- „Nejčastěji používaný web pro ukládání, analýzu a kalkulaci dat souvisejících se hrou XYZ“.

Nakonec bylo potřeba stanovit si cíle, které pomohou podniku v dosažení stanovené vize. Tyto cíle byly stanoveny na základě SWOT analýzy vycházející z analýz vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Jako hlavní cíl byl stanoven:

- „Zvýšení počtu zákazníků o 50 % oproti současnému stavu“.

K dosažení tohoto cíle je potřeba splnit následujících osm cílů:

- volání databáze pomocí metody PDO,
- vlastní skripty pro správu databáze,
- celý web na jazyce PHP verze 7.3,
- aplikace pro nahrávání dat,
- sekce přátelé,
- nástroj Plán sezóny,
- platby v měnách PLN, BRL, ARS a HUF a
- web v brazilské portugalské.

Byla navržena strategie a postup její implementace. **Cíl diplomové práce tedy byl splněn.**

Seznam použité literatury

1. ADMINER. *Why is Adminer better than phpMyAdmin?* [online]. 2019 [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <https://www.adminer.org/en/phpmyadmin/>
2. AFFILIANA. *Nejlepší webhostingy – velké srovnání 2018* [online]. 8. 10. 2018, ©2016-2019 [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <https://www.testado.cz/nejlepsi-webhostingy/>
3. BARNEY, Jay B. a William S. HESTERLY. *Strategic management and competitive advantage: concepts and cases*. 5th edition. Boston: Pearson, [2015]. ISBN 978-0133127409.
4. BRITISH BROADCASTING CORPORATION. *Brexit: All you need to know about the UK leaving the EU* [online]. ©2019 [cit. 2019-02-21]. Dostupné z: <https://www.bbc.com/news/uk-politics-32810887>
5. CAMARINHA-MATOS, Luis M. a Hamideh AFSARMANESH, ed. *Infrastructures for Virtual Enterprises* [online]. Boston, MA: Springer US, 1999 [cit. 2019-04-16]. IFIP Advances in Information and Communication Technology. DOI: 10.1007/978-0-387-35577-1. ISBN 978-1-4757-5499-5.
6. ČÁPKA, David. *ITnetwork* [online]. ©2019 [cit. 2019-03-06]. ISSN 2464-6326. Dostupné z: <https://www.itnetwork.cz/o-projektu>
7. ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *ČNB: Aktuální prognóza ČNB* [online]. ©2003-2019a [cit. 2019-02-21]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/
8. ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *ČNB: Kritéria konvergence* [online]. ©2003-2019b [cit. 2019-01-19]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/o_cnb/mezinarodni_vztahy/cr_eu_integrace/eu_integrace_04.html
9. ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *Kurzy devizového trhu* [online]. ©2003-2019c [cit. 2019-03-06]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/denni_kurz.jsp
10. EBOLA CZECH. *Srovnání webhostingových traifů* [online] ©2007 [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <https://www.ebola.cz/webhosting>
11. EUROPEAN COMMISSION. *Introduction of the euro in the Member States that have not yet adopted the common currency*. [online]. European Commission, 2018 [cit. 2019-02-21] Dostupné z:

<http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/index.cfm/ResultDoc/download/DocumentKy/82942>

12. EUROSTAT. General government deficit and surplus [online]. 2019a [cit. 2019-02-21]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&pcode=teina200&language=en>
13. EUROSTAT. General government gross debt [online]. 2019b [cit. 2019-02-21]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&pcode=teina225&language=en>
14. EUROSTAT. HICP – inflation rate [online]. 2019c [cit. 2019-02-21]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&pcode=tec00118&language=en>
15. FINANČNÍ SPRÁVA. Etržby [online]. ©2016-2018 [cit. 2019-02-21]. Dostupné z: <http://www.etrzby.cz>
16. GOOGLE. *Google Analytics* [online]. 2019 [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <https://analytics.google.com/analytics/web/>
17. HUJER, Martin. *Jaké novinky přinese PHP 7.2*. Zdroják [online]. 19.9.2017 [cit. 2019-03-01]. ISSN 1803-5620. Dostupné z: <https://www.zdrojak.cz/clanky/jake-novinky-prinese-php-7-2/>
18. HUJER, Martin. *Jaké novinky přinese PHP 7.3*. Zdroják [online]. 28.11.2018 [cit. 2019-03-01]. ISSN 1803-5620. Dostupné z: <https://www.zdrojak.cz/clanky/jake-novinky-prinese-php-7-3/>
19. LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. [Česko: J. Lhotský], 2010. ISBN 978-80-251-3295-1.
20. MARJANOVIC, Dejan. *PDO vs. MySQLi: Which Should You Use?*. ENVATO TUTS+ [online]. 21.2.2012 [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <https://code.tutsplus.com/tutorials/pdo-vs-mysqli-which-should-you-use--net-24059>
21. MATUSIKOVÁ, Lucja, et. al. *Strategický management*. 2. vydání. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2017. ISBN 978-80-248-4038-3.

22. MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. *Jednodušší daně a do dvou let on-line finanční úřad, slibuje ministryně financí* [online]. Ministerstvo financí ČR, 2018a [cit. 2019-02-21]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/v-mediich/2018/jednodussi-dane-a-do-dvou-let-on-line-fi-30974>
23. MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. *Online daně budou jako elektronické bankovníctví, říká Martin Janeček* [online]. Ministerstvo financí ČR, 2018b [cit. 2019-02-21]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/v-mediich/2018/online-dane-budou-jako-elektronicke-bank-32305>
24. MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. *Vyhodnocení plnění maastrichtských konvergenčních kritérií a stupně ekonomické sladěnosti ČR s eurozónou* [online]. Ministerstvo financí ČR, 2018c [cit. 2019-01-12]. ISSN 2336-5110. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/zahranicni-sektor/pristoupeni-cr-k-eurozone/maastrichtska-kriteria-a-sladenost-cr/2018/vyhodnoceni-plneni-maastrichtskych-konve-33673>
25. ONESOLUTION. *Webhosting* [online] ©2006-2019 [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <https://www.onebit.cz/cz/webhosting/>
26. OSTERWALDER, Alexander, Yves PIGNEUR a Tim CLARK. *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, NJ: Wiley, c2010. ISBN 978-0470-87641-1.
27. PATRIA ONLINE. Detail kurzu CZK/EUR. In: Patria online [online]. ©1997-2019a [cit. 2019-02-21]. Dostupné z: <https://www.patria.cz/graph/imggen.aspx?type=stockDetailOnline&1InstrumentAssetClassCode=FOREX-SPOT&2InstrumentAssetClassCode=FOREX-SPOT&gfinnumofdays=720&gfincharttype=Close&gfinpriceband=None&gfinmovavg1type=None&gfinmovavg2type=None&gfinmovavg1=20&gfinmovavg2=20&gfinvolume=0&1priceCurrency=CZK&2priceCurrency=CZK&1unitCurrency=EUR&2unitCurrency=EUR&1timeInterval=&2timeInterval=&gfinftype=Currency>
28. PATRIA ONLINE. Detail kurzu CZK/EUR. In: Patria online [online]. ©1997-2019b [cit. 2019-02-21]. Dostupné z: <https://www.patria.cz/graph/imggen.aspx?type=stockDetailOnline&1InstrumentAssetClassCode=FOREX-SPOT&2InstrumentAssetClassCode=FOREX-SPOT&gfinnumofdays=1080&gfincharttype=Close&gfinpriceband=None&gfinmovavg1type=None&gfinmovavg2type=None&gfinmovavg1=20&gfinmovavg2=20&gfinvolume=>

0&1priceCurrency=CZK&2priceCurrency=CZK&1unitCurrency=EUR&2unitCurrency=EUR&1timeInterval=&2timeInterval=&gfingtype=Currency

29. PATRIA ONLINE. Detail kurzu CZK/GBP. In: Patria online [online]. ©1997-2019c [cit. 2019-02-21]. Dostupné z: <https://www.patria.cz/graph/imggen.aspx?type=stockDetailOnline&1InstrumentAssetClassCode=FOREX-SPOT&2InstrumentAssetClassCode=FOREX-SPOT&gfnumofdays=1080&gfcharttype=Close&gfpriceband=None&gfmmovavg1type=None&gfmmovavg2type=None&gfmmovavg1=20&gfmmovavg2=20&gfvolume=0&gfind1=None&gfind2=None&gfind3=None&gfind4=None&1priceCurrency=CZK&2priceCurrency=CZK&1unitCurrency=GBP&2unitCurrency=GBP&1timeInterval=&2timeInterval=&gfingtype=Currency>
30. PATRIA ONLINE. Detail kurzu CZK/USD. In: Patria online [online]. ©1997-2019d [cit. 2019-02-21]. Dostupné z: <https://www.patria.cz/graph/imggen.aspx?type=stockDetailOnline&1InstrumentAssetClassCode=FOREX-SPOT&2InstrumentAssetClassCode=FOREX-SPOT&gfnumofdays=1080&gfcharttype=Close&gfpriceband=None&gfmmovavg1type=None&gfmmovavg2type=None&gfmmovavg1=20&gfmmovavg2=20&gfvolume=0&1priceCurrency=CZK&2priceCurrency=CZK&1unitCurrency=USD&2unitCurrency=USD&1timeInterval=&2timeInterval=&gfingtype=Currency>
31. ROTHAERMEL, Frank T. *Strategic management*. 3rd ed. New York, NY: McGraw-Hill Education, [2017]. ISBN 978-1-259-42047-4
32. SAVANA.CZ. *Webhosting* [online]. ©2014-2019 [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <https://www.savana.cz/webhosting/>
33. SOUČEK, Zdeněk. *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny*. V Praze: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-572-5.
34. THINLINE. *Parametry webhostingu* [online]. ©2019 [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <https://www.cesky-hosting.cz/webhosting/parametry-webhostingu/>
35. TRADING ECONOMICS. *20 milion indicators from 196 countries* [online]. ©2019 [cit. 2019-03-06]. Dostupné z: <https://tradingeconomics.com/>
36. WEDOS INTERNET. *Webhosting NoLimit Extra* [online]. ©2010-2019 [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <https://www.wedos.cz/webhosting/extra>

Seznam obrázků

Obr. 4.1 Kalkulátor „Car setup“ bez aktivovaného VIP bodu	20
---	----

Seznam tabulek

Tab. 5.1 Průměrná míra inflace tří států s nejnižší mírou inflace	23
Tab. 5.2 Plnění kritéria veřejného deficitu a veřejného dluhu	24
Tab. 5.3 Průměrná úroková míra tří států s nejnižší mírou inflace	25
Tab. 5.4 Srovnání vybraných webhostingových služeb	32
Tab. 5.5 Zastoupení jazykových verzí.....	38
Tab. 5.6 Ceník	50
Tab. 5.7 SWOT analýza	57

Seznam grafů

Graf 5.1 Vývoj kurzu CZK/EUR za poslední 2 roky	24
Graf 5.2 Postoj veřejnosti vůči euru	26
Graf 5.3 Názor veřejnosti na důsledky zavedení eura pro Českou republiku	26
Graf 5.4 Vývoj kurzu CZK/EUR za poslední 3 roky	28
Graf 5.5 Prognóza kurzu CZK/EUR dle České národní banky.....	28
Graf 5.6 Vývoj kurzu CZK/USD za poslední 3 roky	29
Graf 5.7 Vývoj kurzu CZK/GBP za poslední 3 roky	30
Graf 5.8 Průměrné mzdy ve vybraných zemích	31
Graf 5.9 Pohlaví uživatelů.....	37
Graf 5.10 Věk uživatelů	37
Graf 5.11 Měna dle země uživatelů	39
Graf 5.12 Preference webových prohlížečů	40
Graf 5.13 Preference operačních systémů	41
Graf 5.14 Rozlišení obrazovky.....	42

Seznam zkratek

ARS – Argentinské peso

BRL – Brazilský real

CAD – Kanadský dolar

CZK – Česká koruna

ČNB – Česká národní banka

ČR – Česká republika

EET – Elektronická evidence tržeb

EUR – Euro

GBP – Britská libra

HICP – Harmonizovaný index spotřebitelských cen

HUF – Maďarský forint

MySQL – My Structured Query Language

MySQLi – My Structured Query Language improved

OOP – Object Oriented Programming

PDO – PHP Data Objects

PHP – Hypertext Preprocessor

PLN – Polský zlotý

RON – Rumunské leu

RUB – Ruský rubl

USD – Americký dolar

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26. dubna 2019



.....
Bc. Pavel Sztefek

Seznam příloh