



# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Studie proveditelnosti – placený obsah na videoplatformě MALL.TV

Feasibility study – paid content on MALL.TV videoplatform

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Projektové řízení inovací

## **STUDIJNÍ OBOR**

Projektové řízení inovací

## **VEDOUCÍ PRÁCE**

Ing. Petr Fanta, Ph.D

VACKOVÁ

ANNA

**2022**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Vacková** Jméno: **Anna** Osobní číslo: **500023**  
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**  
Zadávající katedra/ústav: **Institut manažerských studií**  
Studijní program: **Projektové řízení inovací**

## II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

**Studie proveditelnosti - placený obsah na videoplatformě MALL.TV**

Název diplomové práce anglicky:

**Feasibility study - Paid Content on MALL.TV Videoplatform**

Pokyny pro vypracování:

Cíl: Cílem diplomové práce je vypracovat studii proveditelnosti k projektu Placený obsah na videoplatformě Mall.tv a posoudit realizovatelnost a smysluplnost daného projektu.  
Přínos: Přínosem diplomové práce je zhodnocení projektu z několika významných hledisek, která slouží jako podklad pro investiční rozhodnutí.  
Osnova: 1. Úvod - představení struktury diplomové práce 2) Představení společnosti Mall.tv 3) Identifikace problému, stanovení hlavní výzkumné otázky a podotázek; 4) Teoretická část - představení metod, které slouží jako podklad pro praktickou část, 5) Praktická část - zpracování a vyhodnocení studie proveditelnosti pro projekt Placený obsah na videoplatformě Mall.tv, 6) Závěr

Seznam doporučené literatury:

DOC. ING. VYTLACIL, CSC., Dalibor. Řízení projektů: Magisterský program: Řízení rozvojových projektů. Praha, 2011.  
VYTLACIL, Dalibor. Projektové řízení a řízení projektů. Praha: Česká technika – nakladatelství CVUT, 2008. ISBN 978-80-01-04001-0.  
KNAPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. Finanční analýza: komplexní  
SCHOLLEOVÁ, Hana. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy [online]. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017 [cit. 2021-04-22]. Expert (Grada). ISBN 978- 80-271-9870-2. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/ekonomicke-a-financi-rizeni-pro-neeconomy-4062/>  
průvodce s příklady. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3349-4.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

**Ing. Petr Fanta, Ph.D. Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze**

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: **05.01.2022** Termín odevzdání diplomové práce: **28.04.2022**

Platnost zadání diplomové práce: \_\_\_\_\_

Ing. Petr Fanta, Ph.D.  
podpis vedoucí(ho) práce

Ing. Dagmar Skokanová, Ph.D.  
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.  
podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomantka bere na vědomí, že je povinna vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

\_\_\_\_\_  
Datum převzetí zadání

\_\_\_\_\_  
Podpis studentky

VACKOVÁ, Anna. *Studie proveditelnosti – placený obsah na videoplatformě MALL.TV*  
Praha: ČVUT 2022. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův  
ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 25. 04. 2022

Podpis:

## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala následujícím osobám, které mi pomohli při psaní této diplomové práce. Primárně bych chtěla poděkovat mému vedoucímu diplomové práce, panu Ing. Petru Fantovi, Ph.D., za odborné vedení, cenné rady a příjemnou spolupráci při zpracování této diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat společnosti Czech Video Centre za poskytnuté informace o internetové televizi MALL.TV. Jmenovitě bych ráda poděkovala mým kolegům z MALL.TV, kteří mě podporovali a poskytli mi pomocnou ruku, ať už ve formě konzultací anebo času, při kterém jsem mohla na diplomové práci pracovat. Děkuji Pavlu Jančovičovi, Michalovi Menclovi, Vendule Letovské, Vilémovi Fraňkovi, Adamovi Chudárkovi, Daniele Krejsové a Evě Albrechtové. Ráda bych dále poděkovala Anně Petrákové za korekturu této práce. V neposlední řadě bych ráda poděkovala mojí rodině a mému příteli, kteří mě podporovali po celou dobu studia.

# **Abstrakt**

Cílem diplomové práce je zpracování studie proveditelnosti pro připravovaný projekt zavedení placeného obsahu na videoplatformě MALL.TV. Cílem studie je zjistit, zda je tento projekt technicky proveditelný, konkurenceschopný a vhodný k realizaci. Studie proveditelnosti se zpracovává na období čtyř let dle scénářového přístupu. Teoretické kapitoly práce se zabývají nejprve představením trendů a norem v odvětví videoplatformy a následně představují strukturu studie proveditelnosti a její požadavky. Praktické kapitoly obsahují studii proveditelnosti pro placený obsah projektu na videoplatformě MALL.TV. Studie dochází k závěru, že projekt je technicky proveditelný a lze jej doporučit k realizaci za předpokladu, že identifikovaná rizika budou řízena podle opatření uvedených v této práci.

## **Klíčová slova**

projekt, studie proveditelnosti, videoplatforma, video, placený obsah, konkurence, SVOD, TVOD

# **Abstract**

The aim of the thesis is to prepare a feasibility study for the planned project of introducing paid content on the video platform MALL.TV. The study is designed to determine whether this project is technically feasible, competitive, and suitable for implementation. The feasibility study is prepared for a period of four years according to different scenarios. The theoretical chapters of the thesis deal firstly with introduction to trends and norms in the video platform industry, and secondly the structure of the feasibility study and its requirements is introduced. The practical chapters contain a feasibility study for the project paid content on the video platform MALL.TV. The study concludes that the project is technically feasible and can be recommended for implementation provided that the identified risks are managed according to the measures outlined in this thesis.

## **Key words**

project, feasibility study, video platform, video, paid content, competition, SVOD, TVOD

# Obsah

<b>Úvod</b> .....	<b>5</b>
<b>Představení společnosti MALL.TV</b> .....	<b>6</b>
<b>Popis projektu diplomové práce</b> .....	<b>8</b>
<b>1 SVĚT VIDEOPLATFOREM</b> .....	<b>12</b>
1.1 Klíčové funkcionality a trendy .....	12
1.2 Distribuce video obsahu.....	13
1.3 Videoreklamy .....	15
<b>2 STRUKTURA STUDIE PROVEDITELNOSTI</b> .....	<b>17</b>
2.1 Podstata studie proveditelnosti.....	17
2.1.1 Kapitoly studie proveditelnosti.....	17
2.2 Úvod studie proveditelnosti .....	18
2.3 Historie projektu a současný stav .....	19
2.4 Podstata a specifikace projektu .....	19
2.5 Etapy projektu .....	20
2.6 Analýza trhu, odhad poptávky.....	21
2.6.1 PEST analýza .....	22
2.6.2 Porterův model pěti sil .....	23
2.6.3 SWOT analýza.....	23
2.6.4 Odhad poptávky.....	23
2.7 Marketingová strategie a marketingový mix.....	25
2.7.1 Segmenting (segmentace trhu) .....	25
2.7.2 Targeting (zacílení) .....	27
2.7.3 Positioning (postavení) .....	28
2.7.4 Marketingový mix .....	28
2.8 Projektový tým a řízení lidských zdrojů.....	32



2.9	Technické a technologické řešení.....	32
2.10	Implementace projektu a její harmonogram.....	33
2.11	Financování.....	33
2.12	Analýza rizik.....	35
2.13	Vyhodnocení a závěrečné shrnutí projektu .....	35
<b>3</b>	<b>PLACENÝ OBSAH NA VIDEOPLATFORMĚ MALL.TV.....</b>	<b>37</b>
3.1	Úvodní informace .....	37
3.2	Historie projektu a současný stav .....	38
3.3	Podstata a specifikace projektu .....	39
3.3.1	Webová a aplikační prezentace.....	40
3.3.2	Administrátorská část.....	41
3.3.3	UX design a UI design .....	43
3.4	Etapy projektu .....	46
3.5	Analýza trhu, odhad poptávky.....	48
3.5.1	PESTL analýza .....	48
3.5.2	Porterův model pěti sil .....	53
3.5.3	SWOT analýza.....	58
3.5.4	Odhad poptávky.....	63
3.6	Marketingová strategie a marketingový mix.....	64
3.6.1	Cílové segmenty zákazníků .....	64
3.6.2	Marketingový mix .....	66
3.7	Projektový tým a řízení lidských zdrojů .....	70
3.7.1	Řízení lidí v projektu .....	71
3.7.2	Komunikace projektového týmu .....	73
3.8	Technické a technologické řešení.....	74
3.9	Implementace projektu a její harmonogram.....	77
3.10	Financování.....	80

3.10.1	Projektové náklady.....	80
3.10.2	Hodnocení investice .....	83
3.11	Analýza rizik.....	89
	<b>Závěr a vyhodnocení projektu.....</b>	<b>92</b>
	<b>Seznam zdrojů.....</b>	<b>95</b>
	<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>99</b>

# Úvod

Zatímco dříve lidé trávili svůj volný čas čtením knížek, nebo později článků na internetu, nyní se do popředí dostává video. Počet přehraných videí na českém internetu neustále roste. Podle Českého statistického úřadu v roce 2019 sledovalo videa na internetu v průměru 5,5 milionů osob starších 16 let. I když většina lidí konzumuje bezplatný video obsah, je evidentní, že konzumace placeného obsahu také stoupá. Podle dat ČSÚ vzrostla od roku 2019 konzumace placených videí pětinasobně. Internetová televize MALL.TV se už od roku 2018 soustředí na tvorbu a distribuci bezplatného obsahu. Kromě klasických videí MALL.TV nabízí i velké množství živých přenosů, kterou jsou opět jako zbytek obsahu na této videoplatformě bezplatné. Videoplatformy, které disponují pouze bezplatným obsahem, generují zisky pomocí umístěných video reklam. Představení placeného obsahu znamená, že se platformě dostává další možnosti zisku. Kromě dalšího toku peněz je to pro videoplatformy možnost, jak nabídnout lepší obsah pro jejich kmenové fanoušky a jak s nimi více komunikovat.

Hlavním cílem této diplomové práce je vyhotovení studie proveditelnosti, která odpoví na hlavní výzkumnou otázku, zda je technicky proveditelné a ekonomicky výhodné představit na internetové televizi MALL.TV placený obsah v lednu 2022. MALL.TV je česká internetová televize, která na trhu působí od roku 2018 a vznikla původně jako televize skupiny Mallgroup. Toto téma bylo vybráno, protože zpracovatelka studie v MALL.TV pracuje a na tomto projektu se podílela<sup>1</sup> jako produktová manažerka. Diplomová práce je rozdělená na teoretickou a praktickou část. Teoretická část vysvětluje strukturu studie proveditelnosti, metody a analýzy, kterou jsou využity v praktické části. Teoretická část je navíc obohacena o vysvětlení základních pojmů a souvislostí ze světa videoplatform. Praktická část se věnuje samotné studii proveditelnosti projektu placeného obsahu na MALL.TV. Nejprve je specifikováno zadání projektu pomocí user stories. Následně jsou vypracovány všechny části studie tak, jak je definováno v teoretické části. Praktická část je uzavřena zhodnocením, zda daný projekt lze doporučit k realizaci či nikoliv.

---

<sup>1</sup> V době odevzdání diplomové práce je projekt již spuštěn.

# Představení společnosti MALL.TV

MALL.TV je česká internetová televize, která byla založena v roce 2018. Za jejím vznikem stojí bývalý tým internetové televize Stream.cz (v jeden čas známá jako Televize Seznam). V čele vzniku stál šéfproducent Lukáš Záhoř, manažer Juraj Felix a investor Jakub Havrlant. V září v roce 2019 se pak MALL.TV rozšířila i na Slovensko.

MALL.TV vznikla jako součást skupiny Mall Group, což je první e-commerce, která v regionu střední a východní Evropy vsadila na produkci hrané tvorby. Šéfproducentem internetové televize je Lukáš Záhoř, kreativní producent je Milan Kuchyňka a šéfdramaturg je Martin Krušina. V polovině roku 2021 se MALL.TV odpojila od skupiny Mall Group a stala se součástí mediální skupiny Czech Media Invest. MALL.TV se tak přesunula do nově založené firmy Czech Video Centre, která je sesterskou společností Czech News Centre.

Meziročně zaznamenala MALL.TV nárůst celkového počtu zhlédnutí (jedno zhlédnutí je ekvivalentem jednoho spuštění videa) v Česku a na Slovensku z 31,5 milionů v roce 2019 na 91,9 milionů v roce 2020 a nabídla divákům přes pět tisíc videí. V roce 2021 v prvních třech kvartálech také oslovila 15 % online populace. V posledním kvartálu roku 2021 vzrostl tento dosah na 40 % díky zahájení obsahové spolupráce s mediálním domem Czech News Centre (CNC). (Albrechtová, 2021)

Jako jediná internetová televize v Česku a na Slovensku se MALL.TV systematicky věnuje výrobě hrané tvorby, a to v koprodukcí s uznávanými filmovými producenty a režiséry, jako je Jan Prušinovský, Marek Najbrt, Pavel Soukup, Jakub Machala, Ondřej Zima a další. Největší úspěch za hranou tvorbu sklídl v roce 2021 seriál #martyisdead, který obdržel cenu Emmy International a Českého lva. Na MALL.TV kromě hrané tvorby najde divák různorodá videa, například videa od Martina Mikysky, který vystupuje pod pseudonymem Mikýř, a tvoří zábavná videa na zeleném plátně, nebo videa z oblasti infotainmentu od tvůrce Adama Gebriana. Z pozice společensky odpovědného média MALL.TV dlouhodobě usiluje o kultivaci nejen českého internetového prostředí, ale prostřednictvím populárně-naučných, dokumentárních a dalších speciálních audiovizuálních formátů také přispívá k informovanosti diváků. (Albrechtová, 2021)

Na MALL.TV se divák také může dívat na živé přenosy. Velký rozmach živých přenosů proběhl při první vlně Covidu-19 na jaře 2020. MALL.TV založila iniciativu #kulturažije a odvysílala přes 250 živých přenosů a záznamů koncertů, divadelních představení i dalších kulturních akcí na podporu ohroženého kulturního sektoru. Ve spolupráci s Donio.cz vybrala internetová televize MALL.TV prostřednictvím volného vstupného více než 15 miliónů korun.

Veškerý obsah na MALL.TV je nyní zdarma. Aktuálně MALL.TV vydělává skrze příjmy z reklam. Ve videích jsou umístěné videoreklamy ve formě prerollů, midrollů a postrollů. Kromě videoreklam se na platformě zobrazují displejové reklamy ve formě bannerů. MALL.TV obchodní tým uzavírá smlouvy s firmami, které chtějí reklamního prostoru využít a umístit na něj svoji reklamu, za kterou následně MALL.TV zaplatí podle počtu impresí.

Internetová televize MALL.TV je dostupná přes webovou platformu, mobilní iOS aplikaci, mobilní Android aplikaci i přes Smart TV aplikace LG, Samsung, Android TV a Apple TV. Platforma MALL.TV běží na technologickém řešení platformy Gjirafa Video, což je streamovací platforma z Kosova, kterou vybudoval podnikatel Mergim Cahani. Firma Gjirafa kromě produktu Gjirafa Video vlastní i další technologické produkty z oblasti e-commerce. MALL.TV používá již tedy hotové řešení, které je upravené do vlastního brandu. MALL.TV má svůj produktový tým, který společně s Gjirafou formuje zadání budoucího vývoje platformy.

# Popis projektu diplomové práce

## Představení problematiky

V digitálním světě se stále častěji objevuje trend videotvorby a audiotvorby za poplatek. Stále se zvyšují snahy o zpoplatnění online obsahu a navýšení obsahové nabídky. Tento trend se ještě umocnil během pandemie covid-19, kdy více lidí trávilo čas doma. V době „pocovidové“ evidujeme 5% nárůst v příjmech sektoru Video-on-demand. Zákazníci odebírají několik streamovacích služeb najednou, ať už formou měsíčního předplatného či formou jednorázových nákupů video obsahu. (Statista, 2021)

V České republice vidíme, že i největší tuzemské společnosti se snaží transformovat do digitálního prostředí a nabízet obsah i za poplatek. Výrazně investuje do digitální transformace i Czech News Centre (sesterská společnost MALL.TV) nebo i skupina Nova, která svoji digitální strategii buduje kolem video portálu Voyo. MALL.TV vidí příležitost posílit své příjmy prodejem video obsahu. Internetová platforma by chtěla nabídnout svým zákazníkům placený obsah, který bude nad rámec běžného obsahu MALL.TV. (Mediaguru, 2021)

## Cíl diplomové práce

Cílem diplomové práce je vypracovat studii proveditelnosti k projektu Placený obsah na videoplatformě MALL.TV a posoudit realizovatelnost a smysluplnost daného projektu. Tento projekt pomůže managementu MALL.TV učinit rozhodnutí, zda daný projekt realizovat či nikoliv. Tento projekt byl vybrán z toho důvodu, že zpracovatelka této studie je zároveň zaměstnankyní ve společnosti MALL.TV a na realizaci projektu se podílela<sup>2</sup>.

Pro přehlednost byla identifikována hlavní výzkumná otázka a šest výzkumných podotázek. Hlavní výzkumná otázka zní: *Je spuštění placeného obsahu na MALL.TV v lednu 2022 realizovatelné a ekonomicky výhodné?*

---

<sup>2</sup> V době odevzdání diplomové práce je projekt již spuštěn.

1. Obstojí tento projekt na trhu?  
*Pro zodpovězení této podotázky bude zpracována analýza trhu a marketingový koncept, tak aby se dalo posoudit, zda je pro tento projekt místo na trhu.*
  
2. Máme k realizaci projektu přístup ke všem potřebným zdrojům (materiálním, technologickým, lidským)?  
*Zde se zaměříme na přezkoumání dostupnosti zdrojů, jak materiálních, tak technologických i lidských, a hodnotíme jejich finanční náklady. Cílem je posoudit, zda jsou všechny zdroje dostupné, či nikoliv. V případě technologických zdrojů řešíme, zda v případě nedostupnosti můžeme danou technologickou mezeru vyřešit. Dále v rámci této podotázky definujeme jednotlivé pracovní pozice potřebné pro realizaci projektu.*
  
3. Jaké jsou projektové náklady?  
*Zde se zaměříme na náklady, které jsou spojené s přípravou projektu a jeho provozem.*
  
4. Jak bude probíhat implementace?  
*Čtvrtá část se dívá na samostatnou implementaci projektu a na časové plánování. Zde identifikujeme všechny oblasti práce, které se s realizací pojí. Tyto oblasti jsou rozloženy na časovou osu tak, aby bylo možné posoudit včasné spuštění.*
  
5. Je projekt finančně výhodný?  
*Pátá výzkumná podotázka zkoumá ekonomické zhodnocení projektu. Pomocí ukazatelů finanční analýzy se rozhodne, zda se projekt může realizovat či nikoliv.*
  
6. Jaká jsou rizika spojená s realizací projektu?  
*Poslední výzkumná podotázka identifikuje rizika, která jsou spojená s realizací projektu a hledá řešení, jak daným rizikům předcházet.*

### **Metodika:**

Pro zajištění veškerých potřebných informací budou použita zejména sekundární data, která budou posbírána z literatury, i internetu a interních dokumentů společnosti MALL.TV. V teoretické části bude využita zejména literatura, naopak v praktické části bude diplomová práce čerpat zejména z interních dokumentů společnosti MALL.TV a z internetových zdrojů.

Pro zhodnocení první výzkumné podotázky: *Obstojí tento projekt na trhu* bude primárně využit sekundární výzkum, který pomůže zmapovat situaci na trhu a identifikovat konkurenci. Dále bude využit výzkum veřejného mínění od společnosti MEDIAN, který pomůže s odhadem poptávky po prémiovém obsahu internetové televize

MALL.TV. K identifikaci vhodného marketingového konceptu budou využity interní data společnosti a data z dotazníkového šetření.

Pro zodpovězení druhé výzkumné podotázky, která se zabývá potřebnými a dostupnými zdroji, bude využit sekundární výzkum. Třetí výzkumná podotázka: *Jaké jsou projektové náklady* bude taktéž zodpovězena pomocí sekundárního výzkumu. Cílem je zjistit v jakých cenových hladinách se na trhu pohybují náklady, které musí být vynaloženy na tento projekt. Čtvrtá výzkumná podotázka se zabývá implementací, zde bude využit Ganttův diagram, který nám pomůže vizualizovat časový plán projektu.

Předposlední část, část pátá, se zaměřuje na zhodnocení toho, zda je projekt finančně výhodný. Zde využijeme metody zhodnocení ziskovosti projektu, jako je metoda cashflow, čisté současné hodnoty, doby návratnosti projektu a výpočet vnitřního výnosového procenta. Závěrečná podotázka se zabývá riziky spojenými s daným projektem. Zde využijeme opět sekundárních dat a zkonstruujeme analýzu rizika.



# **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 SVĚT VIDEOPLATFOREM

Tato kapitola by měla sloužit jako úvod do světa videoplatform. Cílem je, aby čtenář pronikl do tohoto tématu a měl tedy základní znalost o tom, jak videoplatformy fungují a jaké funkcionality jsou pro ně klíčové. Budou zde popsány trendy, které nyní v tomto odvětví panují, distribuční model a rozdíly mezi jednotlivými video reklamami.

## 1.1 Klíčové funkcionality a trendy

První věc, která je velmi důležitá pro videoplatformy, je jednoduché ovládání. Technologie nám pomáhají zrychlovat a zefektivňovat naši práci a stejně tak by tomu mělo být i u videoplatform. Je klíčové, aby bylo jednoduché platformu ovládat, jak z pozice uživatele, tak z pozice editora videí. Při používání platformy by neměla být potřeba žádná odborná pomoc či školení. Nahrání videa by mělo trvat maximálně pár minut, ale rozhodně ne několik hodin či dní. Video obsah je častokrát citlivý na čas a je nutné mít možnost ho rychle publikovat. Všechny nahrané obsahy by měly být zabezpečeny, tak aby se nedal snadno zpronevěřit či ukrást. Nahrávaná videa musí být jednoduše uspořádatelná v administrativním prostředí. Editor by měl možnost si je štítkovat, přidávat do jednotlivých kanálů či složek. Videa musí být možné vyhledat pomocí klíčových slov, což se týká jak administrátorského prostředí, tak platformy, která je přístupná pro koncové uživatele. Není nic horší než nebyť schopen vyhledat video, které chcete. (Kolowitch, 2020)

Videoplatformy by měly obsahovat robustní analytiku, která poskytne detailní informace o sledovanosti nahraných videí. Mělo by být snadné sdílet data pomocí datového toku s ostatními nástroji, jako je například Tableau nebo Keboola. Další důležitá funkcionality je živé vysílání. Živá vysílání nabírají na popularitě a je proto potřeba, aby byly videoplatformy schopny živá vysílání zaštitit. Při živém vysílání je nejdůležitější stabilita a kvalita přenosu. V případě, že očekáváme vysokou návštěvnost, je potřeba, aby videoplatforma podstoupila zátěžové testy a mohla tak garantovat objemy návštěvníků, které je schopna v rámci přenosu obsloužit. K živým přenosům se váže ještě latence přenosu. Latence v technice označuje dobu mezi uplynulou akcí a reakcí. V kontextu živých přenosů to znamená, kolik času uplyne, než se živý přenos dostane k lidem u obrazovky. Ideální je, co nejkratší latence, protože ta umožňuje sledování téměř v reálném čase a umožňuje tak snadnější komunikaci, například pomocí chatu, mezi přenosem a divákem.

Konzumace video obsahu je na vzestupu a sledování trendů, kterými se video odvětví ubírá je důležité pro každého majitele videoplatformy. Placený obsah a jeho distribuce je rozhodně na vzestupu, platformy se snaží najít nové toky příjmů a placený obsah tomu napomáhá. Možnosti distribuce video obsahu si rozeberme níže. Dalším trendem, který se začíná objevovat jsou otitulovaná videa bez zvuku. Je odhadováno, že 85 % krátkých videí zhlédnutých na Facebooku jsou sledovány bez zvuku. Tato změna je způsobena tím, že uživatelé teď konzumují obsah nejen doma, ale i v dopravních prostředcích, či při čekání v restauracích. (Brandon, 2021)

Kvantita obsahu, které je uživatelům dostupná je obrovská. Lidé jsou zahlceni články, videi, filmy, podcasty, příspěvky na sociálních sítích a tak dále. Všechen tento obsah nám, lidem, ubírá na pozornosti, a právě z toho důvodu se dostávají do popředí krátká videa. Konceptu krátkých videí již využívají sociální sítě jako je TikTok, Instagram v podobě Instagram Reels a Snapchat. Nicméně, i velká videoplatforma jako je Youtube představila koncept YouTube Shorts. Posledním stěžejním trendem je obsah tvořený přímo uživateli, který dává sledovatelům pocit větší autenticity. Je běžné, že teď lidé sledují video tvorbu svých určitých oblíbených tvůrců, právě kvůli jejich charakteru a osobnosti. (Brandon, 2021)

## **1.2 Distribuce video obsahu**

Tato část vysvětluje pojmy jako je SVOD, TVOD a AVOD, což jsou zkratky, které popisují odlišné obchodní modely pro distribuci videí na internetu. Existují ještě dodatečné obchodní modely jako je PVOD, Catch up TV, NVOD, Push VOD, ale ty nejsou pro tuto práci důležité, a proto budou vynechány.

Nejprve si pojdme ujasnit pojem VOD, který se objevuje ve všech třech zkratkách. Pojem VOD v překladu znamená video na vyžádání (v angličtině video on demand). VOD je systém, který si uživatelům televize či internetu umožňuje vybrat, kdy a kde se dívat, a co sledovat.

Tohle je odklonění od klasického modelu, kdy se díváme na videa (typicky filmy nebo seriály) podle předem předepsaného televizního programu. Tato možnost – dívat se na videa, kdy chceme, kde chceme a na čem chceme, je umocněna tím, že VOD málokdy obsahuje živý obsah, což přispívá k flexibilitě sledování. Termín VOD se používá jak k popisu typu přenosu (uživatel se dívá na vybraný obsah nezávisle na to, na co se

koukají ostatní ve stejném čase), tak k označení konceptu online video služeb obecně. To, jak jsou uživatelé požádáni, aby za přístup platili, je pak to, v čem se modely liší. (Kaysen, 2015)

### **SVOD = Předplatné video na vyžádání (Subscription VOD)**

Předplatné video na vyžádání je typ služby, kde uživatel uzavře smlouvu o předplatném. Po uhrazení předplatného je uživateli umožněn přístup ke službě, nebo přesněji k videím, která spadají pod předplatné. Uživatel může sledovat SVOD obsah bez omezení. Většina služeb funguje na bázi měsíčního předplatného, které se obvykle automaticky obnovuje, dokud jej uživatel nezruší. Toto je velký rozdíl oproti podmínkám tradiční kabelové televize, kde obvyklá doba poskytnutí služby byla 6-12 měsíců. Pro SVOD je aspekt svobody a jednoduchého zřízení a zrušení zásadní. Tato svoboda na druhou stranu pro provozovatele SVOD služeb znamená, že musejí tvrdě pracovat, aby si udržely zákazníky. Příkladem SVOD služeb může být například Netflix nebo HBO GO. (Kaysen, 2015).

### **TVOD = Transakční video na vyžádání (Transactional VOD)**

Transakční video na vyžádání se odklání od základní myšlenky SVOD, tzn. za jeden poplatek může uživatel konzumovat obsah bez omezení. Místo toho uživatel zaplatí částku podle množství zkonsumovaného obsahu. Nejčastěji se to týká filmů, seriálů nebo jednorázových akcí. Uživatel si ve videotéce vybere film, který chce vidět, zaplatí ho a ten je mu poté zpřístupněn. Obsah může být uživateli zpřístupněn na neomezenou či omezenou dobu. Služby TVOD se snaží udržet zákazníky pomocí nabízení atraktivních cen či výhodných balíčků. TVOD model například vidíme u služby Amazon video nebo u české filmové platformy Aerovod. (Pradhan, 2019)

### **AVOD = reklamní video na vyžádání (Advertising VOD)**

Reklamní video na vyžádání je příjmový model založený na reklamách. Znamená to, že uživatel nezaplatí žádný finanční obnos za zpřístupnění videa, ale před samotnou konzumací videa je mu spuštěno několik reklam. (Kaysen, 2015). V tomto případě se často hovoří o tom, že je obsah pro uživatele „zdarma“, to ovšem není celá pravda. Uživatel za video neplatí penězi, ale svým časem, který tráví koukáním na video reklamy. Model AVOD je využíván platformou YouTube nebo například českou streamovací platformou Stream.cz. (Pradhan, 2019)

Existují případy služeb, které zvolili kombinaci výše zmíněných modelů a nesoustředí se pouze na jeden typ distribuce. Často vidíme kombinaci AVOD + SVOD, kde uživatel, který nemá aktivní předplatné, může konzumovat obsah zdarma s reklamami, ale v případě, že si předplatné zakoupí, je mu odemknut prémiový obsah a celá služba je pro něj bez reklam. Další kombinace může být SVOD + TVOD, kdy ne všechny obsah spadá do balíčku předplatného a uživatel je nucen i přes aktivní předplatné vynaložit extra náklady za jistý TVOD obsah. Toto je časté u filmových platform, které si kupují práva k filmům. U některých filmů získají práva jen na TVOD distribuci, a tudíž je nemožnou poskytnout v rámci SVOD. Neexistuje žádná zakázaná kombinace modelů, ale je potřeba si ověřit, jak na danou kombinaci modelů bude reagovat zákazník.

## **1.3 Videoreklamy**

Jak už bylo zmíněno, model AVOD využívá hojně videoreklam. Reklamy, které se objevují přímo ve videu, jinak řečeno videoreklamy, se dělí na pre-rolly, mid-rolly a post-rolly. Jak už může napovědět samotný název, tak největší rozdíl spočívá v umístění dané reklamy. Tyto tři termíny jsou detailně vysvětleny níže.

### **Pre-roll reklama**

Pre-rollová reklama se uživateli přehraje ještě před tím, než se spustí dané video. Znamená to, že pokud uživatel klikne na video, které si chce přehrát a dané video obsahuje pre-rolly, tak přehrávač nejprve spustí reklamu a až po ní začne hrát vybrané video. Pre-rolly jsou velmi běžný způsob, jak monetizovat AVOD obsah. Velká výhoda je, že uživatel si dané video vybral a rozhodl se ho přehrát, tudíž je velká pravděpodobnost, že počká, než se všechny pre-rolly přehrají, aby mohl dané video zhlédnout. Nicméně je důležité ohlídat si a otestovat počet pre-rollů ve videu, jelikož je velký rozdíl, zda se v jednom videu přehraje jedna reklama či pět. Je potřeba najít správnou rovnováhu toho, co je uživatel ochotný tolerovat. (Vijayanagar, 2021)

### **Mid-roll reklama**

V případě, že se video pozastaví a začne se přehrávat reklama, jedná se o mid-roll reklamu. Po jejím skončení, nebo přeskočení, se přehrávání videa obnoví. Po dokončení přehrávání mid-rollu, nebo po jeho přeskočení, se přehrávání videa obnoví. U mid-rollů je důležité myslet na jejich umístění. Není vhodné je vkládat do klíčového momentu ve videu, pozice by ideálně měla být vybrána v momentě, kdy se ve videu nic zásadního neděje, ale uživatel má přece jenom potřebu ho dokoukat.

Další důležitý aspekt u mid-rollů je jejich frekvence. V případě krátkého desetiminutového videa nejspíš není vhodné umístit každou jednu minutu midroll, naopak delší videa snesou větší množství mid-rollů. (Vijayanagar, 2021)

### **Post-roll reklama**

Post-rolly jsou reklamy, které se spustí po dokončení vybraného videa těsně před spuštěním videa následujícího. Zde je problém, že post-roll se spouští až úplně na závěr, tudíž je menší pravděpodobnost, že uživatel zůstane a reklamu zhlédne. Uživatel si již video, které chtěl vidět, vybral, a to skončilo. V případě, že jsou videa za sebou spouštěna na autoplay (automatické přehrávání videí bez nutnosti stisknout přehrát), tak uživatel, který po skončení videa neodejde a nechá si automaticky pustit další, dostane post-roll a následně i pre-roll u nového videa. Tato strategie může uživatele odrazovat ale na druhou stranu může zvýšit imprese reklam. Opět je ideální si otestovat, zda se post-rolly vyplatí, či nikoliv. (Vijayanagar, 2021)

Kromě toho, kde se daná reklama nachází, rozlišujeme ještě přeskočitelné a nepřeskočitelné videoreklamy. Přeskočitelná reklama může být uživatelem přeskočena ještě před přehráním celé reklamy. Většinou uživatel musí odkoukat alespoň pár sekund dané reklamy, než ji může přeskočit. Nepřeskočitelná reklama se, jak už z názvu vypovídá, přeskočit nedá a musí být uživatelem odkoukaná celá, než se spustí vybrané video. Nepřeskočitelná reklama může být ve formě i takzvaného bumperu. Bumper je krátká nepřeskočitelná reklama, která nemá více jak šest sekund. (YouTube, 2022)

# **2 STRUKTURA      STUDIE      PROVEDITEL- NOSTI**

## **2.1 Podstata studie proveditelnosti**

Studie proveditelnosti (anglicky známá pod názvem Feasibility Study) je technickoeconomická studie, která vyhodnocuje základní komerční, technické, finanční a ekonomické aspekty projektu. Cílem této studie je v předinvestiční fázi projektu vyhodnotit podnikatelskou příležitost projektu. Tato studie slouží jako základní materiál pro rozhodnutí o přijetí, či zamítnutí projektu. (Fotr, 2011) Zároveň je studie proveditelnosti zásadním nástrojem samotného projektového řízení ve fázi investiční, respektive fázi provozní. (Sieber, 2014).

### **2.1.1 Kapitoly studie proveditelnosti**

Ministerstvo vnitra České republiky vytvořilo doporučenou osnovu studie proveditelnosti. Osnova obsahuje patnáct doporučených kapitol, které by studie proveditelnosti měla obsáhnout. První kapitola by měla obsahovat základní informace o projektu, účel zpracování, určení zadavatele a zpracovatele a kontaktní údaje. Druhá kapitola popisuje stávající situaci, kterou má projekt řešit, poptávku po realizaci projektu a definici přínosu projektu. Dále se v této kapitole identifikují hlavní cílové skupiny, na které bude mít projekt vliv, a strategie projektu. Třetí část se věnuje popisu projektu a jeho hlavních aktivit. V této části se definuje hlavní smysl a zaměření projektu. V kapitole čtvrté se popisuje způsob řízení projektu z hlediska lidských zdrojů, odpovídající projektový tým, seznam pracovníků zapojených v projektu a jejich specializace. V následující části, v kapitole páté, se popisuje technologické a technické řešení projektu jako je zvolená technologie, technické parametry, výhody a nevýhody těchto předpokládaných řešení a vyplývající rizika. Dále zhodnocujeme způsob zajištění projektu a určujeme režijní náklady. Následně se stanovuje harmonogram realizace projektu včetně rozpočtového harmonogramu. Kapitola finanční a ekonomická nastíní náklady spojené s projektem, základní kalkulace a finanční plán. Dále se osnova zabývá analýzou trhu, marketingovou koncepcí a lokalitou projektu. Pokračuje se analýzou rizik, která kromě hodnocení rizik obsahuje i citlivostní analýzu.

Předposlední kapitola je věnována udržitelnosti projektu. Na závěr následuje vyhodnocení studie proveditelnosti a shrnutí výsledků, kterých se dosáhlo zpracováním studie proveditelnosti. Celá studie je zakončena doporučením, zda projekt uskutečnit, či nikoliv. (Ministerstvo vnitra České republiky, 2015)

Nicméně toto není jediná doporučená osnova studie proveditelnosti, kterou lze najít. Například inženýr Patrik Sieber vypracoval metodickou příručku studie proveditelnosti pro Ministerstvo pro místní rozvoj, ve které doporučuje lehce pozměněnou osnovu. Osnova studie proveditelnosti by měla být zvolena tak, aby reflektovala potřeby vypracovávaného projektu. Je důležité, aby se v dokumentu rozpracovaly kapitoly, které jsou relevantní a klíčové. (Fotr, 2011) Pro účely této diplomové práce byla osnova studie proveditelnosti zjednodušena a uzpůsobena tak, aby co nejlépe vyhovovala povaze projektu. Zde jsou shrnuty části, kterým se bude tato konkrétní studie proveditelnosti věnovat:

1. Úvod
2. Historie projektu
3. Podstata a specifikace projektu
4. Etapy projektu
5. Analýza trhu, odhad poptávky
6. Marketingová strategie a marketingový mix
7. Projektový tým a řízení lidských zdrojů
8. Technické a technologické řešení
9. Implementace projektu a její harmonogram
10. Financování
11. Analýza rizik
12. Vyhodnocení a závěrečné shrnutí projektu

## **2.2 Úvod studie proveditelnosti**

Na prostoru zhruba jedné stránky by měli být uvedeny následující údaje. Zaprvé účel, pro který je studie proveditelnosti zpracována. Z krátkého odstavce by mělo být jasně srozumitelné k čemu tato studie slouží a měl by být vymezen její přínos. Dále je potřeba uvést k jakému datu je studie zpracovávána a identifikační údaje o zadavateli a zpracovateli studie. V případě, že je zadavatel právnická osoba, je potřeba uvést identifikační číslo firmy. V poslední řadě by měl úvod obsahovat kontaktní informace na příslušné osoby. (Sieber, 2014)



## 2.3 Historie projektu a současný stav

V této kapitole udáváme základní stručné informace o historii daného projektu. Zde by měly zaznít informace o tom, zda už v minulosti proběhl nějaký pokus o realizaci a jak tento pokus probíhal. Pokud se v minulosti daný projekt nerealizoval, je důležité uvést informace o tom, proč realizace selhala. Tyto informace mohou být velmi důležité pro budoucí realizaci, jelikož se tímto způsobem můžeme vyhnout chybám, které by mohly nastat, či se vyvarovat podmínek, které by realizaci zabraňovaly. V závěru kapitoly bychom měli uvést, co vedlo k rozhodnutí daný projekt znovu zvážit a jaká je motivace pro jeho realizaci. V této části můžeme také uvést vizi a misi projektu. (Ministerstvo vnitra České republiky, 2015)

## 2.4 Podstata a specifikace projektu

Účelem této kapitoly je poskytnout komplexní popis projektu a jeho jednotlivých etap. Podle Ing. Patrika Siebera je důležité právě v této části odlišit dopady na stav světa v případě, že projekt bude předpokládanou formou realizován od situace, kdy projekt realizován nebude. V případě, že je projekt realizován, říkáme, že nastal stav světa s investiční variantou a v případě, že projekt realizován nebyl, říkáme, že nastal stav světa s nulovou variantou. V případě, že řešení studie proveditelnosti je nějakým způsobem různorodé a vznikají různé varianty řešení, je třeba tento způsob popsat, aby bylo jasně srozumitelné, co je investiční varianta jedna, dva a tak dále. Pro každou variantu bychom měli specifikovat, jak se liší od ostatních variant. V projektu je obvykle označeno jedno optimální řešení. V rámci vyhodnocení projektu bychom měli vybrat jednu z variant a zdůvodnit její výběr. (Sieber, 2014)

Jak již bylo zmíněno, je důležité, aby tato část obsahovala komplexní popis daného projektu. Měli bychom zde najít odpovědi na to, jaký je název projektu, jeho smysl a hlavní zaměření. Dále by zde mělo zaznít, jaké služby či produkty budou v rámci daného projektu poskytovány. Popis služeb či produktů by měl být detailní a popisovat veškeré charakteristiky. (Sieber, 2014)

V případě softwarových projektů je potřeba detailně popsat veškeré funkcionality, které by měly být v rámci daného projektu vyvinuty. Při definici softwarových požadavků můžeme využít takzvané user stories, které vychází z metody Scrum a Kanban.

User story je jednoduchý popis toho, co jakýkoliv typ uživatele chce dosáhnout. User stories umožňují jednoduše pochopit to, co by měl daný produkt umět tak, aby tomu rozuměl celý produktový tým. (Patton, 2014)

Už víme, že je potřeba podrobně popsat definici projektu, ale co se s touto specifikací ještě váže, je celková kapacita neboli velikost projektu a jeho lokalizace. Musí být vytyčeno na jakém území bude projekt realizován, a v případě softwarových projektů pro jaká zařízení se projekt plánuje. Dále je důležité uvést, kdo je vlastníkem, respektive provozovatelem, projektu, či jeho dílčích částí. Komplexní projekty mívají většinou několik vlastníků, kteří jsou zodpovědní za různé dílčí části. V případě, že existují další vstupy pro zadání, tak by měly být tyto informace uvedeny. (Sieber, 2014)

Je potřeba si uvědomit, že každý projekt je unikátní a jeho specifikace by měla vždy odpovídat jeho individuálním potřebám. Zásadní je, aby čtenář po přečtení této části studie proveditelnosti jasně chápal, čeho se projekt týká a měl tak dostatečný informační základ pro pochopení dalších kapitol této technickoekonomické studie. (Doležal, 2016)

## **2.5 Etapy projektu**

Existují čtyři základní fáze každého projektu: předinvestiční, investiční, provozní a likvidační. Každá z těchto fází je důležitá z hlediska úspěšnosti projektu, nicméně části předinvestiční bychom měli věnovat zvýšenou pozornost, a to z toho důvodu, že úspěch daného projektu z velké míry bude záviset na informacích a poznatcích, které si zjistíme v rámci předprojektových analýz před jeho samotnou realizací. (Vytlačil, 2008)

V předinvestiční části se rozhoduje o projektové realizaci či zamítnutí. V této fázi máme vysoké náklady na projektovou dokumentaci, administrativní náklady a náklady za zpracování ekonomických studií, jako je právě studie proveditelnosti. I když je patrné, že v této fázi bude investor vydávat spoustu tzv. utopených nákladů, neměly by nás tyto náklady odradit od pečlivých příprav, jelikož díky těmto přípravám se můžeme vyhnout ztrátám spojeným s vložením finančních prostředků do špatného projektu. (Fotr, 2011), (Sieber, 2014)

Následující fáze, fáze investiční, je období od začátku investiční výstavby projektu až do zahájení jejího provozu. Jiří Fotr a Ivan Souček dokonce hovoří o dělení investiční fáze na dvě etapy, a to na etapu projekční a etapu realizační. (Fotr, 2011) Z hlediska nákladů bývá toto období vyznačováno vysokými náklady a zanedbatelnými či nulovými příjmy. I během této fáze má investor možnost projekt zastavit. V této fázi je možné mít odlišný realizační tým či rozdílné procesy oproti nastávající fázi provozní. Investiční fáze je završena odevzdáním dokončeného projektu do zkušebního, popřípadě trvalého provozu. (Sieber, 2014), (Fotr, 2011)

Třetí fáze, fáze provozní, začíná zkušebním provozem nového projektu a jeho postupného zařazování do fáze běžného provozu. Spadá sem i zdokonalování projektu a jeho údržba. (Fotr, 2011) V rámci studie proveditelnosti bývají plány pro toto období z hlediska marketingu, financí a řízení projektového týmu zdaleka nejnáročnější. Z logického hlediska vyplývá, že provozní fáze projektu bývá neanalyzovanější a nejpracovanější částí studie. (Sieber, 2014)

Poslední fází je fáze poprovozní neboli likvidační. Jedná se o období, ve kterém se daný projekt již neprovozuje. I když se jedná o fázi ukončování projektu, neznamená to, že v této fázi nemáme žádné náklady, musíme totiž počítat s náklady související s likvidací projektu. Na druhou stranu ale můžeme stále počítat s možným výnosem z prodeje. (Fotr, 2011)

Uvedené rozdělení na čtyři fáze je nutno vnímat jako základní a orientační. Může se stát, že nějaký projekt bude vyžadovat rozdělení na určité mezifáze, které slouží jako přechodné období mezi jednotlivými fázemi. Příkladem může být například zaváděcí provoz, kdy projekt už není v investiční fázi, ale ještě plně nevstoupil do fáze provozní. V rámci této kapitoly studie proveditelnosti by mělo být jasně uvedeno, kterými etapami si projekt prochází, jak jsou jednotlivé fáze dlouhé a co je v jednotlivých fázích řešeno jinak. (Sieber, 2014)

## **2.6 Analýza trhu, odhad poptávky**

Tato část studie proveditelnosti se věnuje analýze trhu a odhadu budoucí poptávky. Abychom vůbec dokázali rozhodnout, jakým směrem koncipovat naši marketingovou strategii, je potřeba nejdříve vypracovat marketingový výzkum.

Tento výzkum by nám měl poskytnout informace o tom, zda na trhu existuje poptávka, jaké existují tržní segmenty, kdo jsou naši cíloví zákazníci a kdo je naše konkurence. Je nutné vybrat vhodné strategické nástroje, které nám pomůžou tyto informace získat. Analýza trhu se dělí na vnitřní a vnější prostředí podniku. V této kapitole představíme nástroje, které jsou použity k identifikaci vnějšího a vnitřního prostředí společnosti MALL.TV. Dále si představíme metody pro odhad poptávky. (Sieber, 2014)

### **2.6.1 PEST analýza**

Pro zhodnocení vnějšího prostředí podniku lze použít PEST analýzu. PEST analýza získala svůj název podle začátečních písmen českých i anglických názvů. Tato analýza rozebírá faktory politické, ekonomické, sociokulturní a technologické, které ovlivňují nebo potencionálně mohou ovlivnit činnost podniku. Analýza PEST může být ještě dále rozšířena o environmentální faktory a faktory legislativní, této analýze se poté říká PESTLE analýza. (Jakubíková, 2013)

Mezi politické faktory řadíme politickou stabilitu, stabilitu vlády, vliv politických stran, daňovou politiku státu, pracovní právo, vládní zákony či předpisy Evropské unie. Je důležité zde zanalyzovat zásadní faktory, které ovlivňují ekonomické fungování státu a mohou mít zásadní dopad na realizaci projektu. Ekonomické faktory myslí na výnosy podniku, a proto je nutné se zaměřit na inflaci, úrokové sazby, měnové kurzy, míru nezaměstnanosti a míru inflace (případně deflace). Sociokulturní faktory mapují spotřební zvyky, kulturní hodnoty, demografické faktory jako je věková struktura obyvatelstva, životní úroveň obyvatelstva či úroveň vzdělání. Technologické faktory představují trendy ve výzkumu a vývoji. Mapují rychlost technologických změn, výrobní, dopravní, skladovací, komunikační i informační technologie. Kvalitní technologické prostředí umožňuje firmám dosahovat lepších hospodářských výsledků. (Jakubíková, 2013), (Perera, 2017)

Poznatky získané z analýzy makroprostředí se dají využít při tvorbě scénářů, jak se bude vyvíjet okolí podniku. Díky scénářům se dokáží manažeři lépe připravit na potencionální změny a umožní jim to vytvořit plán, jak v případě nastání nějakého scénáře reagovat. (Jakubíková, 2013)

## **2.6.2 Porterův model pěti sil**

Konkurenční prostředí lze popsat pomocí Porterova modelu pěti sil. Tento model umožňuje pochopit podstatu konkurenčního prostředí a formulovat faktory, jenž ovlivňují vyjednávací pozici organizace v konkrétním odvětví firmy. Slouží také k nalezení příležitostí, aby daný podnik vyjednávací pozici mohl vylepšit. (Hanzelková, 2013)

Níže je vypsáno pět konkurenčních faktorů Porterova modelu:

- Hrozba vstupu nových konkurentů
- Vyjednávací síla zákazníků
- Hrozba substitutů
- Vyjednávací síla dodavatelů
- Konkurence v branži

Firma vyhodnocuje, jak velký vliv mají tyto faktory na její činnosti a jak se potenciálně bránit těmto silám. Dodavatelé jsou organizace či jednotlivci, kteří firmám poskytují zdroje potřebné pro výrobu či poskytování služeb. Úspěch každé firmy do značné míry závisí právě na kvalitě dodavatelů, proto je velmi klíčové, aby byli vybíráni pečlivě. (Jakubíková, 2013)

## **2.6.3 SWOT analýza**

SWOT analýza je jednoduchá analýza, která mapuje silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby. Její název vychází z počátečních písmen anglických slov: strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti) a threats (hrozby). Díky této analýze lze odhadnout strategickou situaci podniku v návaznosti na vnější i vnitřní faktory firmy. Vnější prostředí firmy je reprezentováno pomocí seznamu hrozeb a příležitostí. Vnitřní prostředí je představeno na silných a slabých stránkách. Společnost by si měla klást za cíl rozvíjet silné stránky a eliminovat slabé stránky, dále využívat příležitosti a předcházet hrozbám. (Hanzelková, 2013)

## **2.6.4 Odhad poptávky**

Předpovědi tržeb jsou velice důležité pro fungování a plánování firem. Předpovědi poptávky jsou používány finančním oddělením pro zajištění prostředků na investice a provoz, oddělením výroby ke stanovení kapacit, oddělením nákupu k opatření potřebného materiálu a oddělením lidských zdrojů k najmutí správného počtu pracovníků.

V případě, že se předpověď výrazně odlišuje od reality, pak by se mohla firma potýkat s problémy, je tedy důležité poptávku správně odhadnout. (Kotler, 2013)

Existuje mnoho způsobů, jak se na trh dívat. Můžeme zkoumat potencionální trh, který reprezentuje soubor spotřebitelů s dostatečným zájmem o určitou nabídku. Nicméně potencionální trh zahrnuje i spotřebitele, kteří sice zájem mají, ale nemusí mít dostatečné finanční prostředky nebo přístup k výrobku. Dostupný trh pak naopak zahrnuje spotřebitele, kteří zájem mají a současně mají i finanční prostředky a přístup k nabídce. Kvalifikovaný dostupný trh pak tvoří soubor spotřebitelů, kteří navíc mají oprávnění k nákupu tržní nabídky. Může se stát, že stát může zakazovat prodej určitých výrobků a služeb osobám mladším například 18 let. Cílový trh pak reprezentuje vzorek uživatelů z kvalifikovaného dostupného trhu, o kterou se společnost rozhodne usilovat. (Kotler, 2013)

Hlavními indikátory pro měření poptávky je tržní a individuální poptávka. Podle Philipa Kotlera je „tržní poptávka po určitém výrobku je celkovým množstvím, které by bylo zakoupeno předem definovanou skupinou zákazníků ve vymezené geografické oblasti a stanoveném časovém horizontu, to vše v určitém marketingovém prostředí za použití konkrétního marketingového programu“ (Kotler, 2013). Na druhou stranu individuální poptávka je pak odhadovaným podílem určité společnosti na tržní poptávce při alternativním marketingovém úsilí v daném časovém horizontu. Jak již bylo zmíněno, odhadování poptávky není jednoduchá disciplína, ale je nesmírně důležitá. Existuje několik způsobů, jak poptávku odhadnout.

Prvním je výzkum nákupních záměrů, který spočívá v umění vytyšit, co kupující s největší pravděpodobností udělají pomocí kladení relevantních otázek spotřebitelům. V případě, že dotazování kupujících není praktické, mohou společnosti využít metody expertních odhadů prodejců. Výhodou této metody spočívá ve větším přehledu prodejců o nastupujících trendech. Další metodou je získání předpovědi od odborníků včetně dealerů, distributorů, dodavatelů či marketingových poradců. Odborníci se často mohou uchýlovat k metodě Delphi. Velmi využívanou metodou je analýza historických prodejů, díky které mohou firmy odhadnout, jaká by mohla být budoucí poptávka. Díky analýze minulých dat dokážeme určit budoucí trend. Závěrečná metoda, metoda tržního testu spočívá v otestování výrobku na reálném trhu a sledování spotřebního chování. (Kotler, 2013)

## **2.7 Marketingová strategie a marketingový mix**

Strategický marketing má za úkol dlouhodobě pomáhat naplňovat poslání společnosti, což znamená plnění konkrétních podnikových cílů. Strategického charakteru nabývá marketing v době, kdy se plánování marketingových činností strategicky soustředí na určitou skupinu zákazníků a na jejich unikátní potřeby. Strategický marketing kouká do budoucnosti a nezabývá se pouze současností. Zároveň učí marketingové manažery rozpoznávat potencionální příležitosti či rizika a reagovat na ně dříve nebo lépe než konkurence. (Jakubíková, 2013, s. 346-349)

Cílem jakékoliv organizace je efektivně tvořit hodnotu na trhu. K tomu, aby firmy mohly hodnotu tvořit, potřebují vybrat vhodný cílový trh, produkt nebo službu na vybraný trh umístit a přijít s vhodnou marketingovou strategií, která pomůže získat zákazníky na vybraném trhu. Účinný marketing vyžaduje od společností, aby si identifikovali a vyprofilovali odlišné skupiny kupujících, které se liší svými potřebami a přáními, dále si vybrali jeden hlavní segment a případně další vedlejší segmenty, na které se budou soustředit. V neposlední řadě je klíčové rozhodnout, jak s každým vybraným segmentem komunikovat a jak nabízet tržní nabídku společnosti. Tomuto se říká segmenting, targeting a positioning. (Kotler, 2013, s. 251), (Jakubíková, 2013, s. 350-354)

### **2.7.1 Segmenting (segmentace trhu)**

Většina organizací, které poskytují služby nebo prodávají produkty, neumí vyhovět přáním všech svých zákazníků a nedokáže být konkurentem všem ostatním firmám působícím na trhu. Z tohoto důvodu organizace přijímají strategii tržní segmentace. (Vašítková, 2014, s. 35)

Segmentace trhu dělí trh na jasně definované dílky. Tržní segment je tvořen skupinou zákazníků, kteří sdílejí podobné potřeby a přání. K segmentaci se dá přistoupit dvěma způsoby. Zaprvé můžeme rozdělit trh pomocí deskriptivních charakteristik, jako je geografie, demografie nebo psychografie. Poté se tyto vybrané segmenty mezi sebou porovnávají a určuje se, zda je mezi nimi dostatečně velký rozdíl, co se potřeb a přání týče v závislosti na nabízený výrobek či službu. Druhým přístupem je rozlišit segmenty pomocí behaviorálních charakteristik, jakými jsou reakce spotřebitele na různé benefity, používání výrobku nebo služby. Můžeme například sledovat, zda skupina spotřebitelů, kteří upřednostňují kvalitu výrobku před nízkou cenou, má odlišné geografické, demografické či psychografické charakteristiky.

U geografické segmentace většinou dělíme trh podle zeměpisných částí jako jsou státy, regiony, okresy, města, nebo dokonce i městské čtvrti. Organizace může působit v několika státech, nebo jen v jednom regionu, ale i tak může věnovat pozornost tomu, jak se jednotliví spotřebitelé na základě jejich lokality liší. Pokud si organizace uvědomuje geografické rozdílnosti, dokáže přizpůsobit marketingové aktivity na míru práním místních skupin zákazníků. Při demografické segmentaci rozdělujeme trh podle proměnných, jako je věk, velikost rodiny, pohlaví, příjem, zaměstnání, vzdělání, náboženství, rasa, generace, národnost a společenská třída. Výhoda těchto demografických segmentů je snadnost jejich měření. Pokud dělíme trh na základě psychografických charakteristik, znamená to, že rozdělujeme kupující do skupin podle psychologických a osobnostních znaků, životního stylu nebo osobních hodnot. Jedním z nejpoblárnějších klasifikačních systémů založených na psychografických ukazatelích je rámec VALS. Hlavními dimenzemi segmentačního rámce VALS jsou motivace spotřebitele a jeho prostředky. Tento rámec říká, že spotřebitelé jsou motivováni buď ideály, úspěchy nebo sebevyjádřením. Výše prostředků jednotlivce určují osobnostní rysy, jako je energie, sebevědomí, intelektualismus, hledání novosti, inovativnost, impulzivnost, vůdcovství a domýšlivost. (Kotler, 2013, s. 252-264)

Při behaviorální segmentaci marketéři rozdělují trh na skupiny zákazníků podle jejich znalostí o výrobku, postoji k výrobku, používání výrobku nebo jejich reakci na výrobek. Můžeme sledovat takzvané potřeby a přínosy, které zákazníci mají, a identifikovat skupinu tržních nadšenců, nebo naopak tradicionalistů. Dále u behaviorální segmentace můžeme sledovat rozhodovací role zákazníků. Lidé v nákupních rozhodnutích sehrávají jednu z pěti rolí: iniciátor, ovlivňovatel, rozhodovatel, kupující a uživatel. Mnozí marketéři ovšem věří, že dobrý způsob, jak identifikovat tržní segmenty, jsou proměnné vztahující se k nejrůznějším aspektům uživatelů a vzorcům jejich používání výrobků: příležitosti, uživatelský status, frekvence používání, stadium připravenosti kupujícího a status věrnosti. Pokud dělíme kupující podle příležitostí, tak zkoumáme, za jakých okolností u nich vznikne potřeba daný produkt zakoupit či používat (například: ranní cesta do práce vlakem, dovolená, jízda autem...). Uživatelský status pak zkoumá to, kdo jsou pro daný produkt pravidelní uživatelé, prvotní uživatelé, potenciální uživatelé, bývalí uživatelé a v neposlední řadě i ne uživatelé. Do skupiny potenciálních uživatelů jsou zařazeni i lidé, kteří jakmile se dostanou do určité životní fáze, tak se mohou stát uživateli. Frekvence používání rozděluje trh podle toho, jak často uživatelé daný produkt používají. (Kotler, 2013, s. 265-266)



Zda budeme dělit frekvenci na počet použití za den, týden, měsíc nebo rok, záleží čistě na charakteristice služby, nebo produktu, kterou nabízíme. Pokud hovoříme například o letecké společnosti, která zkoumá četnost letů jejich zákazníků, tak zcela přirozeně není vhodné zkoumat kolikrát denně zákazníci létají. Stádium připravenosti kupujícího pozoruje povědomí o daném produktu či službě. Vždy na trhu budou existovat lidé, kteří o daném výrobku vůbec netuší, někteří o něm slyšeli, další jsou o něm informováni a jiní o něj mají zájem, touží po něm nebo mají v úmyslu si ho koupit. Poslední proměnnou je status věrnosti, která se soustřeďuje na úroveň toho, jak je daný zákazník věrný oné značce. Marketéři obvykle pracují se čtyřmi stupni věrnosti: nezlomní věrní (spotřebitelé, kteří vždy kupují stejnou značku), rozpolcení věrní (spotřebitelé, kteří jsou věrní dvěma či třem značkám), přelétaví věrní (spotřebitelé přesouvají svoji věrnost mezi značkami) a střídající (spotřebitelé, kteří nevykazují věrnost žádné značce). (Kotler, 2013, s. 265-266)

### **2.7.2 Targeting (zacílení)**

Jakmile si společnost identifikuje tržní segmenty, musí se rozhodnout, kterému segmentu nebo kterým segmentům se bude věnovat. Tomuto procesu se říká zacílení (anglicky targeting). (Jakubíková, 2013, s. 829-837)

Při hodnocení a výběru tržního segmentu je třeba zohledňovat celkovou atraktivitu segmentu a cíle a dostupné prostředky společnosti. Dříve, než vyhodnotí atraktivitu daného segmentu, je třeba zhodnotit, zda je daný segment dostatečně užitečný, aby mělo cenu se s ním dále zabývat a hodnotit ho. Aby byl segment užitečný, musí splňovat čtyři hlavní kritéria. Musí být měřitelný, významný, přístupný, odlišný a lze pro něj formulovat marketingovou strategii a program. V případě, že firma dbá na rozlišnost segmentů a uzpůsobuje marketingové aktivity speciálně pro ně, říkáme tomu diferencovaný marketing. V opačném případě, kdy firma ignoruje odlišnosti v rámci segmentu a usiluje o celý trh pomocí jedné nabídky, hovoříme o nediferencovaném marketingu. Diferencovaný marketing se buď může specializovat na vícero segmentů, z nichž každý je atraktivní a vhodný, anebo se soustředí jen na jeden jediný segment. (Kotler, 2013, s. 269-270)

### **2.7.3 Positioning (postavení)**

Jakmile již máme definované příslušné tržní segmenty a vybrané ty, na které se jako firma chceme soustředit, můžeme definovat postavení produktu – takzvaný positioning. Positioning může sloužit pro oslovení nového segmentu. Zjednodušeně představuje způsob, jakým chce být firma vnímána spotřebiteli, jak se vymezuje oproti konkurenci a jak se vymezuje vůči dalším skupinám, jako jsou dodavatelé či spolupracující firmy. (Jakubíková, 2013, s. 841-844)

Positioning se zabývá hlavně výběrem prvků, na jejichž základě má být rozeznán. Firma se může soustředit na vlastnosti přínosu daného produktu či služby (takzvané unique selling proposition – USP), či vyzdvihnout jeho cenu či kvalitu. Další možností je produkt provázat s určitou skupinou uživatelů nebo srovnávat produkt s konkurencí. V neposlední řadě se může firma soustředit na kulturní aspekty a symboly vztahující se k osobnosti dané značky. Positioning je vlastně psychologickou záležitostí, protože se jedná o manipulaci zákazníka jak podprahového, tak i vědomého vnímání. (Jakubíková, 2013, s. 841-844)

Když firma tvoří positioning, je potřeba se vyvarovat tří chyb. Positioning nesmí být nedostatečný, přehnaný anebo matoucí. Při nedostatečném positioningu se vybraný prvek diferencuje jen málo, což je nevyhovující. U přehnaného positioning se přínos určitého prvku zdůrazňuje příliš extrémně. Matoucí positioning se zpravidla objevuje nepromyšleným výběrem distribučních cest nebo důsledkem nekonzistentní komunikace. V praxi také může dojít k repositioningu, což je strategie, která mění nebo upravuje vnímání produktu trhem. Společnosti tuto strategii používají, když konkurenční produkt začíná mít na trhu převahu, když produktům klesají křivky životního cyklu a firmy nechtějí, aby produkt zanikl. (Jakubíková, 2013, s. 841-844)

### **2.7.4 Marketingový mix**

Každá společnost, která chce na trhu získat zákazníky a být konkurence schopná, by měla mít jasně definovanou marketingovou strategii. K jednoznačně definované marketingové strategii pomáhá nástroj, který se jmenuje marketingový mix. Tento nástroj využívají společnosti, aby dokázaly na správném místě a ve správnou dobu nabídnout zákazníkovi správnou propagační a cenovou nabídku a navýšit tak prodej svého produktu. (Kotler, 2013, s. 55)

Přístupy marketingového mixu jsou různé. Jedná se například o modely 4P, 5P a 8P. Model 4P jako první představil pod pojmem marketingový mix McCarthy. Někteří autoři model považují za zastaralý, anebo příliš zjednodušený. Nicméně, model 4P je považovaný za základní koncepční řešení marketingového mixu ve firemní praxi. Tento model se skládá ze čtyř částí: produkt (product), cena (price), distribuce (price), propagace (promotion). Jak již bylo zmíněno, někteří autoři považují tento model za velmi zjednodušený, a právě podle nich by měl tento model obsahovat ještě páté P. To by v modelu zastupovali lidé (people), neboli zákazníci či personál. Již z tohoto krátkého popisu je zřejmé, že toto páté P zaujímá jinou pozici než ostatní čtyři části. Lidé totiž v procesu působí jako cíl, ale ostatní nástroje, jako je produkt, cena, distribuce a propagace, zaujímají prostředky k dosažení cíle. Právě z tohoto důvodu se pátý nástroj, lidé, tak hojně nepoužívá. Někteří autoři vyznávají model 8P, který je pak obohacen ještě o nástroje: politika (politics), balení (packaging), vzhled (physical evidence), procesy (processes).

## **Produkt**

Základní kostrou marketingového mixu stále tvoří model 4P, proto si zde detailněji rozebereme každé jednotlivé nástroje z tohoto mixu. Produkt představuje vše, co se může vyskytnout na trhu a je schopné uspokojit potřebu, touhu nebo přání zákazníka. Marketing nevyčleňuje produkt jen jako hmatatelnou věc, ale pod tímto pojmem si můžeme představit i služby, osoby, myšlenky, místa, události, majetek a organizace, konkrétně sdružení či politické strany. Produktová hodnota pro zákazníka je rozdíl mezi náklady a užitkem, který zákazník dosáhl používáním a získáním produktu. Zákazníci neustále vyžadují kvalitnější výrobky, a proto by organizace neměly zastavovat vývoj kvality výrobky a měly by vždy naslouchat názorům a přáním zákazníků tak, aby firmy dokázaly naplnit zákaznicka přání a potřeby. (Kotler, 2013, s. 56)

Při plánování své tržní nabídky by se marketéři měli zabývat úrovněmi produktu. Každá úroveň přidává další hodnotu pro zákazníka a dohromady tvoří hierarchii hodnoty pro zákazníka. Hovoří o třech základních úrovních produktu: jádro produktu, skutečný produkt, rozšířený produkt. (Kotler, 2013, s. 364)

Jádro produktu má za cíl uspokojit primární potřebu zákazníka. Toto je ta hlavní potřeba, proč se uživatel rozhodl si produkt zakoupit a musí být vždy naplněna. Jádro přímo představuje hlavní potřebu, očekávání či tužbu, kterou má zákazník při koupi.

Vlastní, někdy také nazývaný skutečný či reálný produkt, je souborem charakteristických vlastností, které zákazník od produktu vyžaduje. Tyto vlastnosti (vyhotovení, kvalita, image, styl, design, obal, název, vize společnosti...) mohou vést ke konkurenční výhodě a pomáhat organizacím se odlišit od jiných organizací. Rozšířený, nebo také širší, produkt obsahuje dodatečné výhody či služby pro zákazníky. Zákazník má z těchto výhod dodatečný užitek. Konkrétně se může jednat o servis, záruční lhůty či poradenství. (Jakubíková, 2013, s. 1000-1012)

## **Cena**

Cena v nejužším slova smyslu určuje peněžní částku účtovanou za výrobek nebo službu. V širším slova smyslu je to souhrn všech hodnot, které spotřebitelé vymění za užitek z používání výrobků nebo užívání služby. Stanovení správné ceny zboží a služeb má vliv na ekonomické hospodaření firem. Cena ovlivňuje poptávku a postavení firmy. Cena do jisté míry informuje kupující a může podléhat státním regulacím nebo je naopak deregulována. Je klíčové odhadnout, jak budou zákazníci na různé ceny určitého zboží reagovat. Kromě reakce zákazníků je potřeba brát v úvahu náklady na výrobu, náklady na distribuci a marketingovou komunikaci. Velký vliv na stanovení cen má internet. Uspadňuje dynamičtější tvorbu cen v reálném čase díky rostoucím aukcím a vytvářením skupinové kupní síly. Z hlediska marketingu je cena významným marketingovým nástrojem, signálem pro kupující, konkurenčním nástrojem, zdrojem příjmu firem a manifestací firemní kultury. (Jakubíková, 2013, s. 1364-1427)

Pro určení ceny existuje spousta metod, které společností pomáhají ceny určit. K nejčastěji používaným metodám patří: metody orientované na náklady, metody orientované na poptávku, metody orientované na konkurenci. Nákladová metoda se dívá na veškeré náklady daného produktu a ty pak určují dolní hranici ceny, horní hranice je určována poptávkou. U metod orientovaných na poptávku zjišťujeme, jaké jsou cenové představy zákazníků, jaký význam přikládají zákazníci image a kvalitě produktu a jaká je cenová pohotovost zákazníků. U metod orientovaných na konkurenci se díváme, jaké ceny volila konkurence a podle toho stanovujeme cenu pro náš produkt. (Jakubíková, 2013, s. 1418-1427)

## **Distribuce**

Optimálním dodáním produktu k zákazníkovi se zabývá distribuce. Jejím cílem je, aby byl produkt dostupný pro spotřebitele v dostatečném množství a v momentě, kdy si přeje. Distribuce je souhrn několika procesů toho, jak se produkt či služba dostává k finálnímu zákazníkovi. V případě, že zákazník dostane produkt v požadovaném množství, za akceptovatelnou cenu, ve správný moment a na správném místě, můžeme konstatovat, že distribuce proběhla správně. Distribuční cesta by měla splňovat následující funkce. Zaprvé by měla informovat, a tudíž zjišťovat informace o konkurenci a o externím prostředí ve kterém se firma nachází. Dále by měla podpořit prodej a předávat zákazníkům informace o výhodných nabídkách, které by je mohly motivovat a přesvědčit ke koupi výrobku či služby. Kontaktovat zákazníky je další důležitý pilíř distribuce, který pomáhá hledat potencionální zákazníky a komunikovat s nimi. Dále by distribuce měla umět přizpůsobit nabídku konkrétním spotřebitelům a uzavřít dohodu o ceně, množství či době dodání. Na závěr je nutno zmínit funkci fyzické distribuce, která se stará o finální dodání výrobku či služby k zákazníkovi. (Hanzelková, 2009, s. 11)

## **Propagace**

Propagace alias marketingová komunikace je součást firemní komunikace, která se soustředí na podporu prodeje, a která musí být v souladu s firemní komunikací tak, aby vytvořila jednotné firemní image. Pan Kotler říká, že: „Marketingová komunikace je prostředkem, kterým se firmy snaží informovat, přesvědčovat a upozorňovat spotřebitele – přímo či nepřímo – o výrobních a jejích značkách. Je prostředkem, s jehož pomocí může společnost vyvolat dialog a navázat se spotřebiteli vztahy.“ (Kotler, 2013, s. 516).

Kotler s Kellerem (2013) do marketingového komunikačního mixu zařazují osm prvků, jimiž jsou:

1. Reklama
2. Podpora prodeje
3. Události a zážitky
4. Public relations a publicita
5. Přímý marketing
6. Interaktivní marketing
7. Ústní šíření
8. Osobní prodej

Reklama je jakákoliv placená forma neosobní prezentace zboží nebo služeb. Je to nejstarší a nejčastěji využívaným nástrojem, který má za cíl ovlivňovat potenciální zákazníci. Jedná se o jednu ze složek masové komunikace. (Kotler, 2013, s. 518)

Podpora prodeje znamená krátkodobé impulzy, které mohou podpořit prodej, můžou to být krátkodobé slevové akce, poskytování vzorků či dárků. Pokud hovoříme o událostech a zážitcích, tak máme na mysli aktivity či programy navržené pro vytvoření interakcí mezi značkou a spotřebiteli. Tyto aktivity mohou být sportovní, umělecké, zábavné i méně formální. Publicita a public relations si klade za cíl zlepšovat image firmy pomocí programů pro interní zaměstnance či externě na spotřebitele, ostatní firmy, vládu nebo média. Přímý marketing zahrnuje přímou komunikaci s potenciálními spotřebiteli formou pošty, telefonu, e-mailu či internetu. Oproti tomu interaktivní marketing se soustředí na oslovení zákazníků, či potenciálních zákazníků pomocí online aktivit a programů tak, aby to vedlo ke zvýšení povědomí, zlepšení image nebo podpoření prodeje. V neposlední řadě je velmi důležitý aspekt marketingové komunikace ústní šíření. Mezi ústní šíření spadá mezilidská komunikace (ústní, psaná či elektronická) hovořící o zkušenostech s nákupem nebo o zkušenostech, které plynuly z používání výrobku či služby. Osobní prodej obnáší tvář v tvář interakci s jedním nebo více potenciálními zákazníky s cílem nabízený výrobek či službu prezentovat, zodpovědět na otázky a přijmout objednávky. (Kotler, 2013, s. 518)

## **2.8 Projektový tým a řízení lidských zdrojů**

Tato kapitola se zabývá lidskými zdroji a týmem, který vybraný projekt vede. Konkrétně se zde zabývá plánováním a organizováním lidských zdrojů. Je klíčové, aby v této fázi bylo jasné, jaké profese a v jakém počtu jsou pro projekt potřebné. Dále je pak klíčové identifikovat, zda může všechny činnosti schopný vykonat interní tým, nebo je potřeba využít externích služeb. Doporučuje se si nakreslit organizační strukturu projektu, která jasně znázorní organizaci týmu. Identifikace klíčových lidí a jejich činností je prvním zásadním blokem, tím druhým je popis řízení lidí napříč celým projektem. V tento moment je dobré si identifikovat všechny organizační nástroje, které budou využity, a způsob organizace práce. Posledním blokem, který je potřeba rozvinout, je způsob komunikace projektového týmu, zde je vhodné definovat komunikační nástroje, které budou využity a organizace schůzek týmu. (Sieber, 2014)

## **2.9 Technické a technologické řešení**

Studie proveditelnosti zkoumá a hodnotí proveditelnost projektu po všech jeho stránkách. Studie by tudíž nebyla kompletní, kdybychom vynechali základní technické a technologické aspekty. V případě, že projekt stojí na technologických možnostech, je potřeba identifikovat, jakou technologii využijeme. (Sieber, 2014)

Poté se musíme ujistit, že je dostupná, nebo existuje možnost, jak si její dostupnost zajistit. Ve studii není nutné opisovat technické dokumentace či dodavatelské nabídky, měli bychom však uvést, jaké technologie využíváme, jak zajistíme jejich dostupnost a jejich cenu pro daný projekt. V případě fyzických technologií, jako jsou strojet, je potřeba stanovit jejich životnost. (Sieber, 2014)

## **2.10 Implementace projektu a její harmonogram**

Časový rozpis jednotlivých kroků projektu je nedílnou součástí studie proveditelnosti. Z časového harmonogramu by mělo být jasně patrné, kde jednotlivé činnosti začínají a kdy končí, které činnosti na které navazují a jaké se vzájemně překrývají. Harmonogram by měl zaznamenávat následující informace:

- Milníky a důležité termíny projektu
- Logické a hierarchické struktury prací převedené do časových sledů úkolů
- Údaje o předpokládané délce trvání jednotlivých úseků práce
- Vazby a souslednosti úseků práce

Harmonogram projektu může být navržen pomocí podpůrných softwarových nástrojů, které se specializují na projektový management. Použití diagramů, či softwarových nástrojů je vhodné, protože zajišťují veškeré nezbytnosti pro řízení projektu ve smyslu splnění jeho cíle. Navíc, přehlednost diagramu podporuje provedení dostatečně rychlých rozhodnutí v kritických situacích. V dnešní době se hojně využívá Ganttův diagram, který v průběhu první světové války představil Henry L. Gantt. Tyto diagramy jsou jednoduché a dají se vytvořit i bez specializované softwarové podpory. Mají ovšem tu nevýhodu, že neukazují závislosti mezi úkoly a změna v délce nebo začátku jednoho úkolu se nepromítne do zbývajících částí harmonogramu. (Svozilová, 2016)

## **2.11 Financování**

Smyslem této kapitoly je rozhodnout o finanční bonitě a udržitelnosti projektu z finančního hlediska. Finanční analýza, která se nejčastěji využívá pro posouzení finančního postavení a pozice podniku může být využita i pro rozhodování o investičních záměrech. V této části práce budou popsány finanční ukazatele, které jsou později využity k určení finančního zhodnocení investice. (Knápková, 2017, s. 51-57)

### **Plán cash flow**

Pohled na příjmy a výdaje umožňuje výkaz cash flow. Cash flow, což je rozdíl mezi příjmy a výdaji a jde o přírůstek skutečných finančních prostředků, které jsou firmě

k dispozici. Jelikož je cash flow základní vstupní veličinou pro hodnocení investic, je třeba finanční plán rozpracovat tak, aby výstupem byla časová řada dopadů investice na firemní cash flow. K tvorbě plánu cash flow lze přistoupit metodou přímou nebo nepřímou. Přímá metoda sleduje pouze tok skutečných peněz souvisejících s investicí, aniž se vyhodnocuje, zda a jak jsou účetně zanesené ve významu výnosů a nákladů (Scholleová, 2009, s. 33). Nepřímá metoda sleduje položky výnosů a nákladů tak, jak jsou zachycené v účetnictví, a jejich rozdíl (zisk). Tyto položky se následně upravují o ty položky výnosů a nákladů, které neznamenalý skutečný pohyb finančních prostředků. V případě, že je investice součástí celopodnikové činnosti, pak by měla být použita predikce cash flow, která se týká provozní činnosti. (Scholleová, 2009, s. 33)

### **Čistá současná hodnota (NPV)**

Čistá současná hodnota je součet současné hodnoty budoucích hotovostních toků plynoucích z investice a hotovostního toku v nultém roce. Používá se jako kritérium pro hodnocení investičních projektů. NPV je základem všech dynamických metod a zároveň je to metoda nejpoužívanější. Její hlavní výhoda je zohlednění faktoru času. Metoda je vlastně pouhým součtem kapitálových výdajů a příjmů z investice, ale v její současné hodnotě. Investici je možné přijmout pouze tehdy, je-li NPV větší, nebo rovna nule. V případě, že je menší nula, znamená to, že investice neuspokojuje představy o očekávané návratnosti vlastníků. (Scholleová, 2009, s. 60), (Scholleová, 2017, s. 123)

### **Doba návratnosti investice (PP)**

Doba návratnosti udává, kdy se investice firmě vrátí při započítání cash flow postupně tak, jak do firmy peníze proudí v jednotlivých letech po sobě. Rok návratnosti je ten, kdy je poprvé čistý příjem z investice kladný, nebo maximálně nulový. (Scholleová, 2009, s. 54)

### **Vnitřní výnosové procento (IRR)**

Vnitřní výnosové procento, zkráceně IRR, je relativním pohledem na výnosnost investice. Hodnota udává procentuální výnosnost, kterou investice poskytuje během doby životnosti. Číselně IRR představuje diskontní sazbu, při které je čistá současná hodnota rovna nule. Čím vyšší je hodnota IRR, tím vyšší je návratnost investice. Tato metoda se hodí pro investice, které mají takzvané konvenční peněžní toky. Konvenční peněžní tok je řada cash flow, která začíná zápornou hodnotou a mění znaménko jen jednou. (Scholleová, 2009, s. 65)



## 2.12 Analýza rizik

V oboru řízení projektů musíme počítat s výskytem rizika, že daný projekt neuspěje. S existencí rizika je spojena naděje na lepší výsledky, než očekáváme, ale naopak i hrozba, že tomu bude naopak. Klíčové je si u každého projektu identifikovat základní rizikové faktory, které mohou být příčinou či zdrojem rizika. Důležité je i v této souvislosti určit pravděpodobnosti nastání identifikovaných rizik. Rizikový faktor sám o sobě by měl být posouzen na základě dvou kritérií. Tím prvním je intenzita rizika a tím druhým je právě zmíněná pravděpodobnost výskytu. Pro projekt bychom měli pouze identifikovat rizika, která jsou významná a mají dopad na výkonnost projektu. Rizika, která jsou nevýznamná, nebo minimálně pravděpodobná, nejsou potřeba uvádět. Významným nástrojem pro identifikaci rizik je citlivostní analýza. Citlivostní analýza má za cíl zjišťovat dopady změny vstupní hodnoty na výslednou kritériální veličinu jako je například čistá současná hodnota nebo vnitřní výnosové procento. Analýza by měla označit ta rizika, která mohou mít nejvýznamnější dopad na úspěšnost projektu. Výsledky z citlivostní analýzy jsou zásadní oporou pro řízení investic v provozní části. (Sieber, 2014), (Scholleová, 2009, s. 165)

Smyslem řízení rizika je zvýšit pravděpodobnost úspěchu, a naopak minimalizovat hrozící nebezpečí. V rámci řízení rizik je v předinvestiční fázi projektu důležité zhodnotit, jak velké je celkové riziko projektu a stanovit, zda je hrozící riziko pro investora přijatelné či nikoliv. Rizika se mohou lišit napříč fázemi projektu. V průběhu investiční etapy budou rizika odlišná od rizik v etapě provozní. (Sieber, 2014)

## 2.13 Vyhodnocení a závěrečné shrnutí projektu

Cílem všech studií proveditelnosti je zhodnotit, zda je projekt možné technicky realizovat a zároveň zhodnotit, zda je projekt ekonomicky udržitelný a výhodný. Z tohoto důvodu musí každá studie proveditelnosti obsahovat komplexní závěr, který zahrnuje výsledné posouzení projektu. V závěrečném shrnutí není potřeba zacházet do detailů, ale je zásadní zdůraznit důležité faktory. Současně nesmí chybět jasné vyjádření, zda je projekt realizovatelný či nikoliv. V případě, že projekt není doporučen k realizaci, je třeba uvést z jakého důvodu a zda existují způsoby, jak projekt upravit tak, aby realizovatelný byl. (Sieber, 2014)

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

# 3 PLACENÝ OBSAH NA VIDEOPLAT- FORMĚ MALL.TV

## 3.1 Úvodní informace

Účelem této studie proveditelnosti je zhodnotit investiční záměr organizace Czech Video Centre o rozšíření videoplatformy MALL.TV o placený obsah ve formě SVOD a TVOD. Tato studie pomůže managementu MALL.TV učinit rozhodnutí, zda daný projekt realizovat či nikoliv a odpoví na otázku, zda spuštění placeného obsahu na MALL.TV v lednu 2022 je realizovatelné a ekonomicky výhodné. MALL.TV je v současnosti vlastněna firmou Czech Video Centre, která je současně i zadavatelem této studie.

### Zadavatel a investor:

Název společnosti:	Czech Video Center a.s.
Sídlo společnosti:	Komunardů 1584/42, Holešovice, 170 00 Praha 7
Právní forma:	Akciová společnost
IČO:	09839194
DIČ:	CZ 09839194
Datum zápisu:	28. 1. 2021
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Kontakt:	pavel.jancovic@cvcenter.cz

### Zpracovatelka studie:

Studie proveditelnosti bude zpracována studentkou Annou Vackovou, která studuje projektové řízení inovací na ČVUT a tato studie proveditelnosti bude taktéž použita jako její diplomová práce. Slečna Vacková je zároveň zaměstnankyní v Czech Video Centre a má tedy dostatečné informace nutné pro zpracování studie.

Datum zpracování studie: 1. 8. 2021

## 3.2 Historie projektu a současný stav

S nápadem k realizaci placeného video obsahu na MALL.TV přišel již v roce 2020 marketingový ředitel MALL.TV, který si všiml trendu placeného obsahu, jenž který se začal objevovat na internetové scéně. Bohužel v té době měla internetová platforma důležitější projektové priority a k její realizaci nedošlo. Nicméně, i když nedošlo k realizaci projektu, tak vzniklo základní zadání a náčrt toho, jak by placený obsah na MALL.TV mohl fungovat.

Když v roce 2020 MALL.TV přesunula projekt placený obsah níže do žebříčku priorit, tak se nadále soustředila na distribuci obsahu zdarma a generování příjmu z reklamy. Internetová televize přidala na svoji platformu nové bannerové reklamní pozice a navýšila objem videoreklam. Jak již bylo zmíněno v kapitole popisující firmu MALL.TV, tak na vývoji internetové televize se podílí kosovská firma Gjirafa, která má vlastní videoplatformu Gjirafa Video. Management MALL.TV na začátku roku 2021 začal společně s vývojářskou firmou, Gjirafou, uvažovat o spuštění placeného obsahu na jejich videoplatformách. Začaly první debaty o tom, zda je tento projekt dalším možným strategickým krokem, který přispěje k rozvoji, jak videoplatformy MALL.TV, tak videoplatformy Gjirafa Video. Kosovská firma Gjirafa a MALL.TV se dohodly, že produktové zadání bude vypracováno produktovým týmem v MALL.TV tak, aby splňovalo veškeré produktové požadavky primárně této české platformy a zároveň i platformy Gjirafa Video. V rámci této studie se ovšem zabýváme pouze internetovou televizí MALL.TV a Gjirafa video je zmíněna pouze pro doplnění kontextu, který bude důležitý v následujících finančních kapitolách. Marketingový ředitel Vilém Franěk byl tedy na začátku roku 2021 určen obchodním vlastníkem projektu placený obsah a Anna Vacková se stala produktovým vlastníkem tohoto projektu.

Misí projektu je nabízet uživatelům internetové televize nový bonusový placený obsah primárně ve formě SVOD (Subscription video on Demand) a doplňkově TVOD (Transactional Video on Demand) vedle klasického AVOD obsahu. Bonusový placený obsah by měl uživatele bavit a motivovat k zakoupení, a tím zároveň zvýšit příjmy z video obsahu pro internetovou televizi MALL.TV. Velký důraz je kladen na jednoduchý a srozumitelný způsob. Uživatel by měl být schopen si nakoupit vše na jedno kliknutí.

Vizí projektu je mít stálou klientelu předplatitelů a v horizontu šesti let mít více než 15 % platících zákazníků z celkového počtu zákazníků.

Byly stanoveny tyto základní cíle a hodnoty:

1. Nákup placeného obsahu je jednoduchý. Uživatel nemá problémy s orientací na webu či v aplikaci a velmi jednoduše pochopí, jak nákup realizovat.
2. Zamykání videoobsahu se dá jednoduše obsluhovat z administračního rozhraní včetně nastavování cen.
3. Uživatel může nakupovat obsah jak v aplikacích MALL.TV, tak na webové platformě. Jednotlivá zařízení spolu komunikují a předávají si informace o tom, který uživatel má předplatné aktivní.
4. Prémiový obsah je aktuální, relevantní a kvalitní. Uživatel cítí, že za utracené peníze dostává přidanou hodnotu, a je tak ochoten si obsah dále nakupovat.

### **3.3 Podstata a specifikace projektu**

Před zvolením ideálního řešení pro vývoj placeného obsahu na platformě MALL.TV je třeba specifikovat veškerou funkcionalitu, kterou by měla tato produktová aktualizace obsahovat. Zároveň je důležité alespoň částečně specifikovat grafické řešení tohoto projektu. Správná specifikace zadání usnadní práci vývojářům, grafikovi, a navíc povede k lepšímu odhadu délky projektu a jeho ceny. Pro zopakování, cílem projektu je vytvořit produktový update videoplatformy MALL.TV, který umožní zamykat video obsah ve formě placeného obsahu, ať už pomocí SVOD či TVOD. MALL.TV se bude zpočátku primárně soustředit na distribuci placeného obsahu ve formě SVOD a TVOD distribuce bude doplňková. Jelikož se tento projekt tvoří ve spolupráci s videoplatformou Gjirafa video, která se naopak bude primárně soustředit na TVOD distribuci, jsou technicky definovány a ošetřeny oba způsoby distribuce.

Tato produktová aktualizace se dělí na dvě základní sekce. První část je webová či aplikační prezentace, která se dotýká především uživatelů internetové televize a zabývá se tím, jakým způsobem si budou uživatelé obsah moct zakoupit či jak najdou zamknutá videa. Druhá část je administrátorská, která slouží k editaci placeného obsahu. Administrátorská část bude využita editory MALL.TV, kteří obsah obsluhují a budou rozhodovat, jaký bude zamčený a jaký zůstává nadále zdarma. Třetí část, která stojí lehce stranou, ale je neméně důležitá, je část datová. Je důležité specifikovat, jaká data by se měla v rámci práce s placeným obsahem měřit.

Jak již bylo zmíněno, MALL.TV využívá webovou platformu, mobilní aplikace pro operační systém iOS a Android a Smart TV aplikace LG, Samsung, Apple TV a Android TV.

Projekt placený obsah má přesah do všech těchto zařízení a je nutné při plánování projektu vzít v potaz jednotlivé činnosti a vývojové kapacity tak, aby byl produktový update zahrnut na všechna tato zařízení. MALL.TV umožňuje sledování internetového obsahu z jakékoliv země bez omezení a nadále chce tuto strategii následovat, a proto i placený video obsah by měl být dostupný ve všech zemích světa, pokud editor cíleně nezvolí jinak. Jelikož jedním z hlavních cílů celé společnosti MALL.TV je maximalizace počtu zhlédnutí, tak i placená videa musí být schopna obsloužit neomezenou kapacitu diváků.

### **3.3.1 Webová a aplikační prezentace**

Zadání je prezentováno ve formě *user stories*. User story je nástroj, který se využívá v agilním vývojářském prostředí a používá se k zachycení softwarových funkcí z uživatelského hlediska. User story popisuje přání různých uživatelů, jako jsou editoři, nebo koncoví zákazníci. User story pomáhá vytvořit zjednodušený popis požadavků na vývoj. Typicky jsou user story používány produktovými manažery. (Francino, 2020)

Zde je seznam funkcionalit pro web a mobilní aplikace, které budou v přímém kontaktu s koncovým uživatelem:

- Jako uživatel mám přístup do webové sekce placeného obsahu na domovské stránce bez povinnosti platby, registrace či přihlášení.
- Jako uživatel si mohu prohlížet obsah v sekci placeného obsahu bez povinnosti platby, registrace či přihlášení.
- Jako uživatel mohu vyhledávat placený obsah ve vyhledávači.
- Jako uživatel mohu jednoduše rozlišit AVOD, SVOD a TVOD videa.
- Jako uživatel mohu poznat, jaká placená videa mám zakoupená, a tudíž k nim mám přístup, a která nikoliv.
- Jako uživatel si mohu zakoupit měsíční předplatné (SVOD).
- Jako uživatel obdržím e-mail o aktivaci předplatného.
- Jako uživatel musím být přihlášený, abych si mohl zakoupit jakýkoliv placený video obsah na MALL.TV.
- Jako uživatel po zakoupení předplatného odemknu všechna videa spadající do předplatného (SVOD).
- Jako uživatel mohu kdykoliv zrušit automatické obnovování a platbu předplatného ve svém profilu.

- Jako uživatel můžu sledovat SVOD obsah po zbývající dobu aktivního předplatného, i když už předplatné nechci obnovit pro následující měsíc.
  - Jako uživatel si mohu zaplatit TVOD obsah pomocí jednorázové TVOD platby.
  - Jako uživatel, který má aktivní SVOD předplatné, nedostávám žádné reklamy na platformě MALL.TV.
  - Jako uživatel si mohu přidat do svého profilu fakturační údaje.
  - Jako uživatel mohu vidět historii plateb ve svém profilu.
  - Jako uživatel vidím ve svém profilu veškerý zakoupený TVOD obsah, ke kterému mám aktuálně přístup.
- Jako uživatel vidím ve svém profilu veškerý obsah, ke kterému jsem měl historicky přístup, který už ale vypršel.
- Jako uživatel obdržím po nákupu placeného obsahu, ve formě TVOD či SVOD, fakturu e-mailem.
  - Jako uživatel vidím přehled všech faktur ve svém profilu.
  - Jako uživatel mohu předplatné, roční nebo měsíční, zakoupit jako dárek.
  - Jako uživatel obdržím po nákupu dárkového předplatného e-mail s dárkovým kódem.

Toto zadání obsahuje **výjimku pro Smart TV aplikace**, kde předplatné (SVOD) ani TVOD obsah nakupovat uživatel nemůže. Uživatel se může pouze přihlásit do Smart TV aplikací a po přihlášení se mu zpřístupní veškerý obsah, který má zakoupený. Platba jako taková není možná. Je to z toho důvodu, že platby ve Smart TV aplikacích nejsou uživatelsky přívětivé a mohly by vést k frustraci uživatele, proto bylo rozhodnuto platby v televizních aplikacích neumožňovat.

### 3.3.2 Administrátorská část

Editace:

- Jako editor mohu uzamknout jakékoli video jako SVOD nebo TVOD.
- Jako editor mohu uzamknout jakýkoli pořad jako SVOD nebo TVOD, a tím zamknu všechna videa v daném pořadu.
- Jako editor mohu uzamknout jakýkoli kanál jako SVOD nebo TVOD, a tím zamknu všechna videa v daném kanálu.
- Jako editor mohu zamknout jakýkoliv živý přenos jako SVOD nebo TVOD.
- Jako editor mohu odemknout video, které jinak spadá do zamčeného kanálu nebo pořadu.

#### Nastavení:

- Jako administrátor mohu nastavit výchozí cenu pro měsíční předplatné SVOD.
- Jako administrátor mohu nastavit výchozí cenu pro měsíční a roční dárkové předplatné.
- Jako administrátor mohu nastavit výchozí ceny pro TVOD, které budou sloužit jako výběr cen, ze kterých si následně můžu vybrat při editaci samostatného videa, pořadu či kanálu.
- Jako administrátor mohu nastavit výchozí časovou dostupnost pro TVOD v hodinách.
- Jako administrátor mohu měnit časovou dostupnost u jednotlivého videa, pořadu či kanálu.
- Jako administrátor mohu nastavit, kolik obrazovek může sledovat obsah na MALL.TV zároveň z jednoho účtu
- Jako administrátor vidím historii nákupů každého uživatele.
- Jako administrátor vidím, jací uživatelé mají aktivní předplatné.
- Jako administrátor vidím, jací uživatelé mají aktivní předplatné díky voucherům a jací díky platbě.
- Jako administrátor mohu vygenerovat libovolný počet dárkových voucherů ve formě SVOD nebo TVOD.
- Jako administrátor mohu určit délku platnosti vygenerovaného dárkového voucheru.

#### Data:

- Jako datový analytik vidím počet aktivních a neaktivních předplatných.
- Jako datový analytik vidím počet zakoupených TVOD videí.
- Jako datový analytik vidím, jaká TVOD videa se kupují.
- Jako datový analytik vidím, kolik uživatelů zrušilo předplatné.
- Jako datový analytik vidím, kolik uživatelů obnovilo předplatné.
- Jako datový analytik vidím, jaká je cena každého předplatného.
- Jako datový analytik vidím, kolik uživatelů si odemklo videa pomocí dárkového voucheru.



Marketing:

- Jako e-mailový specialista mám k dispozici aktuální seznam uživatelů, kteří mají zakoupený SVOD nebo TVOD obsah tak, abych jim mohl posílat marketingová e-mailová sdělení.
- Jako e-mailový specialista mám přehled o zrušených předplatných.

Finance:

- Jako finanční pracovník mám k dispozici datový export, který eviduje veškeré tržby obdržené za placený obsah každý měsíc.

### **3.3.3 UX design a UI design**

Každý produktový update musí být promyšlen i ze strany UX a UI designu. Při vývoji webu nebo aplikace je nutné přemýšlet nejen nad tím, jak budou vypadat, ale také nad tím, jak se s nimi bude uživatel pracovat, a jak se při tom bude cítit, a zda jednoduše najde vše, co potřebuje. UX design se v češtině překládá jako návrh uživatelské zkušenosti a zabývá se navrhováním řešení tak, aby co nejlépe sloužila uživateli. (Leška, 2020)

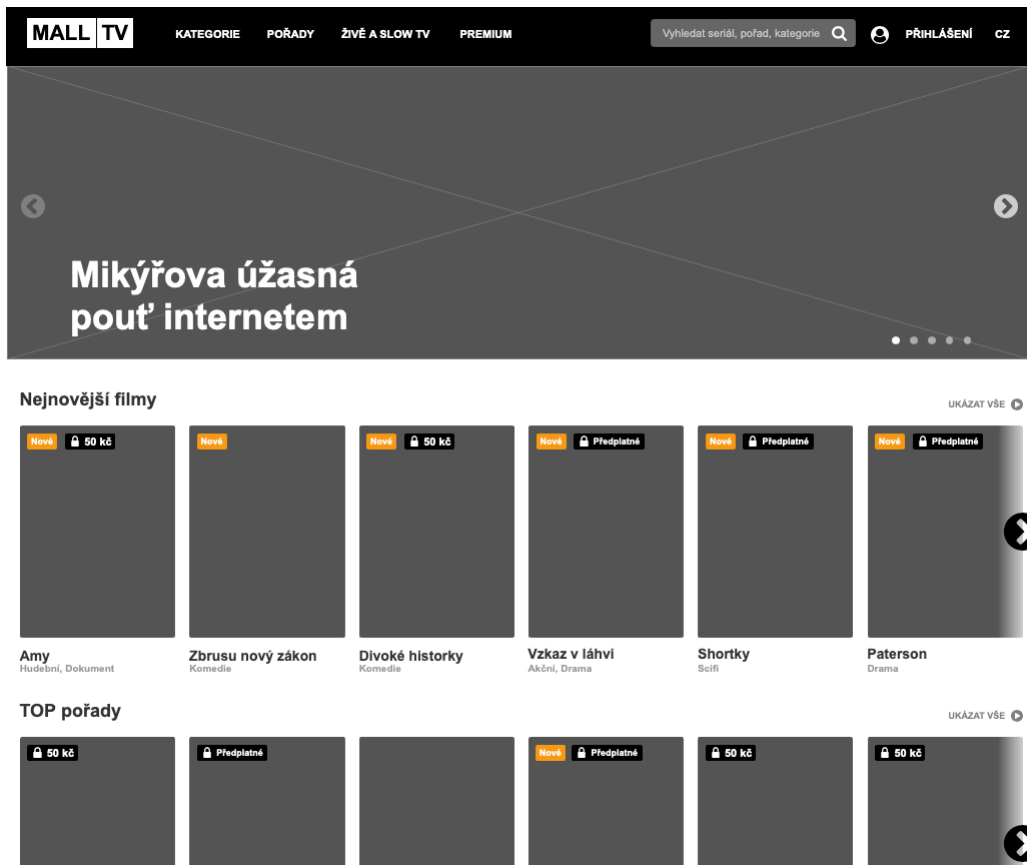
Z hlediska projektu placený obsah na video platformě MALL.TV je nejdůležitější dodržet jednoduchost platby. Uživatel musí okamžitě chápat, kde si může předplatné, nebo TVOD obsah zakoupit. Uživatel před platbou musí zcela jednoznačně chápat, co si v rámci předplatného kupuje. Je důležité správně vizualizovat, jaký obsah má uživatel dostupný (odemčený) a jaký nikoliv (zamčený). Jelikož se na platformě MALL.TV můžou kombinovat tři typy obsahu – zdarma (AVOD), v rámci předplatného (SVOD) a v rámci samostatných výpůjček (TVOD) – je klíčové, aby se uživatel v této struktuře orientoval. Pokud uživatel narazí na zamčené video, musí mu být nabídnuta možnost zakoupení obsahu, ale zároveň i doplňující informace o předplatném. V rámci webové platformy i aplikací by měla existovat samostatná stránka, která poskytuje jasný přehled o benefitech předplatného, nabízí možnost zakoupit dárkové předplatné a dodatečně vysvětluje doplňkový TVOD obsah.

Další důležitá součást je uživatelův profil, v němž musí uživatel přehledně vidět informace o předplatném. V profilu musí být uvedeny informace o datu, kdy se znovu obnovuje předplatné, přehled historických plateb a faktur, kdy vyprší dárkové předplatné (v případě, že je aktivováno předplatné pomocí vouchery a ne platby), možnost zrušit

předplatné a informace o tom, kde bylo předplatné zakoupeno (na webu či v aplikaci). Manipulace s uživatelskými penězi je citlivé téma a z toho důvodu je nutno zachovat maximální transparentnost. Uživatel by měl vždy vědět, kdy mu budeme strhávat peníze a měl by mít stálou možnost předplatné jednoduše zrušit. V poslední řadě je nutné myslet na obchodní podmínky. Ty musí být dostupné na webu MALL.TV a musí být jednoduše dohledatelné.

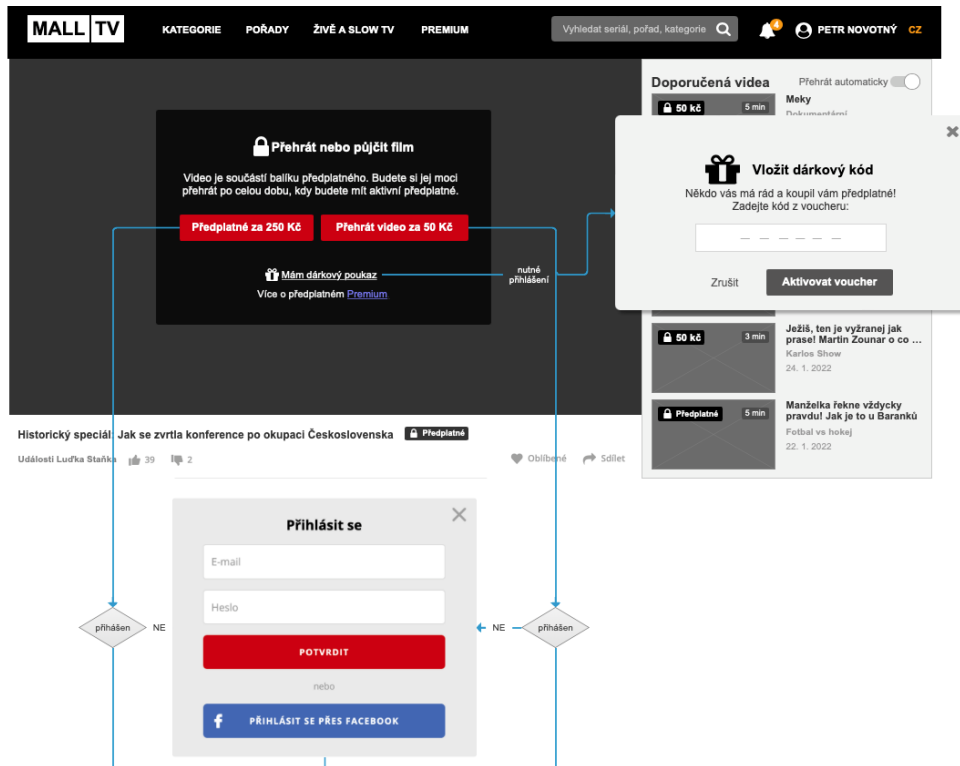
Zde je zobrazena jednoduchá vizualizace toho, jak by mohl vypadat placený obsah jako součást stávající AVODové platformy MALL.TV. Tyto vizualizace slouží pouze pro základní představu, jakým způsobem by se dal placený obsah zakomponovat. Vizualizace nejsou rozhodující a finální. Finální UX design bude zpracován až po vyhodnocení studie proveditelnosti tohoto projektu. Vizualizace byly připraveny pro domovskou stránku videoplatformy, kde je znázorněno, jakým způsobem by mohl být odlišen AVOD, SVOD a TVOD obsah. V hlavičce domovské stránky je také vidět nová sekce *premium*, která shromažďuje veškerý placený obsah. Druhá vizualizace znázorňuje detail placeného videa, které není zpřístupněné bez požadované platby. Rozlišujeme tam dva způsoby platby za video, a to zakoupení videa v balíčku předplatného (SVOD) a zakoupení videa samostatně (TVOD). Uživatel má možnost video zhlédnout bez platby v případě, že má platný dárkový kupón. Pro jakoukoliv interakci s videem, ať už je to platba nebo vložení kupónu, musí být uživatel přihlášen.

Obrázek 1 - Domovská stránka



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 2 - Detail videa



Zdroj: vlastní zpracování

UI design neboli User Interface se zabývá vizuální podobou. Důležité je to, jak produkt či konkrétní prvek vypadá, nikoliv to, jak funguje, či kde ho najdu. MALL.TV už svůj grafický manuál má, a tudíž se i v rámci tohoto projektu bude následovat stejná grafická identita, která se využívá pro platformu nyní. (Leška, 2020)

### **3.4 Etapy projektu**

V této kapitole budou popsány jednotlivé etapy projektu a budou zde vysvětleny jejich odlišnosti. Etapy, o kterých budeme hovořit, jsou předinvestiční, investiční, testovací neboli zaváděcí a provozní.

#### **Předinvestiční etapa**

V této etapě se rozhoduje především o financování celého projektu a zkoumá se, zda je projekt ekonomicky rentabilní. Posuzuje se, zda rozhodnutí do projektu investovat je správné či nikoliv. Společnost MALL.TV se v této fázi musí rozhodnout, jestli projekt bude financovat z vlastních interních zdrojů, anebo se obrátí na investory, či zažádá o půjčku. Jelikož se tento projekt zabývá produktovou aktualizací již existující videoplatfor- my, a nové funkce a aktualizace budou využity i jinými společnostmi využívající technologii od společnosti Gjirafy, což znamená, že náklady na vývoj budou rozděleny, proto není tento projekt vysoce finančně náročný. Společnosti se tedy jeví jako opti- mální financovat projekt z interních zdrojů. Interní zdroje financování nejsou nejlev- nější variantou, ale výhodou tohoto způsobu je rozhodně finanční volnost a také při využití interních zdrojů nedochází ke vzniku dodatečných nákladů. (Režeňáková, 2021)

#### **Investiční etapa**

V investiční fázi je již rozhodnuto, jakým způsobem se projekt bude financovat a začíná realizace daného projektu. V této fázi hraje klíčovou roli vedoucí projektu a produktový vlastník. Vedoucí projektu ho musí správně řídit a dávat pozor na termíny a milníky projektu. Je důležité, aby vedoucí projektu sestavil správný tým, který se bude na rea- lizaci podílet. Naopak produktový vlastník řídí tým vývojářů a kontroluje veškeré akti- vity spojené s technickou realizací. Produktový vlastník konzultuje s projektovým ma- nažerem, a v případě potřeb se na něj obrací. Součástí této fáze jsou tedy všechny ak- tivity spojené s vývojem a spuštění placeného obsahu. Jedná se hlavně o tvorbu wiref- rames, grafické návrhy, programátorské práce na backendu a frontendu, napojení pla- tební brány, nastavení datových toků či napojení e-mailingového nástroje pro roze- sílku faktur a testování. Tyto zmíněné aktivity si hlídá produktový manažer.

Projektový manažer v této fázi hlavně řeší uzavření smluv se společnostmi, která dodává platební bránu, vyhotovení obchodních podmínek, kooperaci s producenty a dramaturgy kvůli placenému obsahu či přípravu marketingové strategie. Výsledkem této fáze by měla být funkční webová platforma a aplikace (mobilní i televizní), které obsahují veškeré produktové funkce definované v zadání. Všechny produktové updaty se nacházejí na takzvaném stagingovém prostředí a v testovacích mobilních aplikacích, které zatím nejsou přístupné veřejnosti.

### **Testovací etapa:**

Po dokončení investiční fáze nastupuje fáze testovací. Produktový update ve formě placeného obsahu je nasazen na produkci platformy MALL.TV a do mobilních obchodů Appstore a Google Play Store jsou publikované nové verze mobilních aplikací MALL.TV obsahující nové produktové funkcionality. I když v tento moment už koncoví zákazníci mají možnost si prémiový obsah zakoupit, tak MALL.TV zatím neinvestuje finanční zdroje do reklamy. Cílem je, aby start proběhl pozvolna a společnost měla čas odladit možné chyby, které se neodchytaly při testování na stagingu. Jakmile si bude MALL.TV jistá, že placený obsah funguje bezproblémově a platforma je plně optimalizována a připravena na větší nápor uživatelů, tak se začne investovat do reklamy, aby MALL.TV získalo potřebný počet předplatitelů a plnila tak svůj obchodní plán. Cílem této etapy je plně funkční platforma a mobilní aplikace, které umožňují uživatelům nakupovat placený obsah na MALL.TV, a které neobsahují žádné nebo minimální chyby. Zážitek s placeným obsahem na internetové televizi MALL.TV je pro uživatele co nejpřívětivější. Dodatečně v této fázi validujeme, zda placený obsah, který se na platformě nabízíme, je dostatečně atraktivní pro uživatele, a tudíž je motivuje si jej zakoupit.

### **Provozní etapa:**

V této fázi z pohledu produktu již platforma funguje bez jakýchkoliv větších problémů a produktový a vývojový tým se projektu přestává tolik aktivně věnovat, protože produkt je schopný správně fungovat i bez ustavičného monitorování – takzvaně autonomně. Na druhou stranu je potřeba, aby byl produktový a vývojářský tým schopen reagovat na nově vzniklé produktové požadavky či chyby, které vyplynou z používání produktu a učení se o tom, jak uživatelé s platformou a placeným obsahem interagují. Týmy, které mají v této fázi hodně práce, jsou především marketingový tým a obsahový tým. Marketingový tým se soustředí na akvizici nových předplatitelů a retenci stávajících uživatelů a obsahový tým neustavičně pracuje na dodávání nového placeného

obsahu pro předplatitele. S přibývajícím počtem uživatelů mohou vzniknout různorodé uživatelské požadavky, a proto je důležité určit člověka, který se bude věnovat zákazníkům a jejich požadavkům či problémům.

### **3.5 Analýza trhu, odhad poptávky**

Tato kapitola je věnována analýze vnějšího a vnitřního prostředí trhu a odhadem poptávky. Analýza vnějšího prostředí je realizována pomocí PESTL analýzy. Analýza vnitřního prostředí je provedena pomocí Porterova modelu pěti sil. Následně jsou tyto dvě analýzy zkombinované ve SWOT analýze. Vzhledem k povaze projektu, což je vývoj placeného obsahu na videoplatformě MALL.TV, budou analýzy z části na samotnou službu MALL.TV.

#### **3.5.1 PESTL analýza**

PESTL analýza, jak již bylo řečeno, je makroprostředí, tedy vnější prostředí, které na zkoumaný projekt působí. Na tyto faktory nemá projekt ani samotná společnost žádný vliv a lze jen velice těžce předvídat jejich vývoj. Tyto faktory ovšem mohou mít zásadní vliv na daný projekt, a proto je důležité se jimi zabývat.

##### **Politické faktory**

Z dlouhodobého hlediska je politická situace na území České republiky stabilní. V říjnu 2021 se budou konat volby do parlamentu, které by mohly politickou situaci ovlivnit, ale nepředpokládáme, že by jakékoliv výsledky měly mít zásadní dopad na projekt placeného obsahu MALL.TV. Nicméně, kromě nadcházejících voleb se stále Česká republika potýká s pandemií COVID-19, která zásadně ovlivňuje stabilitu země. Vláda České republiky neustále vydává nová opatření, která mají sloužit ke zpomalení pandemie. Tato pandemie negativně ovlivňuje nejen každodenní životy občanů, ale především celou ekonomiku.

Projekt placeného obsahu na MALL.TV se odehrává především v online světě. Kompletní vývoj této funkce může probíhat online a k tomu i veškeré organizační schůzky, tudíž z tohoto hlediska by neměla mít jakákoliv pandemická opatření zásadní vliv na harmonogram projektu. Jak již bylo zmíněno, MALL.TV spolupracuje s vývojářskou firmou z Kosova, tudíž i v ne pandemické době většina schůzek probíhá online a osobní schůzky probíhají spíše vzácně. Nicméně část, která by mohla být ohrožena, je tvorba prémiového obsahu, která musí probíhat fyzicky a ve skupině vícero lidí.

Je nutné s vládními opatřeními počítat a zakomponovat je do plánu projektu<sup>4</sup>, protože by mohly mít zásadní dopad na tvorbu placeného video obsahu.

Česká republika je součástí Evropské unie a je klíčové zhodnotit také politické dění v této sféře. Podle Eurobarometru, což je soubor průzkumů veřejného mínění o EU, v roce 2021 stoupla důvěra Čechů v Evropskou unii na 48 % z původních 39 %. Tento výsledek je nejvyšší od roku 2013. Můžeme tedy konstatovat, že ani v této sféře neočekáváme žádné zásadní změny. (Eurobarometr, 2021)

### **Ekonomické faktory**

Služba MALL.TV Premium nespadá do služeb, které uživatel musí využívat ke své existenci, ale jedná se spíše o službu doplňkovou, kterou uživatel může využívat pro zábavu a trávit s ní svůj volný čas. Z tohoto důvodu je potřeba, aby se ekonomice dařilo a lidé byli ochotni utrácet za věci, které vyloženě nepotřebují.

Pandemie Covid-19 velice negativně ovlivnila ekonomickou situaci v České republice. Zavedení opatření sloužících k boji s pandemií ovlivnilo téměř každý sektor podnikání. Před covidovou pandemií byl vývoj ekonomiky velice silný a od roku 2013 hrubý domácí produkt konstantě rostl. Nicméně v roce 2020, kdy propukla pandemie COVID-19, klesl HDP o 5,8 % oproti roku předchozímu. Ministerstvo financí predikuje, že v roce 2021 poroste ekonomika o 3,8 % a v roce 2022 o 4,2 %. (Ministerstvo financí ČR, 2021)

Dalším jevem, který můžeme zkoumat v rámci ekonomických faktorů, je inflace. Vysoká inflace může negativně ovlivnit projekt, protože při vysoké inflaci se zdražuje zboží a lidé mohou mít tendenci spořit své finanční prostředky, nebo za ně nakupovat nezbytné zboží. Na začátku roku 2020 byla inflace 3,6 a v polovině roku 2021 byla pouze 2,8. Nicméně predikce ukazují, že koncem roku 2021 a v roce 2022 by měla inflace výrazně vzrůst. (Český statistický úřad, 2021)

---

<sup>4</sup> V současné době se v České republice rozvolňuje

Výše průměrné mzdy v České republice roste. V roce 2015 byla výše průměrné mzdy 26 591 Kč a v roce 2020 se průměrná mzda zvýšila na 35 611 Kč. Růst mezd obyvatel České republiky je pro MALL.TV pozitivní, jelikož to znamená, že by uživatelé v ideálním světě disponovali větším důchodem, což by mohlo vést k většímu utrácení a navýšení počtu nákupů za MALL.TV předplatné. (Český statistický úřad, 2021)

Míra nezaměstnanosti měla od roku 2015 do roku 2020 klesající tendenci. V roce 2015 byla míra nezaměstnanosti 6,24 % a v roce 2019 klesla až na 2,87 %. Nicméně v roce 2020, což je i rok kdy propukla pandemie COVID-19, nezaměstnanost začala opět stoupat a dosáhla 4,02 %. I přes tuto stoupající tendenci se Česká republika řadí mezi země s nízkou mírou nezaměstnanosti. Nízká míra nezaměstnanosti je pro tento projekt příznivá, znamená to totiž, že na pracovním trhu značná míra obyvatelstva vydělává peněžní prostředky. (Český statistický úřad, 2021)

#### **Sociální a demografické faktory:**

Stejně jako další evropské státy se Česká republika potýká se stárnutím obyvatelstva. Zákazníci MALL.TV jsou z velké míry složeny lidmi mezi 25–40 lety, a proto je pro MALL.TV důležité, aby velká část populace byla v tomto věkovém zastoupení a MALL.TV na ně mohla cílit. V roce 2020 tvořila předproduktivní část populace (0–14 let) 16,01 % všech obyvatel České republiky. Produktivní složka (15–64 let) tvořila 64,1 % všech obyvatel. Poproduktivní složka (65 a více let) tvořila 19,9 % všech obyvatel. Pokud nicméně změníme rozložení obyvatelstva tak, aby to vyhovovalo cílové skupině zákazníků MALL.TV, zjistíme, že ve věkové hranici 25–40 let máme ke dni 31. 12. 2020 19,6 % obyvatel, což se rovná 2,09 milionům. Podle prognózy populačního vývoje bude obyvatelstvo stárnout především shora věkové struktury, to znamená, že přibude osob ve vyšším věku a podíl produktivní složky se sníží. (Český statistický úřad, 2020)

Další důležitou součástí analýzy je informace o tom, jaká věková skupina v České republice využívá video streamovací platformy nejvíce. Podle nejnovějšího výzkumu z roku 2021 víme, že nejvíce konzumují či kupují video obsah lidé ve věku 25–34 let s 29 %. Další na pořadí je skupina 16–24 let, která reprezentuje 25,5 % z celku. Třetí nejvíce zastoupenou skupinou jsou lidé mezi 35–44 lety, ti tvoří 22,3 %. Následuje skupina lidí ve věku 45–54% s 14,7 %, pak skupina ve věku 55–64 let s 9,4 %, následně skupina ve věku 65–74 let s 2,2% a poslední je skupina ve věku 75+ s 0,3 %. (Statista, 2021)



Sledování video obsahu je trend, který zasáhl celý svět a s ním i Českou republiku. Vidíme to například na počtu YouTube uživatelů v České republice. V roce 2020 využívalo YouTube v České republice 6,24 milionů uživatelů, což je více než polovina českých obyvatel. (Statista, 2020)

### **Technologické faktory**

Technologické faktory mapují trendy ve výzkumu a vývoji. Dnešní doba se vyznačuje velkým tempem technologických změn a růstu. Tomuto trendu do velké míry pomohla pandemická situace, kdy se téměř veškerá odvětví naučila fungovat v online prostoru. Přesun lidí do online prostředí a zvýšený čas trávený doma poskytuje firmám jako MALL.TV příležitosti poskytnout lepší řešení v odvětví konzumace video obsahu. Pro celý tento projekt jsou klíčovým faktorem internet a online platby.

Na trhu existuje nespočet platebních bran, které umožňují platformám jako je MALL.TV nasadit jejich platební bránu na web a začít zpoplatňovat obsah. Platby kartou v České republice od 1. 1. 2021 podléhají speciálním bezpečnostním požadavkům. Každá platba musí být ověřena dvěma ze tří faktorů. Tyto faktory jsou speciální kód ePIN biometrické údaje zákazníka (otisk prstu nebo sken obličeje) a mobilní klíč internetového bankovníctví. Je nutné, aby vybraná platební brána tyto požadavky naplňovala. Z uživatelského pohledu se platební brány liší zejména poskytovanými možnostmi platby. Některé dovolují pouze platbu kartou, ale některé umí zprostředkovávat platbu pomocí Apple Pay či Google Pay. V České republice je stále nejpoužívanější způsob platby na internetu platba kartou. V roce 2020 bylo 46,5 % z online plateb provedeno právě touto metodou. Popularita tohoto způsobu stoupá. Naopak vidíme, že platba převodem se od roku 2018 snížila z 22 % na 18 %. Nadále se zvyšuje popularita plateb přes osobní účty v platebních systémech jako je PayPal nebo PaySec. Obdobně se zvyšuje popularita plateb přes Apple Pay a Google Pay. (Statista, 2020)

Podle výzkumu, který se vedl v osmi světových zemích, se ukázalo, že uživatelé po pandemii konzumují video obsah na mobilních zařízeních více než před pandemií. V roce 2016 se v České republice konal výzkum, který zkoumal, jak často uživatelé konzumují obsah na jejich mobilních zařízeních. Ukázalo se, že 25 % respondentů konzumuje video obsah na telefonech každý den. Dalších 25 % každý týden, 12 % každý měsíc, 4 % méně než jednou za měsíc a 34 % nikdy.

Pro tento projekt z toho plyne, že je klíčové, aby uživatelé měli možnost obsah konzumovat a nakupovat jak na mobilních zařízeních, tak na mobilních aplikacích MALL.TV. (Statista, 2016), (Statista, 2021)

Mobilní aplikace dostupné v aplikačních obchodech App Store nebo Google Play umožňují vývojářům zahrnout do svých aplikací nákupy. Těmto nákupům se říká *in-app purchases*. Existuje několik druhů těchto *in-app purchases*, nicméně potřeby tohoto projektu, kdy MALL.TV potřebuje platby formou předplatného (SVOD) a platby formou jednorázového nákupu (TVOD), jsou pokryty. Momentálně aplikace, které zavedou platby musí společnosti Apple nebo Google odvést 30 % provizi z každého uskutečněného nákupu.

### **Legislativní faktory**

Projekt placený obsah ovlivňuje několik zásadních zákonů, které můžeme rozdělit do tří kategorií: zákony, které stanovují právní rámec samotného podnikání; zákony, které stanovují právní rámec vůči uživatelům služby a zákony o vypořádání práv k obsahu. (Zákony pro lidi, 2022)

#### Zákony, které stanovují právní rámec samotného podnikání:

- 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů – řeší, kdo a za jakých podmínek je oprávněn podnikat.
- 132/2010 Sb., o audiovizuálních mediálních službách na vyžádání, ve znění pozdějších předpisů – řeší konkrétní podmínky, které musí firma plnit jako poskytovatel VOD služby, tedy registraci u RRTV a dále povinné příspěvky do Fondu kinematografie.
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 2016/679 ze dne 27. dubna 2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů a o zrušení směrnice 95/46/ES (obecné nařízení o ochraně osobních údajů – GDPR) – řeší, jak zpracovávat osobní údaje.
- 127/2005 Sb., o elektronických komunikacích, ve znění pozdějších předpisů – řeší specifické záležitosti užití sítí elektronických komunikací, zejména např. ukládání cookies.
- 40/1995 Sb., o regulaci reklamy, ve znění pozdějších předpisů – stanovuje pravidla, jaká smí být reklama a kdo za ní odpovídá.
- Daňové a účetní předpisy.

#### Zákony, které stanovují právní rámec vůči uživatelům služby:

- 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů – upravuje vztah se zákazníky, jak dochází k uzavření smlouvy apod.
- 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele, ve znění pozdějších předpisů – upravuje limity jednání se spotřebitelem, zejména zakázané praktiky, nekalé praktiky apod.
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2017/1128 ze dne 14. června 2017 o přeshraniční přenositelnosti online služeb poskytujících obsah v rámci vnitřního trhu – řeší to, že zakoupená služba se pohybuje po EU s uživatelem, který si ji zakoupil.

#### Zákony, které stanovují vypořádání práv k obsahu:

- 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů – stanovuje úpravu licenční smlouvy (§ 2358 an.).
- 121/2000 Sb., autorský zákon, ve znění pozdějších předpisů – definuje autorské dílo a upravuje právo autora k němu, zároveň stanovuje právní základ pro kolektivní správu.

(Zákony pro lidi, 2022)

### **3.5.2 Porterův model pěti sil**

Porterova analýza 5 konkurenčních sil slouží k analýze konkurenčního prostředí. Vzhledem k povaze projektu bude model částečně analyzovat i službu MALL.TV. Jednotlivé konkurenční síly jsou popsány níže.

#### **Konkurenční prostředí**

Na českém trhu se vyskytuje několik video platforem, které již začali investovat do placeného video obsahu. Tudiž můžeme konstatovat, že konkurence je poměrně vysoká. Lokální platformy, které již mají prémiový obsah, jsou: DVTV, Televize Seznam, YouTube, CNC Premium a Voyo. Mezinárodní firmy, které působí na českém trhu jsou Netflix, HBO GO a Amazon Prime. Nyní si u každé z platforem uvedeme klíčové informace ohledně jejich prémiové nabídky tak, abychom byli schopni jasně vidět unikátní propozice těchto služeb a jejich podobu či odlišnosti.

### DVTV

- dostupné na stránce [www.dvtv.cz](http://www.dvtv.cz),
- cena: 119 Kč/měsíc nebo 999 Kč/rok,
- 1 měsíc free trial,
- publicistický video obsah zaměřený na aktuální politické, ekonomické, kulturní i společenské dění,
- DVTV předplatné možno darovat formou kupónů,
- pouze placená služba, zadarmo jen pár minut ze začátku videa.

### Seznam Premium

- dostupné na stránce <https://premium.seznam.cz/>,
- cena: jednorázová platba 339 Kč/rok,
- žádná zkušební doba,
- videa na všech stránkách bez reklam (Hlavní stránka Seznam.cz, Televize-seznam.cz, Seznam Zprávy, Novinky.cz, Super.cz, Sport.cz, Prozeny.cz, Garaz.cz),
- součástí Premium balíčku obrázky korunky u uživatelského profilu, tím jasné odlišení od uživatele bez předplatného,
- pouze placená služba bez prémiového obsahu, jen blokování veškerých reklam.

### YouTube Premium

- dostupné na stránce: <https://www.youtube.com/premium>,
- cena:
  - individuální předplatné: 179 Kč/měsíc
  - rodina (6 uživatelů) 259 Kč/měsíc
  - studentské 109 Kč/měsíc,
- zkušební verze na měsíc zdarma,
- Součástí balíčku: Žádné reklamy, možnost stahování videí, přehrávání na pozadí (videa lze přehrávat i při používání jiných aplikací), YouTube Music (podobné Spotify, Apple Music), YouTube Kids (platforma pro děti, bez reklam),
- bez prémiového obsahu, pouze kombinace více služeb a videí bez reklam.

### CNC Premium

- dostupné na stránkách: <https://www.blesk.cz/premium>, <https://isport.blesk.cz/premium>, <https://www.reflex.cz/premium>,
- prémiové členství mediálního domu Czech News Centre,
- zpřístupnění pouze prémiového obsahu, zachování reklam.
  
- Blesk Premium
  - cena: 99 Kč/měsíc nebo 990 Kč/rok,
  - přístup pouze k exkluzivnímu obsahu na Blesku a Blesk pro ženy,
  - součástí předplatného: exkluzivní fotky a videa celebrit, zdravotní příručky o prevenci a léčbě chorob, rozhovory o soukromí celebrit a zákulisí showbyznysu, testy kvality potravin s doporučeními, chaty s osobnostmi na aktuální témata, právní poradna pro těžké životní situace.
- Premium Plus
  - zahrnuje Blesk premium, iSport premium, Reflex premium,
  - cena: 149 Kč/měsíc nebo 1490 Kč/rok,
  - obsah iSport Premium: sestřihy všech zápasů FORTUNA LIGY, exkluzivní videa z hokejové extraligy, profilové rozhovory, zákulisní informace z první ruky, názory slavných expertů, analýzy vítězství a porážek,
  - obsah Reflex Premium: exkluzivní komentáře, kauzy a speciální editoriály, nekorektní vtipy kreslířů Reflexu, vybrané články z tištěného Reflexu dříve než ostatní.

### Voyo

- dostupné na stránce: <https://voyo.nova.cz/registrace-premium-na-zkousku>,
- cena: 159 Kč/měsíc,
- 7denní bezplatná zkušební doba,
- prémiová služba od televize Nova – tzv. český Netflix.
- zpřístupněn až po registraci a zaplacení služby Voyo,
- obsah 2000+ filmů a seriálů
- dřívější možnost zhlédnutí seriálů než v televizi (Ulice, Ordinace),
- přístup k Nova Sport kanálům.

### Netflix

- dostupné na stránce: [www.netflix.com](http://www.netflix.com) ,
- cena: 319 Kč/měsíc (podle počtu zařízení sledujících současně a podle kvality streamu),
- žádná bezplatná zkušební doba
- mezinárodní platforma
- obsah zpřístupněn až po registraci a zaplacení služby Netflix,
- filmy, seriály, dokumenty a reality show.

### HBO GO

- dostupné na stránce: [www.hbogo.cz](http://www.hbogo.cz) ,
- cena: 159 Kč/měsíc,
- žádná bezplatná zkušební doba
- mezinárodní platforma,
- filmy, seriály, dokumenty a reality show.

### Amazon Prime

- dostupné na stránce: [www.amazon.com/amazonprime](http://www.amazon.com/amazonprime) ,
- cena: 75 Kč/měsíc prvních 6 měsíců, potom 159 Kč/měsíc
- žádná bezplatná zkušební doba,
- možnost zakoupit i jednotlivý TVOD obsah (různé ceny podle vybraného obsahu),
- filmy, seriály, dokumenty a reality show.

Z této analýzy plyne, že konkurence je již na českém trhu poměrně vysoká. Na základě zjištěných poznatků můžeme říct, že nejbližší konkurencí MALL.TV jsou videoplatformy, které se soustřeďují na kratší video obsah spíše než na filmovou tvorbu. Mezinárodní videoplatformy, které jsou sice také konkurencí MALL.TV, se spíše profilují do platforem, které divákovi poskytují filmový obsah, který není primárním bodem soustředění pro MALL.TV.

### **Potencionální konkurence**

Jak již bylo řečeno, v internetovém prostředí se stále více objevuje trend placeného obsahu. Internetoví hráči hledají různé způsoby, jak navýšit zisk z internetového obsahu. Postupně se všude objevují prémiové předplatné dříve zcela neplacených

služeb. Zároveň se zvyšuje konzumace video obsahu napříč populací a je tudíž velmi pravděpodobné, že se na českém trhu objeví i další hráči. Na jaře 2021 na tiskové konferenci uvedl ředitel Mezinárodního Filmového Festivalu Karlovy Vary, že festival připravuje i novou filmovou televizi KVIFF.TV. Platforma by měla nabízet během festivalu exkluzivní informačně-publicistický obsah a v delším horizontu také celoroční artový program. (Dvořák, 2021)

Dále se na českém internetu objevila informace, že vzniká nová internetová televize Vox TV, kterou buduje Petr Kubelík a Gabriela Sedláčková. Tato televize má být takzvaná televize bez cenzury. Více je, že část videí bude zdarma a část zamknutá pod platbu, stejný model, který chce využít MALL.TV. Termín spuštění ještě není daný, momentálně televize Vox TV sbírá peníze pomocí crowdfundingu na platformě HITHIT. (Jetmar, 2022)

Lze tedy předpokládat novou konkurenci ve formě nových video platforem, či obohacení stávajících bezplatných platforem o placený obsah. Z hlediska vstupu nových konkurentů je důležité zmínit, že náklady a administrativní náročnost na založení podnikání se postupně snižují, což umožňuje podnikat rostoucímu počtu lidí.

### **Dodavatelé**

Pro cíl projektu, jímž je poskytnutí možnosti placeného obsahu na platformě MALL.TV, je potřeba zajistit kvalitní dodavatele technických řešení. MALL.TV již dlouhodobě spolupracuje s kosovskou technologickou firmou Gjirafa. Tato společnost je partnerem pro MALL.TV a jejich technologických řešení. Gjirafa pro MALL.TV spravuje frontend i backend platformy. Produktový tým na straně MALL.TV je s kosovskou společností v úzkém kontaktu a veškeré updaty platformy společně úzce konzultují. Jak již bylo zmíněno, tak společnost Gjirafa má i svou vlastní video platformu Gjirafa video. Tato platforma sdílí s MALL.TV technologické řešení, a tudíž veškeré technologické novinky jsou nasazovány na obě platformy zároveň. Díky této dlouhodobé spolupráci je jediné logické, že i tento produktový update ve formě placeného obsahu bude zaštitovat firma Gjirafa. Díky dobrým vztahům můžeme konstatovat, že vyjednávání síla je středně silná, protože obě strany mají společný zájem, aby spolupráce nadále pokračovala a tento projekt byl úspěšně dokončen.

## **Odběratelé**

Odběratelé jsou v případě tohoto projektu zákazníci, kteří si zakoupí prémiový obsah na platformě MALL.TV ať už ve formě SVOD nebo TVOD. Každý SVOD či TVOD uživatel představuje pro společnost potenciální zdroj příjmu, je tedy klíčové, aby služba MALL.TV Premium perfektně fungovala a splnila očekávání uživatelů. Tato očekávání se týkají zaprvé technické funkčnosti platformy a zadruhé nabídky, kterou uživatel po platbě dostane. Je klíčové, aby byl uživatel po zakoupení MALL.TV Premium spokojený a měl pocit, že jeho očekávání bylo naplněno a chce si i následující měsíce předplatné či TVOD obsah zakoupit. Jak jsme se již dozvěděli v předchozích částech, na českém trhu je poměrně vysoká konkurence, a tudíž zákazník, který nebude spokojený s MALL.TV službou, může využít jiné videoplatformy. Platící zákazníci jsou jediným zdrojem příjmů z tohoto projektu, znamená to tedy, že jejich síla je vysoká. Jejich spokojenost a nákupy jsou nezbytnou součástí k životaschopnosti projektu MALL.TV Premium.

## **Substituty**

Substitutem video platform mohou být považovány sociální sítě, na jejichž platformách stále více a více figuruje video. Nicméně sociální sítě přímo nesplňují primární účel video platform, kterým je strukturovat a přehledně divákovi poskytnout nepřehledné množství zajímavého video obsahu, který může sledovat odkudkoliv. Videoplatformy jsou stavěny s hlavním soustředěním na video streaming, a tudíž je zkušenost s přehráváním videa na jejich stránkách mnohonásobně uživatelsky přívětivější a kvalitnější než kdekoli jinde. Sociální sítě jsou postaveny s cílem tvořit komunity a umožnit komunikaci mezi jednotlivými členy, a tudíž fungují spíše jako podpůrný kanál pro video distribuci. Následně by se dalo říct, že substitutem video platform mohou být stránky či aplikace, které se soustředí na jiný druh mediálního obsahu. Můžou to být například podcastové aplikace, jako je Spotify, blogy či zpravodajské weby. Nicméně, jak již několikrát zaznělo, konzumace video obsahu je na vzestupu, a proto je pravděpodobnost substituce nízká. Dá se naopak předpokládat další růst tohoto sektoru.

## **3.5.3 SWOT analýza**

SWOT analýza zkoumá mikroprostředí společnosti. Vnitřní prostředí společnosti se definuje pomocí silných a slabých stránek. Naopak vnější prostředí je zmapováno pomocí příležitostí a hrozeb, které se přímo týkají projektu placeného obsahu MALL.TV.



Cílem projektového týmu je maximalizace silných stránek a minimalizace slabých stránek a včasné rozpoznání příležitostí a hrozeb.

#### **Silné stránky:**

- prémiová služba přímo součástí platformy – nákup na jeden klik,
- možnost nákupů SVOD i TVOD obsahu v mobilních aplikacích,
- dlouhodobá spolupráce s vývojářskou firmou Gjirafa – technologické know-how + možnost vývoje na míru,
- silný brand tří hlavních pořadů – Mikýřova úžasná pouť internetem, Události Ludka Staňka, Překvapivé stavby a Gebrian plus mínus od Adama Gebriana,
- mladý zkušený tým ochotný rychle a efektivně pracovat.

Umístění prémiové služby MALL.TV je plánováno přímo na platformě MALL.TV. To znamená, že uživatel, který konzumuje obsah na MALL.TV a má zájem si zakoupit prémiový obsah, ať už ve formě SVOD nebo TVOD, nemusí z platformy nikam odcházet. Uživatel dokáže nákup uskutečnit na jedno kliknutí. Jak již bylo řečeno, na trhu stoupá popularita konzumace video obsahu na mobilních zařízeních. Je tedy velkou výhodou, že MALL.TV v rámci projektu placený obsah umožní nákupy i v jejich mobilních aplikacích pomocí *in-app nákupů*. Tyto technologické výhody pramení z dlouhodobé spolupráce s vývojářskou firmou Gjirafa. Tento stabilní vztah považujeme za silnou stránku, protože otevírá pro MALL.TV velké technologické možnosti a flexibilitu.

Internetová televize na své platformě disponuje velice různorodým obsahem. Nicméně nejpopulárnější pořady jsou Mikýřova úžasná pouť internetem, Události Ludka Staňka a pořady Adama Gebriana. Všechny tyto pořady mají za sebou velkou fanouškovskou základnu a řadí se tedy mezi silné stránky společnosti. Díky těmto tvůrcům má MALL.TV velký potenciál přilákat případné zákazníky služby MALL.TV Premium. Internetová televize disponuje velmi mladým, ale zkušeným týmem, který umí velmi rychle a efektivně pracovat. Silný tým je základ pro každý projekt, protože v konečném důsledku organizaci tvoří hlavně lidé. Z tohoto důvodu je MALL.TV tým jednou z největších předností.

#### **Slabé stránky:**

- nová služba na platformě, která byla původně postavena jen pro AVOD obsah,
- žádná předchozí zkušenost s vývojem prémiové služby,
- návštěvnost uživatelů přímo na platformě MALL.TV.

Slabými stránkami tohoto projektu je zejména fakt, že platforma internetové televize byla původně postavena jen na AVOD obsahu. Při vzniku platformy se nepočítalo, že by se v budoucnu mohl kromě obsahu zdarma přidat i obsah placený. To znamená, že veškeré UX a UI změny se musí tvořit tak, aby pasovaly do současného rozvržení platformy. Je zde nebezpečí, že platforma bude pro uživatele chaotická, nepřehledná a placený obsah bude složitě k nalezení. Další slabou stránkou může být fakt, že nikdo z projektového týmu nemá žádné zkušenosti s vývojem placené služby nebo jejím prodejem. Tento projekt je zcela nový a hrozí zde riziko, že projektové zadání či exekuce nedostojí požadované kvality. V případě placených služeb je nutností, aby vše bezchybně fungovalo a plnilo očekávání zákazníků. Ztráta uživatele totiž přímo znamená ztrátu peněz. Tato slabá stránka by také mohla potencionálně ovlivnit harmonogram a spuštění projektu, jelikož nezkušený tým by mohl špatně odhadnout délku vývoje a dobu přípravy.

Poslední slabá stránka představuje návštěvnost uživatelů přímo na platformě MALL.TV. Velká část uživatelů konzumuje obsah na sociálních sítích, kde je sdílen, nebo v článku, kam MALL.TV videa vkládá. Akvizice nových uživatelů pro novou internetovou televizi je náročný proces, který si žádá čas. Od svého vzniku se MALL.TV potýká s otázkou, jak uživatele na novou platformu dostat a jak je na ní udržet. Jak již bylo patrné z předchozí části, kde byla analyzována konkurence, na českém trhu je poměrně vysoká konkurence. Z tohoto důvodu panuje obava, že placený projekt pro sebe nenajde dostatečný počet zákazníků.

#### **Příležitosti:**

- nový tok příjmů,
- tvorba komunity MALL.TV Premium fanoušků,
- komunikace s fanoušky,
- rozšíření video obsahu o nové formáty,
- rozšíření benefitů v rámci MALL.TV Premium.

Hlavní příležitost z pohledu projektu placeného obsahu na internetové televizi MALL.TV je možnost nového toku příjmů, který by pramenil z nákupů nově nabízeného placeného obsahu. Je zde obrovská příležitost navýšit zisk společnosti přes SVOD a TVOD obsah. V současné době společnost MALL.TV funguje pouze ze zisků z reklam, které umísťuje na svoji platformu. I když MALL.TV nabízí velké množství reklamních pozic, ať už ve formě bannerových reklam nebo video reklam, je obtížné získat požadovaný zisk

pouze tímto způsobem. Placený obsah nabízí obrovskou příležitost, jak přispět k prosperující společnosti.

Další příležitosti, které z tohoto projektu pro společnost plynou, je možnost tvořit komunitu jádrových fanoušků MALL.TV. Jak již bylo uvedeno, tak největší fanouškovské komunity se tvoří okolo tvůrců Martina Mikyšky, Ludka Staňka a Adama Gebriana. Placený obsah je možnost, jak loajálními uživateli nabídnout přístup k unikátnímu obsahu či jiným benefitům a jak udržovat jejich zájem o značku MALL.TV či přímo o zmíněné tvůrce. Internetová televize má příležitost s těmito loajálními fanoušky lépe a aktivněji komunikovat prostřednictvím bonusového obsahu, a tím si zajistit jejich retenci. Je v celku logické, že další zmíněnou příležitostí je právě rozšíření video obsahu. I když MALL.TV má již vcelku významnou databázi videí, je velkou příležitostí rozšířit existující obsah o nové formáty, které přilákají nové uživatele. Je možnost doplnit obsah o další filmové snímky, nové seriály, reality show, živé přenosy či edukativní videa. Tyto speciální formáty by mohly být následně monetizovány buď přiřazením do balíčku předplatného, nebo samostatně jako TVOD.

Na závěr je nutno zmínit, že MALL.TV Premium nabízí uživatelům dva zásadní benefity. Těmi jsou bonusový obsah a sledování všech videí bez reklam. Do budoucna by mohla MALL.TV vymyslet nové benefity pro existující i nové předplatitele. Tyto benefity mohou být například pozvánky na off-line i online akce s významnými tvůrci, možnost se podílet na námětech obsahu, či slevy na MALL.TV kolekci oblečení.

### **Hrozby:**

- neochota lidí platit za Premium službu na minoritní české platformě,
- vstup nové konkurence,
- nedostatek prémiového obsahu na MALL.TV,
- odchod klíčových tvůrců z MALL.TV či neochota tvorby placeného obsahu,
- zvýšení provizních poplatků platebních bran, App Store nebo Google Play Store,
- ukončení spolupráce s dodavatelskou firmou Gjirafa, či technické problémy.

Největší hrozbou tohoto projektu je neochota platit za prémiovou službu na minoritní české platformě, ať už z důvodu šetření financí v dnešní pandemické situaci nebo preferenci jiných platforem, které se vyskytují na českém trhu. Dostatek platících uživatelů je esenciální pro životaschopnost tohoto projektu.

Na českém trhu se objevuje již několik video platforem, které nabízejí prémiové služby. Jelikož je video velmi atraktivní médium, existuje hrozba vstupu dalších konkurenčních video platforem na český trh. Pokud toto nastane, bude muset MALL.TV Premium zápasit o podíl na trhu s dalšími hráči.

Je zcela evidentní, že aby si uživatelé byli ochotni zakoupit prémiové předplatné či samostatný TVOD obsah, je potřeba, aby byl nabízený obsah kvalitní a bylo ho dostatek. Obsah je tím klíčovým prvkem, který uživatele láká ke koupi předplatného, v případě, že po zakoupení předplatného se uživateli odemkne jen malé množství obsahu či daný obsah uživatele nebude bavit, je zde velká pravděpodobnost, že předplatné znovu nezakoupí. Je klíčové, aby se dramaturgický tým MALL.TV soustředil jak na tvorbu AVOD obsahu, tak obsahu placeného. Na tuto hrozbu navazuje hrozba odchodu klíčových tvůrců z MALL.TV. Bylo řečeno, že mezi hlavní přednosti internetové televize patří tři zásadní tváře, kterými jsou Martin Mikyska, Luděk Staněk a Adam Gebrian. V případě, že by některá z těchto osobností opustila MALL.TV, mohlo by to mít velmi negativní dopady na tento projekt, jelikož právě tyto tři tváře mají uživatele motivovat ke koupi prémiového obsahu. Není to jen odchod těchto tvůrců, který by mohl způsobit projektu problémy, je to i potencionální neochota těchto tvůrců prémiový obsah tvořit.

Poslední část hrozeb se týká technologických faktorů. Tento projekt počítá s implementací externí platební brány a *in-app nákupů* do mobilních aplikací. V obou případech musí MALL.TV platit provizi jak platební bráně, tak aplikačním obchodům. V případě, že by se tyto provize zvedly oproti plánu, mohlo by to projekt finančně poškodit. V poslední řadě je potřeba zmínit, že tento projekt bude vyvíjet společnost Gjirafa, která s MALL.TV dlouhodobě spolupracuje. Ukončení spolupráce či jakékoliv potencionální neshody s tímto technologickým dodavatelem jsou velkou hrozbou tomuto projektu, který je na svém technologickém dodavateli závislý. Je zásadní, aby spolupráce mezi Gjirafou a MALL.TV byla stabilní a dobře fungující a také, aby technologické řešení nemělo zásadní nedostatky, které by mohly vést k odchodu uživatelů.

### 3.5.4 Odhad poptávky

Pro každý projekt je důležité umět odhadnout poptávku, která pro zpracovávaný projekt či produkt vznikne a tím si ověřit, že projekt bude finančně udržitelný. Pro odhad poptávky projektu placeného obsahu na MALL.TV se nabízely dvě cesty. První možností je podívat se do interních dat společnosti a identifikovat si takzvané loajální uživatele, což jsou ti, kteří platformu navštěvují více než šestkrát za měsíc. Číslo, které bychom dostali, by nám pomohlo identifikovat, kolik lidí by si mohlo prémiovou službu MALL.TV zakoupit. Bohužel, z důvodu citlivosti údajů není možné tato čísla použít. Proto byl nalezen alternativní způsob, jak poptávku určit pomocí metody výzkumu nákupních záměrů.

Na českém trhu působí společnost MEDIAN, což je přední výzkumná agentura v oblasti výzkumu trhu, médií a veřejného mínění. Společnost MEDIAN realizuje projekt, který se jmenuje *Market & Media & Lifestyle (MML – TGI)*. Společnost MEDIAN uvádí, že: „*MML-TGI* je nejrozsáhlejší studie o spotřebě více než 300 druhů výrobků a služeb a 3000 jednotlivých značek s napojením na údaje o sledovanosti televize, poslechovisi rádií, četnosti tisku, práci na internetu“ (MEDIAN, 2021). Tato studie aktualizuje své výsledky každé tři měsíce, a právě její závěry budou použity pro odhad poptávky po službě MALL.TV Premium. Pro tento projekt jsou využita data ze studie MML-TGI ČR za období 4. 1. 2021 až 20. 6. 2021, to znamená za období dvou kvartálů. Výběrový soubor tvoří obyvatelé České republiky ve věku 12–79 let. Výběr respondentů byl uskutečněn metodou kvótního výběru. Velikost výběrového vzorku je 7 417 respondentů. Výzkum MML-TGI využívá metody vážení tak, aby byl schopen projektovat obdržené odpovědi na celou populaci České republiky<sup>1</sup>.

V rámci této studie byla identifikována skupina lidí, která používá MALL.TV. Těmto lidem byla položena otázka, zda využívají placenou službu pro online videotéku. Přirozeně, odpověď nemůže být ano, jelikož taková služba ještě na MALL.TV neexistuje. Nicméně uživatelé měli možnost odpovědět, že by byli ochotni tuto službu v budoucnu využít, nebo naopak, že službu nejsou ochotni v budoucnu využít. Pokud projektujeme obdržené odpovědi na populaci České republiky, dostáváme se k závěru, že 11,000 uživatelů je ochotno využít služby MALL.TV Premium. Toto číslo je pro nás tedy základním předpokladem poptávky. (MML-TGI, MEDIAN, 2021)

Jelikož je dobré v rámci nových projektů pracovat se scénáři, identifikujeme rozličné poptávky pro různé scénáře, a to pro scénář optimistický, realistický a pesimistický. Je stanoveno následující:

- Optimistická poptávka
  - 9 900 předplatitelů za rok,
  - odpovídá 90 % z celkového počtu 11 000 uživatelů
- Realistická poptávka
  - 6 600 předplatitelů za rok,
  - odpovídá 60 % z celkového počtu 11 000 uživatelů
- Pesimistická poptávka
  - 3 300 předplatitelů za rok,
  - odpovídá 30 % z celkového počtu 11 000 uživatelů

Pro všechny scénáře pracujeme s předpokladem, že si zákazníci koupí předplatné v průměru pro šest měsíců v roce. Bylo by totiž příliš optimistické předpokládat, že všichni uživatelé si zaplatí předplatné na všech 12 měsících v roce. Výše zmíněné odhady počtu zákazníků se týkají pouze prvního roku spuštění, což je rok 2022. Pro další roky je počítáno s meziročním růstem 20 %. Toto číslo bylo zvoleno z toho důvodu, že se jedná o průměrný růst, jakým roste meziročně konzumace videa.

## **3.6 Marketingová strategie a marketingový mix**

Tato kapitola se věnuje marketingové strategii projektu. V rámci této kapitoly budou určeny cílové segmenty firmy MALL.TV pro projekt placený obsah a také bude definován marketingový mix tohoto projektu.

### **3.6.1 Cílové segmenty zákazníků**

Tato podkapitola se věnuje potenciálním zákazníkům prémiové služby internetové televize MALL.TV. Pro společnost je důležité si určit, na jaké cílové segmenty zákazníků cílí tak, aby tomu mohla přizpůsobit veškeré marketingové aktivity. Potencionální zákazníci MALL.TV byli rozděleni do tří segmentů. Jednotlivé segmenty jsou fanoušci okolo tvůrce pořadu Mikýřova Úžasná Pouť Internetem, druhým segmentem jsou fanoušci okolo tvůrce pořadu Události Ludka Staňka a posledním segmentem jsou fanoušci zajímající se o pořady Adama Gebriana. Tyto segmenty byly identifikovány na základě interních dat. Následné charakteristiky segmentů jsou detailně popsány na základě odpovědí z dotazníků, který byl distribuován mezi fanoušky těchto tří tvůrců.

### **Fanoušci Martina Mikysky – pořad Mikýřova Úžasná Pouť Internetem**

Tato cílová skupina je pro internetovou televizi důležitá, protože videa z pořadu Mikýřova Úžasná Pouť internetem tvoří největší podíl sledovanosti <sup>5</sup> na MALL.TV. Reprezentantem této skupiny je muž ve věku 20–35 let, který má minimálně dokončené středoškolské vzdělání s maturitou a stále ještě studuje. Příjem tohoto segmentu se pohybuje mezi 20–40 tisíci za měsíc. Nicméně na základě odpovědí z dotazníků vyplývá, že i nižší příjem není neobvyklý, můžeme si to vysvětlit nižším věkem tohoto segmentu, a ještě nedokončeným studiem. S největší pravděpodobností bydlí tato cílová skupina v Praze či ve větším městě ve Středočeském kraji. Nejvíce využívané sociální sítě této skupiny jsou Facebook (90,95 %) a Instagram (72,95 %), které uživatelé navštěvují více než 10x denně. (MALL.TV, 2021)

### **Fanoušci Ludka Staňka – pořad události Ludka Staňka**

Události Ludka Staňka jsou jedním z nejpravidelnějších formátů na platformě. Luděk vydává každý den krátké video, což ho staví mezi tvůrce, které mají na MALL.TV nejvíce videí. Z tohoto důvodu byl segment uživatelů, kteří Ludka podporují, vybrán jako druhá cílová skupina pro tento projekt. Typickým reprezentantem této cílovky je muž s dokončeným vysokoškolským vzděláním. Jeho typický věk se pohybuje mezi 27–45 lety a je zaměstnaný. Běžný příjem této cílové skupiny je vyšší než u fanoušků Martina Mikysky a pohybuje se od 30 tisíc až do více než 50 tisíc. Stejně jako tomu bylo u předchozího segmentu, i tato cílovka se vyskytuje hlavně v Praze nebo ve větších městech Středočeského kraje. (MALL.TV, 2021)

### **Fanoušci Adama Gebriana – pořad Překvapivé stavby a Gebrian Plus Minus**

Třetí a posledním segmentem jsou uživatelé, kteří sledují formáty Adama Gebriana, což jsou pořady Překvapivé stavby a Gebrian Plus Minus. Gebrian je dalším z důležitých tvůrců společnosti MALL.TV.

---

<sup>5</sup> Z důvodu citlivosti údajů, není možné uvést do této diplomové práce konkrétní počet shlédnutí či procentuální podíl.

Jeho videa jsou typická vysokou dokoukaností<sup>6</sup> a loajálním publikem. Reprezentantem této skupiny je opět muž. Nejvyšší dosažené vzdělání tohoto muže je magisterské či vyšší. Jeho věk se pohybuje stejně jako u fanoušků Ludka Staňka mezi 27–45 lety. Průměrný příjem je zde vyšší než u dvou předchozích skupin. U příjmu nejvyšší počet respondentů uvedl, že vydělává 50 tisíc a více. Typický muž pracuje buď v zaměstnanec-kém poměru nebo na volné noze jako osoba samostatně výdělečně činná a bydlí v Praze. (MALL.TV, 2021)

### **3.6.2 Marketingový mix**

#### **Produkt**

Jádrem produktu je poskytnutí bonusového obsahu zamčeného za platební bránou formou MALL.TV Premium předplatného (SVOD). MALL.TV předplatné funguje na měsíční bázi. Cena předplatného je automaticky strhávána ze zákaznickova účtu až do doby, dokud předplatné nezruší. Po zaplacení se uživateli obsah odemkne a on či ona může sledovat bonusový obsah bez vyrušení. Tato část je klíčová a je potřeba, aby byla zajištěna stoprocentní technologická funkčnost. Jádrem produktu je také absence jakýchkoliv reklam při aktivním MALL.TV předplatném (SVOD). Uživateli je v rámci předplatného nabídnut atraktivní bonusový obsah, který se kontinuálně přidává a nabízí tak MALL.TV předplatitelům dávku čerstvého obsahu každý týden. Tento obsah se primárně soustředí na video tvorbu od tvůrců Martina Mikysky, Ludka Staňka a Adama Guberniana, ale může být doplněn i o další video obsah. Uživatelé mají možnost zakoupit MALL.TV předplatné jako dárek pro své blízké. Dárkové předplatné existuje ve dvou variantách – měsíční dárkové předplatné anebo roční dárkové předplatné.

Doplňujícím produktem je zde služba TVOD – zamykání obsahu na limitovanou časovou dobu. V rámci TVOD obsahu se MALL.TV plánuje soustředit na pořádání doplňkových akcí, jako jsou třeba konference, přednášky nebo filmová promítání. Tato časově omezená videa nejsou tedy součástí MALL.TV Premium předplatného, ale stojí vedle předplatného jakožto doplňující obsah, který je uživatelům po platbě zpřístupněn na omezenou časovou dobu.

---

<sup>6</sup> Z důvodu citlivosti údajů nemůže tato diplomová práce uvést procentuální specifikaci vysoké dokoukanosti.



TVOD služba cílí na zákazníky, kteří nejsou primárně fanoušky MALL.TV a jejich hlavních tváří, ale zajímají se o vybranou událost, která je v rámci TVOD nabídnuta. Nicméně je důležité říct, že primární soustředění bude pro MALL.TV SVOD obsah, proto se také ve finanční části této studie budeme zabývat výhradně příjmy ze SVOD. TVOD byl vyvinut ve spolupráci se společností Gjirafa, která, jak již bylo zmíněno, má svojí vlastní video platformu Gjirafa Video, ta plánuje využívat hojně model TVOD. Tato funkcionality je v rámci tohoto projektu vyvinuta na základě dohody obou stran a nepředstavuje pro společnost MALL.TV tedy žádný doplňující náklad.

## Cena

Cena pro MALL.TV Premium (SVOD) činí 129 Kč za měsíc. Měsíční dárkové předplatné stojí 129 Kč a roční je za zvýhodněnou cenu 1250 Kč, což znamená 104 Kč měsíčně. Cenová strategie byla stanovena kombinací konkurenční metody a metod soustředěných na poptávku. Mezi uživatele MALL.TV byl distribuován dotazník, který zkoumal, jakou cenu jsou uživatelé ochotni zaplatit za bonusové epizody jejich oblíbených tvůrců a o jaký bonusový obsah by měli zájem. Tento dotazník byl vytvořen ve třech verzích. První verze se dotazovala fanoušků Martina Mikysky, druhá fanoušků Lud'ka Staňka a Adama Gebriana. Jelikož každý z tvůrců má jiné publikum, byl dotazník svými otázkami rozlišný, tak aby nejlépe pasoval na oslovené publikum. Z tohoto důvodu zde vidíme rozdílnou strukturu otázek. Zde jsou výsledky části, která zkoumala cenu, kterou by byli uživatelé ochotni zaplatit.

### 1) Jakou částkou měsíčně byste byli ochotni Martina Mikysku podpořit?

Tabulka 1 - Výše finanční podpory pro Martina Mikysku

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
1–49 Kč	715	23,09 %
50–99 Kč	1050	33,9 %
100–149 Kč	447	14,43 %
150–199 Kč	170	5,49 %
200–299 Kč	56	1,81 %
300–399 Kč	9	0,29 %
400 a více Kč	22	0,71 %
Nevím	628	20,28 %

Zdroj: (MALL.TV, 2021)

Úspěšnost vyplnění dotazníků byla 67,5 %. Na otázku týkající se výše finanční podpory odpovědělo 3 097 respondentů. Největší podíl 33,9 % uvedl, že je ochotný zaplatit 50–90 Kč měsíčně. 23,09 % respondentů by tvůrce podpořilo 1–49 Kč měsíčně, 20,28 % neví a 14,43 % lidí by bylo ochotno zaplatit 100–149 Kč. Ochota platit vyšší částky pak výrazně klesá. (MALL.TV, 2021)

2) *Jakou finanční částku byste byli ochotni zaplatit za živé přenosy a bonusové epizody pořadu Lud'ka Staňka?*

Tabulka 2 - Výše finanční podpory pro Lud'ka Staňka

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
199–299 Kč	120	22,47 %
149–199 Kč	136	25,47 %
99–149 Kč	70	13,11 %
50–99 Kč	45	8,43 %
Nevím	163	30,52 %

zdroj: (MALL.TV, 2021)

Úspěšnost vyplnění dotazníku byla 63,5 %. Na otázku týkající se ceny za bonusový obsah od Lud'ka Staňka odpovědělo 534 respondentů. Největší podíl respondentů neví, kolik finančních prostředků by byli ochotni vynaložit za bonusový obsah od tvůrce Lud'ka Staňka. Druhý největší podíl respondentů, 25,47 %, je ochotný zaplatit mezi 149–199 Kč. 22,47 % je ochotno zaplatit mezi 199–299 Kč, 13,11 % preferuje nižší cenu mezi 99–149 Kč a 8,43 % je ochotno zaplatit nejnižší dotazovou částku, což je 50–99 Kč. (MALL.TV, 2021)

3) *Jakou částkou měsíčně byste byli ochotni Adama Gebriana podpořit?*

Tabulka 3 - Výše finanční podpory pro Adama Gebriana

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
129 Kč	6	5,04 %
99 Kč	28	23,53 %
79 Kč	23	19,33 %
49 Kč	62	52,1 %

zdroj: (MALL.TV, 2021)

Úspěšnost vyplnění dotazníku byla 57 %. Na otázku dotazující se na výši podpory pro tvůrce Adama Gebriana odpovědělo 119 respondentů. Nejvyšší podíl dotazovaných, 52,1 %, uvedl, že je ochotno Adamu Gebrianovi přispívat 49 Kč.

Následně 23,53 % dotazovaných je ochotno přispívat částkou 99 Kč, 19,33 % dotazovaných je ochotno přispívat 79 Kč. V neposlední řadě pouze 5,04 % dotazovaných by bylo ochotno přispívat částkou 129 Kč. (MALL.TV, 2021)

Z výsledků je znát, že 47,94 % respondentů Ludka Staňka jsou ochotni přispívat vyššími částkami, než je 150 Kč. To indikuje, že fanouškovská skupina uživatelů okolo tohoto tvůrce je ochotna platit vyšší částky než fanoušci Martina Mikysky a Adama Gebriana, kde se průměr preferované podpory pohybuje spíše v hranici pod 100 Kč. Na základě informací z tohoto dotazníku a na základě dostupných konkurenčních cen bylo rozhodnuto, že výše MALL.TV Premium předplatného bude stanovena na 129 Kč měsíčně. Měsíční dárkové předplatné bude za stejnou cenu a roční dárkové předplatné bude zvýhodněné za cenu 1250 Kč. Vybrané ceny byly vybrány i s ohledem na dostupné cenové možnosti *in-app nákupů*. Společnosti Apple a Google totiž neumožňují vlastníkům aplikací vybírat jakoukoliv cenu, ale dávají jim na výběr z výčtu různých cen, ceny 129 Kč i 1250 Kč jsou oběma společnostmi přijatelné a mohou být tedy použity. (MALL.TV, 2021), (MALL.TV, 2021), (MALL.TV, 2021), (Google, 2021), (App Store Connect, 2021)

Cena TVOD obsahu se bude odvíjet podle specifického obsahu, a tudíž není předem stanovená. Může se pohybovat od 79 Kč až do několika stovek korun. Záleží na dohodě a na charakteru videa. Jelikož TVOD je brán jako doplňkový produkt, budeme ve finanční kapitole počítat jen s příjmy z předplatného (SVOD), na které se bude při spuštění soustředit veškerá komunikace a do jehož představení bude investovat marketing MALL.TV nejvíce.

## **Distribuce**

Placený obsah si uživatelé mohou zakoupit a konzumovat na webové aplikaci MALL.TV dostupné na adrese [www.mall.tv](http://www.mall.tv). Mohou tak učinit jak na prohlížeči počítače, tak i na mobilním prohlížeči. Veškeré platby uskutečněné z této webové adresy budou zaštiťované platební bránou ČSOB. Současně si uživatelé mohou placený obsah zakoupit i v mobilních aplikacích. Lze tak udělat v mobilní aplikaci MALL.TV s operačním systémem iOS i v mobilní aplikaci MALL.TV s operačním systémem Android. Obě tyto aplikace jsou k nalezení v obchodu s aplikacemi App Store a Google Play. Nákup v těchto aplikacích neprobíhá přes platební bránu ČSOB, ale přes *in-app nákupy*, což jsou nativní nákupy těchto obchodů.

MALL.TV disponuje také televizními aplikacemi LG, Samsung, Apple TV a Android TV. Platba v televizních aplikacích není možná. Uživatel se může pouze přihlásit do Smart TV aplikací a po přihlášení se mu zpřístupní veškerý obsah, který má zakoupený. Je to z toho důvodu, že platby ve SMART TV aplikacích nejsou uživatelsky přívětivé a mohly by vést k frustraci uživatele, proto bylo rozhodnuto platby v televizních aplikacích neumožňovat.

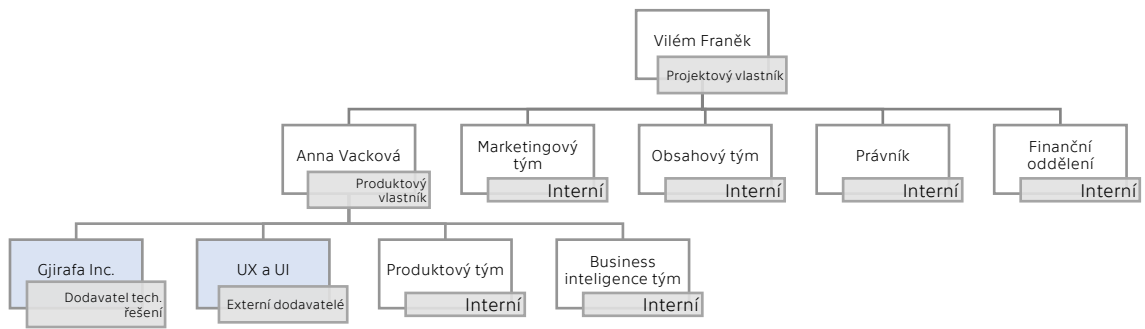
### **Propagace**

Spuštění placeného obsahu na MALL.TV je potřeba dostat do povědomí veřejnosti. Jelikož naší cílovou skupinou jsou především fanoušci okolo Martina Mikysky, Adama Gebriana a Ludka Staňka, je potřeba cílit s reklamou právě na tyto skupiny. První propagační aktivitou, kterou marketingový tým podnikne, je promování placeného obsahu osobně hlavními třemi tvůrci. Adam Gebrian, Martin Mikyska a Luděk Staněk budou ve svých AVOD videích upozorňovat na placený bonusový obsah, který je nově pro jejich diváky dostupný. Tvůrci budou na existenci MALL.TV Premium upozorňovat také na svých profilech na sociálních sítích. Jelikož tyto tři tváře tvoří hlavní část toho, jaký obsah je uživatelům v rámci prémiové služby nabídnut, je potřeba, aby reklama zasáhla právě fanoušky těchto tvůrců. Dále se na platformu MALL.TV umístí self-promo reklamy propagující MALL.TV Premium. Tyto reklamy mohou být jak video reklama ve formě pre-rollů, mid-rollů či post-rollů, tak bannerová reklama. Popisky všech MALL.TV videí budou obnášet informaci o tom, že existuje MALL.TV Premium, které si uživatelé mohou předplatit. Informaci o vzniku placeného obsahu bude dodatečně internetová televize šířit pomocí e-mailů a pomocí příspěvků na profilech sociálních sítí platformy MALL.TV.

## **3.7 Projektový tým a řízení lidských zdrojů**

Projekt placeného obsahu na MALL.TV je interním projektem společnosti MALL.TV. Znamená to tedy, že většinu činností uskuteční interní tým společnosti či partnerská společnost Gjirafa, která pro MALL.TV zajišťuje chod videoplatformy. Činnosti, které budou pro tento projekt zajištěny externě, jsou návrh UX a UI. Na obrázku níže je návrh organizační struktury pro tento projekt.

Obrázek 3 - Organizační struktura projektu



*zdroj: vlastní zpracování*

Organizační struktura na obrázku zachycuje podobu struktury projektu. Projektový vlastník tohoto projektu je Vilém Franěk, který za něj zodpovídá. Projektový vlastník je zodpovědný za aktivitu marketingového týmu a obsahového týmu. Projektový vlastník dále řeší smlouvy, které jsou potřeba k realizaci projektu, aktualizaci obchodním oddělením s právním oddělením. Poslední částí, kterou se projektový vlastník zabývá, je komunikace s finančním oddělením a přípravou zadání pro finanční zpracování plateb. Anna Vacková je produktovým vlastníkem, což znamená, že má na starost technologické zastřešení projektu. Anna Vacková tvoří produktové zadání projektu, které následně předává vývojářské firmě, která je zodpovědná za implementaci vytvořeného zadání. Produktové zadání je již specifikováno na začátku této studie a vzniklo na základě komunikace s vhodnými zúčastněnými stranami tohoto projektu, a zvláště na základě komunikace s projektovým vlastníkem. Produktový vlastník kontroluje, zda implementace odpovídá zadání a zda se vše stíhá během stanoveného harmonogramu. Vše je realizované za podpory a konzultace celého produktového týmu MALL.TV. Na základě připraveného zadání produktový vlastník poptává externí kapacity na tvorbu UX a UI a následně kontroluje vznik wireframů a grafických podkladů. MALL.TV v minulosti spolupracovala s externím UX designérem a externím UI designérem. Stejně osoby jsou osloveny i rámci tohoto projektu. V neposlední řadě produktový vlastník komunikuje s interním business intelligence týmem, který tvoří podklady a implementační manuály pro naplnění datových požadavků.

### 3.7.1 Řízení lidí v projektu

V této kapitole je popsáno řízení lidí a celého projektu. Jelikož největší část projektu je technická implementace plateb a zamykání obsahu na video platformu MALL.TV, bude se i tato podkapitola věnovat hlavně oblasti řízení vývoje.

## Productboard

MALL.TV, jakožto produktový tým, definuje požadavky na vývoj, které jsou sdíleny s vývojářskou firmou pomocí organizačního nástroje Productboard. Tyto požadavky jsou do Productboardu zaneseny formou *insightů*. Insights jsou uživatelské požadavky, které mohou být napsány ve formátu *user stories*. Vývojářská firma Gjirafa si tyto insights prochází a má možnost se v komentářích doptat na nejasné informace. User stories jsou pak postupně Gjirafou rozdělené na jednotlivé úkoly organizované do jednotlivých sprintů. Sprint reprezentuje jednu iteraci v rámci agilního přístupu k řízení projektů. Úkoly, které nejsou součástí aktuálního sprintu, jsou ponechány v backlogu, kde čekají na přiřazení do sprintu. V Productboardu pak má každý úkol viditelně přiřazený status, který definuje, v jaké fázi se úkol nachází. Tyto statusy jsou:

- **New** – označuje nový úkol přiřazený do sprintu.
- **In development** – označuje úkoly, na kterých se zrovna pracuje.
- **Canceled** – označuje úkoly, které byly zařazeny do sprintu, ale během sprintu byly zrušeny.
- **Waiting for deployment** – označuje úkoly, které byly hotové po vývojářské stránce a čekají na nasazení na testovací prostředí.
- **Testing** – označuje úkoly, které se testují na testovacím prostředí.
- **Waiting for production** – označuje úkoly, které úspěšně prošly testováním a jsou připravené na nasazení na produkční web.
- **Done** – označuje úkoly, které jsou plně funkční na produkčním prostředí.

V momentě, kdy se dostane aktualizovaná verze na testovací prostředí, posílá technologický partner Gjirafa takzvané *release notes*, které obsahují seznam veškerých novinek procházejících testováním. Tento seznam je sdílen s produktovým vlastníkem pomocí sdíleného Google dokumentu a je poslán e-mailem. V případě, že produktový tým odhalí jakékoliv chyby, ať už v testovacím nebo produkčním prostředí, jsou tyto chyby nahlášené opět prostřednictvím Productboardu. U každé nahlášené chyby je nutno uvést závažnost chyby, závažnost se značí pomocí jedné až tří hvězdiček.

## Asana

Pro organizaci ostatních netechnických týmů, které se na projektu placený obsah podílejí, je využit organizační nástroj Asana. Ta spravuje práci a je navržena tak, aby pomáhala týmům organizovat, sledovat a řídit jejich práci. Na této platformě si

netechnické týmy zadává jednotlivé projektové úkoly. V rámci Asany je také jasně viditelný plán projektu a jednotlivé projektové milníky. Produktový vlastník každý týden v rámci Asany vyznačuje, jak se projekt vyvíjí – zda se drží plánu, či nikoliv a zda existují nějaká rizika, která by mohla ovlivnit jeho doručení ve stanoveném čase.

### **3.7.2 Komunikace projektového týmu**

Kvůli skutečnosti, že vývojářská firma sídlí v Kosovu a pandemii COVID-19, je komunikace projektového týmu prováděna převážně skrze online prostředí. Osobní schůzky jsou minimalizovány. Pro efektivní komunikaci se v rámci tohoto projektu používají následující komunikační nástroje: Google e-mail, Google meets, Google Drive a Slack.

#### **Google e-mail**

Oficiální komunikace probíhá skrze e-mail. Přes něj jsou posílána veškerá oficiální prohlášení o stavu projektu či informace o důležitých aktualizacích a novinkách. E-mailem se také posílají již zmíněné *release notes*, které nesou informaci o nových funkcionalitách či opravách, které byly nasazeny na testovací prostředí.

#### **Google meets**

Google meets je nástroj od společnosti Google, který zpřístupňuje videokonference na podnikové úrovni všem zájemcům. Právě na Google meets budou probíhat veškeré online schůzky mezi projektovým týmem či dalšími členy. V rámci produktového týmu bude přes Google meet probíhat schůzka za účelem plánování sprintu; stand-up, kde se kontroluje stav sprintu; a další předem nestanovené schůzky. Projektový vlastník pak organizuje týmovou schůzku se všemi členy projektového týmu jedenkrát týdně, kde se jednotlivé články informují o vývoji projektu. Google meets byla zvolena díky uživatelské přívětivosti, a protože je v současnosti využívána společností MALL.TV.

#### **Google Drive**

Další zmíněnou aplikací, která není určena přímo ke komunikaci, je Google Drive. Tato aplikace slouží jako online úložiště, kam jsou nahrávány veškeré podklady, grafické návrhy, dokumenty a vše s čím se v rámci projektu pracuje. Veškeré nahrané soubory jsou organizovány do přehledných složek.

## **Slack**

Slack je uzavřená komunikační platforma, která umožňuje vytváření skupinových kanálů či komunikaci na úrovni individuálních zpráv. Veškerá neoficiální komunikace probíhá skrze platformu Slack. Hlavní výhodou Slacku je jeho přívětivé uživatelské prostředí a možnost využití aplikace i v mobilním telefonu. Slack umožňuje integraci s Google workspace, což umožňuje členům jednoduše sdílet potřebné dokumenty.

## **3.8 Technické a technologické řešení**

V rámci této kapitoly si identifikujeme všechny stěžejní technologie či technologická řešení, které budou pro projekt využity. Jelikož tento projekt řeší produktový update na existující platformě, nebudeme se zde zabývat technologiemi, které jsou již používány k chodu videoplatformy, ale budeme se soustředit na technologická řešení specifická pro tento projekt. Dodavatelem vývojářských prací je již zmiňovaná společnost Gjirafa, která v současné době technicky zaštiťuje chod videoplatformy MALL.TV. Gjirafa tedy obstarává vývoj všech požadovaných funkcionalit (viz popis projektu a produktové zadání) na backendu i na frontendu.

## **Figma**

První softwarovou aplikací, která je využita pro tento projekt, je aplikace Figma. Figma je grafický vektorový editor sloužící pro návrh uživatelského rozhraní (UI) a uživatelské zkušenosti (UX). Tento nástroj bude využit externím designérem. Ve Figmě bude vytvořen projekt, ke kterému bude mít přístup celý projektový tým. Aplikace podporuje otevření v prohlížeči a umí zobrazovat práci v reálném čase. Projektový tým, tak bude mít možnost kdykoliv zobrazit grafické řešení projektu a přidávat komentáře. Figma automaticky generuje grafický kód pro vývojáře, kteří si tak budou moci z Figmy vzít podklady pro kódování frontendu.

## **ČSOB platební brána + in-app nákupy**

Pro platby přes webovou aplikaci byla vybrána platební brána ČSOB. Tato brána byla vybrána z důvodu již existujícího partnerství mezi společností MALL.TV, což poskytuje společnosti lepší cenovou nabídku a také proto, že brána umožňuje velké množství platebních metod. „Platební brána ČSOB poskytuje služby akceptace karet (Visa, Visa Electron, V Pay, MasterCard, Maestro, Diners Club), Apple Pay, mallpay a platebních tlačítek ČSOB & Poštovní spořitelny v online prostředí obchodů, služeb a mobilních aplikací.“ (ČSOB, 2021) ČSOB brána může být implementována pomocí API.



Dokumentace je volně dostupná na webové adrese - <https://github.com/csob/paymentgateway>. Nicméně k využití služeb brány je nutné uzavřít smlouvu. ČSOB si účtuje poplatek 1,80 % z každé transakce. ČSOB brána splňuje bezpečnostní standardy a je zabezpečena protokolem https. Komunikace s obchodníky je podepisována pomocí elektronických klíčů a samotné transakce jsou zabezpečeny 3D-Secure. V rámci předplatného stačí, když uživatel autorizuje platbu při prvním nákupu, následující platby za nadcházející měsíce budou automaticky strhávány pomocí služby One-click payments, kterou ČSOB nabízí. Pokud si uživatel již nepřeje své předplatné obnovit, stačí jej zrušit ve svém uživatelském profilu na MALL.TV, tato informace bude předána platební bráně a další automatické prodloužení předplatného již neproběhne. (ČSOB, 2021)

V mobilních aplikacích MALL.TV není možné použít platební bránu ČSOB, protože to porušuje zásady společnosti Apple a Google. V případě, že v aplikaci chce společnost přidat možnost nákupů, které se týkají rozšíření aplikace nebo jejích služeb, je nutné použít nativní takzvané *in-app nákupy*. *In-app nákupem* se rozumí nákup zboží a služeb z aplikace na mobilním zařízení, jako je chytrý telefon nebo tablet. Tyto nativní nákupy jsou dostupné jak pro aplikace s operačním systémem Android, tak pro aplikace s operačním systémem iOS. Oproti platbám přes platební bránu ČSOB je zde vyšší provize pro zprostředkovatelské společnosti, a to 30 % z každé uskutečněné platby. Implementace těchto nativních nákupů je popsána ve vývojářském rozhraní aplikačních účtů. Ve stejném prostředí se dají nákupy nastavovat a editovat. Stejně tak jako u ČSOB jsou platby za předplatné automaticky obnovovány každý měsíc, dokud jej uživatel nezruší ve svém Apple nebo Google profilu. (Google, 2021), (App Store Connect, 2021)

### **Generování faktur**

V případě uskutečnění platby přes mobilní aplikaci má s uživatelem, který si prémiovou službu nakupuje, legislativní vztah majitel obchodu s aplikacemi, tedy společnost Apple nebo Google. To znamená, že Apple či Google jsou zodpovědní za zaslání faktury uživateli a případně jsou to i oni, kdo řeší jakékoliv reklamace či žádosti o vrácení peněz. MALL.TV jakožto majiteli aplikací pouze přijde na konci každého měsíce akumulovaná hodnota vydělaných peněz po odečtení provize třiceti procent. V případě platby přes platební bránu ČSOB je potřeba obstarat vygenerování faktury a její odeslání na straně MALL.TV.

Pro tyto potřeby je vyvinut interní generátor faktur, který dokáže automaticky vygenerovat fakturu po uskutečněné platbě a zaslat ji zákazníkovi. Tento generátor je součástí balíčku služeb, které pro MALL.TV vyvíjí společnost Gjirafa.

### **Smart E-mailing**

Generování faktur ale není kompletní řešení problematiky faktur. Po vygenerování faktury je potřeba ji předat uživateli. I přes to, že uživatel najde všechny faktury v jeho MALL.TV profilu, bylo stanoveno, že se faktury budou uživatelům posílat i e-mailem. Posílání faktur je řešeno přes službu Smart E-mailing, která se specializuje na automatické rozesílání e-mailů. MALL.TV s touto společností již navázala spolupráci pro posílání marketingových e-mailů a newsletterů. Nyní bude stejná služba využita i pro odesílání transakčních e-mailů, tedy těch, které jsou uživateli doručeny po dokončení jakékoliv transakce. V tomto případě je to nákup prémiového obsahu či nákup dárkového voucheru. Implementace opět probíhá pomocí dostupného API poskytnutého společností Smart E-mailing. Jelikož MALL.TV již se Smart E-mailingem spolupracuje, další využití jejich služby netvoří pro MALL.TV žádný dodatečný náklad.

### **SAP**

Vyúčtované platby se musí dále zpracovat pro účetní potřeby. K tomu slouží software SAP. MALL.TV již tento software využívá, a tudíž SAP opět netvoří žádný doplňující náklad. Nicméně je potřeba vytvořit datový zdroj, který bude do SAPu posílat údaje o vyúčtovaných platbách. Struktura datového zdroje bude poskytnuta finančním oddělením.

### **Analytika – interní + GA360**

V zadání toho, co by tento projekt měl umět, je i analytika. Je klíčové, aby společnost uměla měřit uživatelské chování na webu a měla informace o tom, kolik lidí si zakoupí SVOD či TVOD nebo koupí dárkové předplatné. Uživatelské chování pomůže k neustálému zlepšování produktu, protože produktový tým bude mít jasnou představu, jak uživatel web používá. Díky měření počtu zakoupených předplatných, jejich obnovu a jejich rušení, může společnost odhadnout budoucí poptávku a také sledovat, zda plní své obchodní cíle. Z tohoto důvodu je v rámci tohoto projektu aktualizována interní analytika, která je dostupná v administrátorském prostředí platformy, o eventy měřící výkonost placeného obsahu. Pro účely sledování uživatelského chování jsou využity Google Analytics 360. Tyto analytiky MALL.TV již využívá, takže na ně nevzniká žádný

dodatečný náklad. Implementace probíhá na základě implementačního manuálu připraveného interním Business Intelligence týmem.

### 3.9 Implementace projektu a její harmonogram

Cílem projektu je spuštění placeného obsahu na platformě MALL.TV. Zprvė to znamená, že technicky bude možné zamykat jakýkoliv obsah jako TVOD nebo SVOD a bude naplněno produktové zadání. Zadruhé to znamená, že bude připravený prémiový video obsah a marketingové kampaně promující novou MALL.TV Premium službu. Tento projekt má tři hlavní milníky:

- **Release na testovací prostředí – 1. 12. 2021**
- **Soft launch – 4. 1. 2022**
- **Oficiální launch – 20.1.2022**

Termín spuštění projektu je naplánovaný na leden 2022. Na začátku ledna (4. 1.) je naplánovaný takzvaný *soft launch*, což znamená spuštění placeného obsahu na produkční web a na produkční verzi mobilních aplikací. Nicméně v tuto dobu ještě nebudou probíhat žádné marketingové aktivity podporující prodej služby. Cílem je otestovat chování platformy a aplikací v produkčním prostředí a přesvědčit se, že vše funguje stejně jako na testovacím prostředí. Na 20. ledna je naplánovaný takzvaný *oficiální launch*. Oficiální launch spouští marketingové aktivity a kampaně, které mají za cíl přilákat uživatele a podpořit prodej MALL.TV Premium. Po oficiálním launchi se již nereguluje návštěvnost platformy.

Odhadovaná doba projektu, bez období po soft launchi, je 16 týdnů, tedy 4 měsíce. Celý projekt začíná sestavením jeho plánu a stanovením produktového zadání, které bude sloužit jako podklady pro UX a UI designéra, programátory, ale i jako podklad pro uzavření smluv s dodavatelem technologií. Kvalitní a důsledné zadání a předejití možným mezerám v zadání je klíčové pro zkrácení doby celého projektu. Jakmile je produktové a projektové zadání uzavřeno, měla by se uzavřít smlouva s technologickým partnerem a s firmou dodávající platební bránu.

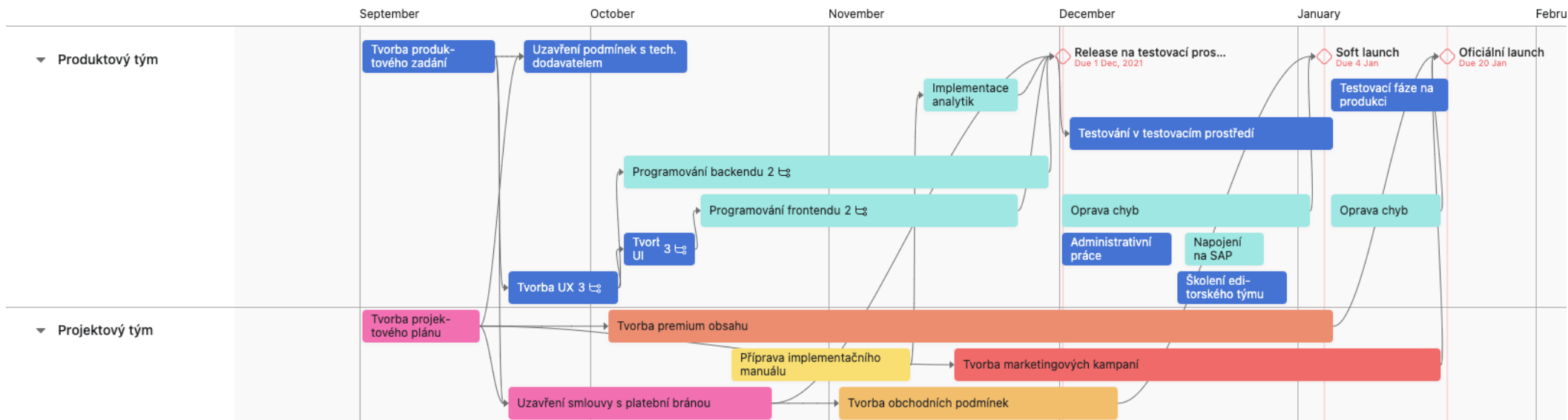
Paralelně je ovšem možné již připravovat UX design a UI design. UX i UI designy jsou tvořeny jak pro prohlížeč stolního počítače, tak pro mobilní web a mobilní aplikace. Zároveň obsahový tým může začít s přípravou prémiového obsahu, který bude od

ledna na platformě dostupný. Jakmile je hotové UX, mohou začít vývojářské práce na backendu. Jelikož MALL.TV s technologickým partnerem Gjirafou dlouhodobě spolupracuje, dá se předpokládat, že není problém začít vývojářské práce dříve, než se finálně uzavřou smluvní podmínky mezi oběma stranami. V momentě, kdy je hotový UI design lze zahájit vývojářské práce na frontendu. Hlavní vývojářské práce probíhají v období od začátku října až do konce listopadu. Koncem listopadu je současně v plánu naimplementovat analytiky podle zadání od business intelligence týmu. Implementační manuál je tedy potřeba připravit dříve, než se analytiky dostanou do vývoje, tedy v období koncem října až do poloviny listopadu. Vývojářské práce nejsou podmíněné uzavřením smlouvy s platební bránou, protože dokumentace je volně dostupná na platformě Github. Smlouva je potřeba až pro aktivaci její funkčnosti, což znamená 1. 12., kdy probíhá spuštění na testovacím prostředí. Po uzavření smlouvy s platební bránou zadává projektový vlastník právnímu oddělení přípravu obchodních podmínek. Současně projektový vlastník od poloviny listopadu zadává marketingovému týmu pokyn k přípravě kampaní.

Prvního prosince proběhne spuštění placeného obsahu na testovací prostředí platformy a současně vznikají testovací verze mobilních aplikací. Prosinec je ve znamení testovacího provozu a opravování odhalovaných chyb. Současně vývojáři připravují datový json pro napojení účetního systému SAP. Jelikož v Kosovu neslaví Vánoce, není problém s vánočními prázdninami. Produktový vlastník nastavuje ceny v administrativním prostředí a v účtech mobilních aplikací, přidává aktualizaci obchodních podmínek na web a kontroluje vše potřebné. V závěru testovacího měsíce probíhá školení editorů o tom, jak nahraný video obsah na platformě zamykat a jak pracovat s novými funkcemi v administrativním prostředí. Čtvrtého ledna se placený obsah spouští na produkční prostředí, kde je již dostupný pro veřejnost. Do dvacátého ledna probíhá *soft launch* a je regulován počet předplatitelů. Dvacátého ledna probíhá oficiální spuštění a zahájení veškerých marketingových kampaní.

Na následujícím obrázku je vidět plán projektu a jeho hlavní milníky. Projektový plán zobrazuje, jak jsou na sobě jednotlivé aktivity navázány. Vizualizace diagramu byla vytvořena v projektovém nástroji Asana, jeho digitální podoba bude nasdílena společností MALL.TV. Plánování jednotlivých vývojových úkolů a jejich přiřazování do sprintů bude plánováno vždy před začátkem konkrétního sprintu. Nedává tudíž smysl tyto úkoly zahrnovat nyní do vzniklého harmonogramu.

Obrázek 4 - Harmonogram projektu



zdroj: vlastní zpracování

Vysvětlivky barev, které definují, jaký tým je zodpovědný pro stanovený úkol:

- Produktový tým
- Marketingový tým
- Obsahový tým
- Projektový vlastník
- Právní oddělení
- ✓ Vývojářský tým
- BI tým

Obrázek 5 - Legenda, zodpovědné týmy, zdroj: vlastní zpracování

## 3.10 Financování

Internetová televize MALL.TV je součástí mediální skupiny Czech Media Invest a má tedy přístup k dostatečným finančním prostředkům tak, aby zvládla financovat tento projekt ze svých vlastních finančních zdrojů bez nutnosti půjčky. Jak již bylo zmíněno, MALL.TV videoplatforma funguje na stejném technologickém řešení jako kosovská platforma Gjirafa Video. I když MALL.TV je hlavním produktovým zadavatelem, tak i Gjirafa Video plánuje produktový update ve formě placeného obsahu využít. Díky této synergii MALL.TV a Gjirafa Video sdílí technologické náklady na tento projekt, což znamená, že je tento projekt pro MALL.TV levnější a nemusí se tedy uchýlovat k využívání cizího kapitálu. MALL.TV sice ušetří na počátečních nákladech, ale následně bude dodavateli technologií platit fixní licenční poplatek každý měsíc za používání funkcionality placeného obsahu.

Jelikož MALL.TV zatím primárně počítá s využíváním modelu SVOD, tedy distribuce placeného obsahu jako součástí předplatného, jsou ve finanční části zohledněny pouze příjmy od potencionálních předplatitelů služby MALL.TV Premium. Potencionální příjmy z TVOD by byly v rámci finančního plánu brány jako bonusové příjmy, se kterými se primárně nepočítá. Využívání a naprogramování distribuce TVOD netvoří pro internetovou televizi dodatečné náklady právě díky zmíněné synergii s kosovskou videoplatformou.

### 3.10.1 Projektové náklady

Tato podkapitola se věnuje oblasti nákladů<sup>7</sup>, které jsou spojeny s přípravou a spuštěním placeného obsahu, tedy nákladů v investiční fázi. Dále jsou zde identifikované náklady, které se týkají provozní fáze.

---

<sup>7</sup> Z důvodu citlivosti údajů jsou veškeré náklady přibližné a odvozené od situace na trhu. Náklady neodpovídají reálným nákladům MALL.TV na tento projekt.

## Náklady na vývoj a spuštění projektu

Tabulka 4 - Náklady na vývoj a spuštění projektu

NÁKLADY NA VÝVOJ A SPUŠTĚNÍ PROJEKTU	
Grafické práce	
Návrh UX	100 000 Kč
Návrh UI	100 000 Kč
Vývojářské práce	
Balíček SVOD + TVOD	0 Kč
Lidské zdroje	
Produktový tým	200 000 Kč
Projektový tým	100 000 Kč
Marketing	
Tvorba kampaní	300 000 Kč
Obsah	
Tvorba premium obsahu	100 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>900 000 Kč</b>

zdroj: vlastní zpracování

Tabulka výše zobrazuje souhrn všech nákladů, které společnost MALL.TV musí vynaložit ke spuštění projektu. Jsou to náklady za návrh UX a UI designu, které budou zajištěny pomocí externích zdrojů. Sazba, kterou si designéři účtují, je 5000 Kč za jeden pracovní den. Na základě zkušeností odhadujeme, že by UX a UI návrhy měly být dokončeny maximálně za 20 člověkodnů, což znamená maximální náklady 100.000 Kč za UX a 100.000 Kč za UI. Tento odhad počítá s rezervou, víme tedy, že s největší pravděpodobností by rozpočet neměl být překročen, a naopak je pravděpodobné, že konečné náklady budou nižší. Další náklady, které vznikají, jsou za lidské zdroje, přesně řečeno za práci produktového a projektového týmu. Projektový tým se skládá z osob pracujících v marketingu, ve finančním oddělení, v business intelligence oddělení, v právním oddělení a v obsahovém týmu.

Před spuštěním projektu musí MALL.TV vynaložit své finanční prostředky i na tvorbu marketingových kampaní a propagačních materiálů a následně i na tvorbu prvního balíčku Premium obsahu. Veškerý Premium obsah bude tvořen společností MALL.TV, což znamená, že nám vznikají náklady pouze na tvorbu, ale ne na koupi obsahu třetích stran. Oblast, kde naopak nevznikají náklady, je vývoj. Jak již bylo zmíněno společnost Gjirafa má svojí vlastní videoplatformu, Gjirafa Video, která taktéž využije tuto novou funkcionalitu. Díky této synergii je dohodnuto, že primární náklady za vývoj uhradí technologický partner Gjirafa a MALL.TV bude platit měsíční licenční poplatek.

Na druhou stranu, MALL.TV sice ušetří za primární náklady za vývoj, ale zase musí investovat do produktového a projektového týmu, kteří tento projekt bude připravovat, což je oblast, kde Gjirafa ušetří.

## Provozní náklady

Tabulka 5 - provozní náklady

PROVOZNÍ NÁKLADY	měsíčně	ročně
Fixní		
Provozní poplatek – technologie	80 000 Kč	960 000 Kč
Produktový tým	40 000 Kč	480 000 Kč
Projektový tým	20 000 Kč	240 000 Kč
Marketing kampaně	10 000 Kč	120 000 Kč
Tvorba Premium obsahu	50 000 Kč	600 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>200 000 Kč</b>	<b>2 400 000 Kč</b>
Variabilní	poplatek z transakce	
Poplatek ČSOB – web	1,80 %	
Poplatek Apple + Google – aplikace	30 %	

*zdroj: vlastní zpracování*

Po spuštění projektu, ve fázi provozní, se mění struktura nákladů oproti fázi investiční. MALL.TV začíná platit licenční poplatek technologickému dodavateli ve výši 80 000 Kč za měsíc, tedy 960 000 Kč ročně. Tento poplatek je fixní na dobu čtyř let. V licenčním poplatku je zahrnuto udržování placeného obsahu ve funkčním stavu, oprava chyb a vylepšení a úpravy na kterých se shodne, jak videoplatforma MALL.TV, tak videoplatforma Gjirafa Video. V rámci horizontu čtyř let se tady počítá s kontinuálním vylepšováním produktu. V případě, že by MALL.TV vyžadovala vylepšení či funkcionality, ze kterých profituje pouze tato česká videoplatforma, tak by tyto požadavky byly naceněny zvlášť. Rozpočet na tyto vlastní a specifické požadavky, ať už se týkají placeného obsahu nebo jiné části, má každoročně MALL.TV připravený a nebude tedy zahrnut přímo do projektu placeného obsahu. Mezi další provozní náklady opět spadají náklady na produktový a projektový tým, náklady za reklamu a náklady za tvorbu Premium obsahu. Náklady na projektový tým budou z velké části hlavně na marketingový a business intelligence tým, kteří budou velmi potřeba i po spuštění projektu – marketingový tým pro tvorbu kampaní, obsahu na sociální síť a business intelligence na tvoření reportingu a kontrolu dat. Finanční a právní oddělení a nebude už potřeba tolik, jako byly potřeba před spuštěním. Zmíněné náklady, kromě licenčního poplatku, rostou meziročně o 10 %, což je stanoveno mírou inflace a očekávaným platovým růstem.



Kromě fixních nákladů, které nejsou závislé na počtu prodaných předplatných, máme ještě náklady variabilní. Mezi tyto náklady patří poplatky platební bráně ČSOB, která si za každou provedenou transakci účtuje poplatek 1,80 %. V praxi to funguje tak, že když si uživatel zakoupí předplatné za 129 korun, je tato částka ponížena o daň (106,6 Kč) a z částky bez daně si platební brána vezme 1,8 % (1,93 Kč). V případě mobilních aplikací je tento poplatek vyšší, společnosti Apple a Google, které provozují obchody s aplikacemi, si účtují 30 % z transakce.

Provize je vyšší ze dvou důvodů, ten první je, že aplikační obchody jsou ti, kteří uzavírají smluvní vztah s nákupcím, a tedy na sebe převádějí veškeré riziko. V případě, že uživatel chce vrátit platbu musí žádat obchody s aplikacemi, nikoliv MALL.TV. Obchody jsou taktéž zodpovědní za vystavování faktur. Tyto procesy se samozřejmě pojí s vyššími náklady, které si obchody musí pokrýt. Druhým důvodem je fakt, že MALL.TV nemá právo si zažádat o sníženou provizi 15 %, která je dostupná pro malé firmy, které ještě negenerují dostatek příjmů. Toto právo bylo MALL.TV odepráno v momentě, kdy se aplikace přesunula z účtu Mallgroupu na účet Czech Video Centre.

Jak již bylo uvedeno v kapitole představení společnosti, MALL.TV vznikla jako internetová televize společnosti Mallgroup, od které se pár let později odtrhla a přidala se ke společnosti Czech News Centre pod názvem Czech Video Centre. V případě, že aplikace provede transfer a přesune se z jednoho účtu na jiný, automaticky jí zaniká právo na sníženou provizi. Je to z toho důvodu, že by toho mohly nějaké velké společnosti využít a v momentě, kdy by chtěly zavést platby v aplikacích by aplikaci přesunuly pod nový účet, který se tváří jako účet malé společnosti, která by mohla mít právo na sníženou provizi.

### **3.10.2 Hodnocení investice**

Následující kapitola je věnována finančnímu hodnocení investice. Byly sestaveny tři scénáře, a to optimistický, realistický a pesimistický. Pro jednotlivé scénáře byly sestaveny výkazy cashflow, jejichž hodnoty byly následně použity pro výpočet čisté současné hodnoty. Dále počítáme pro každý scénář dobu návratnosti investice a vnitřní výnosové procento.

Hlavním rozdílem mezi scénáři je počet zákazníků, kteří si kupují MALL.TV předplatné. Odhady poptávky byly stanoveny na základě průzkumu veřejného mínění (více informací v kapitole 3.5.4 stanovení poptávky). Odhadovaný počet zákazníků byl rozložen mezi web a aplikace v poměru 70 ku 30. Tento poměr je stanoven na základě toho, kde uživatelé obvykle koukají na MALL.TV videa, předpokládáme, že se toto rozdělení zachová i pro nákup prémiového obsahu. Každým rokem je stanovený čistý meziroční růst 20 %, který odpovídá predikcím, jak bude růst konzumace videa na trhu. Jelikož uživatelé budou přicházet a odcházet, je nerealistické předpokládat, že všichni uživatelé budou mít předplatné aktivní po dobu 12 měsíců a zaplatí tedy celkem 1548 Kč za rok. Je tedy stanoveno, že předplatitelé budou za MALL.TV Premium platit v průměru 6 měsíců z dvanácti. Předplatné stojí 129 korun za měsíc včetně daně. Jakmile odečteme daň a vynásobíme částku šesti měsíci dostaneme hodnotu 640 Kč, která odpovídá částce, kterou předpokládáme, že ročně zaplatí jeden uživatel.

### Optimistický scénář

V první části tabulky jsou vyjádřeny příjmy v následujících čtyřech letech. Optimistický scénář má nejvyšší stanovenou poptávku ve výši 9 900 zákazníků v prvním roce. Předpokládá se, že 6930 zákazníků si zakoupí předplatné na webu pomocí platební brány ČSOB a 2970 zákazníků v mobilních aplikacích. V tabulce je znázorněn 20 % přírůst zákazníků, kteří nakoupí MALL.TV Premium na webu a v aplikacích. Tento růst je předpokládán na základě predikcí o růstu konzumace videa na trhu. V druhé části tabulky vidíme přehled o výdajích, a to jak tykajících se spuštění projektu, tak provozních výdajů. Cash flow nám ukazuje, že nabývá negativních hodnot pouze v nultém roce a pak už je v následujících letech cashflow kladné. V případě naplnění optimistického scénáře je čistá současná hodnota kladná.

Tabulka 6 - NPV (optimistický scénář)

PŘÍJMY	0	1	2	3	4
Přírůst zákazníků web		6930	1386	1663	1996
Celkem zákazníků web		6930	8316	9979	11975
Přírůst zákazníků aplikace		2970	594	713	855
Celkem zákazníků aplikace		2970	3564	4277	5132
Zákazníků celkem		9900	11880	14256	17107

Cena předplatného za 6 měsíců bez daně		640 Kč	640 Kč	640 Kč	640 Kč
Příjmy web		4 432 909 Kč	5 319 491 Kč	383 389 Kč	7 660 067 Kč
Příjmy aplikace		1 899 818 Kč	2 279 782 Kč	2 735 738 Kč	3 282 886 Kč
Celkové příjmy		6 332 727 Kč	7 599 273 Kč	9 119 127 Kč	10 942 953 Kč

NÁKLADY	0	1	2	3	4
<b>Fixní</b>					
Provozní poplatek		960 000 Kč	960 000 Kč	960 000 Kč	960 000 Kč
Produktový tým		480 000 Kč	528 000 Kč	580 800 Kč	638 880 Kč
Projektový tým		240 000 Kč	264 000 Kč	290 400 Kč	319 440 Kč
Marketingové kampaně		120 000 Kč	132 000 Kč	145 200 Kč	159 720 Kč
Tvorba obsahu		600 000 Kč	660 000 Kč	726 000 Kč	798 600 Kč
Náklady na spuštění	900 000 Kč				
<b>Variabilní</b>					
Poplatek ČSOB		79 792,36 Kč	95 750,84 Kč	114 901,00 Kč	137 881,20 Kč
Poplatek obchodům s aplikacemi		569 945 Kč	683 935 Kč	820 721 Kč	984 866 Kč
Celkové náklady	900 000 Kč	3 049 738 Kč	3 323 685 Kč	3 638 022 Kč	3 999 387 Kč

Cash flow	-900 000 Kč	3 282 989 Kč	4 275 587 Kč	5 481 105 Kč	6 943 566 Kč
Diskontní sazba	20 %				
NPV	11 325 474 Kč				

zdroj: vlastní zpracování

### Realistický scénář

Realistický scénář počítá s nižší poptávkou oproti scénáři optimistickému. Celkový počet uživatelů v prvním roce odpovídá číslu 6 600. Opět je zde stejné rozložení mezi nákupy na webu a nákupy v aplikaci. Růst zákazníků a růst nákladů je identický jako ve scénáři optimistickém. I v tomto scénáři vychází čistá současná hodnota kladně a cashflow dosahuje kladných hodnot již v prvním roce i přes to, že toky peněz jsou nižší než v předchozím scénáři. Značí to tedy, že i v případě naplnění realistického scénáře je projekt úspěšný.

Tabulka 7 - NPV (realistický scénář)

PŘÍJMY	0	1	2	3	4
Přírůst zákazníků web		4620	924	1109	1331
Celkem zákazníků web		4620	5544	6653	7983
Přírůst zákazníků aplikace		1980	396	475	570,2
Celkem zákazníků aplikace		1980	2376	2851	3421
Zákazníků celkem		6600	7920	9504	11405
Cena předplatného za 6 měsíců bez daně		640 Kč	640 Kč	640 Kč	640 Kč
Příjmy web		2 955 273 Kč	3 546 327 Kč	4 255 593 Kč	5 106 711 Kč
Příjmy aplikace		1 266 545 Kč	1 519 855 Kč	1 823 825 Kč	2 188 591 Kč
<b>Celkové příjmy</b>		<b>4 221 818 Kč</b>	<b>5 066 182 Kč</b>	<b>6 079 418 Kč</b>	<b>7 295 302 Kč</b>

NÁKLADY	0	1	2	3	4
<b>Fixní</b>					
Provozní poplatky		960 000 Kč	960 000 Kč	960 000 Kč	960 000 Kč
Produktový tým		480 000 Kč	528 000 Kč	580 800 Kč	638 880 Kč
Projektový tým		240 000 Kč	264 000 Kč	290 400 Kč	319 440 Kč
Marketingové kampaně		120 000 Kč	132 000 Kč	145 200 Kč	159 720 Kč
Tvorba obsahu		600 000 Kč	660 000 Kč	726 000 Kč	798 600 Kč
Náklady na spuštění	900 000 Kč				
<b>Variabilní</b>					
Poplatek ČSOB		53 194,91 Kč	63 833,89 Kč	76 600,67 Kč	91 920,80 Kč
Poplatek obchodům s aplikacemi		379 964 Kč	455 956 Kč	547 148 Kč	656 577 Kč
<b>Celkové náklady</b>	<b>900 000 Kč</b>	<b>2 833 159 Kč</b>	<b>3 063 790 Kč</b>	<b>3 326 148 Kč</b>	<b>3 625 138 Kč</b>

Cash flow	- 900 000 Kč	1 388 660 Kč	2 002 392 Kč	2 753 270 Kč	3 670 164 Kč
Diskontní sazba	20 %				
<b>NPV</b>	<b>5 011 041 Kč</b>				

zdroj: vlastní zpracování

### Pesimistický scénář

V pesimistickém scénáři počítáme s poptávkou pouhých 3300 uživatelů v prvním roce, kteří si zaplatí alespoň šest měsíců předplatného. Toto číslo odpovídá 30 % uživatelům, kteří v průzkumu veřejného mínění od společnosti MEDIAN stanovili, že by měli zájem o prémiovou službu MALL.TV. Opět jsou zákazníci rozděleni mezi web a aplikace a máme zde meziroční růst 20 %. Ve čtvrtém roce bychom měli dosáhnout počtu 5 702 zákazníků. (MML-TGI, MEDIAN, 2021)

V pesimistickém scénáři nám vychází čistá současná hodnota záporná, což napovídá tomu, že projekt se v horizontu čtyř let jeví jako ztrátový. Z tabulky vidíme, že tok peněz nabývá kladných hodnot až ve třetím roce.

Tabulka 8 - NPV (pesimistický scénář)

PŘÍJMY	0	1	2	3	4
Přírůst zákazníků web		2310	462	554	665
Celkem zákazníků web		2310	2772	3326	3992
Přírůst zákazníků aplikace		990	198	238	285,1
Celkem zákazníků aplikace		990	1188	1426	1711
Zákazníků celkem		3300	3960	4752	5702
Cena předplatného za 6 měsíců bez daně		640 Kč	640 Kč	640 Kč	640 Kč
Příjmy web		1 477 636 Kč	1 773 164 Kč	2 127 796 Kč	2 553 356 Kč
Příjmy aplikace		633 273 Kč	759 927 Kč	911 913 Kč	1 094 295 Kč
Celkové příjmy		2 110 909 Kč	2 533 091 Kč	3 039 709 Kč	3 647 651 Kč

NÁKLADY	0	1	2	3	4
Fixní					
Provozní poplatky		960 000 Kč	960 000 Kč	960 000 Kč	960 000 Kč
Produktový tým		480 000 Kč	528 000 Kč	580 800 Kč	638 880 Kč
Marketingový tým		240 000 Kč	264 000 Kč	290 400 Kč	319 440 Kč
Marketing kampaně		120 000 Kč	132 000 Kč	145 200 Kč	159 720 Kč
Tvorba obsahu		600 000 Kč	660 000 Kč	726 000 Kč	798 600 Kč

Náklady na vývoj a spuštění	900 000 Kč				
Variabilní					
Poplatek ČSOB		26 597,45 Kč	31 916,95 Kč	38 300,33 Kč	45 960,40 Kč
Poplatek obchodům s aplikacemi		189 982 Kč	227 978 Kč	273 574 Kč	328 289 Kč
Celkové náklady	900 000 Kč	2 616 579 Kč	2 803 895 Kč	3 014 274 Kč	3 250 889 Kč

Cash flow	- 900 000 Kč	- 505 670 Kč	- 270 804 Kč	25 435 Kč	396 762 Kč
Diskontní sazba	20 %				
NPV	- 1 303 391 Kč				

*zdroj: vlastní zpracování*

### **Doba návratnosti investice**

V rámci této kapitoly byla vypočítaná doba návratnosti projektu. Zákonitě musí být doba návratnosti projektu kratší než doba trvání projektu. V případě, že tomu tak není, obvykle neexistuje důvod, proč projekt realizovat, protože vynaložené prostředky nejsou zhodnoceny.

Pro určení doby návratnosti je využito diskontované cash flow místo čistého cashflow. Je to z toho důvodu, že tato metoda zohledňuje faktor času a je tedy lépe vypovídající než prostá doba návratnosti, která s faktorem času nepracuje. Výpočet doby návratnosti byl proveden pro všechny tři scénáře. Diskontní faktor je stanoven na 20 %, který odpovídá míře inflaci k datu 1. 8. 2021 a obvyklé rizikové prémii v odvětví.

Z tabulky zobrazující kumulativní diskontované cash flow lze vyčíst, že v optimistickém a v realistickém scénáři dojde k navrácení investice již v prvním roce trvání projektu. V případě pesimistického scénáře vidíme, že doba návratnosti je delší než doba trvání projektu. Znamená to tedy, že projekt je přijatelný pouze v optimistickém a realistickém scénáři. V případě pesimistického scénáře by muselo dojít například k prodloužení doby projektu, anebo ke snížení nákladů, aby byl projekt přijatelný.

Tabulka 9 - Doba návratnosti investice

Kumulativní diskontované cash flow			
Rok	Optimistický	Realistický	Pesimistický
1	1 835 825 Kč	257 216 Kč	- 1 321 392 Kč
2	4 804 982 Kč	1 647 766 Kč	- 1 509 450 Kč
3	7 976 918 Kč	3 241 094 Kč	- 1 494 731 Kč
4	11 325 474 Kč	5 011 041 Kč	- 1 303 391 Kč

zdroj: vlastní zpracování

### Vnitřní výnosové procento

Vnitřní výnosové procento, v angličtině internal rate of return (IRR), stanovuje rentabilitu projektu. Hodnota představuje diskontní sazbu, při které je čistá současná hodnota rovna nule. Hodnoty pro optimistický a realistický scénář jsou vyšší než požadovaných 20 %, a proto lze investici pro tyto dva scénáře hodnotit jako výhodnou. Pro pesimistický scénář je ovšem investice ve stanoveném čtyřletém horizontu ztrátová.

Tabulka 10 - Vnitřní výnosové procento

IRR	
Optimistický	393 %
Realistický	187 %
Pesimistický	-35 %

zdroj: vlastní zpracování

## 3.11 Analýza rizik

Tato kapitola popisuje rizika, která mohou nastat napříč různými fázemi projektu. Rizikům je přiřazena úroveň, která vychází z pravděpodobnosti nastání rizika a z potenciálního dopadu. U každého rizika je uveden krizový plán s cílem zmírnit jeho pravděpodobnost výskytu a dopad. Následující tabulka znázorňuje, jaká je úroveň rizika při různých dopadech a pravděpodobnostech.

Tabulka 11 - Úroveň rizika

Pravděpodobnost	Dopad		
	Malý	Střední	Velký
Malá	Velmi malá	Malá	Střední
Střední	Malá	Střední	Velká
Velká	Střední	Velká	Kritická

zdroj: vlastní zpracování

### **Špatný odhad časového plánu projektu**

Tým, který se na realizaci projektu placeného obsahu podílí nemá žádnou předchozí zkušenost s podobným projektem. Existuje tedy riziko, že byl odhad špatně vypracován a může dojít k nedodržení časového harmonogramu. Posunutí spuštění by se negativně projevilo na finančním plánu, protože by došlo k pozdějšímu prodeji a také by se navýšil rozpočet. Riziko lze minimalizovat konzultací časového s externím týmem či poradcem.

*Pravděpodobnost výskytu: střední*

*Dopad: střední*

*Úroveň rizika: střední*

### **Neprofesionální testování**

MALL.TV Premium je placená služba, což znamená, že pokud uživatelé mají zájem sledovat prémiový obsah, musí použít své finanční prostředky. V případě, že platforma nebude schopna vykonat veškeré funkce, které jsou uživatelům slíbeny, je zde riziko, že nebudou chtít nadále službu využívat. Je klíčové, aby všechny funkce platformy byly řádně a profesionálně otestovány v testovací fázi a následně i průběžným automatickým testováním v době provozní. V případě odhalení chyby je nutné okamžitě zareagovat a chybu opravit. Aby nedošlo k nespokojenosti zákazníků, budou všechny technické obtíže kompenzovány dárkovým poukazem.

*Pravděpodobnost výskytu: malá*

*Dopad: velký*

*Úroveň rizika: střední*

### **Nedostatečná poptávka**

Poptávka je odhadnuta na základě průzkumu veřejného mínění společnosti Median, který zjišťoval, kolik osob používajících MALL.TV by bylo ochotno si zakoupit prémiovou službu. Odpovědi byly následně projektovány na populaci ČR a může zde tedy docházet k odchylkám od reality. Jelikož tento projekt je životaschopný pouze v případě, že si služby MALL.TV Premium kupují zákazníci a tím tvoří zisk pro společnost, je toto velké riziko. V případě, že by byla zpozorovaná nižší poptávka, než bylo v plánu, je potřeba navýšit marketingové aktivity, aby se přilákali další zákazníci.



Dodatečně je doporučeno udělat průzkum mezi zákazníky MALL.TV a zjistit, co jim na službě chybí a odhalit důvod, proč lidé nekupují prémiové předplatné.

*Pravděpodobnost výskytu: střední*

*Dopad: velký*

*Úroveň rizika: velká*

### **Podcenění produkčního a obsahového plánu**

Hlavním lákadlem ke koupi MALL.TV předplatného je prémiový obsah, tudíž je nutné, aby nabídka prémiových videí byla dostačující. V případě, že by obsahu na videoplatformě bylo málo, nebo obsah nebyl dostatečně kvalitní, neexistuje důvod pro uživatele si předplatné zakoupit. Uživatel v rámci předplatného sice získává celou internetovou televizi bez reklam, nicméně s ohledem na cenu 129 Kč za měsíc to není dostatečný argument pro koupi. Cena za pouhé skrytí reklam je u konkurence daleko nižší. Podcenění produkčního a obsahového plánu je riziko, které lze snížit efektivním plánováním a schopným řídicím týmem, který ohlídá, že prémiový obsah vzniká a je tvořen v potřebné kvalitě a podle časového harmonogramu.

*Pravděpodobnost výskytu: střední*

*Dopad: velký*

*Úroveň rizika: velká*

### **Ukončení spolupráce s klíčovými tvůrci**

Obsahová strategie služby MALL.TV Premium z velké části závisí na třech hlavních tvůrcích. Současně uživatelé, kteří na MALL.TV chodí právě kvůli videím od těchto autorů, jsou cílovou skupinou pro tento projekt. V případě, že by se kterýkoliv z klíčových tvůrců rozhodl ukončit spolupráci s MALL.TV, mohlo by to zásadně ohrozit poptávku a tím i životaschopnost projektu. Toto riziko se dá snížit pomocí uzavření smluv, nebo dodatků, které specifikují, za jakých podmínek může tvůrce s MALL.TV přestat spolupracovat. Dodatečně by bylo dobré si identifikovat další tvůrce nebo pořady, které mají potenciál se stát oblíbenými mezi fanoušky MALL.TV.

*Pravděpodobnost výskytu: malá*

*Dopad: velký*

*Úroveň rizika: střední*

# Závěr a vyhodnocení projektu

Cílem této diplomové práce bylo zodpovědět hlavní výzkumnou otázku a rozhodnout, zda je projekt placený obsah na MALL.TV realizovatelný a ekonomicky výhodný. V rámci zpracování studie proveditelnosti se podařilo prokázat, že tento projekt je proveditelný, a především přínosný pro internetovou televizi MALL.TV.

Díky představení prémiového obsahu se objeví pro MALL.TV další tok příjmů a nebude tak zcela závislá na příjmu z reklamy. Navíc, díky prémiovému členství se otvírá pro MALL.TV nová cesta, jak komunikovat s předními fanoušky a hlavně, jak si je dlouhodobě udržet. Nicméně je klíčové si hlídat a řídit potenciální rizika, která by mohla projekt negativně ovlivnit. Největší riziko je v podobě nedostatečné poptávky, která by mohla způsobit finanční neudržitelnost projektu.

Dříve než došla studie k tomuto závěru, věnovala se jednotlivým klíčovými částem projektu. Jako první studie specifikuje produkt, který má být výsledkem projektu. Tato specifikace je sepsána pomocí user stories, které jsou hojně používány v softwarových projektech. Zároveň je ve studii představen jednoduchý náskok, jak by mohl placený obsah v rámci MALL.TV platformy vypadat. Studie specifikuje, jakými fázemi projekt prochází a jak se od sebe fáze navzájem liší.

Dále se studie zaměřuje na český trh a klade si otázku, zda tento projekt obstojí na trhu. Z tržní analýzy je zřejmé, že i když je český trh vcelku saturovaný a existuje zde mnoho streamovacích služeb, je placený obsah cesta, na kterou se již vydává většina videoplatforem působících na českém trhu a zákazníci jsou ochotni si za prémiový obsah platit. MALL.TV má své kmenové fanoušky, kteří se pohybují primárně okolo tvůrců jako je Martin Mikyska, Adam Gebrian a Luděk Staněk. Právě oni jsou považováni za cílovou skupinu tohoto projektu a podle jejich potřeb je připravena marketingová strategie.

Studie dále zjišťovala, zda jsou dostupné všechny potřebné zdroje, a to zejména technologické a lidské, které jsou pro tento projekt zásadní. Technologické řešení projektu bude zajišťovat dodavatelská společnost Gjirafa, která je i v současnosti zodpovědná za chod videoplatformy MALL.TV ve spolupráci s interním produktovým týmem.

Jako technologické řešení plateb je zvolena ČSOB platební brána a nativní nákupy v aplikacích. Všechny ostatní činnosti, kromě tvorby UX a UI designů, spojené s tímto projektem mohou být pokryty interními zaměstnanci společnosti. UX a UI designy budou vypracovány externisty, se kterými již MALL.TV v minulosti spolupracovala.

Projektové přípravy začínají v září 2021 a v lednu 2022 se projekt spouští. Byly identifikovány tři důležité milníky, kterých projekt musí dosáhnout. Prvním je spuštění na testovací prostředí, druhým je spuštění na produkční prostředí platformy bez aktivních marketingových kampaní – takzvaný soft launch. A posledním milníkem na oficiální launch, kdy už MALL.TV Premium společnost aktivně promuje. Jelikož projekt je rozsáhlý a má dopad do několika oddělení studie, byl stanoven způsob koordinace všech účastněných osob.

K vyhodnocení, zda je investice do projektu finančně výhodná, byly vypracovány tři scénáře, které počítají s různou mírou poptávky. Scénář optimistický počítal s poptávkou 9900 uživatelů v prvním roce, scénář realistický s 6600 uživateli a scénář pesimistický pouze s 3300 uživateli. Po identifikaci nákladů na spuštění a realizaci projektu a provozních nákladů bylo vyhodnoceno, že investice je pro optimistický a realistický scénář finančně výhodná, avšak pro pesimistický scénář nikoliv. V optimistickém scénáři vychází míra výnosnosti na 393 % a v realistickém na 187 %, což je velmi uspokojivé. V závěru studie byla vypracována analýza rizika a stanovena opatření, jak potenciálním rizikům předcházet anebo je minimalizovat. Největším rizikem je nedostatečná poptávka. Další rizika, která byla identifikována, jsou špatný odhad časového plánu projektu, neprofesionální testování, podcenění produkčního a obsahového plánu a ukončení spolupráce s klíčovými tvůrci. Nicméně i přes identifikovaná rizika lze projekt doporučit k realizaci.

Za závěr bych si dovolila přidat dvě doporučení pro společnost MALL.TV. Jelikož poptávka byla identifikována na základě dat z výzkumu veřejného mínění od společnosti MEDIAN, který zjišťoval kolik osob používající MALL.TV by bylo ochotno si zakoupit prémiovou službu a odpovědi byly následně projektovány na populaci ČR, může zde tedy docházet k odchylkám od reality. Lze doporučit, aby poptávka byla překontrolována podle interních dat MALL.TV. Z těch lze identifikovat loajální uživatele na základě frekvence návštěvnosti a ti by pak mohli být považováni za potenciální zákazníky.

Mým dalším doporučením by bylo před spuštěním projektu připravit detailní obsahovou analýzu a vypracovat strategii prémiového obsahu. Z výsledků studie sice víme, že projekt lze realizovat a že má velký finanční potenciál, ale také se dozvídáme, že obsah je důležitou součástí tohoto projektu a je tím hlavním faktorem, kvůli kterému si budou uživatelé MALL.TV Premium pořizovat. Je klíčové zjistit, jaký obsah uživatelé očekávají, jaké formáty je baví sledovat, jaký doplňkový obsah by uvítali od jejich oblíbených tvůrců, či případně jaký obsah jim chybí na českém trhu.

## Seznam zdrojů

- MEDIAN, MML-TGI, 2021. *MEDIAN, Market & Media & Lifestyle – TGI, I. kvartál 2021 a II. kvartál 2021.*
- ALBRECHTOVÁ, Eva, 2021. *Představení MALL.TV.* Praha.
- APP STORE CONNECT, 2021. Pricing matrix. *Appstoreconnect.apple.com* [online]. [cit. 2021]. Dostupné z: <https://appstoreconnect.apple.com/apps/pricingmatrix>
- ARMSTRONG, M., 1999. *Personální management.* Praha: Grada.
- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů.* 1. Praha: Grada Publishing, a.s.
- BRANDON, Tiffany, 2021. 5 Video Trends to Watch in 2021-2023. *Massmediacc.com* [online]. [cit. 2021]. Dostupné z: <http://massmediacc.com/5-video-trends-to-watch-in-2021-2023/>
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2021. Nejnovější ekonomické údaje. *Czso.cz* [online]. [cit. 2021]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualniinformace>
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2020. Věková struktura k 31.12.2020. *Czso.cz* [online]. [cit. 2021]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/staticke/animgraf/cz/index.html?lang=cz>
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2021. Inflace, spotřebitelské ceny. *Czso.cz* [online]. [cit. 2021]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/inflace\\_\\_spotrebitelske\\_\\_ceny](https://www.czso.cz/csu/czso/inflace__spotrebitelske__ceny)
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2021. Průměrné mzdy - 4. čtvrtletí 2020. *Czso.cz* [online]. [cit. 2021]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2020>
- ČSOB, 2021. Platební brána ČSOB. *Github.com* [online]. [cit. 2021]. Dostupné z: <https://github.com/csob/paymentgateway>
- DOLEŽAL, Jan, 2016. *Projektový management.* Praha: Grada Publishing.
- DVOŘÁK, Stanislav, 2021. MFF Karlovy Vary začne 20. srpna, chystá novou internetovou platformu. *Novinky.cz* [online]. [cit. 2022]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/mff-kv/clanek/tiskova-konference-k-55-rocniku-mff-karlovy-vary-40359838>
- EUROBAROMETR, 2021. Standard Eurobarometer 95 - Spring 2021. *Europa.eu* [online]. [cit. 2021]. Dostupné z: <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2532>
- FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2011. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů.* Praha: Grada, s. 40-41.
- FRANCINO, Yvette, 2020. User story. *Searchsoftwarequality.techtarget.com* [online]. [cit. 2022]. Dostupné z: <https://searchsoftwarequality.techtarget.com/definition/user-story>

GOOGLE, 2021. Set up your app's prices. *Support.google.com* [online]. [cit. 2021]. Dostupné z: <https://support.google.com/googleplay/android-developer/answer/6334373?hl=en>

HANZELKOVÁ, Alena, M. KEŘKOVSKÝ, O. VYKYPĚL a D. ODEHNALOVÁ, 2009. *Strategický marketing. Teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ, Milan MATHAUSER a Ondřej VALSA, 2013. *Business strategie: krok za krokem*. Brno: C.H. Beck.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing*. Praha: GRADA Publishing, s. 457-479.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing*. II. Praha: GRADA Publishing, s. 434-437.

JETMAR, Jakub, 2022. Vzniká internetová televize Vox TV, budují ji Petr Kubelík a Gabriela Sedláčková. *Mediar.cz* [online]. [cit. 2022]. Dostupné z: <https://www.mediar.cz/vznika-internetova-televize-vox-tv-buduji-ji-petr-kubelik-a-gabriela-sedlackova/>

KAYSEN, Mads, 2015. Understand the "SVOD", "TVOD" and "AVOD" terms and business models of streaming services like Netflix. *Linkedin.com* [online]. [cit. 2021]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/understand-svod-tvod-avod-terms-business-models-streaming-mads-kaysen/>

KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ, 2017. *Finanční analýza: komplexní*. Praha: Grada publishing.

KOLOWITCH, Michael, 2020. Ten Indispensable Features Every Video Platform Needs. *Knovio.com* [online]. [cit. 2021]. Dostupné z: <https://knovio.com/ten-features-online-video-platform/>

KOTLER, Philip a Kevin KELLER, 2013. *Marketing management*. Praha: GRADA Publishing.

LEŠKA, Šimon, 2020. Co je to UX a UI design. *Blueghost.cz* [online]. [cit. 2022]. Dostupné z: <https://www.blueghost.cz/clanek/co-je-to-ux-a-ui-design/>

MALL.TV, 2021. *Výzkum - Adam Gebrian* [Dotazník]. Praha.

MALL.TV, 2021. *Výzkum - Martin Mikyska* [Dotazník]. Praha.

MALL.TV, 2021. *Výzkum - Luděk Staněk* [Dotazník]. Praha.

MEDIAGURU, 2021. Média 2021: Video i audio na vyžádání, digitalizace či paywall. *Mediaguru.cz* [online]. [cit. 2022]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2021/12/media-2021-video-i-audio-na-vyzadani-digitalizace-ci-paywall/>

MEDIAN, 2021. Kontinuální multiklientní výzkum spotřebního chování, mediální konzumace a životního stylu. *Median.eu* [online]. [cit. 2022]. Dostupné z: [https://www.median.eu/cs/?page\\_id=41](https://www.median.eu/cs/?page_id=41)

MINISTERSTVO FINANCÍ ČR, 2021. Ekonomika letos poroste o 3,2%. V roce 2022 o 4,2%. *Mfcr.cz* [online]. [cit. 2021]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2021/ekonomika-letos-poroste-o-32-v-roce-2022-42837>

MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY, 2015. Osnova studie proveditelnosti. In: *Mvcr.cz* [online]. [cit. 2022]. Dostupné z: [www.mvcr.cz > soubor > osnova-studie-proveditelnosti-pdf](http://www.mvcr.cz/soubor/osnova-studie-proveditelnosti-pdf)

MML-TGI, MEDIAN, 2021. MML-TGI ČR 2021 1. a 2. kvartál (04.01.2021 - 20.06.2021). *Median.eu*. MEDIAN.

PATTON, Jeff, 2014. *User Story Mapping*. Sebastopol: O'Reilly Media.

PERERA, Rashain, 2017. *The PESTLE Analysis*. London: Nerdynaut, s. 13-20.

PRADHAN, Durgesh, 2019. SVOD, TVOD & AVOD . *Medium.com* [online]. [cit. 2021]. Dostupné z: <https://medium.com/@i.durgesh.pradhan/svod-tvod-avod-9fd6648ff4d9>

REŽEŇÁKOVÁ, Marie, 2021. *Efektivní financování rozvoje podnikání*. Praha: GRADA Publishing.

SCHOLLEOVÁ, Hana, 2009. *Investiční controlling*. Praha: Grada Publishing.

SCHOLLEOVÁ, Hana, 2017. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada Publishing.

SIEBER, Ing., 2014. Metodická příručka. In: *Rr-moravskoslezsko.cz*. Dostupné také z: <http://www.rr-moravskoslezsko.cz/file/1090/>

STATISTA, 2016. How often do you watch online videos on your smartphone?. *Statista.com* [online]. [cit. 2021]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/377360/online-video-consumption-via-smartphone-czech-republic/>

STATISTA, 2020. Ranking of the number of Youtube users by country 2020. *Statista.com* [online]. [cit. 2021]. Dostupné z: <https://www.statista.com/forecasts/1146465/youtube-user-by-country>

STATISTA, 2020. Most popular payment methods during online shopping in the Czech Republic from 2018 to 2020. *Statista.com* [online]. [cit. 2022]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/1241668/advantages-of-shopping-online-in-czechia/>

STATISTA, 2021. Digital Media Report 2021 – Video-on-Demand: Statista Digital Market Outlook . *Statista.com* [online]. [cit. 2022]. Dostupné z: <https://www.statista.com/study/38346/video-on-demand/>

STATISTA, 2021. Share of individuals using or subscribing to video streaming platforms in the Czech Republic in 2021, by gender and age. *Statista.com* [online]. [cit. 2021]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/1282157/czechia-people-using-video-platforms/>

STATISTA, 2021. Coronavirus impact on mobile streaming consumption habits worldwide after the introduction of social distancing measures in 2020. *Statista.com* [online]. [cit. 2022]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/1249626/mobile-streaming-worldwide-covid-impact/>

SVOZILOVÁ, Alena, 2016. *Projektový management; systémový přístup k řízení projektů*. Praha: GRADA Publishing.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: GRADA Publishing.

VIJAYANAGAR, Krishna, 2021. Pre-roll, Mid-Roll, Post-Roll Ads – What Are They and Where To Use Them?. *Ottverse.com* [online]. [cit. 2022]. Dostupné z: <https://ottverse.com/pre-roll-mid-roll-post-roll-ad-placement-guide/>

VYTLAČIL, Dalibor, 2008. *Projektové řízení a řízení projektů*. Praha: CVUT.

YOUTUBE, 2022. YouTube advertising formats. *Support.google.com* [online]. [cit. 2022]. Dostupné z: <https://support.google.com/youtube/answer/2467968?hl=en>

ZÁKONY PRO LIDI, 2022. *Zákony pro lidi*. *Zakonyprolidi.cz* [online]. [cit. 2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz>



# Seznam obrázků

Obrázek 1 - Domovská stránka .....	45
Obrázek 2 - Detail videa .....	45
Obrázek 3 - Organizační struktura projektu .....	71
Obrázek 4 - Harmonogram projektu .....	79
Obrázek 5 - Legenda, zodpovědné týmy, zdroj: vlastní zpracování .....	79

# Seznam Tabulek

Tabulka 1 - Výše finanční podpory pro Martina Mikysku .....	67
Tabulka 2 - Výše finanční podpory pro Ludka Staňka.....	68
Tabulka 3 - Výše finanční podpory pro Adama Gebriana.....	68
Tabulka 4 - Náklady na vývoj a spuštění projektu .....	81
Tabulka 5 - provozní náklady .....	82
Tabulka 6 - NPV (optimistický scénář).....	84
Tabulka 7 - NPV (realistický scénář).....	86
Tabulka 8 - NPV (pesimistický scénář).....	87
Tabulka 9 - Doba návratnosti investice.....	89
Tabulka 10 - Vnitřní výnosové procento .....	89
Tabulka 11 - Úroveň rizika .....	89

# Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této diplomové práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Anna Vacková

V Praze dne: 25. 04. 2022

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis

---

<sup>i</sup>V následujících odstavcích je stručně popsán postup, týkající se způsobu vážení výzkumu MML-TGI. Navzdory tomu, že respondenti jsou vybíráni na základě korektních statistických postupů a metod, dochází při výzkumu díky nejrůznějším náhodným vlivům k neshodám mezi strukturou výběrového vzorku a skutečnou strukturou obyvatelstva. Aby byly tyto neshody vyrovnány používají se tzv. váhy, tedy hodnoty, které jsou na základě statistického algoritmu přiřazovány jednotlivým respondentům. Tím se docílí toho, že určitá třída osob (např. nějaká věková kategorie), jejíž skutečné zastoupení ve výběrovém vzorku je nižší nebo vyšší, než je četnost této kategorie ve skutečné populaci (tzv. teoretická četnost), dosáhne po převážení četnosti, která je bližší (v optimálním případě dokonce rovná) četnosti této kategorie v populaci. Výsledky napočítané z výběrového datového souboru je potom možné považovat za reprezentativní vzhledem k celé populaci. Vážení patří mezi důležité aspekty výzkumu a pro správnou interpretaci výsledků je potřebné znát i způsob vážení. Nesprávným vážením může totiž dojít ke zkreslení výsledků a tím i ke znehodnocení celého výzkumu. Pro porovnání požadovaných (v matematické statistice častěji nazývaných teoretických) četností a četností skutečných (empirických, výběrových) se nejčastěji používají metody dobré shody, k nejznámějším z nich patří metoda chí-kvadrát. Tato metoda umožňuje stanovit, jestli se teoretické a empirické četnosti významně odlišují. Na základě korektních statistických postupů je potom možné určit, jestli je tento rozdíl ještě v toleranci, nebo jestli už odporuje hypotéze o shodnosti teoretického a empirického výběrového vzorku (MML-TGI, MEDIAN, 2021).