



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

MARKETINGOVÝ PLÁN PERSONÁLNÍHO INFORMAČNÍHO SYSTÉMU KOMPAS2

MARKETING PLAN OF THE HR INFORMATION SYSTEM KOMPAS2

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

PAVLA GULTOVÁ BA (Hons)

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

doc. PhDr. IVETA ŠIMBEROVÁ Ph.D.

BRNO 2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Gultová Pavla

Podnikové finance a obchod (6208T090)

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

Marketingový plán personálního informačního systému Kompas2

v anglickém jazyce:

Marketing Plan of the HR Information System Kompas2

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce (vymezit aktuální marketingový problém, stanovit cíle, metody a postup řešení)

Teoretická východiska práce (z nejnovějších teoretických zdrojů)

Analýza problému a současné situace - praktické zpracování řešení problému včetně ekonomického zhodnocení

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- FREY, Petr. Marketingová komunikace: nové trendy 3.0. 3.rozš. vyd. Praha: Management Press, 2011. 203s. ISBN 978-80-7261-237-6.
- HAVLÍČEK, Karel. Marketingové řízení malých a středních podniků. 1.vyd. Praha: Management Press, 2005. 171s. ISBN 80-726-1120-8.
- JANOUCHEK, Viktor. Internetový marketing: prosadte se na webu a sociálních sítích. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2010. 304s. ISBN 978-80-251-2795-7.
- KOTLER, Philip and Kevin L. KELLER Marketing management. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. 792s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- OGILVY, David. Ogilvy o reklamě. 4. vyd. (dotisk). Praha: Management Press, 2011. 223s. ISBN 978-80-7261-154-6.
- PŘÍKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. Moderní marketingová komunikace. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 303s. ISBN 978-80-247-3622-8.

Vedoucí diplomové práce: doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 27.12.2013

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na tvorbu marketingového plánu personálního informačního systému Kompas2, který je vyroben a distribuován společností PC HELP, a.s. V teoretické části se zároveň zabývá mapováním moderních marketingových trendů. Při návrhu marketingových aktivit je velká pozornost věnována internetovému marketingu, s důrazem na obsahový marketing.

Abstract

The diploma thesis focuses on creation of the marketing plan for the HR information system Kompas2 that is produced and distributed by PC HELP, a.s. The theoretical part also deals with mapping of modern marketing trends. When designing marketing activities, great attention is paid to Internet marketing, with an emphasis on content marketing.

Klíčová slova

Komunikace, marketing, marketingové plánování, marketingová strategie, internet, internetový marketing, sociální média, nové technologie, personální informační systémy, podnikové informační systémy, personální řízení

Keywords

Communication, marketing, marketing planning, marketing strategy, internet marketing, social media, new technology, Human Recourse Management system (HRM system), enterprise resource planning system (ERP system), HR management

Bibliografická citace

GULTOVÁ, P. *Marketingový plán personálního informačního systému Kompas2*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 142 s.
Vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci na téma „Marketingový plán personálního informačního systému Kompas2“ zpracovala samostatně a zároveň, že citace použitých pramenů jsou úplné, a že jsem v práci neporušila autorská práce (ve smyslu zákona 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 4. prosince 2013

.....
Podpis

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí diplomové práce, paní doc. PhDr. Ivetě Šimberové PhD., za vedení a cenné rady.

Dále bych upřímně poděkovala své rodině, která mi byla oporou po celou dobu studia.

OBSAH

ÚVOD	10
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, STANOVENÍ CÍLŮ, METODY	11
1.1 VYMEZENÍ PROBLÉMU.....	11
1.2 STANOVENÍ CÍLŮ PRÁCE	11
1.3 METODY.....	11
1.3.1 <i>Konkrétní analytické metody</i>	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	13
2.1 MARKETING A JEHO DEFINICE	13
2.2 MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ.....	14
2.2.1 <i>Marketingový plán</i>	15
2.3 MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ POSLEDNÍHO DESETILETÍ	16
2.4 HOLISTICKÁ MARKETINGOVÁ KONCEPCE	18
2.4.1 <i>Marketingový mix</i>	19
2.5 VYMEZENÍ POJMU MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE	22
2.6 VYUŽÍVÁNÍ NOVÝCH TECHNOLOGIÍ V PRAXI, PREDIKCE	24
2.7 INTERNET	27
2.7.1 <i>WEB 1.0</i>	28
2.7.2 <i>WEB 2.0</i>	28
2.7.3 <i>WEB 3.0</i>	30
2.8 INTERNETOVÝ, RESP. DIGITÁLNÍ MARKETING	32
2.8.1 <i>Marketingová komunikace na internetu</i>	33
2.9 MARKETINGOVÉ TECHNIKY 21. STOLETÍ	35
2.9.1 <i>Virový (virální) marketing</i>	36
2.9.2 <i>Guerillový marketing</i>	38
2.9.3 <i>Mobilní marketing</i>	40
2.9.4 <i>Product placement</i>	41
2.10 SOCIÁLNÍ MÉDIA	41
2.10.1 <i>Facebook</i>	43
2.10.2 <i>LinkedIn</i>	45
2.10.3 <i>Twitter</i>	47
3 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE PODNIKU	49
3.1 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU.....	49
3.1.1 <i>Obecné údaje</i>	49
3.1.2 <i>Profil společnosti PC HELP, a.s.</i>	49
3.1.3 <i>Produktové portfolio</i>	50

3.1.4	<i>Organizační struktura</i>	52
3.2	ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ.....	53
3.2.1	<i>SLEPT(E) analýza</i>	53
3.2.2	<i>Analýza tržního prostředí</i>	64
3.2.3	<i>Porterova analýza pěti konkurenčních sil</i>	73
3.3	ANALÝZA PŘÍLEŽITOSTÍ A HROZEB.....	77
3.4	ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ	78
3.4.1	<i>Model 7S</i>	78
3.4.2	<i>Finanční analýza</i>	84
3.4.3	<i>Analýza tržeb produktu Kompas2</i>	88
3.4.4	<i>Analýza stávajících zákazníků</i>	91
3.4.5	<i>BCG matice</i>	91
3.4.6	<i>Analýza marketingové strategie</i>	93
3.5	ANALÝZA SLABÝCH A SILNÝCH STRÁNEK	109
3.6	SWOT ANALÝZA.....	110
4	SESTAVENÍ MARKETINGOVÉHO PLÁNU	114
4.1	MARKETINGOVÉ CÍLE.....	114
4.2	ZAVEDENÍ MARKETINGOVÉHO INFORMAČNÍHO SYSTÉMU.....	114
4.3	MARKETINGOVÁ STRATEGIE	115
4.3.1	<i>Segmentace</i>	116
4.3.2	<i>Targeting</i>	117
4.3.3	<i>Positioning</i>	119
4.3.4	<i>Volba komunikační strategie</i>	121
4.4	ROZPRACOVÁNÍ MARKETINGOVÝCH AKCÍ.....	122
4.4.1	<i>Zlepšení výkonnosti webových stránek www.kompas2.cz</i>	122
4.4.2	<i>Sociální média</i>	126
4.4.3	<i>Semináře, školení</i>	127
4.4.4	<i>Emailové kampaně</i>	129
4.4.5	<i>Media plan & rozpočet</i>	130
4.5	KONTROLA	132
	ZÁVĚR	135
	POUŽITÁ LITERATURA	137
	ONLINE ZDROJE	138

ÚVOD

Průměrný člověk je denně každou minutu vystaven situacím, kdy se někdo snaží upoutat jeho pozornost. Média nám servírují pohled na svět bleskovým šířením informací, každý usiluje o prodej co nejvyššího množství zboží. Reklama na nás útočí v televizi, na dálnici, na internetu. Cílové skupiny jsou vyčerpané a informace třídí. Zachytí se jen ta sdělení, která jsou z nějakého důvodu hodna zpracování (i za cenu pozdějšího zamítnutí). Reklama ve svém standardním pojetí přestává účinkovat, a tak je nutné se poohlížet po nových, netradičních nástrojích, kterým vévodí web, nové technologie, kvalitní obsah sdělení a zejména komunikace a interaktivita.

Zároveň využití informačních systémů pro řízení lidských zdrojů, což je odvětví, na které bude zacílena praktická část této práce, již dávno překročilo hranice pouhého zpracování mezd a namířilo svůj směr k uceleným konceptům prorůstajícím procesy každé organizace. Šíře a hloubka pokrytí těchto procesů informačním systémem se však podstatně liší dle typu a velikosti organizace. Hledání cest, jak potřeby podniků pochopit, správně je oslovit, zachytit jejich pozornost a navázat s nimi kontakt, je velkou výzvou v dnešním světě plném dynamiky, rychlého rozvoje nových technologií a přesyceností informacemi.

Základem každé komunikační kampaně je marketingový plán, který je navázán na strategické plánování. Prvotní analýza, stanovení cílů, hledání cest k jejich naplnění, vyhodnocování – to jsou dle mého názoru nevyhnutelné kroky vedoucí k naplnění podstaty marketingového plánu podniku, který by měl patřit k základním pilířům potřebným pro úspěšné řízení.

Obrovské změny v komunikaci se promítly i do marketingu, vznikla řada nových technik, které se postupem času mění ve specializované obory. Některé z nich si v této diplomové práci představíme.

V současné hektické době je klíčem k úspěchu schopnost pohybu, smíření se s faktem, že žijeme v neustále měnícím se prostředí. Jedinou možností k udržení se v dynamickém proudu je tak otevřenost, ochota přemýšlet a pokusit se dělat věci mimo zaběhlý rámeček.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, STANOVENÍ CÍLŮ, METODY

1.1 VYMEZENÍ PROBLÉMU

Tato diplomová práce se bude zabývat všemi kroky vedoucími k sestavení marketingového plánu produktu Kompas2, který je personálním informačním systémem společnosti PC HELP, a.s. Důvodem je nespokojenost se současným stavem, kdy neexistuje marketingová strategie, nejsou identifikovány segmenty trhu a ani marketingové aktivity nejsou systematicky vedeny. Vše navíc nepodléhá žádné kontrole ani vyhodnocování.

V teoretické části se zaměřím na moderní trendy v marketingu, které se objevily na prahu 21. století.

1.2 STANOVENÍ CÍLŮ PRÁCE

Hlavním cílem práce bude sestavení marketingového plánu personálního informačního systému Kompas2 vyrobeného společností PC HELP, a.s.

Dílčím cílem pak bude detailní pohled na posun marketingového myšlení, který je zapříčiněn změnou marketingového prostředí a mohutným rozvojem technologií.

Dalším dílčím cílem bude provedení analýz vnějšího a vnitřního prostředí firmy PC HELP, a.s., zejména pak produktu Kompas2 a identifikace příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek.

1.3 METODY

Mezi hlavní použité metody bude patřit:

- Literární rešerše
- Analýza
- Syntéza

1.3.1 Konkrétní analytické metody

Pro analýzu vnějšího prostředí a identifikaci příležitostí a hrozeb budou použity:

1. SLEPT(E) analýza – která mapuje oblasti sociální, legislativní, ekonomickou, politickou, technologickou a ekologickou a jejich vliv na firmu.

2. Analýza tržního prostředí – konkrétně pak trhu podnikových informačních systémů, včetně systémů pro řízení lidských zdrojů a analýzy zákazníků a konkurence.

3. Porterova analýza pěti konkurenčních sil – která hodnotí trh analýzou pěti základních vlivů, kterými jsou vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba substitutů, hrozba vstupu nových konkurentů a rivalita mezi stávajícími konkurenty.

Pro analýzu vnitřního prostředí a identifikaci silných a slabých stránek budou použity:

1. 7S model – analýza firmy McKinsey určena pro rozbor vnitřního prostředí firmy. Zkoumá tvrdé (strategie, struktura, systémy) a měkké faktory (sdílené hodnoty, styl řízení, schopnosti, spolupracovníci), které jsou ve vzájemné interakci.

2. Finanční analýza – rozbor základních ukazatelů rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti.

3. Analýza tržeb produktu Kompas2 – kde se zaměřím na vývoj tržeb a jejich skladbu.

4. Analýza stávajících zákazníků – s cílem zjistit znalost segmentu stávajících zákazníků.

5. BCG matice – portfoliový model americké společnosti The Boston Consulting Group ukazující souvislost mezi tempem růstu obchodů a konkurenční pozicí společnosti.

6. Analýza marketingové strategie – včetně stávajícího marketingového mixu 4P. Zde bude navíc u analýzy produktu proveden průzkum konkurence pomocí mystery shoppingu. Cílem průzkumu bude zmapování doby reakce na poptávku, získání více informací o technologické vyspělosti konkurenčních produktů a uživatelském prostředí.

V propagaci se pak budu zajímat o aktivity konkurence na sociálních sítích.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

2.1 MARKETING A JEHO DEFINICE

„Marketing, jako soubor metod, přístupů a činností umožňující efektivně řešit problémy spojené s podnikatelskými aktivitami na trhu, je vystaven vlivu změn souvisejících s vývojem lidské společnosti a jejího myšlení.“¹

Jednotná definice marketingu nebyla nikdy stanovena, a tak existuje mnoho marketingových přístupů a forem. Odlišnost je dána jednak historickým vývojem a jednak rozdílnými pohledy různých autorů na marketing. Z úvodní definice vyplývá, že marketing je přímo svázán s trhem a jeho rozvojem, resp. s existencí tržní ekonomiky.

Sergio Zyman, marketingový génius a někdejší šéf marketingu firmy Coca-Cola, „od marketingu očekává, že bude prodávat zboží.“ Tvrdí, že hlavním důvodem a smyslem existence marketérů je přesvědčování spotřebitelů, aby si kupovali naše výrobky.²

Nejkratší definice marketingu, kterou zformuloval nejznámější a nejuznávanější autor knih o marketingu Philip Kotler, zní: „Naplnovat potřeby se ziskem.“³

Je tedy podstatou marketingu umění prodávat nebo naplňování potřeb? Obě definice, ač zjednodušené, vystihují dle mého názoru dvě nejdůležitější podstaty marketingu a zároveň posun v jeho vnímání. Nabízí pohled na marketing ze dvou úhlů. Za prvé jde o firmu a naplňování jejích potřeb a cílů. Druhý pohled je zaměřen na zákazníka a uspokojování jeho potřeb.

V jednadvacátém století pak dochází ke spojení obou pohledů, přičemž prodej lze považovat pouze za „vrchol marketingového ledovce“. Peter Drucker, přední teoretik managementu, toto spojení vystihl následovně:

„Lze předpokládat, že vždy bude existovat potřeba něco prodávat. Cílem marketingu je však učinit prodávání čímsi nadbytečným. Cílem marketingu je poznat a pochopit zákazníka natolik dobře, aby mu výrobek nebo služba padla jako šitá na míru a prodávala se sama. V ideálním případě by měl marketing vyústit v získání zákazníka

¹ HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. 2003, s. 15.

² ZYMAN, S. Konec marketingu, jak jsme jej dosud znali. 2005. s. 20.

³ KOTLER, P. KELLER, K Marketing management. 2007. s. 43.

ochotného kupovat. Vše, čeho je pak zapotřebí, je učinit výrobek nebo službu dostupnými.⁴

Je-li prodej „vrcholem marketingového ledovce“, pak zákazník je jeho středobodem. Další dimenze je totiž obsažena v definici Dagmar Jakubíkové:

„Marketing je založen na vztazích se zákazníky. Znamená uvědomělé, na trh orientované vedení firmy a organizace, kdy zákazník je do jisté míry alfou i omegou podnikatelského procesu.“⁵

Americká marketingová asociace definovala v roce 2008 novou definici marketingu jako „aktivitu, soubor institucí a procesů pro vytváření, komunikování, dodávání a výměnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a celou společnost“.⁶ Marketing již tedy není pouhou funkcí, ale vzdělávacím procesem, jehož cílem je **tvorba hodnoty**.

2.2 MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ

Marketingový plán patří společně s marketingovou politikou k základním pilířům potřebným pro úspěšné řízení. U malých a středních podniků bývá v praxi často součástí marketingového plánu také obchodní plán, a byť jsou obě složky plánu samostatné, musí odpovídat zvolené obchodní a marketingové politice, která vyplývá ze strategie celého podniku.⁷

Horáková dodává, že základem marketingového plánování je schopnost vytvořit, udržovat a rozvíjet strategicky tuto vazbu mezi cíli podniku a identifikovanými příležitostmi v souvislosti se zdroji a v reakci na měnící se podmínky.⁸

I když jsou marketingové aktivity včetně plánování pouze částí aktivit podniku, jsou bezpochyby částí podstatnou.

Schematicky lze marketingový plánovací proces znázornit dle obrázku 1.

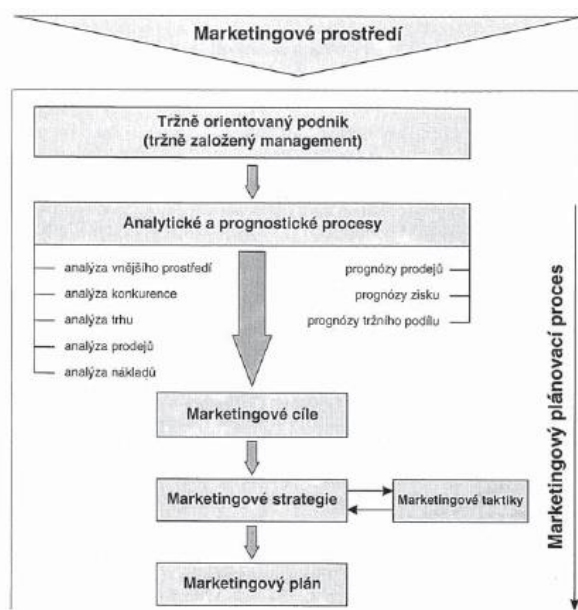
⁴ KOTLER, P. KELLER, K Marketing management. 2007. s. 43.

⁵ JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing. 2008, s. 40.

⁶ AMA: Nová definice marketingu [online]. 2008 [cit. 2013-01-16]. Dostupné z: <http://www.managementnews.cz/obchod-a-marketing/SR574765/ama-nova-definice-marketingu-id-574765#content>

⁷ HAVLÍČEK, K. Marketingové řízení malých a středních podniků. 2005. s. 85.

⁸ HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. 2003, s. 141.



OBRÁZEK 1 MARKETINGOVÝ PLÁNOVACÍ PROCES
ZDROJ: HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. 2003, s. 15.

2.2.1 Marketingový plán

Marketingový plán je písemný dokument, který shrnuje výsledky marketingového plánování a který ukazuje, kde si podnik přeje v určitém časovém momentě být a pomocí jakých prostředků tam dospěje. Spojuje schopnosti a dovednosti podniku s požadavky a přáním jeho zákazníků. Vychází z výsledků marketingové situační analýzy.

Odpovídá na otázky:

- **Kdo, co, kdy** = výběr cílových trhů a poskytovaných výrobků.
- **Jak** = formulování marketingových strategií.⁹

Kotler dodává, že marketingový plán, jako ústřední nástroj k řízení a koordinování marketingových činností, operuje na dvou úrovních, které navazují na výše uvedené otázky:

- **Strategická úroveň** (souvisí s otázkou „kdo, co, kdy“) – rozpracovává cílové trhy a nabízenou hodnotovou nabídku, která vychází z analýzy nejlepších tržních příležitostí.

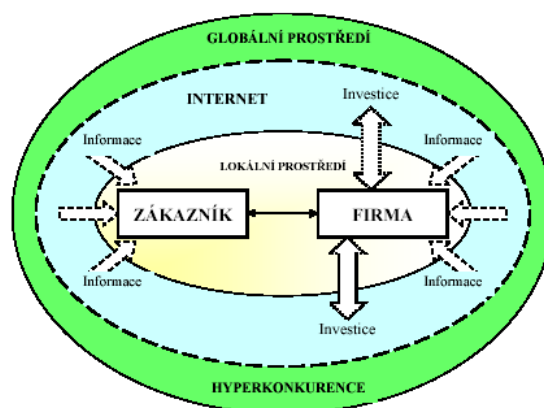
⁹ HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. 2003, s. 146-147.

- **Taktická úroveň** („jak“) – specifikuje taktiky, včetně vlastností výrobků, propagace, obchodování, tvorby cen, prodejních kanálů apod.¹⁰

2.3 MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ POSLEDNÍHO DESETILETÍ

Je zřejmé, že marketingové plánování vychází z marketingového prostředí. Definice marketingu napovídají, že marketingové myšlení se vydalo novým směrem. Těžiště pozornosti se sice již od poloviny padesátých let minulého století, kdy se objevila marketingová koncepce, přesunuje na zákazníka, ale společnosti musí stále pečlivěji vymýšlet kreativní přístupy v soupeření.

V novém marketingovém prostředí přitom vládne internet a digitální technologie, které společně s informacemi tvoří mocné zbraně v konkurenčním boji. Vizualně stvořil nové marketingové prostředí Michal Pilík ve své disertační práci:¹¹



OBRÁZEK 2 Nové marketingové prostředí

ZDROJ: PILÍK, M. Nový marketing jako příležitost zvýšení vlivu marketingu na dosažení konkurenčních výhod [online]. 2007 [cit. 2013-01-17]. Dostupné z: http://dspace.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/4207/pil%C3%ADk_2007_dp.pdf?sequence=1

Do nového marketingového prostředí zakomponoval Pilík pojmy:

- Globalizace
- Internet
- Vztah se zákazníkem

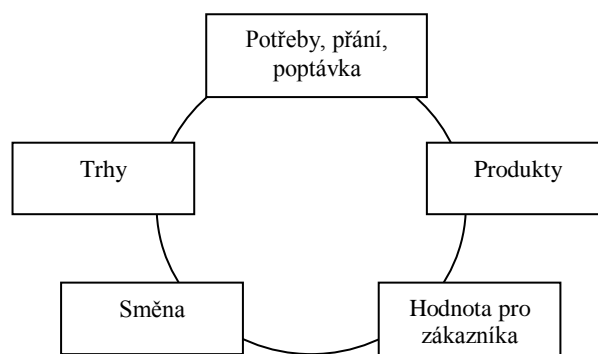
¹⁰ KOTLER, P. KELLER, K Marketing management. 2007. s. 83-84.

¹¹ PILÍK, M. Nový marketing jako příležitost zvýšení vlivu marketingu na dosažení konkurenčních výhod [online]. 2007. Dostupné z: http://dspace.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/4207/pil%C3%ADk_2007_dp.pdf?sequence=1

- Inovace
- Informace
- Investování
- Hyperkonkurence
- Integrace zákazníka
- Technologie

Dle mého názoru zdárně zachytil současné prostředí v době globalizace a hyperkonkurence, kdy firmy čelí konkurenčním bojům z celého světa. Zároveň jsou zákazníci i firmy vystaveny velkému množství informací, které je nutné vhodně filtrovat. Přitom právě na základě správných informací musí podniky inovovat své výrobky, aby lépe a efektivněji uspokojily své zákazníky.

Marketingová koncepce, byť rozšířená Kotlerem a Armstrongem (2004) o hodnotu pro zákazníka, kde každý prvek marketingového směnného procesu má hodnototvorný charakter,¹² tak přestává stačit.



OBRÁZEK 3 MARKETINGOVÝ SMĚNNÝ PROCES
ZDROJ: JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing. 2008, s. 41.

¹² JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing. 2008, s. 40.

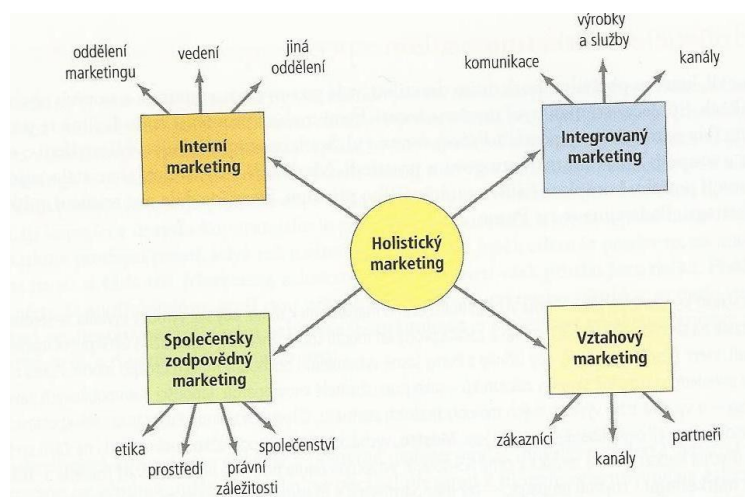
2.4 HOLISTICKÁ MARKETINGOVÁ KONCEPCE

Do nového marketingového prostředí je tedy nutné implementovat nové přístupy. Jako reakce na změny v 21. století, které byly způsobeny internetem, globalizací a houstnoucí konkurencí, vzniká nová koncepce, nazvaná holistická marketingová koncepce. Byla definována Kotlerem v roce 2002. Její filosofie se opírá o podstatu významu slova holismus, kdy celek je považován za více než souhrn jeho částí.

Jde o komplexní přístup, který vychází z elektronické konektivity a interaktivity mezi firmami a zákazníky a probíhá v síti spolupracujících subjektů. Tato dynamická koncepce kombinuje to nejlepší z tradičního marketingu s novými možnostmi digitálního prostředí, které slouží k získávání a udržování vzájemně prospěšných vztahů vedoucích k prosperitě všech zainteresovaných stran. Hlavní těžiště při zavádění holistického marketingu spočívá v pečlivém integračním řízení poptávky zákazníků, aktivizaci vnitřních a vnějších zdrojů a podpoře síťové spolupráce. Cílem je získávání hodnoty pro zákazníka.¹³

Protože v této koncepci všechno souvisí se vším, stává se tu marketing integrovaným procesem zahrnujícím 4 základní složky:

- Vztahový marketing
- Integrovaný marketing
- Interní marketing
- Společensky zodpovědný marketing



OBRÁZEK 4 SLOŽKY HOLISTICKÉHO MARKETINGU VE VZÁJEMNÉ INTERAKCI
ZDROJ: KOTLER, P. KELLER, K Marketing management. 2007. s. 56.

¹³ JURÁŠKOVÁ, O., HORŇÁK P.. Velký slovník marketingových komunikací. 2012. s. 121

Vztahový marketing se snaží o vybudování vzájemně prospěšných a hlubokých vztahů s klíčovými subjekty - zákazníky, dodavateli, distributory a dalšími marketingovými partnery. Nejde zde už jen o řízení vztahů se zákazníky (CRM), ale především o řízení vztahů s partnery (partner relationship management – PRM). V konkurenčním boji pak vyhrává taková společnost, která úspěšně sestavila fungující marketingovou síť vztahů.

Integrovaný marketing se snaží o spojení jednotlivých marketingových aktivit do celistvých marketingových programů tak, aby vytvářely, sdělovaly a poskytovaly hodnotu zákazníkům.

Interní marketing zajišťuje, aby se ve firmě dodržovaly vhodné marketingové zásady. Jeho úkolem je přijímání, zaučení a motivace schopných zaměstnanců, protože jedině tak může firma dostát svým slibům a poskytovat výtečné služby. Marketingové aktivity uvnitř firmy se tak dostávají na stejnou úroveň jako marketingové aktivity vně společnosti.

Společensky zodpovědný marketing zahrnuje dle Kotlera s Kellerem chápání širších zájmů a etický, ekologický, právní i společenský kontext marketingových aktivit a programů. Další pojetí pak hovoří o **sdíleném marketingu** (cause-related marketing), který se snaží podporovat řešení problémů určité cílové skupiny ve společnosti.¹⁴

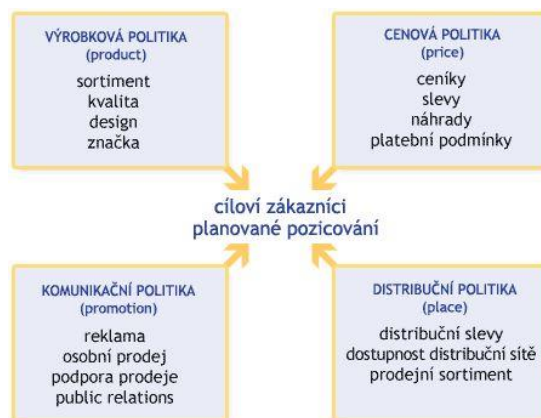
2.4.1 Marketingový mix

Aby byl integrovaný marketing funkční, musí obsahovat účinné marketingové aktivity. Jen dobře „namíchaný“ marketing totiž umožní firmě stimulovat poptávku na trhu. Termín marketingový mix zpopularnil Kotler, jedná se však o koncept z 60. let 20. století, jehož autorem je McCarthy.

Philip Kotler a Gary Armstrong definují marketingový mix takto: „Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů - výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.“¹⁵

¹⁴ KOTLER, P. KELLER, K Marketing management. 2007. s. 55-61.

¹⁵ KOTLER, Philip. Marketing. 2004. s.105



OBRÁZEK 5 KONCEPT 4P

ZDROJ: Digitální agentura RobertNemec.com - SEO, PPC, internetový marketing [online]. Dostupné z: <http://marketing.robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>

Tradiční koncept představuje názory prodejců k ovlivnění kupců. Aby však marketingový nástroj přinesl prospěch zákazníkovi, je třeba se na něj dívat z hlediska kupujícího. Marketingový mix pak dostane novou podobu:

- z produktu se stane **zákaznická hodnota** (Customer Value),
- z ceny **výdaje zákazníka** (Cost to the Customer),
- místo se přemění na **dostupnost** (Convenience),
- z propagace se stane **komunikace se zákazníkem** (Communication).¹⁶

4P se pak změnil na 4C:

4 P	4 C
Produkt (Product)	Řešení potřeb zákazníka (Customer solution)
Cena (Price)	Výdaje zákazníka (Customer cost)
Distribuce (Place)	Dostupnost řešení (Convenience)
Propagace (Promotion)	Komunikace (Communication)

TABULKA 1 KONCEPT ZMĚNY 4P NA 4C

ZDROJ: KOTLER, P. KELLER, K Marketing management. 2007. s. 58

¹⁶ Digitální agentura RobertNemec.com - SEO, PPC, internetový marketing [online]. Dostupné z: <http://marketing.robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>

Robert Němec, majitel stejnojmenné reklamní agentury, zdůrazňuje ve svém článku Marketingový mix - jeho rozbor, možnosti využití a problémy¹⁷, že marketingový mix je pouze taktickým, nikoliv strategickým nástrojem. Mylně je tak mnoha marketéry považován za ústřední téma. Přitom je nutné na prvním místě vyřešit strategické problémy, kterými jsou:

- segmentace (segmentation)
- zacílení (targeting)
- umístění (positioning)

Teprve až po té, kdy identifikujeme, komu budeme své produkty prodávat, kdo jsou naši cíloví zákazníci a zejména až po deklaraci hodnot, které si musí veřejnost spojit s naším produktem, můžeme začít skládat soubor marketingových aktivit.

Při svém rozboru marketingového mixu Němec také naráží na příliš šablonovité a stereotypní používání v praxi, kterému chybí inovace. Dále také kritizuje nadměrnou statickosti marketingového mixu v tak dynamickém oboru, jakým marketing bezpochyby je. Jednotlivé koncepty se tak v čase ztrácejí či nabývají na síle. Otázkou by tedy mělo být: „**Které nástroje marketingového mixu nabývají na důležitosti?**“, namísto „Které nástroje tvoří marketingový mix?“.

Celkově pak hodnotí koncept marketingového mixu ve své základní podobě jako příliš jednoduchý a nekorespondující s komplexností reality.

Vrátíme-li se ke Kotlerovi, tak ten koncept 4C uzavírá slovy: „Zvítězí takové společnosti, jež z ekonomického hlediska naplní promptně a s efektivní komunikací potřeby zákazníků.“¹⁸

¹⁷ Digitální agentura RobertNemec.com - SEO, PPC, internetový marketing [online]. Dostupné z: <http://marketing.robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>

¹⁸ KOTLER, P. KELLER, K Marketing management. 2007. s. 58.

2.5 VYMEZENÍ POJMU MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE

Bezesporu nejdůležitější aktivitou z celého marketingového mixu je KOMUNIKACE. Je sice důležité mít produkt, kterým uspokojíme potřeby zákazníka. Podstatné také je, máme-li definované náklady, které se s nákupem pojí. Neméně významná je také dostupnost. Nicméně o tom všem se musí zákazník především DOZVĚDĚT. Pro firmu je klíčová také zpětná vazba z trhu, to proto, aby si byla jistá, jakou hodnotu zákazníkům přináší.

V době moderních komunikačních technologií je proto dvoukanálová komunikační cesta nejen současností, ale především budoucností.¹⁹

Protože nové marketingové přístupy jsou založeny na těsnějším vztahu se zákazníky, partnery a okolím vůbec, a protože tyto vztahy nebudou úspěšně navázány bez vzájemné komunikace, ráda bych v následující části vymezila pojem KOMUNIKACE.

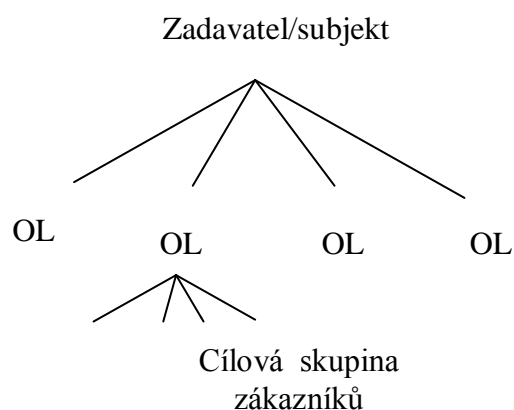
Slovo komunikace je latinského původu a má velmi široké použití. Obecně jde o předání určitého sdělení nebo informací od zdroje k příjemci. Marketingová komunikace je spojená s pojmem komunikační proces, což znamená přenos určité sumy informací od jeho odesílatele k příjemci.

Podle Příkrylové a Jahodové²⁰ sestává základní model komunikačního procesu z 8 prvků:

- 1. Zdroj komunikace:** organizace či osoba, která vysílá informace příjemci. Zdroj iniciuje komunikační vztahy. Pro účinnou komunikaci musí být zdroj důvěryhodný a odborně způsobilý. Často také využívá možnosti psychologického působení na příjemce komunikace. Příjemce bývá ovšem ovlivňován nejen zdrojem komunikace, ale také tzv. *opinion leaders* (OL - ovlivňují mínění jiných). Vzniká pak tzv. dvouvrstvá komunikace. S rozvojem internetové komunikace došlo k transformaci původního reklamního modelu *one to many* přes model *one to one* k současnému *many to many*.

¹⁹ PŘÍKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ H. Moderní marketingová komunikace. 2010, s. 17.

²⁰ PŘÍKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ H. Moderní marketingová komunikace. 2010, s. 21-26.



Legenda:
OL – Opinion leader

OBRÁZEK 6 MODEL DVOUVRSTVÉ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE
ZDROJ: PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ H. Moderní marketingová komunikace. 2010, s. 23.

2. **Sdělení:** je suma informací, kterou se snaží zdroj vyslat příjemci pomocí komunikačního média. Sdělení by mělo vzbudit zájem, stimulovat potřebu a vůli ji uspokojit (např. koupí).
3. **Zakódování:** transformace informací do takové podoby, které bude příjemce rozumět – slova, obrázky, znaky, hudba, diagramy, fotografie apod. Kódování má 3 funkce:
 - upoutání pozornosti,
 - vyvolání či podpoření akce,
 - vyjádření záměru, názoru, existence či známosti.
4. **Komunikační kanály, prostředky, média:** jejich prostřednictvím probíhá přenos sdělení. Jejich nesprávné zvolení způsobí jeho destrukci.
5. **Příjemce, objekt:** příjemcem marketingové komunikace jsou spotřebitelé, zákazníci, distribuční kanály, ovlivňovatelé (ovlivňují nákupní chování, ale sami nerozhodují), uživatelé, zaměstnanci, opinion leaders, akcionáři, apod. Přijetí sdělení je podmínkou nutnou, nikoliv však postačující. Pro úspěšnou komunikaci je důležité, aby sdělení bylo vyloženo správně.

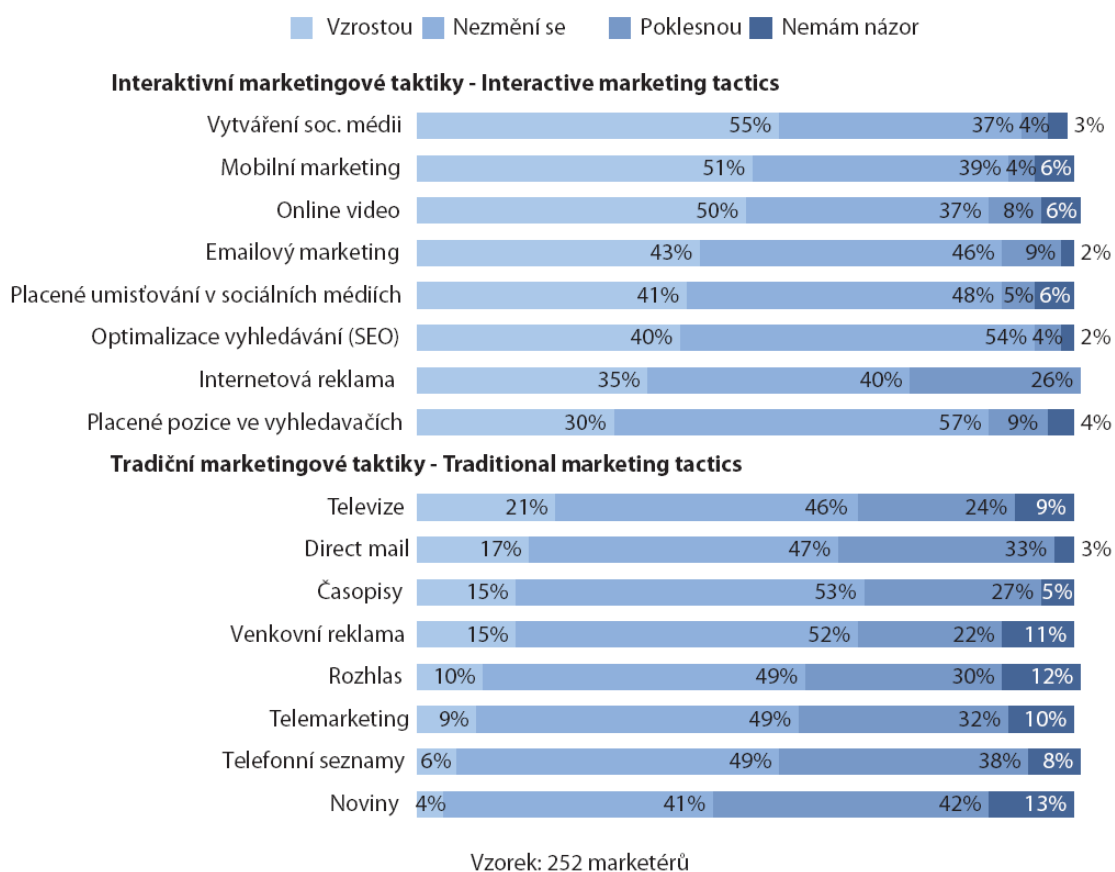
6. **Dekódování a zpětná vazba:** dekodování je proces pochopení a porozumění sdělení příjemcem. Velmi důležitá je přitom zpětná vazba, tedy zpráva, kterou příjemce vysílá zpět zdroji sdělení jako reakce na získané informace.
7. **Šumy:** marketingová komunikace je podmnožinou komunikace v nejširším pojetí, tj. osobní, přátelské, společenské, profesionální, apod. Je velmi pravděpodobné, že v tak široké a prolínající se komunikační síti nastanou problémy v přijetí některých sdělení. Také existence silného konkurenčního prostředí vnáší do komunikace nebezpečí záměny, zmatení či překrývání, zvláště u produktů masové spotřeby, kdy jsou nabídky pro zákazníka velmi podobné.

2.6 VYUŽÍVÁNÍ NOVÝCH TECHNOLOGIÍ V PRAXI, PREDIKCE

Je zřejmé, že prozíravé firmy, vědomy si změn v prostředí a mohutného rozvoje v technologiích, se snaží co nejvíce přiblížit zákazníkovi. Pro komunikaci a navázání partnerství pečlivě volí média, využívají nové technologie (videokonference, webináře a další) a snaží se plně využívat potenciálu internetu. Petr Frey potvrzuje²¹, že trend využívání interaktivních médií začal od roku 2009 podstatně sílit. Tradiční média (televize, rozhlas, print, direct mail) sice stále přitahují obrovský podíl marketingových rozpočtů, ale sledované společnosti dnes utrácejí cca polovinu rozpočtu za nová média (tedy internet, e-mail, mobilní marketing). Následující obrázky ukazují, za co a kolik vynakládají peníze dnes americké firmy a kam budou pravděpodobně směřovat investice v budoucnu. Dotazováno bylo 252 amerických marketérů. Otázka zněla:

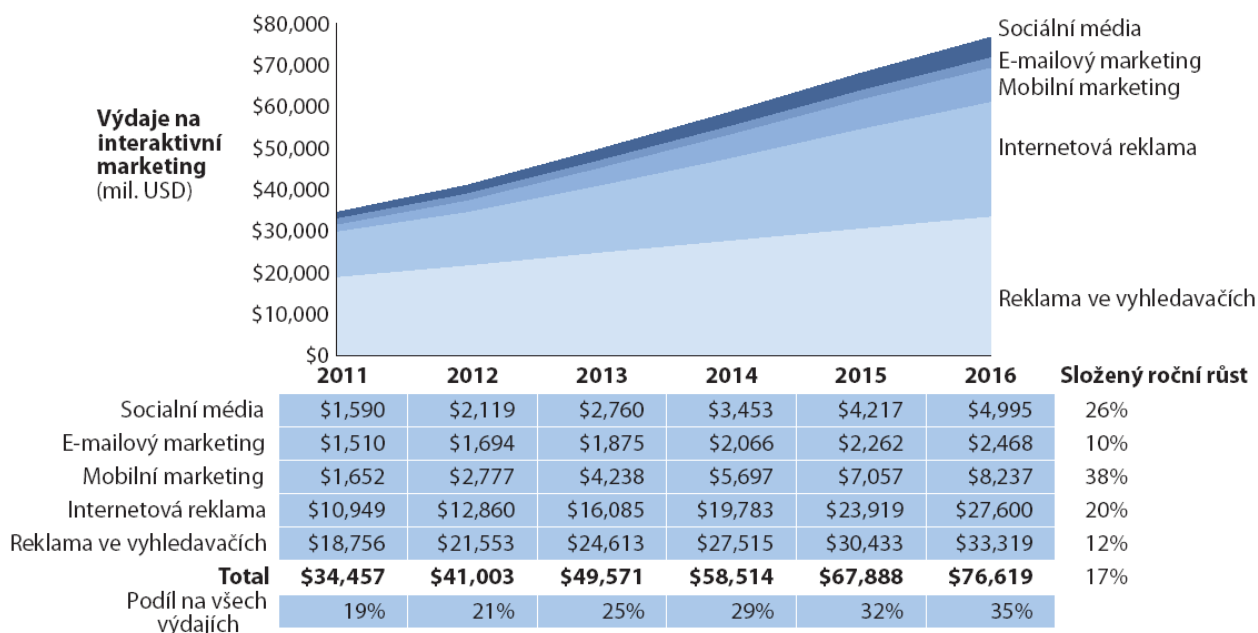
„Jaká média budou mít větší vliv na efektivnost marketingu a jak se bude jejich vliv měnit?“

²¹ FREY, P. Marketingová komunikace: nové trendy 3.0. 2011. 15 s.



OBRÁZEK 7 EXPERTNÍ ODHADY VÝVOJE MARKETINGOVÉ EFEKTIVNOSTI MÉDIÍ V USA
ZDROJ: VANBOSKIRK, S. US Interactive Marketing Forecast, 2011 To 2016. [online]. 2011 Dostupné z:
http://www.bcama.com/documents/Forrester_interactive_marketing_forecast_2011_to_2016.pdf

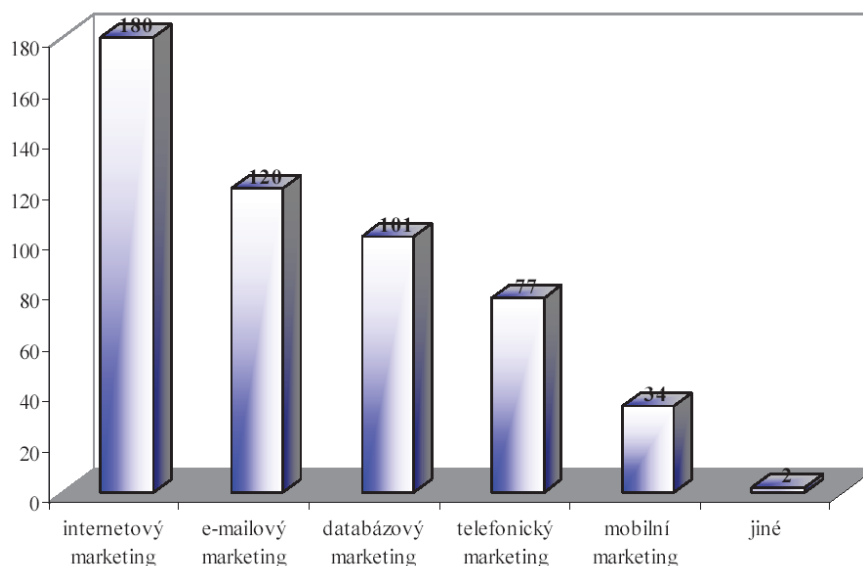
Většina z dotazovaných marketérů jednoznačně věří rozvoji sociálních médií a on-line videa, SEO a mobilního marketingu, a to na úkor tradičních marketingových aktivit.



OBRÁZEK 8 PROGNOZA VÝDAJŮ NA INTERAKTIVNÍ REKLAMU V USA - 2011-2016
ZDROJ: VANBOSKIRK, S. US Interactive Marketing Forecast, 2011 To 2016. [online]. 2011 Dostupné z: http://www.bcama.com/documents/Forrester_interactive_marketing_forecast_2011_to_2016.pdf

V České republice se průzkumem marketingu v českých firmách zabýval ve své dizertační práci v roce 2007 již zmíněný Michal Pilík²². Vzorek tvořilo 223 firem působících na spotřebitelských a průmyslových trzích. Zastoupeny byly jak mikro podniky, tak střední a velké podniky. V následujícím grafu můžeme vidět, jak jaké formy elektronického marketingu využívaly dotazované firmy před 6 lety:

²² PILÍK, M. Nový marketing jako příležitost zvýšení vlivu marketingu na dosažení konkurenčních výhod [online]. 2007. Dostupné z: http://dspace.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/4207/pil%C3%ADk_2007_dp.pdf?sequence=1



GRAF 1 ELEKTRONICKÉ FORMY MARKETINGU A JEJICH VYUŽÍVÁNÍ V ČR

ZDROJ: PILÍK, M. Nový marketing jako příležitost zvýšení vlivu marketingu na dosažení konkurenčních výhod [online]. 2007 . Dostupné z: http://dspace.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/4207/pil%C3%ADk_2007_dp.pdf?sequence=1

Výzkum potvrdil, že internetová reklama jako součást elektronického marketingu nalézala v českých firmách své uplatnění již před 6 lety. 78 % firem používalo reklamu na internetu. 31 % z nich jako doplněk k tradičním marketingovým aktivitám a 21 % pouze nárazově.

Překvapením bylo zjištění, že 26 % firem využívalo internet jako hlavní reklamní médium. Výsledek se však lišil dle velikosti podniku.

2.7 INTERNET

Z předchozí kapitoly vyplývá, že nástup internetu přinesl revoluční změnu ve způsobech vyjadřování, dramatickým způsobem ovlivnil komunikaci. Poskytl prostor pro demokratizaci distribuce v možnosti zapojení kohokoliv do komunikačního procesu. Mimoto se internet stal místem pro šíření všech dříve vzniklých médií, od knih, novinových příspěvků, posílání emailů, až po telefonování, poslech rádia i sledování televize.²³

²³ JINDRA, M. Budování a řízení značky v prostředí sociálních médií [online]. 2011. s. 32.

Ačkoliv internet tu existuje již dlouho, marketingové aktivity se na něj přesunuly až v devadesátých letech minulého století. Firmy začaly prezentovat sebe a své produkty pomocí WWW stránek. Průběžně se zdokonalovala multimédia, newslettery, bannerová reklama. V okamžiku, kdy se začaly zjišťovat zákaznické preference, názory, připomínky, zrodil se internetový marketing.²⁴

Protože díky rozvoji digitálních technologií a internetu vznikly komplexní nové směry v marketingu a komunikaci, považují za důležité zde stručně projít jednotlivé fáze vývoje.

2.7.1 WEB 1.0

Éra internetu první generace trvala zhruba 10 let od roku 1990 – 2000. Ze začátku byl internet „plochý“, představme si ho jako kolekci dokumentů naskládaných vedle sebe. Zakladatel webových stran, Timothy Berners-Lee, nazval tuto éru internetu jako „WEB DOKUMENTŮ“.²⁵

Prakticky šel webový dokument prohlížet pouze od shora dolů, na další stránky se přecházelo kliknutím na tlačítko další nebo vrácením na obsah. Sdělení bylo jednosměrné, neumožňovalo uživatelům interaktivitu.



OBRÁZEK 9 WEB 1.0

ZDROJ: HAY, Deltina. Social media news and business strategies blog [online]. 2010 Dostupné z: <http://socialmedia.biz/2010/10/21/web-3-0-demystified-an-explanation-in-pictures/>

2.7.2 WEB 2.0

WEB 2.0 je termín, který zpočátku vyvolával nejistou reakci týkající se jeho významu. Dnes je ovšem již ustáleným termínem, za jehož autora je považován Tim O'Reilly. Ten se snažil formulovat význam této etapy v rámci brainstormingu na první

²⁴JANOUC, V. Internetový marketing: prosad'te se na webu a sociálních sítích. 2010, s 15.

²⁵HAY, Deltina. Social media news and business strategies blog [online]. 2010 Dostupné z: <http://socialmedia.biz/2010/10/21/web-3-0-demystified-an-explanation-in-pictures/>

WEB 2.0 konferenci v říjnu v roce 2004²⁶ (i když fenomén vznikl již o několik let dříve. Je dán obdobím let 2000 - 2010).

Dlouholetá odbornice a vývojářka webů Deltina Hay vidí hlavní význam WEBU 2.0 v přidání další dimenze: **spolupráce**.²⁷ Spolupráce se týká nejenom propojení webových stran, ale také uživatelů stránek a jejich obsahu. Uživatelé vstupují do vzájemné interakce, mohou komentovat obsah, značkovat jej (tagging), sdílet jej (sharing), nebo přidávat na weby malé nástroje (widgets) nabízející návštěvníkům nějakou užitečnou funkci, zprávu či drobný žert.

Berners-Lee, nazval tuto éru internetu jako éru „OBSAHOVÉHO WEBU“.



OBRÁZEK 7 WEB 2.0

ZDROJ: HAY, Deltina. Social media news and business strategies blog [online]. 2010 Dostupné z: <http://socialmedia.biz/2010/10/21/web-3-0-demystified-an-explanation-in-pictures/>

V Česku došlo k zajímavé diskuzi na téma Webu 2.0 v dubnu roku 2007 na Klubovém večeru.²⁸ Večer zorganizovalo Sdružení pro internetovou reklamu a sešli se na něm odborníci z různých mediálních společností (Lupa.cz, Seznam.cz, OgilvyInteractive, eStranky.cz, apod.), aby debatovali o tomto fenoménu, ve kterém někteří viděli pouze nafouknutou bublinu, jiní nový směr webu. Kromě polemik nad tím, zda a kde je hranice mezi Webem 1.0 a 2.0 a zda jsou čeští uživatelé dostatečně aktivní a „spolupracují“, se tento večer zrodily jasně definované charakteristiky oblastí, které vyjasnily rozdíly mezi oběma vývojovými etapami.

Následující tabulku použil ve své publikaci Marketingové komunikace i Petr Frey²⁹, který dodává, že Web 2.0 je nejen označení pro další generaci webových služeb,

²⁶ O'REILLY, T. What Is Web 2.0 - O'Reilly Media. [online]. Dostupné z: <http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html>

²⁷ HAY, Deltina. Social media news and business strategies blog [online]. 2010 Dostupné z: <http://socialmedia.biz/2010/10/21/web-3-0-demystified-an-explanation-in-pictures/>

²⁸ AMBROŽ, J. Web 2.0: bublina, nebo nový směr webu? - Lupa.cz. [online]. 2007. Dostupné z: <http://www.lupa.cz/clanky/web-2-0-bublina-nebo-novy-smer-webu/>

²⁹ FREY, P. Marketingová komunikace: nové trendy 3.0. 2011. 70 s.

ale že „...jde také o strategický přístup v oblasti e-commerce preferující personalizovaný obsah, přesné zacílení a zapojení zákazníků do projektu a tzv. relationship marketing...“ Zároveň dodává, že z hlediska marketingové komunikace je Web 2.0 vítanou platformou pro získávání zpětné vazby a interakci se spotřebiteli. Je však skeptický k myšlence, že by platforma mohla nahradit marketingové kampaně, kde by úlohu komunikátora převzal spotřebitel. Upozornil tak na to, že tyto myšlenky svědčí o určité krizi, kterou marketing v právě měnících se podmínkách prochází.

	WEB 1.0	WEB 2.0
OBSAH	Obsah webu je vytvářen převážně jeho vlastníkem	Návštěvníci se aktivně podílejí na tvorbě obsahu – vlastníci je v roli moderátora
INTERAKCE	Interakce vytváří nároky na vlastníka, proto jen v nezbytné míře	Interakce je vítána, má formu diskuzí, chatu, propojení s messengery, sociálních profilů
AKTUALIZACE	Odpovídá možnostem vlastníka	Web je živý organismus – tvůrců obsahu mohou být milióny
KOMUNITA	Neexistuje, návštěvník je pasivním příjemcem informací bez interakcí	Návštěvník je současně tím, „o kom web píše“, jednotlivec je součástí rozsáhlé komunity
PERSONALIZACE	Weby neumožňují implicitní personalizaci	Umožňují vytvářet a využívat sociální profily čtenářů

TABULKA 2 WEB 1.0 VERSUS 2.0

ZDROJ: AMBROŽ, J. WEB 2.0: bublina, nebo nový směr webu? - Lupa.cz. [online]. 2007.

Dostupné z: <http://www.lupa.cz/clanky/web-2-0-bublina-nebo-novy-smer-webu/>

2.7.3 WEB 3.0

Web 3.0 je termín, o kterém se hovoří v současné době. Jeho definice není ještě zcela úplně jasná a mnozí odborníci tvrdí, že se nacházíme na pomezí dvou etap mezi Webem 2.0 a 3.0.

U zrodu této technologie nestál nikdo jiný než Berners-Lee, který nazval tuto éru jako éru „SÉMANTICKÉHO WEBU“.

Hay vysvětluje³⁰, že i když existuje bohatý obsah, kontext a struktura dat, spolupráce mezi uživateli a webovými stránkami, jsou počítače stále jen stroje a je pro ně velmi obtížné rozlišit skutečný význam od obsahu vytvářeným lidmi. Cílem této třetí

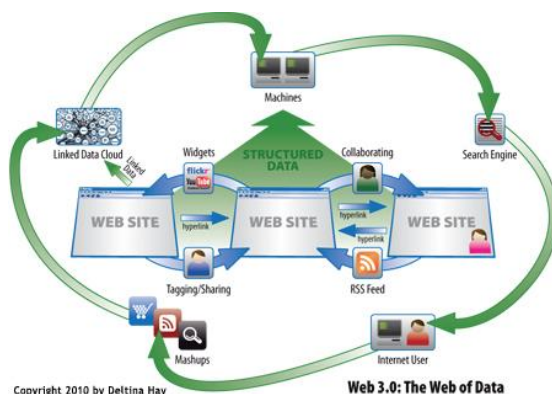
³⁰ HAY, Deltina. Social media news and business strategies blog [online]. 2010 Dostupné z: <http://socialmedia.biz/2010/10/21/web-3-0-demystified-an-explanation-in-pictures/>

vývojové etapy je obsah webu formulovat tak, aby byl srozumitelný nejen pro lidi, ale také pro stroje.

Odborněji lze sémantický web charakterizovat takto:³¹

Sémantický web není konkencí současného webu, ale jeho doplňkem, ve kterém mají informace jasně definovaný význam umožňující lepší spolupráci mezi počítači a lidmi. Technologie je založena na Resource Description Framework (RDF), která integruje širokou škálu aplikací využívajících syntaktický zápis v XML (pozn. aut. *eXtensible Markup Language* - rozšiřitelný značkovací jazyk, který na rozdíl od známějšího jazyka HTML vůbec neobsahuje informace o způsobu zobrazení, dochází tak k naprostému oddělení formy od obsahu³²) a identifikátory URI (pozn. aut. *Uniform Resource Identifier* – je nadřazený URL, na rozdíl od něj neřeší jen umístění na webu, proto URI může být např. i odkaz na email³³) pro pojmenování. Cílem je, aby prezentovaná data na internetu měla přesně definovaný význam a dovozovala do jisté míry automatizované zpracování.

V praxi to znamená, že si budeme moci na webu nejen prohlížet své fotografie a itinerář našeho dne v kalendáři, jako doposud. Ale pomocí aplikace se propojí datum z fotografie, s datem v kalendáři, abychom zjistili, co jsme dělali v den pořízení fotografie.



OBRÁZEK 10 WEB 3.0

ZDROJ: HAY, Deltina. Social media news and business strategies blog [online]. 2010 Dostupné z: <http://socialmedia.biz/2010/10/21/web-3-0-demystified-an-explanation-in-pictures/>

³¹ W3C Semantic Web Activity. *World Wide Web Consortium (W3C)* [online]. 2011. Dostupné z: <http://www.w3.org/2001/sw/>

³² Adaptic - Co je XML. *Adaptic - Webdesign, tvorba www* [online]. 2013. Dostupné z: <http://www.adaptic.cz/znalosti/slovnicek/xml/>

³³ URI - význam zkratky - IT Slovník. [online]. 2013. Dostupné z: <http://it-slovník.cz/pojem/uri>

2.8 INTERNETOVÝ, RESP. DIGITÁLNÍ MARKETING

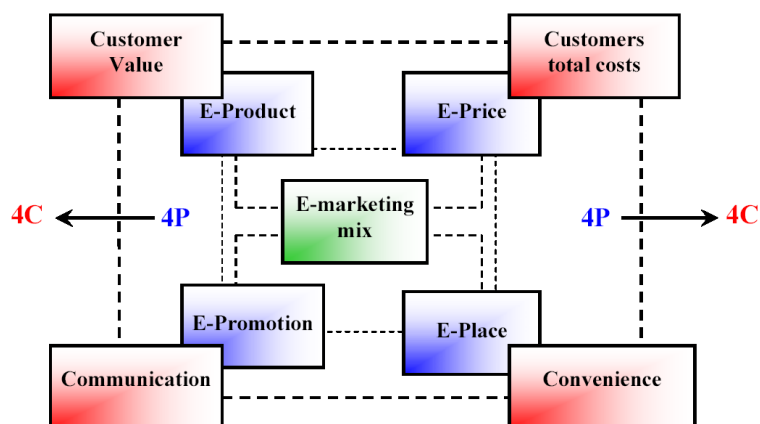
V literatuře se v souvislosti s marketingem na internetu objevuje několik pojmů. Viktor Janouch³⁴ např. upozorňuje, že internetový marketing a online marketing jsou nesprávně považovány za synonyma. Navíc se ještě používají výrazy jako i-marketing nebo web marketing. Konstatuje, že je vhodnější používat internetový marketing pro všechny marketingové aktivity na internetu a online marketing pak pro rozšiřující aktivity o marketing přes mobilní zařízení.

Osobně si však myslím, že marketing týkající se mobilních zařízení je dnes již samostatnou disciplínou nazývanou mobilním marketingem. Internetový marketing pak přerostl v další dimenzi, a dal by se tak nazývat marketingem digitálním.

Frey³⁵ chápe digitální marketing jako celkově zastřešující pojem, který zahrnuje nejen on-line marketing, mobilní marketing, ale i sociální média. Týká se tak veškeré on-line komunikace na internetu.

Je tak zcela patrné, že marketing se díky internetu dramaticky změnil. V souladu s holistickou koncepcí dnes veškeré on-line aktivity kladou důraz na osobní přístup, péči o jednotlivého zákazníka a možnost individualizace dané služby nebo produktu.

V době digitalizace se změny také dotkly i marketingového mixu. Vizualně tyto změny znázornil Pilík:



OBRÁZEK 11 ZMĚNY 4P A 4C MARKETINGU V DIGITÁLNÍM SVĚTĚ

ZDROJ: PILÍK, M. Nový marketing jako příležitost zvýšení vlivu marketingu na dosažení konkurenčních výhod [online]. 2007. Dostupné z: http://dspace.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/4207/pil%C3%ADK_2007_dp.pdf?sequence=1

³⁴ JANOUCH, V. Internetový marketing: prosaďte se na webu a sociálních sítích. 2010, s 17.

³⁵ FREY, P. Marketingová komunikace: nové trendy 3.0. 2011. 70 s.

2.8.1 Marketingová komunikace na internetu

Janouch³⁶ dále také nepovažuje aktivity na internetu za přímý marketing, na rozdíl od jiných autorů, např. Kotlera. Domnívá se však, že klasické členění komunikačního mixu lze dobře využít i pro internetovou komunikaci. Ta zahrnuje:

- **Cílové trhy**
- **Cíle** – které mohou být rozličné. Ve směru k zákazníkovi se však většinou sledují 4 základní cíle:

a) *informovat*

b) *ovlivňovat*

c) *přimět k akci*

d) *udržovat vztah*

A protože je velmi důležitá obousměrná komunikace, zajímají nás také cíle směrem od zákazníka:

a) *leads* - což jsou informace poskytnuté zákazníkem naznačující zájem o koupi. Tento zájem sice ještě neznamená jistotu koupě, ale je to zárodek vztahu, které může nejčastěji obchodní oddělení přeměnit v konkrétní prodej. Odborně se tato disciplína nazývá leads generation, což je soubor aktivit, které podněcují zákazníky k zasílání podnětů.

b) *informace o požadavcích, potřebách, spokojenosti apod.*

c) *informace o zákazníkovi samotném*

- **Prostředí** – www stránky, e-shopy, blogy, diskuzní fóra, sociální sítě, apod.

- **Nástroje**

a) *Reklama* - PPC (pay-per-click) reklama – platba za proklik

- PPA (pay-per-action) reklama – platba za akci

- plošná reklama

- zápisy do katalogů apod.

b) *Podpora prodeje* - různé pobídky k nákupu, partnerské programy, věrnostní programy

c) *Události* - on-line události

³⁶ JANOUCH, V. Internetový marketing: prosadte se na webu a sociálních sítích. 2010, s 24-31.

- d) *Public relation* - novinky a zprávy
 - články
 - word-of-mouth marketing (buzz marketing, virální marketing)
- e) *Přímý marketing* - e-mailing
 - webové semináře (webináře)
 - online chat apod.

Je nasnadě, že mnoho aktivit se netýká jen jedné položky, ale prolíná se napříč několika kategoriemi. Rozdělení je proto orientační a slouží především k větší přehlednosti v možnostech oslovení zákazníků.

Kuchař s Pelcovou z Marketingové kanceláře³⁷ doplňují, že sdělení napříč kategoriemi by mělo probíhat formou content marketingu, má-li být úspěšné. Content marketing neboli obsahový marketing využívá tvorbu a publikování užitečného, zajímavého a hodnotného obsahu, díky kterému přiláká zájemce o nabídku firmy. Správný obsah totiž potenciální zákazníky nejen přitáhne, ale také zapojí do komunikace a vyvolá odezvu v podobě prodeje.

Pavel Šíma z agentury RobertNěmec³⁸ dále pak upozorňuje na rozdílné nákupní chování a z toho vyplývající rozdílný proces komunikace v online prostředí. Při vedení svých multikanálových aktivit používá agentura model IRDA:

- *Inception* - vnuknutí. Jde o prvotní vzbuzení zájmu o produkt.
- *Research* - průzkum. Zákazník už tuší, že by nějaký produkt chtěl a začíná sbírat informace. Je to dobré? Jak to získám? Kde to získám? Kolik to stojí?
- *Doubt* - pochybnosti. Je opravdu produkt tak dobrý? Neudělám nákupem chybu? Je dodavatel ověřený?
- *Acquisition* - získání. Chci to! Co nejrychleji a bez překážek.

³⁷ KUCHAŘ, Vladimír a Martina PELCOVÁ. MARKETINGOVÁ KANCELÁŘ.CZ, s.r.o. *Content marketing*. 2013.

³⁸ ŠÍMA, Pavel. ROBERTNĚMEC. *Jak se chovají zákazníci v digitálním věku?: Marketingový model IRDA, multikanál*. [online].

2013 [cit.2013-10-20]. Dostupné z:

http://www.youtube.com/watch?v=6Np8uS2A84Q&list=PLZasuFcxEjrh8UV_HgIMYDtbdSNbn5NgE&utm_source=HR&utm_campaign=952a83220e-NL28HR0711&utm_medium=email&utm_term=0_7d4eb4e351-952a83220e-272869561

Šíma dále upozorňuje, že pro různé fáze nákupního chování v online prostoru je potřeba používat různé druhy komunikace. Jejich rozložení vidíme v následující tabulce.

Inception	Research	Doubt	Acquisition
Display marketing	Context marketing	Social media	SEO
Emaily	SEO	Public Relations	PPC kampaně
Public Relation	Display marketing	Display marketing	Emaily
Context marketing	PPC kampaně	Context marketing	
Social media	Public Relations		
	Social media		

TABULKA 3 VHODNÉ KANÁLY V JEDNOTLIVÝCH FÁZÍCH IRDA MODELU
ZDROJ: Vlastní zpracování

Jejich cílem je pokrýt všechny styčné body zákaznickova chování během nákupního procesu.

Z tabulky vidíme, že ne všechny způsoby komunikace fungují ve všech fázích. Např. sociální média nefungují příliš ve fázi Acquisition, ale hrají velkou roli ve fázi vnuknutí a získávání informací, včetně fáze Doubt.

Naproti tomu SEO a PPC kampaně nejsou příliš účinné ve fázi Inception, ale fungují ve fázi Aquisition, apod.

2.9 MARKETINGOVÉ TECHNIKY 21. STOLETÍ

Na počátku 21. století došlo k mohutnému rozvoji nových trendů. Různí autoři je definují různě. Mezi nejčastěji definované však patří:

- Virový (virální) marketing
- Guerillový marketing
- Mobilní marketing
- Product placement

Samostatnou disciplínou je pak marketing na sociálních médiích.

Mezi nejúspěšnější kampaně virálního marketingu v ČR patří Kofola, která v roce 2007 nabídla uživatelům možnost zasílat interaktivní vánoční pohlednici s vtipným andělským přáním, které si uživatel mohl sestavit podle svého vkusu. Celkem bylo odesláno více než 1,5 milionu těchto vánočních přání a internetové stránky značky Kofola navštívilo přes milion unikátních uživatelů internetu.⁴³



OBRÁZEK 13 ÚSPĚŠNÁ VIRÁLNÍ KAMPAŇ KOFOLY

ZDROJ: BAČO, M. Virální marketing stále v plenkách.[online]. 2011. Dostupné z: <http://www.mediar.cz/viralni-marketing-stale-v-plenkach/>

Autoři kampaně Martin Klofanda (Kofola) a Pavel Hacker (Mather Adventures) vnímají přitom virální marketing jako: „šíření komerčního sdělení sociální sítí. Nic víc, nic méně.“⁴⁴

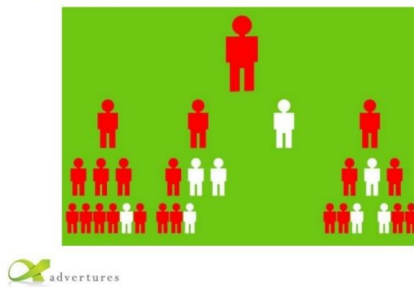
Autoři dále dodávají, že hlavní silou virálního marketingu je fakt, že virálně šířený obsah splývá s obsahem média. Klíčem k úspěchu je přitom právě virální spoušť, díky které funguje. Spoušť však spustí jediné hodnota obsahu, díky níž je uživatel ochoten věnovat mu svůj čas.

Spoušť se pak šíří přes body šíření (servery zobrazující videa, diskusní fóra, chaty, komentáře, blogy). Šířena je šířitelem, což je člen sociální sítě (cílové skupiny). Autoři se opírají o sociální výzkumy, které tvrdí, že každý z nás má úzkou sociální síť kolem 8-12 členů. Mezi důležité členy sociální sítě se pak řadí také opinion leaders. Skutečný průběh virálního šíření úspěšně zvládnuté kampaně pak probíhá dle autorů dle následujícího obrázku:

⁴³ PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ H. Moderní marketingová komunikace. 2010, s. 265-266.

⁴⁴ KLOFANDA, M. a HACKER P.. Proc Fungovala Kofola. [online]. 2008 Dostupné z: <http://www.slideshare.net/madcowcz/proc-fungovala-kofola-presentation>

Skutečný průběh virálního šíření



OBRÁZEK 14 SKUTEČNÝ PRŮBĚH VIRÁLNÍHO ŠÍŘENÍ

ZDROJ: KLOFANDA, M. a HACKER P. Proc Fungovala Kofola. [online]. 2008 Dostupné z: <http://www.slideshare.net/madcowcz/proc-fungovala-kofola-presentation>

Osobně souhlasím s názorem Janoucha⁴⁵. Totiž, že virální marketing je sice populární pojem, ale je vhodné jej aplikovat jen pro určité produkty a v určitých případech. Klíčem k úspěchu tak není, jak se některé firmy domnívají, snaha o to být vtipný za každou cenu. Klíčem k úspěchu je v první řadě kreativní nápad, který má co sdělit, dále pak vhodný výběr šířitelů (cílové skupiny) a bodů šíření. Při přípravě kampaně je také důležité si uvědomit fakt, že po odstartování kampaně má iniciátor pramalou možnost ovlivnit rozsah šíření a ohlasy.

2.9.2 Guerillový marketing

Guerillový marketing vznikl jako marketingová taktika, která se vyvinula jako důsledek tvrdého boje se silnější konkurencí (termín guerilla je španělský termín pro drobnou či záškodnickou válku). Vznikla v šedesátých letech minulého století a od té doby se značně posunula díky vyvíjejícím se technologiím. Podstatný prvek však zůstal, totiž jeho nízká nákladovost a balancování na hranici legálnosti.⁴⁶

Jeho definice zní: „Nekonvenční marketingová kampaň, jejímž účelem je dosažení maximálního efektu s minimem zdrojů.“⁴⁷ Zaměřuje se na média ambientní, tzn. nestandardní, která se umisťují do lokalit, kde cílí na ty skupiny, které jsou hůře zasažitelné tradičními médii. Cílem je vyvolání zájmu či vytvoření rozruchu (tzv. buzz) kolem značky či produktu. Mnoho metod má tak blízko k virovému marketingu, někdy je považován i jako jeho součást.

⁴⁵ JANOUCH, V. Internetový marketing: prosadte se na webu a sociálních sítích. 2010, s. 275

⁴⁶ FREY, P. Marketingová komunikace: nové trendy 3.0. 2011. 45-50 s.

⁴⁷,⁴³ Tamtéž.

Užívanou metodou guerilla marketingu je rovněž tzv. ambush (škodný, příživnický) marketing, kdy dochází k parazitování na aktivitách konkurence. Nejčastěji se vyskytuje u sportovního sponzoringu, kdy vazbu na sportovní události zmiňují i firmy, které oficiálními sponzory nejsou.⁴⁸

Je zřejmé, že u tohoto marketingu hraje podstatnou roli psychologie, přičemž nejosvědčenějšími taktikami jsou:

- Udeřit na nečekaném místě.
- Zaměřit se na přesně vytipované cíle.
- Ihned se stáhnout zpět.⁴⁹

Na Obrázcích 15 a 16 se můžeme podívat na 2 úspěšné guerillové kampaně v praxi:



OBRÁZEK 15 KAMPAŇ FIRMY FRONTLINE - PŘÍPRAVKY PROTI PARAZITŮM

ZDROJ: LUM, R. The 80 Best Guerilla Marketing Ideas I've Ever Seen. [online]. 2010 Dostupné z:

<http://www.creativeguerrillamarketing.com/guerrilla-marketing/the-80-best-guerrilla-marketing-ideas-ive-ever-seen/>

⁴⁸ PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ H. Moderní marketingová komunikace. 2010, s. 260.



OBRÁZEK 16 PROTIKUŘÁCKÁ KAMPAŇ – KOUŘENÍ ZPŮSOBUJE SLEPOTU.
ZDROJ: Tamtéž

2.9.3 Mobilní marketing

Mobilní marketing se rozvíjí postupně s rozšířením sítě mobilních operátorů a v souladu s přáním marketérů být v co nejtěsnějším kontaktu se zákazníky.

Jde o jakoukoliv formu marketingu, reklamy nebo aktivity podporující prodej, které cílí na spotřebitele a jehož základním prostředkem je mobilní telefon.

Mezi základní nástroje mobilního marketingu patří:

- Reklamní SMS, MMS
- SMS soutěže, interaktivní hry s reklamním obsahem
- Loga, obrázky, vyzváněcí melodie
- Cell broadcasting – reklamní sdělení mobilního operátora v rámci své sítě. Např. sdělení o slevě v obchodě v blízkosti vysílače.
- Location-based marketing – reklamní upozornění na obchody, čerpací stanice, kina atd. v závislosti na aktuální poloze uživatele.
- Speciální grafické kódy – po jejichž vyfotografování telefon dekóduje zašifrovanou informaci pomocí speciální aplikace a provede zobrazení dalšího obsahu.⁵⁰

⁵⁰ PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ H. Moderní marketingová komunikace. 2010, s. 260.

2.9.4 Product placement

Product placement spočívá ve viditelném zakomponování určitého výrobku nebo služby partnera do děje. Spotřebitel je tak reklamou zasažen přímo, kdy výrobek je součástí děje a stává se hlavní rekvizitou právě probíhající situace. Nenásilnou formou tak může utkvět divákovi v paměti.

Product placement se netýká jen filmu, ale také např. počítačových her, kde je umístění většinou podstatně levnější a také celkový efekt proniknutí do povědomí je vyšší díky opakovanému zobrazení při každé další hře.

Je využíván především firmami, které jsou zaměřené na osobní automobily, spotřební elektroniku, potraviny, nápoje, cestování, služby či osobní dopravu.⁵¹

2.10 SOCIÁLNÍ MÉDIA

Sociální média jsou fenoménem, který úspěšná firma nemůže ve svém marketingu opomíjet. Dokonce by sociální média měla zapadat do konceptu holistického marketingu, kdy jde mimo jiné o navázání těsnějšího kontaktu se zákazníkem a obousměrnou komunikaci.

Jedná se o ústřední téma marketingu v posledních letech. Janouch⁵² vnímá sociální média jako online média, kde je obsah spoluvytvářen a sdílen uživateli. Je to prostor pro sdílení „kolektivní moudrosti“, kde názor vytvořený na určitý produkt je většinou pravdivý. Domnívám se, že je velmi důležité si uvědomit, že sociální média nejsou primárně určena k propagaci a reklamě generující prodej, ale k obousměrné komunikaci. Základem je tedy **komunikace a komunita**. Cílem je pomocí komunity budovat povědomí a dobré jméno firmy, dále pak spoluvytvářet produkty tak, aby lépe vyhovovaly zákazníkům.

Sociální média nejsou jen Facebook a YouTube, jak se někteří mylně domnívají. Bývají členěna dle různých hledisek. Průzkumy využívání sociálních médií člení tato média většinou podle marketingové taktiky na:

- Sociální síť (Facebook, Google+, LinkedIn)

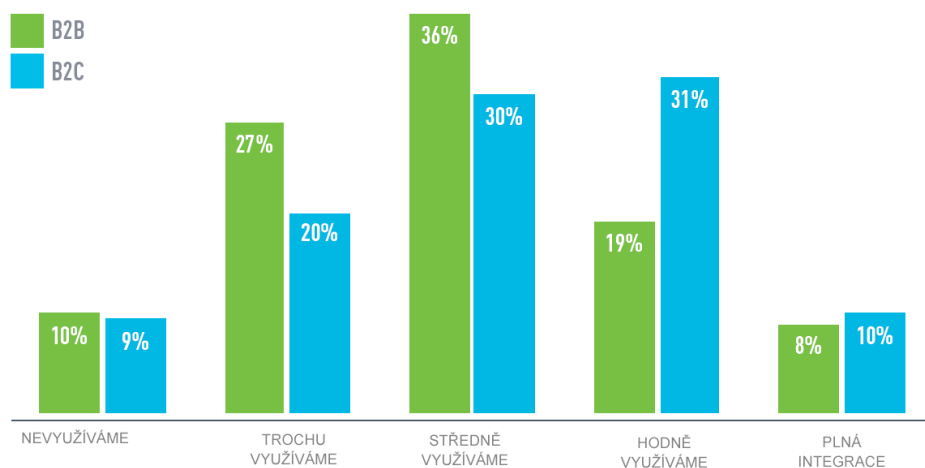
⁵¹ FREY, P. Marketingová komunikace: nové trendy 3.0. 2011. s. 129-138.

⁵² JANOUC, V. Internetový marketing: prosadte se na webu a sociálních sítích. 2010, s. 210-260.

- Blogy (internetové magazíny, deníky, firemní věstníky, zápisníky myšlenek, názorů), videoblogy, mikrology (Twitter)
- Wikis (Wikipedia, Google Knol)
- Sociální záložkovací systémy (Digg, Delicious, Jagg)
- Sdílená multimédia (YouTube, Flickr)
- Virtuální světy (Second Life, The Sims)⁵³

Středem mého dalšího zájmu budou dále jen sociální sítě a mikroblogy.

V následujícím obrázku můžeme porovnat výsledky průzkumu využívání sociálních médií u firem na B2B i B2C trzích v USA (průzkum se uskutečnil v červenci roku 2012, odpovídalo přes 500 respondentů). S ohledem na praktickou část této diplomové práce mě budou primárně zajímat B2B trhy. Firmy odpovídaly na otázku: „Do jaké míry využívají sociální média ve svých aktivitách?“



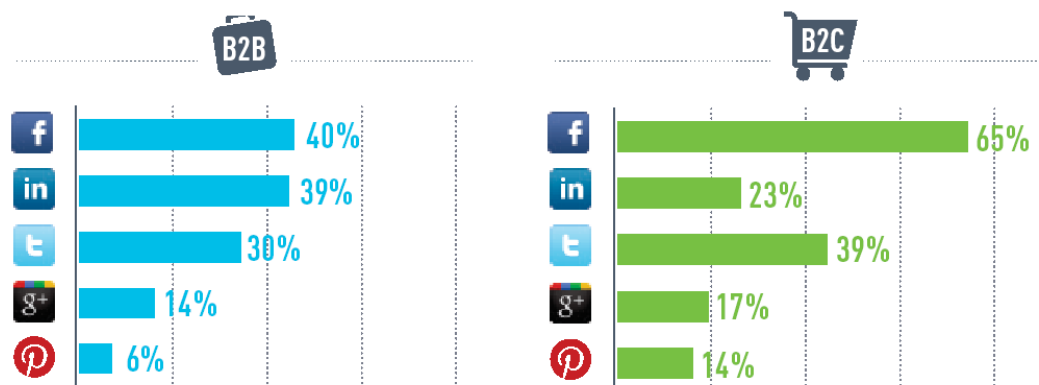
OBRAZEK 17 VYUŽÍVÁNÍ SOCIÁLNÍ MÉDIÍ NA B2B A B2C

ZDROJ: State of Digital Marketing: 2012 Report [online].2012 Dostupné z:

<http://go.webmarketing123.com/rs/webmarketing123/images/DMR%202012%20FINAL.pdf>

⁵³ JANOUC, V. Internetový marketing: prosadte se na webu a sociálních sítích. 2010, s. 210-260.

VÝDAJE NA SOCIÁLNÍ MÉDIA



OBRÁZEK 18 VÝDAJE NA SOCIÁLNÍ MÉDIA B2B A B2C

ZDROJ: State of Digital Marketing: 2012 Report [online].2012 Dostupné z: <http://go.webmarketing123.com/rs/webmarketing123/images/DMR%202012%20FINAL.pdf>

Z grafů je patrné, že 90 % firem působících na B2B trzích využívá sociální média. 63 % je využívá středně až hodně a 25 % firem má sociální média plně integrovaná do svých marketingových aktivit. Nejvíce peněz firmy investují do Facebooku, LinkedInu a Twitteru.

Z dalších průzkumů vyplývá, že 20 % marketérů, kteří jsou aktivní na sociálních médiích, si není jisto, jestli jejich aktivity generují leads a plných 40 % neví, zda se jim podařilo zrealizovat prodej na základě sociálních médií. Z toho vyplývá, že marketéři v USA stále tápou v metrikách měřitelnosti efektivity vynaložených investic. Navzdory této skutečnosti však 41 % marketérů hodlá zvýšit výdaje na sociální média, 56 % bude investovat se stejným rozpočtem.⁵⁴

2.10.1 Facebook

Facebook byl založen Markem Zuckenbergem v roce 2004 a byl původně určen jen pro studenty Harvardovy univerzity na sdílení kontaktů. Od 11. 8. 2006 se však může k Facebooku připojit kdokoliv starší 13 let. V současné době je Facebook rozsáhlý společenský webový systém, který slouží zejména k tvorbě sociálních sítí, komunikaci, sdílení multimediálních dat, apod.⁵⁵

⁵⁴ State of Digital Marketing: 2012 Report [online].2012 Dostupné z: <http://go.webmarketing123.com/rs/webmarketing123/images/DMR%202012%20FINAL.pdf>

⁵⁵ FREY, P. Marketingová komunikace: nové trendy 3.0. 2011. s. 129-138.

Firmy mají na Facebooku několik možností. Mohou zakládat skupiny pro lidi se stejnými zájmy a tím vytvářet sítě kontaktů. Členové skupiny na sebe vzájemně působí, vkládají obrázky a videa, věnují se diskusím. Úspěch slaví ta firma, které se podaří vytvořit fungující skupinu pro určitou značku, kde mohou být se členy skupiny ve vzájemné interakci a mohou je postupně měnit ve své zákazníky.

Další možností je vytvořit firemní stránku (profil u běžných uživatelů), kde se místo přátel získávají fanoušci. Stránky nejsou tak interaktivní jako u skupin, ale slouží též ke komunikaci se zákazníky. Nabízí možnost vytváření rozsáhlého obsahu, kdy lze aktivity na Facebooku provázat s firemními WWW stránkami.

O efektivitě facebookových firemních stránek v Česku se vedou živé debaty. Podle výzkumů serveru o českém internetu Lupa.cz jsou firemní stránky úspěšné v případě, že se jim podaří dosáhnout řádově stovek fanoušků, velmi úspěšné po dosažení řádu tisícovek a extrémně úspěšné, pokud vstoupí do řádu desítek tisíc. Pro překročení stovek tisíc je však nutné počítat s výraznými náklady na marketing (desítky až stovky tisíc korun) nebo nabízet produkt, který je sociálně zajímavý.⁵⁶

S tím souhlasí odborníci z firem Diversity, Cognito a OgilvyInteractive, kteří doplňují, že jistý úspěch mohou zaznamenat jedině firmy a značky, které jsou oblíbené, tzv. love brand (Kofola, Pilsner Urquell, Škoda). Takové značky mají potenciál na vytvoření slušné základny fanoušků, se kterými mohou testovat nové produkty či získávat zpětnou vazbu u současných. Efektivní může také být firemní stránka pro restaurace, sportovní areály, kulturní zařízení, apod., kde existuje předpoklad vytvoření malé komunity s určitým společným zájmem.⁵⁷

V následujících tabulkách se můžeme podívat na počty uživatelů v České republice a 10 firem, které mají největší počet českých fanoušků.

⁵⁶ DOČEKAL, D. České firmy na Facebooku a Twitteru v roce 2011 - Lupa.cz. [online]. 2011. Dostupné z: <http://www.lupa.cz/clanky/ceske-firmy-na-facebooku-a-twitteru-v-roce-2011/>


⁵⁷ HOVORKA, M. Firemní stránky na Facebooku s desítkami fanoušků jsou k smíchu, varují odborníci - Podnikatel.cz. 2011. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/firemni-stranky-na-facebooku/>

Statistiky České republiky - Facebook	
Populace	10 476 000
Počet uživatelů Facebooku	3 848 760
Celkové pořadí ze všech 212 zemí - uživatelů	44
Penetrace populace	36.74%
Penetrace online populace	53.30%
Průměrná cena za klik	\$0.16
Průměrná cena za tisíc zobrazení	\$0.02

TABULKA 4 FACEBOOK - STATISTIKY ČESKÉ REPUBLIKY

ZDROJ: Czech Republic Facebook Statistics, Penetration, Demography - Socialbakers. [online]. 2013.

Dostupné z: <http://www.socialbakers.com/facebook-statistics/czech-republic>

Pořadí	Stránka firmy	Fanoušci celkem	Čeští fanoušci 
1.	Xparfemy.cz - exclusive essential	352 387	254 010
2.	Red Bull	35 485 706	238 527
3.	Coca-Cola	58 072 810	233 451
4.	Kofola	384 183	223 062
6.	Monster Energy	20 820 922	208 892
7.	Slevomat	219 078	199 265
8.	Milka	323 153	181 165
9.	T-Mobile.cz	184 397	173 287
10.	New Yorker	1 942 508	159 634

TABULKA 5 FIRMY S NEJVĚTŠÍM POČTEM ČESKÝCH FANOUŠKŮ – FACEBOOK

ZDROJ: tamtéž

2.10.2 LinkedIn

LinkedIn je profesně orientovaná sociální síť, která vznikla v roce 2003. Kromě sdílení kontaktů s obchodními partnery a přáteli, je zde možné také zakládat různé komunitní skupiny, prostřednictvím nichž lze vést odborné diskuse a získávat tak užitečné informace a zpětnou vazbu z oboru, ve kterém se firma pohybuje. Kromě toho se zde může firma prezentovat pomocí své stránky, kde jsou shrnuty nejen základní informace o firmě, produktech a službách, ale také profilech zaměstnanců apod.

Domnívám se, že tato síť v sobě skrývá potenciál přesahující hranice pouhého vystavování profesních životopisů a hledání potenciálních kolegů. I podle Filové se jedná o významný datový zdroj, který firmám umožní **identifikovat a usnadnit si výběr specialistů nebo strategických partnerů**. Nejen pro běžné činnosti, ale také pro

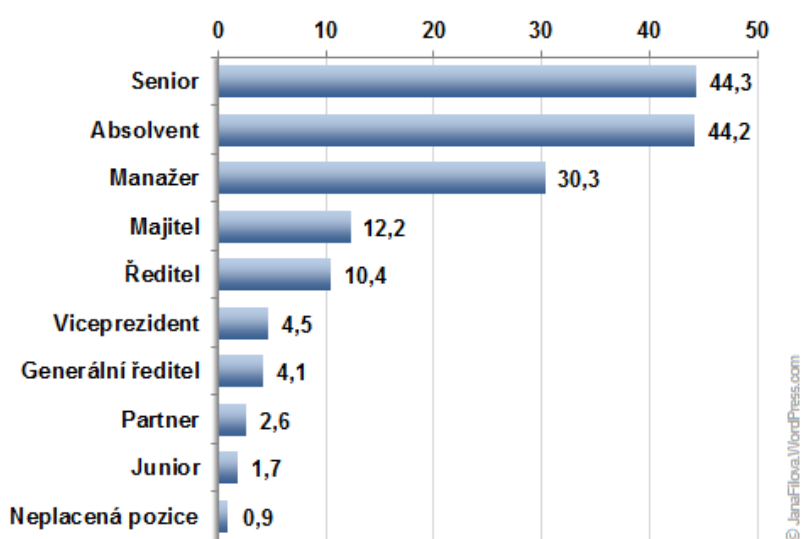
inovativní projekty, které jsou nyní doménou jak velkých mezinárodních korporací, zároveň malých lokálních startupových týmů a technologických inkubátorů.⁵⁸

Navíc data získaná z LinkedIn se dají dnes již provázat s CRM systémem, ve kterém tak může vzniknout úložiště informací o firmách, které jsou z pohledu sledující firmy v daném odvětví zajímavé.

V současné době má LinkedIn 234 786 uživatelů, což je zhruba 3,25 % z celkové on-line populace.⁵⁹ Založeno je 1 414 skupin.

Domnívám se, že v České republice existuje stále ještě ostych co do umístování placené reklamy na LinkedInu, přestože reklamu lze přesně zacílit díky kritériím, dle kterých jsou jednotliví uživatelé nadefinováni (lokalita, vzdělání, zaměstnání, apod.).

V následujících grafech se můžeme podívat na rozložení českých uživatelů dle dvou kritérií, a to podle pracovní pozice a dle profesních oblastí. Jde o odhady získané na základě posledního sběru dat z října roku 2012.

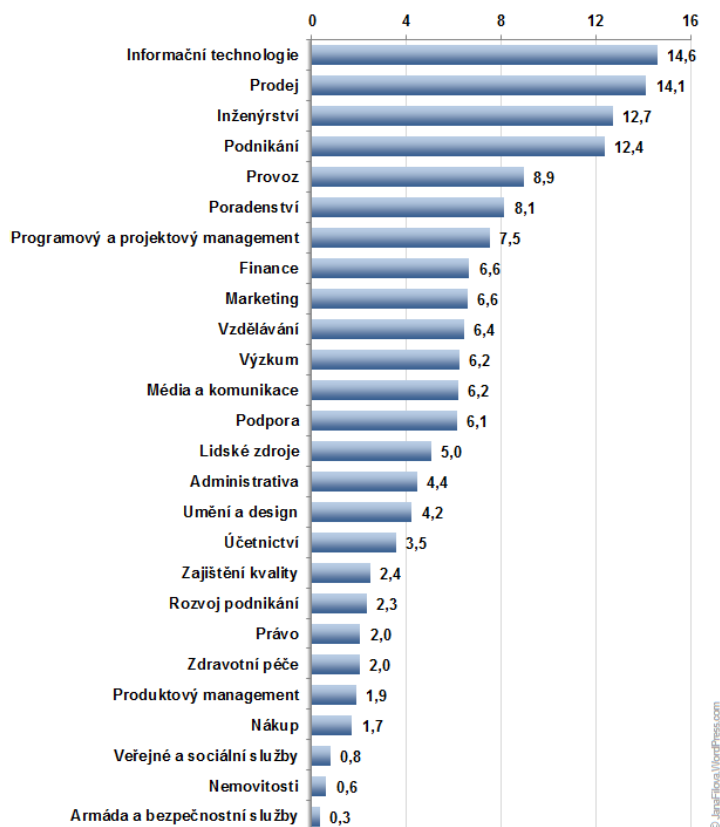


GRAF 2 ČEŠTÍ ČLENOVÉ LINKEDIN DLE PRACOVNÍ POZICE (V TIS.)

ZDROJ: FILOVÁ, J. Na koho a jak cílit na LinkedIn [online]. 2013. Dostupné z: <https://janafilova.wordpress.com/2012/10/10/na-koho-a-jak-cilit-na-linkedin/>

⁵⁸ FILOVÁ, J. Na koho a jak cílit na LinkedIn [online]. 2013. Dostupné z: <https://janafilova.wordpress.com/2012/10/10/na-koho-a-jak-cilit-na-linkedin/>

⁵⁹ Czech Republic LinkedIn Statistics - Socialbakers. [online]. 2013. [Dostupné z: <http://www.socialbakers.com/countries/linkedin-country-detail/czech-republic>



GRAF 3 ČEŠTÍ ČLENOVÉ LINKEDIN DLE PROFESNÍ OBLASTI (V TIS.)

ZDROJ: FILOVÁ, J. Na koho a jak cílit na LinkedIn [online]. 2013. Dostupné z: <https://janafilova.wordpress.com/2012/10/10/nakoho-a-jak-cilit-na-linkedin/>

2.10.3 Twitter

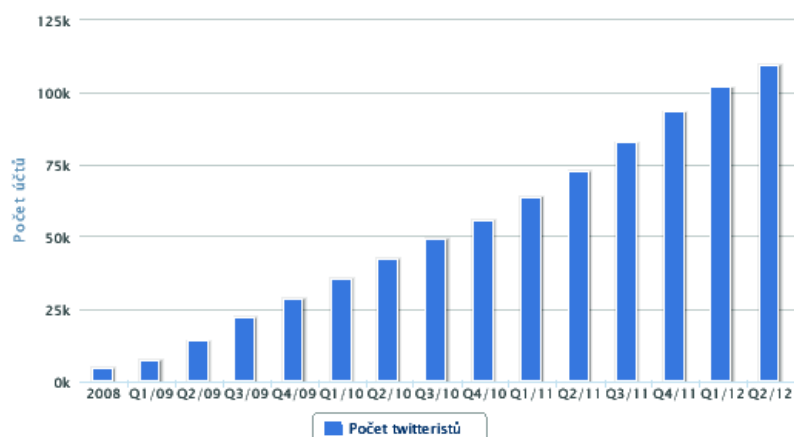
Twitter je mikroblog, který umožňuje uživatelům posílat a číst zprávy, které se nazývají tweety. Tyto zprávy obsahují maximálně 140 znaků a zobrazují se na stránce s profilem autora. Jsou doručovány lidem, tzv. followers, kteří autora sledují.

Ze studie zpracované Lupou.cz mapující využití Twitteru českými firmami (2011) vyplývá, že na česko-slovenském trhu se nachází sice několik tisíc firem, ale dominantní podíl zaujímají osobnosti.

České firmy zde zatím nevynakládají příliš prostředků na reklamu, stále se snaží nalézt správný způsob komunikace. Pro řadu firem je ale Twitter vhodným nástrojem pro monitoring a sledování trendů.

Česko-slovenský Twitter výrazně roste od konce roku 2009, roku 2011 překročil počtem uživatelů hranici, kdy se stal nástrojem, který by neměl být v marketingu ignorován. Podle průzkumu zhruba pro polovinu firem byl Twitter přínosem, stejně jako

jim nic nepřinesl. Ve většině se přitom o Twitter staral jeden člověk, jen výjimečně byl outsourcován. Firmy nejvíce ocenily stručnost tweetů, rychlost šíření informací, dobrou cílovou skupinu, nízké náklady, nepřítomnost konkurence a možnost oslovení lidí s rozhodovací pravomocí.⁶⁰



GRAF 4 VÝVOJ POČTU UŽIVATELŮ NA ČESKÉM A SLOVENSKÉM TWITTERU
ZDROJ: Vývoj počtu uživatelů. [online]. Dostupné z: <http://www.klaboseni.cz/vyvojpoctu.php>

Pořadí	Firma	Followers
1.	avast! Antivirus	80 295
2.	Vodafone ČR	15 905
3.	Czech Airlines	9 794
4.	Twitující Hájednička	4 607
5.	CzechTourism	3 778
6.	O2 CZ	3 427
7.	DOX	2 674
8.	Ataxo CZ	2 215
9.	SYMBIO	2 103
10.	Slevomat.cz	1 652
11.	mBank ČR	1 593
12.	OREA HOTELS CZECH	1 469
13.	T-Mobile CZ	1 406
14.	Air Bank	1 360
15.	RegioJet	1 182

TABULKA 6 PRVNÍCH 15 FIREM S NEJVĚTŠÍM POČTEM FOLLOWERS NA TWITTERU V ČESKU
ZDROJ: Brands on Twitter - Socialbakers. [online]. 2013. Dostupné z: <http://www.socialbakers.com/twitter/group/brands/country/czech-republic/>

⁶⁰ DOČEKAL, D. České firmy na Facebooku a Twitteru v roce 2011 - Lupa.cz. [online]. 2011. Dostupné z: <http://www.lupa.cz/clanky/ceske-firmy-na-facebooku-a-twitteru-v-roce-2011/>

3 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE PODNIKU

3.1 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU

3.1.1 Obecné údaje

Obchodní jméno:	PC HELP, a.s.
Sídlo:	Gen. Sochora 705, Třebíč
Právní forma:	akciová společnost
Datum vzniku:	25. dubna 1995
Statutární orgán:	předseda představenstva - RNDr. Jiří Pavlas místopředseda představenstva - Ing. Milan Melena - Ing. Vladimír Koutný členové představenstva - Ing. Lubomír Horák - Ing. Drahomír Jeleček dozorčí rada - František Doležal - Mudr. Věra Pavlasová - Vladimír Pojer

Základní kapitál: 1 500 000 Kč

Počet a nominální hodnota akcií:

10 ks akcií na jméno ve jmenovité hodnotě 100 000 Kč

100 ks akcií na jméno ve jmenovité hodnotě 5 000 Kč.

RNDr. Jiří Pavlas se podílí 91 % na základním jmění účetní jednotky.

Rozhodující předmět činnosti: poskytování software, obchodní činnost.⁶¹

3.1.2 Profil společnosti PC HELP, a.s.

Firma PC HELP byla založena v roce 1990 se záměrem poskytovat odbornou podporu a pomoc uživatelům personálních počítačů (odtud jméno firmy). Významnou

⁶¹ Účetní závěrka 2011. [online]. 2011 Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a178149&dokumentId=B+1584%2fSL8%40KSBR&partnum=0&variant=1&klic=zgu9o3>

součástí jejich aktivit však již tehdy byl také vývoj podnikových aplikací a software pro státní správu (živnostenské úřady a Registr živnostenského podnikání).

25. dubna 1995 došlo k transformaci firmy (fyzické osoby) na akciovou společnost. PC HELP, a.s. se v té době profilovala spíše jako vývojová firma, která měla vybudované dostatečné zázemí k podpoře svých produktů a poskytování služeb.

Dalším významným milníkem v historii společnosti byl rok 2000, kdy se PC HELP začal zabývat vývojem a implementacemi komplexních podnikových informačních systémů jiných výrobců a začal se více zaměřovat na služby a dodávky zákaznických řešení.

Společnost PC HELP, a.s., je v současné době největší softwarovou společností v kraji Vysočina, kde má své sídlo. Svou pozornost zaměřuje zejména na analýzu, vývoj a implementaci softwarových řešení pro podnikovou sféru, ale i veřejnou správu.

Za všemi produkty stojí servisní týmy a lidé, kteří se starají o to, aby softwarové produkty přinášely svým uživatelům očekávané efekty a nestávaly se těžko zvládnutelnou přítěží.

Firma PC HELP, a.s. působí v celé České republice s hlavním sídlem a dvěma pobočkami v Třebíči.

3.1.3 Produktové portfolio

Mezi nejvýznamnější produkty firmy patří:

HELIOS Orange - je technologicky vyspělý informační a ekonomický systém zefektivňující všechny běžné i vysoce specializované firemní procesy. Poskytuje dokonalý a aktuální přehled o situaci na trhu i uvnitř podniku, automatizaci rutinních operací, zefektivňování provozu, snižování nákladů a účinnou komunikaci. V mnoha úspěšných firmách již řadu let pomáhá managementu v řízení všech potřebných oblastí. Výrobce je firma Asseco Solutions.

HELIOS Orange Energo – tento aplikační modul představuje plně integrované řešení do informačního systému HELIOS Orange pro malé až středně velké společnosti zabývající se výrobou, distribucí nebo obchodováním s tzv. energetickými komoditami - teplem, elektřinou, plynem, vodou apod., kde se zpravidla nevystačí s funkcími klasického ERP systému.

MajorShop - je robustní a stabilní řešení určené pro realizaci projektů z oblasti e-commerce, jehož hlavní výhodou je nativní napojení na ekonomický systém HELIOS Orange. Jeho modularita jej předurčuje jak pro nasazení na pozici malého e-shopu, tak jako velké B2B řešení. MajorShop má všechny předpoklady pro to, aby podnikání na internetu bylo efektivní, ziskové a přinášelo konkurenční výhodu.

QI – je komplexní podnikový informační systém, který efektivně pomáhá řešit většinu běžné podnikové činnosti. V současné době jej používá několik set firem z oblasti výroby, služeb, maloobchodu, velkoobchodu a distribuce. Systém je ojedinělý svou celkovou koncepcí, použitím špičkových technologií a v neposlední řadě progresivní licenční politikou. Je složen z jednotlivých modulů, což umožňuje jeho vysokou variabilitu.

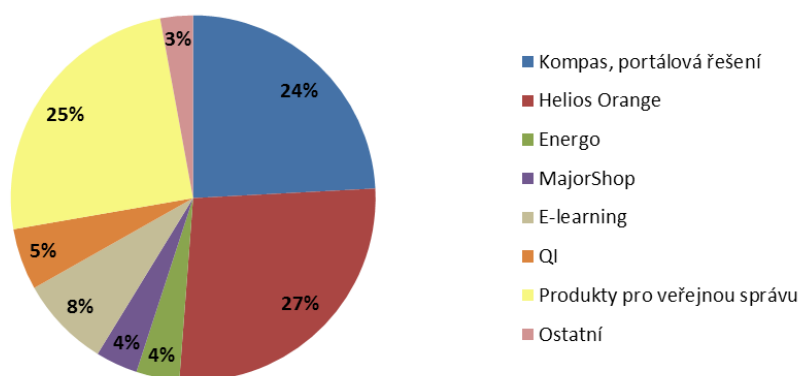
E-learning – jsou internetové/intranetové portály, které podporují vzdělávání, testování či adaptaci zaměstnanců ve firmách a institucích. V nabídce jsou jak hotové kurzy, tak tvorba kurzů na míru. Samozřejmostí jsou konzultace při vývoji vlastních e-learningových kurzů.

Produkty pro veřejnou správu – kde jsou doménou software pro řízení činnosti prevence hasičských záchranných sborů a software pro řízení evidence o zemědělském podnikateli.

Kompas2 – je vlastními silami vyvinutý informační systém určený pro správu a řízení lidských zdrojů ve středních a větších společnostech. Je navržen na základě dlouholetých zkušeností a s ohledem na příjemné a srozumitelné uživatelské prostředí. Kromě typicky personálních modulů nabízí systém množství nadstavbových funkcí a modulů.

plusPortal – je portálové řešení, které slouží jako podpora pro personální i jiné business procesy. Jeho primárním cílem je eliminovat papírovou administrativu, časové prodlevy a vzdálenost mezi lidmi. Může být koncipován jako internetová či intranetová aplikace. Jeho významnou přidanou hodnotou je schopnost neomezené spolupráce s okolními zdroji informací.

Následující graf zobrazuje podíl jednotlivých produktů na celkových tržbách.

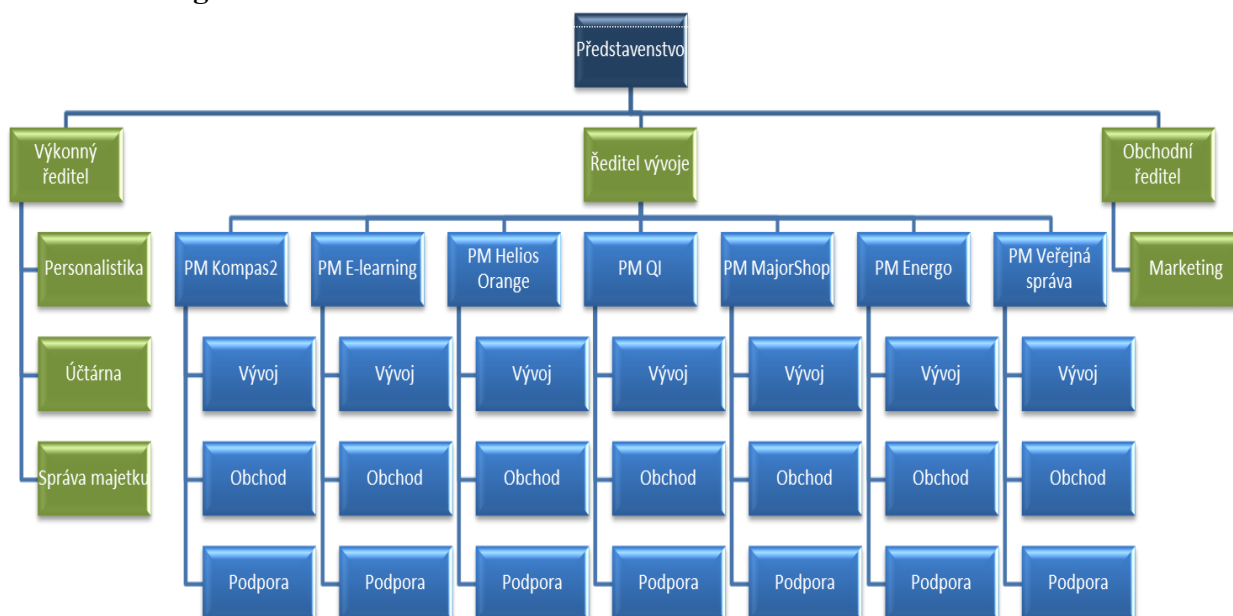


GRAF 5 PODÍL JEDNOTLIVÝCH PRODUKTŮ NA CELKOVÝCH TRŽBÁCH - 2011-2012

ZDROJ: Vlastní zpracování

Z popisu portfolia je zřejmé, že jednotlivé produkty jsou určeny pro naprosto rozdílné segmenty trhu. Rozbor všech by byl nad rámec této diplomové práce. Proto nás budou nadále zajímat produkt týkající se oblasti personálních informačních systémů, tedy Kompas2.

3.1.4 Organizační struktura



PM – Produktový manažer

OBRÁZEK 19 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY PC HELP, A.S.

ZDROJ: Vlastní zpracování

Organizační struktura společnosti je kombinovaná. Nese prvky zejména výrobní organizační struktury, kdy jednotlivé týmy v čele s produktovým manažerem odpovídají za vývoj, podporu i prodej daných produktů.

Zelenou barvou jsou pak označeny štábní organizační struktury, které vykonávají nepřímé odborné (funkční) řízení a slouží jako podpora pro všechny produktové týmy.

3.2 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

Analýza vnějšího prostředí zachycuje vlivy v okolí firmy, které mají na firmu větší či menší dopad. Monitoring těchto vlivů a jejich zhodnocení jsem provedla pomocí SLEPT(E) analýzy, která je zaměřena na oblasti sociální, legislativní, ekonomickou, politickou, technologickou a v současné době i ekologickou. Dále pak následuje analýza celého trhu a Porterova analýza pěti konkurenčních sil.

3.2.1 SLEPT(E) analýza

SOCIÁLNÍ PROSTŘEDÍ

Z hlediska sociálního prostředí má na společnost klíčový vliv dostupnost pracovní síly. Firma se nachází v Třebíči, která spadá do kraje Vysočina.

Demografický vývoj: koncem roku 2011 žilo v Kraji Vysočina celkem 511 937 obyvatel (z toho 50,4 % žen). Od roku 2009 se projevuje neustálý pokles počtu obyvatel v důsledku záporného migračního salda a snižujícího se přirozeného přírůstku. S výjimkou okresu Jihlava se v posledních letech ve všech ostatních okresech počet obyvatel snížil. Největší pokles se dotkl okresu Třebíč, a to zejména díky záporné migraci (více lidí odejde, než se přistěhuje).

Pokračuje proces stárnutí obyvatelstva. Podíl obyvatel ve věkové kategorii 0 – 14 let se sice v roce 2011 mírně zvýšil na 14,7 %, v delší časové řadě však stagnuje.

Podíl obyvatel v poproduktivním věku naproti tomu neustále roste, mezi roky 2006 a 2011 se zvýšil o 1,9 procentního bodu na 16,6 %.

Sociální vývoj: v roce 2011 představovala pracovní síla v kraji Vysočina celkem 251 tis. osob, tj. 57,2 % z celkového počtu obyvatel ve věku 15 a více let. Z tohoto počtu pak bylo 235 tis. osob zaměstnaných (53,5 % obyvatelstva ve věku 15 a více let) a 16 tis. osob bylo nezaměstnaných (3,7 % obyvatelstva ve věku 15 a více let). V roce 2011 činila obecná míra nezaměstnanosti v kraji Vysočina 6,4 %.

Výrazným problémem je v kraji Vysočina dlouhodobá nezaměstnanost. Na konci roku 2011 zde bylo bez práce déle jak jeden rok 9 218 osob (zvýšení o 1,2 % oproti předchozímu roku). Dlouhodobá nezaměstnanost trápí především Třebíčsko, které bylo postiženo postupnou likvidací významných zaměstnavatelů.

Vzdělání: v letech 2006 až 2012 nabízelo v kraji Vysočina vyšší odborné vzdělání 14 vyšších odborných škol, na kterých se ve školním roce 2011/12 vzdělával necelý tisíc studentů, což je v porovnání s rokem 2006/2007 o 21,2 % méně.

V kraji působí jen 2 vysoké školy, a tak většina studentů z Vysočiny studuje mimo území kraje. Ve školním roce 2011/2012 navštěvovalo bakalářské programy 3 793 studentů. Přičemž počet studentů na všech vysokých školách s trvalým bydlištěm v kraji Vysočina vzrostl z 14 540 (šk. rok 2006/2007) na 18 785 (2011/2012), tj. o 30 %.⁶²

Výše uvedená fakta jednoznačně indikují potíže v získávání kvalifikované pracovní síly, které budou v budoucnu pravděpodobně sílit díky stárnoucí populaci a záporné migraci v kraji.

LEGISLATIVNÍ PROSTŘEDÍ

Na podnikatelské a podnikové činnosti má podstatný vliv legislativní prostředí. Firmy v České republice se musí řídit zákony, vyhláškami, nařízeními vlády a jinými právními normami České republiky. Mezi základní patří:

- Ústava České republiky - Zákon č. 1/1993 Sb.
- Listina základních práv a svobod - Zákon č. 1/1993 Sb.

⁶² *Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Kraje Vysočina v roce 2011* [online]. 2012. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/4B004CC100/\\$File/63136412.pdf](http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/4B004CC100/$File/63136412.pdf)

- Obchodní zákoník - Zákon č. 513/1991 Sb
- Zákoník práce - Zákon č. 262/2006 Sb
- Zákon o daních z příjmu - Zákon č. 586/1992 Sb.
- Zákon o dani z přidané hodnoty - Zákon č. 235/2004 Sb.
- Zákon o účetnictví - Zákon č. 563/1991 Sb.
- Zákon o silniční dani - Zákon č. 16/ 1993 Sb.
- Zákon o dani z nemovitosti - Zákon č. 338/1992 Sb.⁶³

České podnikatelské prostředí je komplikované díky neustálým změnám zákonů, o jejichž přínosech pro podnikání lze často dlouze diskutovat. I rok 2013 přinesl řadu změn, se kterými se firmy musely vyrovnat:

- *Tzv. daňový balíček*, který se vládní koalici na poslední chvíli podařilo prosadit. Od 1. 1. 2013 se tak obě sazby DPH změnilo o jeden procentní bod, tj. na 15 a 21 %. Ke sjednocení sazeb na 17,5 % by mělo dojít na začátku roku 2016.
- *Novela zákona o DPH*, která také přinesla řadu novinek. Mezi nejdůležitější patří např. institut nespolehlivého plátce. Označení získá takový plátce, který závažným způsobem neplní své povinnosti ve vztahu ke správě daně. Kdo se s nespolehlivým plátcem, kterého po rozhodnutí plátce daně zveřejní, rozhodne obchodovat, bude za něj automaticky ručit za nezaplacenou daň ze zdanitelného plnění, které od něj přijme.
- *Solidární daň pro nejbohatší*, která zasáhne ty, kteří měsíčně vydělávají více než čtyřnásobek průměrné mzdy. Solidární daň činí 7 % z rozdílu mezi příjmy a stropy sociálního pojištění.
- *Důchodová reforma*, kromě změn penzijního připojištění vzniká rokem 2013 i II. pilíř důchodového systému, do kterého mohou lidé nově vstoupit. Druhý pilíř sice nezměnil výši odvodů zaměstnavatele, ale zvyšuje jim administrativní zátěž. Zaměstnanci mohou ze srážených 6,5 % posílat 3 % do II. pilíře za současného přidání dalších 2 % z hrubé mzdy.
- *Růst minimální mzdy pro některé skupiny* – absolventi škol a lidé se zdravotním handicapem nemohou mít od 1. 1. 2013 stanovenou minimální mzdu

⁶³ Zákony, vyhlášky, nařízení vlády a jiné právní normy. [online]. 2013. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/>

(8 000 Kč) v nižší výši. Pro zaměstnavatele to tak může znamenat ztrátu motivace k přijímání osob bez praxe či se zdravotním handicapem.

- *Změny v organizaci výběru daní* – ze 199 finančních úřadů bylo výběrem daní od 1. 1. 2013 pověřeno pouze 14 krajských finančních úřadů. Firmy si tak musely zajistit nová čísla bankovních účtů svého správce daně.⁶⁴

EKONOMICKÉ PROSTŘEDÍ

▪ HDP

Pro stanovení výkonnosti ekonomiky se používá ukazatel hrubého domácího produktu, který vyjadřuje celkovou hodnotu všeho, co bylo na našem území za dané období vyprodukováno.

HDP tedy neměří bohatství dané země, ale pouze jeho přírůstek. Protože ukazatel je součtem spotřeby, investic, výsledku zahraničního obchodu a výdajů vlády, lze si z jeho výsledku představit, jak se dařilo celé ekonomice v daném období.

HDP v Kč	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
HDP v mld.	2 688,1	2 929,2	3 116,1	3 352,6	3 662,6	3 848,4	3 759,0	3 799,5	3 841,4	3 843,5
HDP na 1 obyvatele	263 497	286 979	304 478	326 553	354 808	368 986	358 288	361 268	365 961	365 721
HDP 1 ob. v PPS	15 860	16 914	17 805	18 942	20 662	20 227	19 406	19 536	20 230	
HDP %, r/r, reálně	3,8	4,7	6,8	7,0	5,7	3,1	-4,5	2,5	1,9	-1,2

TABULKA 7 VÝVOJ HDP V ČR V LETECH 2003 - 2012

ZDROJ: Český statistický úřad | ČSÚ [online]. 2013. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/statistiky>

HDP v roce 2012 vykazuje nepříznivý vývoj. Podle serveru Kurzy.cz byla hlavní příčinou nepříznivého vývoje klesající tuzemská poptávka jak domácích po zboží a službách pro konečnou spotřebu, tak investorů po fixním kapitálu. Zahraniční obchod již pak nebyl schopen vývoj domácí poptávky vyrovnat i přes zvyšující se aktivní saldo.⁶⁵

⁶⁴ Přehled nových zákonů, které se v roce 2013 dotknou podnikatelů - Podnikatel.cz. [online]. 2013. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/prehled-novych-zakonu-ktere-se-v-roce-2013-dotknou-podnikatelu>

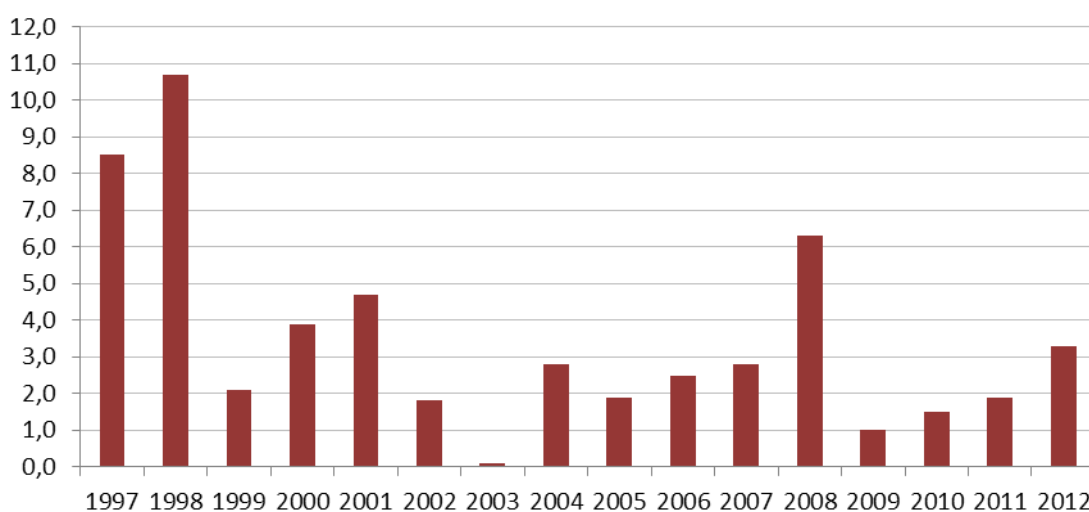
⁶⁵ ČR - revize HDP za r.2012 zvýšila pokles na 1,2 %. [online]. 2013. Dostupné z: <http://zpravy.kurzy.cz/348211-cr-revize-hdp-za-r-2012-zvysila-pokles-na-1-2/>

▪ INFLACE

Mírou inflace je procentní přírůstek indexů spotřebitelských cen. Obecně inflace znamená všeobecný růst cenové hladiny v čase.

Průměrná míra inflace v roce 2012 dosáhla 3,3 %. Hodnota je o 1,4 % vyšší než v roce 2011 a zároveň nejvyšší za poslední čtyři roky.

Průměrná roční míra inflace



GRAF 6 PRŮMĚRNÁ ROČNÍ MÍRA INFLACE V LETECH 1997 – 2012
ZDROJ: Vlastní zpracování

▪ NEZAMĚSTNANOST

Míra nezaměstnanosti je vyjádřením podílu nezaměstnaných ke všem osobám schopným pracovat (tzn. zaměstnaným i nezaměstnaným).

V tabulce níže vidíme, že na konci roku 2012 dosahovala míra nezaměstnanosti 9,4 %. V prvním čtvrtletí roku 2013 došlo sice k mírnému poklesu, za kterým ale stál především rozjezd sezonních prací ve stavebnictví a zemědělství. Ke kvalitativnímu zlepšení na pracovním trhu však nedošlo. Proto nelze celkovou situaci na trhu práce hodnotit pozitivně. Trvajících hospodářská recese v ČR se negativně odráží na vysokém počtu nezaměstnaných a nízké tvorbě nových pracovních míst.

Podle serveru Kurzy.cz by nezaměstnanost měla kulminovat právě na přelomu roku, kdy bude vysoko nad 8 % a počet uchazečů by měl překonat hranici 600 tis. Ke zlepšení by mělo dojít nejdříve v polovině příštího roku.⁶⁶

Období	Evidování uchazeči o zaměstnání	Míra registrované nezaměstnanosti - metodika do r.2004 (v %)	Míra registrované nezaměstnanosti (v %)	Volná pracovní místa
4 Q/2013	565 228		7,7	39 763
2012	545 311		9,4	34 893
2011	508 451	.	8,6	35 784
2010	561 551	.	9,6	30 803
2009	539 136	.	9,2	30 927
2008	352 250	.	6,0	91 189
2007	354 878	.	6,0	141 066
2006	448 545	.	7,7	93 425
2005	510 416	.	8,9	52 164
2004	541 675	10,3	9,5	51 203
2003	542 420	10,3	.	40 188
2002	514 435	9,8	.	40 651
2001	461 923	8,9	.	52 084
2000	457 369	8,8	.	52 060
1999	487 623	9,4	.	35 117
1998	386 918	7,5	.	37 641
1997	268 902	5,2	.	62 284
1996	186 339	3,5	.	83 976
1995	153 041	2,9	.	88 047
1994	166 480	3,2	.	76 581
1993	185 216	3,5	.	53 938

TABULKA 8 MÍRA NEZAMĚSTNANOSTI V LETECH 1993 – 2013
ZDROJ: Vlastní zpracování

▪ VÝVOJ SAZBY DANĚ PRÁVNICKÝCH OSOB

Daň z příjmu právnických osob je daň, která daní příjmy subjektů založených za účelem podnikání.

V tabulce níže vidíme vývoj daně z příjmu právnických osob v čase. Její výše se od roku 1999 snížila téměř na polovinu a v současné době dosahuje 19 %. Protože daňová legislativa je v ČR složitá, zůstává výpočet této daně z příjmů stále komplikovaný.

⁶⁶ Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2013, Míra nezaměstnanosti v %. [online]. 2013 [cit. 2013-06-23]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/?G=4&A=2&page=1>

Rok	Sazba daně
2013	19%
2012	19%
2011	19%
2010	19%
2009	20% (s výjimkou investičních a podílových fondů, pro které platí 5 %)
2008	21%
2007	24%
2006	24%
2005	26%
2004	28%
2003	31%
2002	31%
2001	31%
2000	31%
1999	35%

TABULKA 9 VÝVOJ SAZEB DANĚ Z PŘÍJMŮ PO V LETECH 1999 – 2013

ZDROJ: Vlastní zpracování

▪ VÝVOJ ÚROKOVÝCH SAZEB

Mezi ekonomické ukazatele patří také vývoj úrokových sazeb. Od základních úrokových sazeb, které vyhláší Česká národní banka, se odvíjí i úročení komerčních úvěrů.

V tabulce níže vidíme, že ČNB snížila dvoutýdenní repo sazbu na technickou nulu (0,05), aby zbrzdila účinek restriktivní fiskální politiky na spotřebu a inflaci.

Stav k	2T repo sazba	Diskontní sazba	Lombardní sazba	PMR
2.11.2012	0,05	0,05	0,25	2
1.10.2012	0,25	0,1	0,75	2
29.6.2012	0,5	0,25	1,5	2
7.5.2010	0,75	0,25	1,75	2
17.12.2009	1	0,25	2	2
7.8.2009	1,25	0,25	2,25	2
7.5.2009	1,5	0,5	2,5	2
6.2.2009	1,75	0,75	2,75	2
17.12.2008	2,25	1,25	3,25	2
7.11.2008	2,75	1,75	3,75	2
8.8.2008	3,5	2,5	4,5	2
8.2.2008	3,75	2,75	4,75	2
29.11.2007	3,5	2,5	4,5	2
30.8.2007	3,25	2,25	4,25	2
26.7.2007	3	2	4	2

Stav k	2T repo sazba	Diskontní sazba	Lombardní sazba	PMR
29.9.2006	2,5	1,5	3,5	2
28.7.2006	2,25	1,25	3,25	2
31.10.2005	2	1	3	2
29.4.2005	1,75	0,75	2,75	2
1.4.2005	2	1	3	2
28.1.2005	2,25	1,25	3,25	2
27.8.2004	2,5	1,5	3,5	2
25.6.2004	2,25	1,25	3,25	2

TABULKA 10 VÝVOJ ÚROKOVÝCH SAZEB V LETECH 2004 - 2012

ZDROJ: Úrokové sazby České národní banky - Finance.cz.[online]. 2013. Dostupné z: <http://www.finance.cz/makrodataby/menove-ukazatele/sazby-cnb/>

▪ SHRNUÍ A PROGNÓZA VÝVOJE

Křivka hospodářského růstu bezpochyby prochází nejdelším recesivním obdobím v dějinách České republiky. Podle Kamila Janáčka, člena bankovní rady ČNB, stojí za světlými zítřky nutná expanzivní hospodářská politika. Nižší inflace, pokles nezaměstnanosti a větší objem finančních prostředků na trhu by mohl být pro Českou republiku tím správným „záchranným“ mixem vedoucím ke zlepšení ekonomické situace. Možnosti ČNB ve změnách úvěrových sazeb byly již zcela vyčerpány, a tak jedinou možností zůstávají intervence na devizovém trhu za účelem oslabení kurzu české koruny (podpoření českého exportu).⁶⁷

POLITICKÉ PROSTŘEDÍ

Politické prostředí v zemi udává charakter podnikatelského prostředí, neboť zákonodárci svými zákony determinují jeho kvalitu.

V době psaní této diplomové práce byla politická situace ovlivněna událostmi kolem Petra Nečase a jeho aférám se zneužíváním tajných služeb a úplatkářství. Do celého případu jsou zapleteni i další členové ODS. Jedna z několika kauz v poslední době, která ukazuje na to, kam až klesla kultura české politiky.

Na druhé straně je na celé kauze pozitivní fakt, že policie a státní zastupitelství zasáhly proti vysoce postaveným osobám, čímž se vymanily z politického tlaku a ukázaly tak svojí nezávislost.

⁶⁷ Česká ekonomika má nejhorší časy za sebou - Finance.cz. [online]. 2013. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/392028-ceska-ekonomika-ma-nejhors-i-casy-za-sebou/>

Krise naší politické scény souvisí dle mého názoru kromě jiného s chybějící výraznou osobností, která by upřednostňovala obecný prospěch nad vlastním obohacováním, a to napříč politickým spektrem.

O rozloženosti státní správy a špatném fungování politických stran vypovídají i hodnocení České republiky v indexu vnímání korupce. V roce 2012 získala Česká republika 49 bodů (100 bodů = země téměř bez korupce, 0 bodů = vysoká míra korupce), čímž se umístila na 54. místě (ze 176 zemí). Zařadila se tak svým umístěním mezi země jako Lotyšsko, Malajsie a Turecko.⁶⁸

Prevenici proti takovýmto kauzám a zachování nezávislosti státního zastupitelství by výrazně pomohlo přijetí protikorupčních reforem.

TECHNOLOGICKÉ PROSTŘEDÍ ⁶⁹

Technologická vyspělost země odráží schopnost přijmout a aplikovat moderní technologie ke zvýšení produktivity průmyslu. Přidaná hodnota v podobě moderních technologií ovlivňuje konkurenceschopnost i prosperitu. Významnou roli, kromě kosmických technologií, které se přelévají do dalších odvětví, hrají informační a telekomunikační technologie a to zejména díky svému přesahu napříč hospodářským odvětvím a své roli jaké účinné infrastruktury pro obchodní operace a technologické postupy.

Technologické prostředí je úzce svázané se schopností inovací a jejich implementacemi do praktického použití.

Globální srovnávací žebříčky kvality technologického prostředí zahrnují mezi hodnocené parametry především dostupnost nejmodernějších technologií, schopnost absorbovat a implementovat technologie na firemní úrovni, právní prostředí v oblasti ICT, investice do technologického prostředí, počet uživatelů mobilních telefonů, počet uživatelů internetu a osobních počítačů atd.

Česká republika se může chlubit dobrou dostupností telefonního připojení a širokopásmového připojení k internetu.

Naopak zaostává ve schopnosti zavádět nové technologie do výroby bez zahraničního kapitálu. Tento fakt může souviset s mírným zaostáváním tuzemského

⁶⁸ Hodnocení České republiky v Indexu vnímání korupce (CPI) 2012. [online]. 2013. Dostupné z: <http://www.transparency.cz/hodnoceni-ceske-republiky-indexu-vnimani-korupce-cpi-2012-od/>

⁶⁹ Analýza konkurenceschopnosti České republiky | BusinessInfo.cz.[online]. 2011. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/analyza-konkurenceschopnosti-cr-3109.html#!&chapter=9>

vlastního výzkumu a vývoje, respektive nižším podílem výdajů na vývoj a výzkum vůči přidané hodnotě produkce.

Dominantní automobilový průmysl se v ČR řadí k odvětvím se středně vysokou technologickou náročností. V dalších průmyslových sektorech se většinou využívá nižší technologická náročnost.

Naopak spotřeba energií na vytvořenou produkci je v ČR pátá nejvyšší v EU a i přes postupné snižování této energetické intenzity spotřebuje ČR více než trojnásobek průměru EU-27.

Do vyspělosti technologického prostředí země řadíme také podporu využívání informačních technologií v procesech veřejné správy a budování systému veřejné správy (e-governmentu). Z mezinárodních srovnání vyplývá, že služby e-governmentu, jehož rozvoj bezprostředně ovlivňuje konkurenceschopnost ČR, jsou občany využívány v menší míře. To je zapříčiněno, kromě jiného, i nízkou úrovní rozvoje ICT v samotné veřejné správě.

EKOLOGICKÉ PROSTŘEDÍ

Firma PC HELP, a.s., se pohybuje v oblasti informačních technologií, které díky masivnímu rozšíření a používání vyvolávají dramatické změny nejen v modelech výroby a spotřeby, ale také stylu práce a lepší informovanosti. Odstavce níže budou tedy tematicky navazovat na technologické prostředí, v němž se úžeji zaměří na oblasti, které by mohla svými produkty firma PC HELP pokrýt a zároveň zde dojde k analýze vlivu rozvoje IT na životní prostředí.

Stále výkonnější technologie v této oblasti, použité jak v hardware, tak software, mají pozitivní i negativní dopad na životní prostředí.⁷⁰

Pozitivní dopady rozvoje IT na životní prostředí:

Význačným trendem přechodu k informační společnosti je částečná dematerializace výroby a spotřeby. Klíčová se tak stává hodnota informací a know how a jejich správa. Dematerializace spotřeby se prakticky odráží zejména ve zvýšeném zájmu o pronájem prostředků a služeb od specializovaných IT firem, který dostává

⁷⁰ PITNER, Tomáš. Environmentalistika. [online]. 2000. Dostupné z: <http://www.fi.muni.cz/~tomp/envi/content.html>

přednost před klasickým nákupem vlastních prostředků, což v důsledku snižuje spotřebu těchto prostředků.

Dalším výrazným pozorovatelným trendem jsou přechody od masivních průmyslových sériových výrob k individuálně přizpůsobené výrobě a používání modelů just in time (kdy je potřeba), just for you (přesně dle individuálních potřeb), just enough (přesné množství).

Díky rychlejšímu přenosu informací a promyšleným technologiím lze stále častěji zapojovat do výroby znovupoužitelný materiál a suroviny nebo dokonce znovu použít celé části původního výrobku. Pak hovoříme o remanufacturingu.

Podstatných environmentálních zlepšení dosahují také ty společnosti, které zavedly automatizované systémy B2B elektronického obchodu, které snižují materiálovou náročnost oproti standardní papírové administrativě a zároveň posilují procesy racionalizace výroby.

Změny stylu práce projevující se např. v používání technologií umožňujících využívání videokonferencí a webinářů rovněž zmírňují environmentální dopad.

Podniky si také stále více uvědomují velký potenciál e-learningu, kdy učení pomocí IT umožňuje úsporný dosah výuky disciplín různého zaměření a specializace.

Negativní dopady rozvoje IT na životní prostředí:

Materiálová náročnost výroby počítačů. Průměrná počítačová sestava – počítač, monitor, myš, klávesnice – obsahuje asi 3 kg plastů. V deskách s elektronikou je také velké množství mědi, železa, bromu, olova, cínu, niklu, antimonu, zinku a dalších kovů. Velmi nebezpečnými složkami jsou navíc látky v akumulátorech (NiCd, NiMH, LiIon).

Dalším negativním dopadem je spotřeba energie při výrobě a provozu.

Životní prostředí také ovlivňují problémy s recyklací a nakládání s „dosloužilou“ výpočetní technikou. Přestože jsou počítačové komponenty významným zdrojem nebezpečného odpadu, recykluje se jen malá část. Ta větší stále končí na skládkách nebo na dočasných úložištích. Recyklaci počítačů a dalších komponent ztěžuje pestrost použitých materiálů, což vyžaduje vysoký podíl manuální práce. A tak je pochopitelné, že značná část recyklace se realizuje v rozvojových zemích, což zvyšuje environmentální zátěž spojenou s nutností svozu z velkých vzdáleností na jedno místo.

Nepřímé negativní důsledky se navíc projevují paradoxně v nárůstu celkové spotřeby. Kdy při zvýšení materiálové a energetické náročnosti výroby dochází při konstantní ceně vstupů ke snížení produkčních cen, což má za následek potenciální zvýšení spotřeby vyráběného statku.

3.2.1.1 Shrnutí SLEPT(E) analýzy

V následující tabulce je souhrn nejdůležitějších faktorů, které by mohly mít na fungování společnosti negativní (-) či pozitivní (+) vliv.

SOCIÁLNÍ PROSTŘEDÍ	
-	záporná migrace v kraji Vysočina
-	s tím související obtížnost v získávání pracovní síly
LEGISLATIVNÍ PROSTŘEDÍ	
-	často měnící se zákony
EKONOMICKÉ PROSTŘEDÍ	
-	dlouhé recesivní období
+	nízké úrokové sazby
POLITICKÉ prostředí	
-	nestabilní politická situace
-	zakořeněné korupční myšlení
TECHNOLOGICKÉ PROSTŘEDÍ	
-	zaostávání tuzemského výzkumu a vývoje
+	obrovský rozmach informačních technologií
EKOLOGICKÉ PROSTŘEDÍ	
+	přechod k šetrnější informační společnosti
-	problémy s recyklací a „dosloužilou“ výpočetní technikou

TABULKA 11 SOUHRN NEJDŮLEŽITĚJŠÍCH FAKTORŮ SLEPT(E) ANALÝZY
ZDROJ: Vlastní zpracování

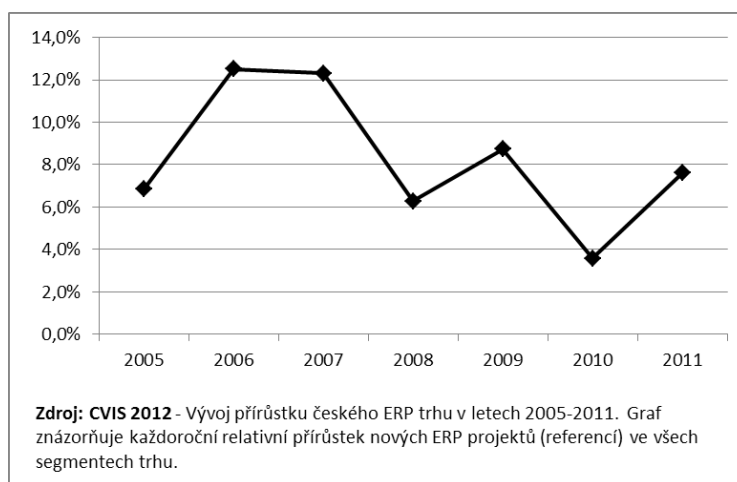
3.2.2 Analýza tržního prostředí

3.2.2.1 Trh podnikových informačních systémů

Firma PC HELP se svým produktem Kompas2 pohybuje na trhu podnikových informačních systémů, v němž spadá svým zaměřením do oblasti informačních systémů pro řízení a správu lidských zdrojů, označovaných jako HRM (Human Resource Management) systémy nebo personální systémy. Tyto specializované systémy (zvané

také best-of-breed) jsou součástí trhu s ERP (Enterprise Resource Planning) systémy, což jsou komplexní informační systémy podniku, které integrují veškerá data a procesy organizace do jednotného celku. Tyto softwarové systémy většinou zahrnují moduly pro finance, výrobu, prodej, účetnictví, správu zásob, skladů, logistiku, e-business a právě také personalistiku.

Dle Centra pro výzkum informačních systémů (CVIS)⁷¹, který provádí hodnocení českého ERP trhu již od roku 2000, a který čerpá údaje přímo od výrobců ERP systémů, dosáhl v roce 2011 celkový přírůstek trhu 7,6 %. Vývoj každoročního relativního přírůstku nových ERP projektů je patrný níže.



GRAF 7 VÝVOJ PŘÍRŮSTKU ČESKÉHO ERP TRHU V LETECH 2005 AŽ 2011

ZDROJ: SODOMKA, Petr a Hana KLČOVÁ. *Český trh ERP zrychlil růs* [online]. 2012. ISSN 1802-615X. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/erp/cesky-trh-erp-zrychlil-rust.htm>

Dle výzkumu CVIS se na zrychlení růstu českého ERP trhu v roce 2011 nejvíce podílely **malé a střední** podniky, které dohromady zrealizovaly více jak 2 000 implementačních projektů.

Počet nových projektů ve **velkých organizacích** narůstá jen velmi pozvolna, což je dáno především skutečností, že tento segment je na straně poptávky dlouhodobě nejvíce nasycený.

ERP projekty typu best-of-breed, které tvoří zbývající třetinu nabídky, zaznamenaly v roce 2011 poprvé od roku 2000 meziroční pokles. Jednou z příčin může být nahrazování těchto systémů univerzálními aplikacemi. Těm se díky pokrytí jak

⁷¹ CVIS se zabývá šetřením u malých podniků (10-49 zaměstnanců), středně velkých podniků (50-249 zaměstnanců) a velkých podniků od 250 zaměstnanců ale pouze do 1000 zaměstnanců, a to z důvodu zachování srovnatelnosti. Z výzkumu jsou tedy vyjmuty pouze mikrofirmy a podniky nad 1000 zaměstnanců.

požadavků na integraci procesů, tak na detailní funkcionalitu postupně daří nahrazovat tyto best-of-breed aplikace, které představují vyšší náklady na implementaci, integraci s ostatními systémy v organizaci i údržbu.

Navzdory zlepšení situace na českém trhu je **penetrace plnohodnotnými ERP produkty** stále nízká. Dle studie Českého statistického úřadu z roku 2011:

- Integrovalo pouze 67,2 % středních podniků své procesy v oblasti účetnictví, zásobování, výroby a distribuce prostřednictvím informačního systému.
- Plnohodnotný ERP systém pak používá pouze 50,3 % středních organizací.

A to je stále málo, vezmeme-li v potaz možnosti široké nabídky českého ERP trhu.

Jednou z hlavních příčin nízké penetrace trhu, je podle CVIS, jeho velká roztržitost na straně nabídky. Přestože ve světě je konsolidace na straně dodavatelů dlouhodobě hlavním trendem, v ČR bylo doposud realizováno jen velmi málo akvizic. To se projevuje ve vysokých nákladech, respektive minimálních úsporách z rozsahu. Tvrdá konkurence zároveň nutí jednotlivé dodavatele držet ceny produktů a služeb co nejnižší, díky čemuž pak nejsou schopni nebo ochotni vracet do svých podniků odpovídající investiční prostředky, zejména **do oblasti obchodu, marketingu a vzdělávání zaměstnanců**. S tím souvisí nedostatečná informovanost a přenos znalostí směrem k uživatelským organizacím, což je další příčinou nízké penetrace trhu.⁷²

3.2.2.2 HRM systémy pro řízení lidských zdrojů

V České republice existuje přes 50 dodavatelů, které řeší oblast řízení lidských zdrojů. Některá řešení jsou určena pro malé a střední firmy a pokrývají pouze základní zpracování mezd a jednoduchou personální evidenci. Hovoříme tak o personalistice v užším pojetí.

⁷² SODOMKA, Petr a Hana KLČOVÁ. *Český trh ERP zrychlil růst: V malých a středních podnicích přibýlo dva tisíce projektů* [online]. 2012. ISSN 1802-615X. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/erp/cesky-trh-erp-zrychlil-rust.htm>

Sofistikovanější systémy pak nabízejí ucelená modulární řešení pokrývající i vysoce specifické požadavky na řízení lidských zdrojů. Toto širší pojetí personalistiky zahrnuje např. prostor pro řešení agendy ochrany zdraví při práci, tvorby a popisu pracovních míst, docházku, systemizaci a organizační schémata, vzdělávání zaměstnanců apod.

Tyto standardní možnosti, které jsou nabízeny většinou specializovaných výrobců komplexních personálních systémů, se však již vydaly na sestupnou cestu svého životního cyklu.

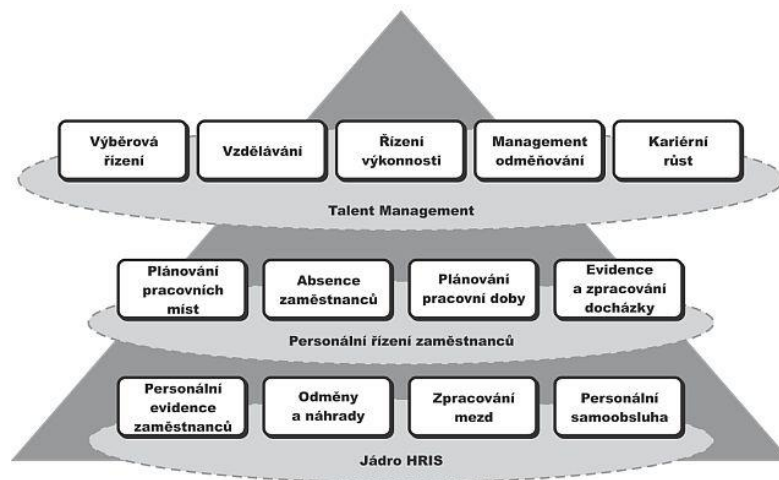
Důvodem jsou kromě vývoje nových technologií i trendy v oblasti řízení lidských zdrojů.

V řízení lidských zdrojů je v současné době populární např. koncept HR business partners. Jde o trend, který sem přichází z USA, a který je charakterizován následujícími znaky:

- Role personalisty se posunuje do role manažera, který dokáže řídit komunikaci firemní strategie směrem k personálu. K tomu by mohl v budoucnu potřebovat řadu intranetových prostředků.
- Personalista se podílí na zpracování strategických plánů společnosti a zohledňuje přitom stav personálu. K tomu potřebuje mít připraven soubor informací, jako např. úroveň jazykových znalostí a různých dovedností, jejich trendy atd.
- Personalista se podílí na motivaci zaměstnanců a na plnění strategických cílů společnosti. K tomu může potřebovat vhodnou funkci pro modelování např. kafeterii benefitů.
- Dřívější činnosti personalisty se přenášejí na liniové manažery a využívá se k tomu intranetových prostředků. Personalista jim pak poskytuje nezbytné služby (jako business partner) – nalezne a zaškolí potřebného zaměstnance, řídí jeho karierní postup, provádí hodnocení personálu, nastavuje motivační faktory (talent management).

Schopnosti a nadání lidí byly, jsou a budou klíčovou konkurenční výhodou. Úspěšné podniky by tak měly mít potřebu systematicky plánovat a řídit nábor zaměstnanců, vzdělávání, plánování kariéry a odměňování zaměstnanců.

Moderní personální informační systémy by pak podle Sodomky a Klčkové⁷³ mohly směřovat k následující struktuře:



OBRÁZEK 20 PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM BUDOUCNOSTI

ZDROJ: Personální informační systém budoucnosti. [online]. 2011, č. 1. Dostupné z:

<http://www.cssi.cz/cssi/person%C3%A1ln%C3%AD-informa%C4%8Dn%C3%AD-syst%C3%A9m-budoucnosti>

V technologické oblasti pak můžeme sledovat následující trendy:

- Provozování personálních informačních systémů přes internet na aplikačních serverech dodavatelů formou SaaS (Software As a Service).
- Vývoj nových aplikací, které využívají principy sociálních sítí a mobilních technologií.
- Zvýšené možnosti nových internetových rozhraní, využívajících HTML5 a kaskádových stylů CSS3.

Velkou otázkou však zůstává připravenost českého trhu na tyto trendy, a to jak na straně dodavatelů, tak i na straně podnikových personálních útvarů i útvarů informatiky.

⁷³ SODOMKA, Petr, Hana KLČKOVÁ a Jaroslav ŠMARDA. Personální informační systém budoucnosti. [online]. 2011, č. 1. Dostupné z: <http://www.cssi.cz/cssi/person%C3%A1ln%C3%AD-informa%C4%8Dn%C3%AD-syst%C3%A9m-budoucnosti>

3.2.2.3 Zákazníci

Primárním zákazníkem produktu Kompas2 je komerční firma jakéhokoliv zaměření, střední a větší velikosti, která poptává ucelený informační systém pro HRM nebo jeho nějakou část.

V těchto firmách pak PC HELP svým produktem Kompas2 cílí na personální oddělení, účtárnu nebo IT oddělení.

Jsou ovšem české komerční firmy opravdu potenciálními zákazníky pro dodavatele ucelených HR systémů? Podle ředitele společnosti MMI Františka Miky je již po dvě desetiletí u českých zákazníků stále kladen důraz na mzdy, které jsou považovány za středobod celého řešení, na který se nabaluje personalistika, docházka, řízení lidských zdrojů a občas nějaký samoobslužný přístup pro vedoucí pracovníky či zaměstnance. Poučnou ilustrací jsou pro Miku debaty na sociálních sítích, kde personalisté řeší, zda elektronické pásky zavést či nezavést, zda mohou být webináře či jiné online aktivity přínosem apod.

Situaci pak nezachraňují ani informatici, pakliže nejsou obzvláště komunikativní a empatičtí, kteří se rádi spokojí s konceptem, že HR systém vlastně nic jiného než mzdy a personalistika nejsou.⁷⁴

Trendy v oblasti HR tedy často v praxi narážejí na tradiční myšlení mnoha personálních útvarů, které se pak následně promítá do požadavků na HRM systém. Je tedy patrné, že některé české firmy stále chápou personalistiku v užším pojetí. Dodavatelé systémů pak stojí před rozhodnutím, zda do svých produktů promítat „trendová“ témata, jako jsou sociální sítě, mobilní aplikace či cloudová řešení a nechat tak organizace těžit z pokroku a nových technologií. Nebo zůstat myšlenkově v devadesátých letech.

Slova Miky potvrzuje také Jana Benáková, obchodní ředitelka společnosti OKsystem. Firmy v Čechách již většinou nějaký personálně-mzdový systém mají, takže zaznamenává poptávku spíše po dílčích řešeních, kterými si firmy pokrývají další oblast (typicky docházku či vzdělávání zaměstnanců). Určitý posun v myšlení odráží zájem ze strany zákazníků o manažerské nadstavby, které umožňují generovat reporty, sestavy, statistiky.

⁷⁴ MIKA, František. Zůstanou HR systémy svázané odkazem devadesátých let?. *IT Systems*. 2013, roč. 15, č. 6.

Potvrzuje také, že technologickou novinkou sice je poskytování softwaru jako služby (SaaS), ale v praxi zákazníci mnohdy ani neví, že je něco takového možné. Proto se většina zakázek zatím řeší spíše klasickou implementací, kdy si firma koupí software a pak jej provozuje u sebe.⁷⁵

3.2.2.4 Konkurence

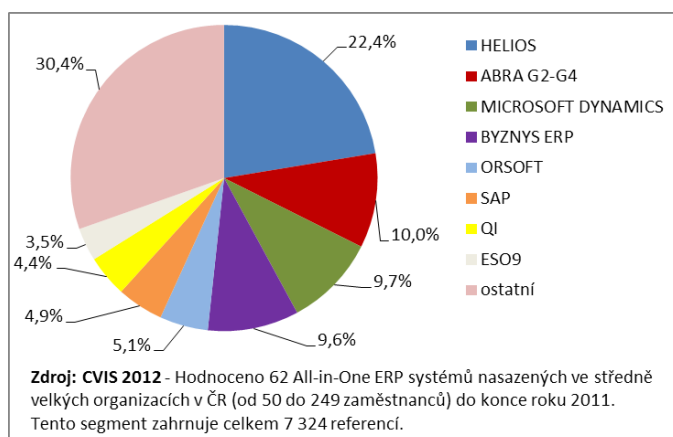
Firma PC HELP se svým produktem Kompas2 pohybuje ve vysoce konkurenčním prostředí. Konkurenci můžeme rozdělit do 4 hlavních skupin:

1. **Klasičtí dodavatelé all-in-one ERP systémů**, kteří mají zabudovány menší či větší podporu řízení personálních procesů (HELIOS Orange, Abra, Byznys ERP). Ti se také svým systémem snaží uspokojovat poptávky po řešeních v oblasti personálního řízení.
2. **Nadnárodní dodavatelé velkých all-in-one ERP systémů** (SAP, IFC, MS Dynamics). Ti mají obvykle menší šanci v podpoře české legislativy v oblasti zpracování mezd, ale mohou být silným konkurentem v oblasti nadstavbových modulů, jako jsou zaměstnanecké portály (Success Factors, IFS, PeopleSoft) a podporu trendových procesů (talent management, workforce) na mezinárodní úrovni.

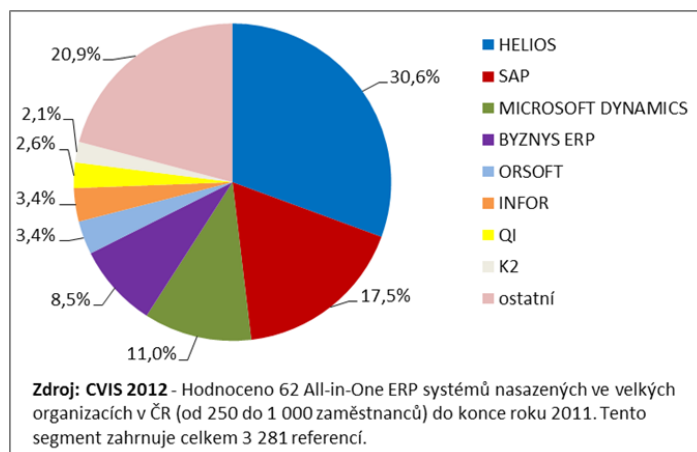
V následujících grafech vidíme tržní podíly all-in-one ERP systémů nasazených ve středně velkých a velkých podnicích v České republice do konce roku 2011. Ve středně velkých podnicích jsou na prvních dvou místech tuzemští výrobci ERP systémů.

Ve velkých podnicích se však hned za českého dodavatele zařadil zahraniční SAP a Microsoft Dynamics.

⁷⁵ Chceme uspět i na trhu mobilních aplikací. *IT Systems*. 2013, roč. 15, č. 6.



GRAF 8 TRŽNÍ PODÍLY ALL-IN-ONE ERP SYSTÉMŮ VE STŘEDNĚ VELKÝCH ORGANIZACÍCH
ZDROJ: SODOMKA, Petr a Hana KLČOVÁ. *Český trh ERP zrychlil růs* [online]. 2012. ISSN 1802-615X. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/erp/cesky-trh-erp-zrychlil-rust.htm>



GRAF 9 TRŽNÍ PODÍLY ALL-IN-ONE ERP SYSTÉMŮ VE VELKÝCH ORGANIZACÍCH
ZDROJ: SODOMKA, Petr a Hana KLČOVÁ. *Český trh ERP zrychlil růs* [online]. 2012. ISSN 1802-615X. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/erp/cesky-trh-erp-zrychlil-rust.htm>

- 3. Výrobci a dodavatelé tzv. „krabicových řešení“,** kteří obsluhují zejména trh pro živnostníky, malé a střední firmy. Jsou zpravidla dodávány v jednotném provedení, jednoduše se instalují a ovládají. Většinou jde o základní zpracování mezd, jednoduchou personální evidenci, popř. výpočty a výkazy služebních cest. Mezi nejznámější softwary dominujícím na tomto tržním segmentu patří **Pohoda, Money S3, Stereo Kastner, Ekonom**, apod.
- 4. Dodavatelé personálních systémů,** kteří jsou přímo určeny pro řešení problematiky HRM. Jedná se o **přímé** konkurenty Kompasu2. Nabídka

užitné hodnoty jednotlivých produktů je téměř vyrovnaná, liší se pouze v detailech. Pro tento segment bohužel nejsou známy přesné analýzy podílů na trhu. Pro hrubé srovnání výše tržeb a počtu zaměstnanců jsem sestavila tabulku největších hráčů na trhu a zároveň přímých konkurentů.

Název	Rok založení	Tržby (mil. Kč)		Počet zaměstnanců	Počet prodaných licencí	Tržby (mil. Kč) - 2011 na 1 zaměstnance
		2010	2011	2011		
Oksystem (s.r.o.)	1990	441	402	225	2 000 +	1,79
Vema (a.s.)	1990	148,3	169,8	142	4 076	1,20
Datacentrum (a.s.)	1997	n/a	n/a	70	1000 +	n/a
Elanor (spol. s r.o.)	1991	153	145	156	100	0,93
NuggetSW (s.r.o.)	1994	29,9	n/a	34	400	n/a
KS Program (s.r.o.)	1991	19,5	22,3	25	500 +	0,89
Flux (s.r.o.)	1991	21,2	20,3	22	789	0,92
MMI (s.r.o.)	1993	13,5	n/a	10	140 +	n/a
PC HELP (a.s.) - Kompas2	1990	8,9	9,9	10	140	0,99

TABULKA 12 PŘÍMÁ KONKURENCE KOMPASU - TRŽBY, POČTY ZAMĚSTNANCŮ
ZDROJ: Vlastní zpracování

V tabulce jsem uvedla 8 největších konkurentů Kompasu2, se kterými se PC HELP přímo střetává v boji o zákazníky při výběrových řízeních. Jsou to čeští dodavatelé personálního informačního systému, z nichž všichni datují svůj vznik do začátku devadesátých let. V dalších sloupcích pak vidíme tržby v jednotlivých letech (ne u všech položek se data podařila dohledat), počet zaměstnanců, počet prodaných licencí za celou dobu působení a tržby za rok 2011 přepočtené na jednoho zaměstnance.

Nejvýznamnějšími hráči na trhu jsou Oksystem, Vema a Datacentrum (u kterého se mi bohužel nepodařilo zjistit výše tržeb). Jsou to silní konkurenti cílicí na stejný segment, kteří mají vysoké vývojové a technologické zázemí a disponují několikanásobně vyšším rozpočtem na marketing. To se také odráží v počtu prodaných licencí, které např. v případě Vemy přesáhly počtu 4 000.

Oksystem nabízí kromě specializovaných software pro HRM také řešení pro bezpečnost, CRM, dávky sociální podpory, takže souhrn tržeb a počet licencí jsou ze všech těchto aktivit. Z účetních výkazů tedy nelze přesně určit, jakou velikostí se na celkových tržbách podílejí personální informační systémy.

Ostatní výrobci jsou víceméně zaměřeni pouze na HRM systémy, takže výše tržeb může být srovnatelná.

U Kompasu2 počítáme pouze s tržbami za řešení pro HRM (nikoliv s tržbami celé firmy PC HELP). Z uvedených hodnot tržeb i počtu licencí vidíme, že se řadí svou produktovou skupinou čítající 10 lidí a tržbami kolem 10 milionů k výrobcům s malým podílem na trhu.

Zajímavé jsou také hodnoty výše tržeb přepočtené na jednoho pracovníka. Vidíme, že nad 1 milion výše tržeb na pracovníka se dostávají pouze Oksystem a Vema (a velmi pravděpodobně to bude také Datacentrum). I Kompas2 se v roce 2011 dostal téměř na milion tržeb na pracovníka.

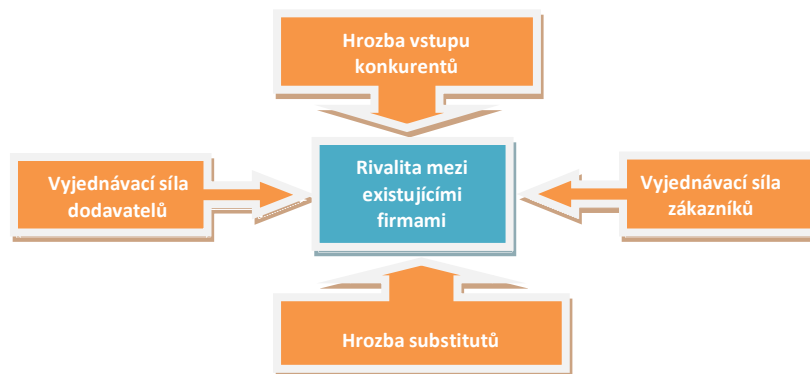
3.2.2.5 Shrnutí analýzy tržního prostředí

TRH PODNIKOVÝCH INFORMAČNÍCH SYSTÉMŮ	
+	zrychlení celkového přírůstku trhu
+	velký podíl středně velkých podniků na růstu trhu
-	malé tempo nárůstu u velkých organizací
-	nízká penetrace ERP produkty českém na trhu
HRM SYSTÉMY	
-	více než 50 dodavatelů HRM řešení
-	vnímání HRM systémů jako řešení pouze pro personalistiku a mzdy
+	existence podniků, které chtějí efektivně řídit lidské zdroje
+	nové technologie a směry ve vývoji HRM systémů

TABULKA 13 SHRnutí ANALÝZY TRŽNÍHO PROSTŘEDÍ
ZDROJ: Vlastní zpracování

3.2.3 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

V této kapitole se podíváme na strategickou pozici Kompasu2 na trhu personálních informačních systémů prostřednictvím Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil.



OBRÁZEK 21 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL
ZDROJ: Vlastní zpracování

1. Vyjednávací síla zákazníků

Kompas2 se pohybuje na B2B trhu, kde cílí na středně velké až velké podniky (to samo o sobě indikuje velkou vyjednávací sílu zákazníků). Zákazníci mohou navíc vybírat ze široké nabídky řešení pokrývající celou oblast HRM nebo nějakou jeho část. Stupeň vyjednávací síly je tím vyšší, čím lepší má zákazník informace o trhu s personálními informačními systémy a o oblastech personálního řízení, které chce řešením obsáhnout. Paradoxně mají velkou vyjednávací sílu také zákazníci, kteří jsou myšlenkově zakořeněni v personálním řízení devadesátých let, kdy středobodem byla personalistika a mzdy, a nemají zájem se otevřít novinkám a trendům v oboru. V zadávacích kritériích výběrového řízení pak striktně kopírují svůj stávající personální systém, jehož koncept nejsou ochotni měnit.

Na druhou stranu nutno uznat, že vybírání dodavatele informačního systému je velmi náročný proces s následky promítajícími se do několika následujících let. Zákazník svým rozhodnutím nese riziko vysokých nákladů přechodu, neboť dodávka nového informačního systému je časově i finančně nákladnou záležitostí.

Je také velmi nepravděpodobné, že by si zákazníci mohli začít vyrábět svůj vlastní personální informační systém sami a mohli tak uskutečnit zpětnou integraci. Stávají se tak po výběru dodavatele na kvalitě služeb a jeho produktu po několik let zcela závislí.

2. Vyjednávací síla dodavatelů

V případě Kompasu2, kdy firma PC HELP je výrobcem i dodavatelem produktu, nemá vyjednávací síla dodavatelů žádný význam.

Při implementacích celého řešení včetně hardware je firma PC HELP občas ve spojení s dodavateli hardware. Jejich role v celém řešení i vyjednávací síla jsou však malé.

3. Hrozba substitutů

Velkou otázkou je, co můžeme považovat za substituční produkt k HRM systémům. Stejně nebo podobné funkce personální evidence přestaly již dávno plnit papírové kartotéky. Návrat k nim je tedy velmi nepravděpodobný.

V současné době je však k různým záznamům stále používán Excel, který tak stále plní jistou evidenční či analytickou funkci v oblasti personalistiky.

V nových technologiích by však ohrožením mohly být způsoby poskytování software již ne klasickou implementací, ale cloudovým řešením, kdy jedním z distribučních modelů je již zmíněný SaaS (software jako služba). Tento nový model poskytování služeb či software je založen na platbě za jejich užití, nikoliv za jejich implementaci a vlastnictví. Uživatelé pak k daným aplikacím uložených na serverech na internetu přistupují pomocí webového prohlížeče nebo klienta dané aplikace a mohou je používat prakticky odkudkoliv. S postupujícím časem bude tak hrozba (nebo také příležitost) cloudových řešení sílit.

4. Hrozba vstupu nových konkurentů

V tomto segmentu existuje v současné době velký počet konkurentů, takže by bylo dle mého názoru velmi obtížné pro novou firmu vstoupit na trh. O to spíš, že většina etablovaných firem vznikla v devadesátých letech, a tak mají dvacetiletý náskok v získaném renomé a podílu na trhu, který jim v podobě ročních poplatků na údržbu generuje stabilní prostředky pro další vývoj.

Zahraniční společnosti by možná měly potřebný kapitál a přístup k novým technologiím, ale chybí jim znalosti týkající se komplikované české legislativy.

Hrozbou ale mohou být „nepřímí“ konkurenti z řad klasických dodavatelů ERP nebo dodavatelé krabicových řešení, kteří by mohli vyvinout speciální řešení pro HRM pro střední a velké podniky a tím by se posunuly do stejného segmentu.

5. Rivalita mezi konkurenty

Domnívám se, že o vysoké rivalitě mezi konkurenty vypovídá jejich velký počet společně s faktem, že zákazníci vnímají řešení pro HRM jako málo diferencované. Zadají-li totiž do vyhledavače např. personální informační systém, vyjede jim dlouhý seznam dodavatelů (předních, spolehlivých, specializovaných), z nichž každý nabízí komplexní řešení, modulární systém nebo špičkové řešení. Webové prezentace jednotlivých dodavatelů jsou více či méně povedené, a tak do užšího výběru musí nutně postoupit ti, kteří investují do marketingu a dostávají se tak do povědomí potenciálních zákazníků a chlubí se zajímavými referencemi. Orientace v kvalitě produktů je o to těžší, že kompletní produkt si nelze dopředu vyzkoušet v ostrém provozu.

3.2.3.1 Shrnutí Porterovy analýzy

VYJEDNÁVACÍ SÍLA ZÁKAZNÍKŮ	
-	velká vyjednávací síla informovaných i neinformovaných zákazníků
+	u stávajících zákazníků - vysoké náklady přesunu
VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ	
+	malá
HROZBA SUBSTITUTŮ	
+	malá co do přechodů ke starším typům personální evidence
-	velká co do poskytování software a služeb přes internet v cloudu
HROZBA VSTUPU NOVÝCH KONKURENTŮ	
+	malá z řad potenciálních začínajících firem
-	velká při posunu nepřímé konkurence do stejného segmentu
RIVALITA MEZI KONKURENTY	
-	velká díky početné konkurenci v jednom segmentu
-	velká díky málo diferencovanému produktu, který zákazníkům splývá

TABULKA 14 SHRNUÍ PORTEROVY ANALÝZY 5 KONKURENČNÍCH SIL
ZDROJ: Vlastní zpracování

3.3 ANALÝZA PŘÍLEŽITOSTÍ A HROZEB

PŘÍLEŽITOSTI

Největší příležitost vidím v obrovském rozmachu informačních technologií, který se promítá do všech procesů napříč organizací, a který zasáhl i oblast personálního řízení.

Pozitivní zprávou také je, že v roce 2011 došlo ke zrychlení růstu trhu s ERP produkty, na němž se ve velké míře podílel segment středně velkých podniků, na který Kompas2 cílí.

Analýza trhu nám ukázala, že v České republice existují podniky, které chtějí řešit sofistikovaným způsobem oblast lidských zdrojů nebo alespoň jeho část.

Příležitostí mohou dále být nové trendy a technologie, které významným způsobem ovlivňují možný směr vývoje HRM systémů.

Pozitivní také je, že odvětví výrazně neohrožuje hrozba vstupu nových konkurentů nebo substitutů. Hrozba substitutů ve formě cloudového řešení poskytování HRM systémů a služeb může být zároveň považována za velkou příležitost k rozšíření vlastního portfolia.

HROZBY

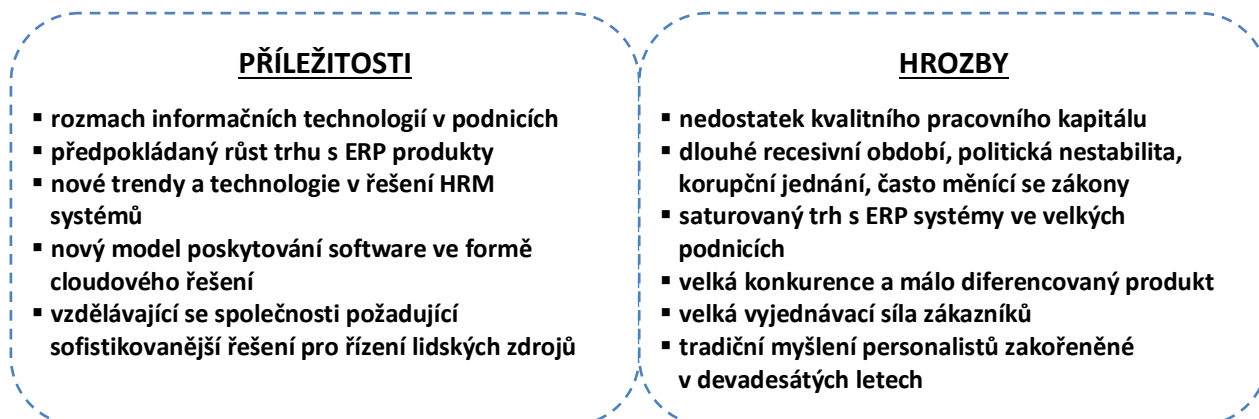
Úspěch vývoje a prodeje software pro správu a řízení lidských zdrojů je podmíněn kvalitou lidského kapitálu. Velkou hrozbou pro firmu PC HELP v Třebíči je proto její nedostatek, v důsledku záporné migrace a také malého počtu studentů v kraji Vysočina.

K nestabilitě firmy pak přispívá nejen dlouhotrvající recesivní období, ale také často měnící se zákony, nestabilní politická situace a vysoká korupce v zemi.

U velkých organizací, na které Kompas2 též cílí, dochází jen k malému nárůstu trhu, neboť tento segment je nejvíce saturovaný co do používání podnikových informačních systémů.

Hrozbou je také existence více než padesáti firem, které dodávají personální software řešení, a která se navíc mohou potenciálním zákazníkům jevit jako málo diferencovaná. Dále též vstup nepřímé konkurence do stejného segmentu. Obojí podtrženo poměrně velkou vyjednávací silou zákazníků.

Další hrozbou je tradiční myšlení personalistů, kteří omezují řízení lidských zdrojů stále pouze na personální evidenci a mzdy.

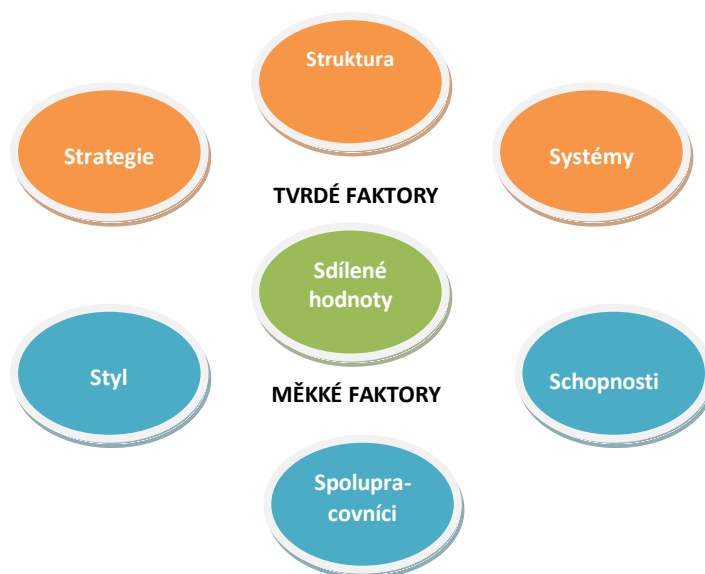


OBRÁZEK 22 SHRNUÍ PŘÍLEŽITOSTÍ A HROZEB
ZDROJ: Vlastní zpracování

3.4 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

3.4.1 Model 7S

Pomocí Modelu 7S a jeho sedmi faktorů, které jsou ve vzájemné interakci, se pokusíme zjistit, jak je na tom harmonie jednotlivých částí firmy z hlediska dosahování cílů. Zkoumané části firmy jsou zobrazené na obrázku níže.



OBRÁZEK 23 7S MODEL FIRMY MCKINSEY & COMPANY
ZDROJ: Vlastní zpracování

STRATEGIE (MISE, VIZE)

Strategie firmy PC HELP nebyla v písemné podobě nikdy dokončena a tudíž ani komunikována napříč firmou. V rozpracované podobě však již zřejmě existuje, jelikož se na ní odkazují produktové strategie. Taktéž neexistují oficiálně definované mise nebo vize firmy.

Strategické cíle firmy:

Dosahovat zisku po zdanění 2 miliony Kč za fiskální rok a snížit tak čerpání kontokorentního úvěru. To by mělo zvýšit dlouhodobou stabilitu firmy a odolnost vůči různým krizím a zejména pokrýt výdaje na nové sídlo, které je od letošního roku ve výstavbě.⁷⁶

Toto je jediný cíl, který se konkrétně definovaný objevil v produktové strategii Kompasu2. Předpokládám, že v rozpracované verzi strategie se také objevují strategické cíle zaměřené na zákazníka a na zaměstnance, protože tyto dvě skupiny se objevují ve firemní ústavě. Jejich přesný obsah mi však není znám.

Je tedy patrné, že strategie firmy PC HELP buď neexistuje, nebo je komunikována pouze směrem k úzké skupině lidí z vedení.

V roce 2012 došlo v rámci restrukturalizace společnosti PC HELP, a.s., k přeuspořádání fungování jednotlivých týmů a došlo k vytvoření produktových skupin. Vývoj, podpora a obchod jsou tak realizovány v rámci jedné skupiny.

Produktové strategie jednotlivých produktových skupin byly vytvořeny. Pouze produktová strategie Kompasu2 však odkazuje na nadřizenou firemní strategii. Neřeší však již, jakým způsobem se tým Kompasu2 bude podílet na naplnění celopodnikových cílů.

STRUKTURA

Schéma organizační struktury bylo představeno v kapitole 3.1.4. Rozhodování klíčových nákladových a zejména smluvních záležitostí je centralizované, schvalované představenstvem a zejména majitelem společnosti RNDr. Jiřím Pavlasem.

Na druhou stranu však mají jednotlivé týmy prostor pro svobodná rozhodování týkající se výnosových aktivit. Těm však často chybí systematické plánování nesoucí potřebné prvky, jako je stanovení cílů, postupů, zdrojů, implementace, rozpočtů a

⁷⁶ PC HELP, a.s. *Produktová strategie Kompasu2*. Třebíč, 2012.

zejména kontrola, zda to, čeho bylo dosaženo, má nějaký potenciální význam do budoucna.

Společnost tak nese prvky liberálního prostředí, centralizovaného rozhodování, nedostatečných kompetencí, což ústí v neochotu nést zodpovědnost za vlastní rozhodnutí.

SYSTÉMY

Z hlediska informačních systémů je středobodem firmy podnikový informační systém QI, kde se odehrává veškeré plánování, organizace a vedení projektů, ekonomika firmy a obchod.

Nejsilnějším článkem je systém evidence obchodních případů, který je pečlivě veden i monitorován.

Nejslabším pak systém plánování obecně, zejména pak plánování financí. Pokud nějaký finanční plán existuje, drží se opět v úzkém kruhu vedení. A rozhodně se nerozpadá do dílčích plánů, a tak firma nedisponuje, kromě jiného, např. marketingovým plánem.

Snad proto i evidence v podnikovém informačním systému zcela opomíjí plánování marketingových aktivit, které je vedeno mimo tento systém.

Personální a mzdová agenda je vedena ve vlastním informačním systému Kompas2.

Systém komunikace probíhá vesměs emailovou formou či formou porad a osobních setkání. Ač IT firma, sama modernější formy komunikace nepoužívá.

SDÍLENÉ HODNOTY

Na první pohled panuje ve firmě přátelská atmosféra. Vztahy jsou korektní, blízké v rámci týmů, nikoliv však na celopodnikové úrovni, neboť necelých 70 zaměstnanců je rozděleno do tří rozdílných budov v Třebíči, a tak se někteří ani osobně neznají.

Při bližším pohledu však atmosférou firmy prosakuje skepse a ne příliš pozitivní nálada. To je do jisté míry dáno strnulostí, nepružností, zaběhlými procesy, neschopností věci měnit (ať už ze strany vedení či zaměstnanců). Pracovníci, vědomi si

vysoké nezaměstnanosti v kraji, často pracují dlouhé roky na stejném postu. Někteří se cítí nedocení, pravděpodobně se též potýkají se syndromem vyhoření.

Oficiálně definovanou hodnotou je důvěra, vnitřní soudržnost, podpora osobního růstu. Velký důraz je také kladen na etické metody při styku s partnery či konkurencí.

Prvky firemní kultury mají v současné době roztržitěnou podobu. Firma operuje ze tří budov, z nichž každá je rozdílně zařízena. Plánuje se však stavba nové budovy, která by měla sjednotit všechny týmy pod jednu střechu s jednotným interiérem.

Korporátní identita nebyla dlouho definovaná. Každý tým si libovolně tvořil produktová loga, vzhled firemních dokumentů apod., bez návaznosti na celofiremní styl. To se však začátkem letošního roku postupně mění, loga dostala novou podobu tak, aby nesla společné prvky. Design firemních dokumentů se sjednocuje, aby bylo patrné, že jednotlivé produkty pochází z dílny jedné firmy.

Díky dlouholetému působení některých pracovníků ve firmě pozorují vytvoření neformálních vztahů. Kromě vánočního večírku však firma nikterak nepodporuje budování vztahů uvnitř týmů nebo napříč firmou.

STYL VEDENÍ

Styl vedení v sobě nese prvky liberálního vedení na straně jedné, direktivního na straně druhé. Relativní svoboda v rozhodování, které produkty na trh uvést a za jakých podmínek, je omezena nedostatečnými kompetencemi v oblasti smluvní a finanční. Neexistují finanční plány, marketingové plány, prognózy, analýzy trhu, měření výkonosti apod.

Veškeré smluvní dokumenty procházejí pečlivou a zdoluhavou kontrolou majitele společnosti, což někdy časově blokuje realizaci obchodních případů.

SPOLUPRACOVNÍCI

Každý produktový tým je většinou složený z vývojářů, konzultantů, obchodníků a produktového manažera, který tým vede.

Většina zaměstnanců je loajální, i když možná nejsou zcela spokojeni. To může do jisté míry souviset s nedostatečnou motivací k plnění úkolů, které jsou v mnoha případech plněny mechanicky, bez invence. Nevšimla jsem si také, že by ve firmě

existovala společná vůle, která by vedla k naplňování firemních vizí a cílů. Možná proto, že vize a cíle nejsou řádně komunikovány napříč firmou.

SCHOPNOSTI A DOVEDNOSTI

Jednotlivé týmy disponují velmi kvalitním vývojářským zázemím. To je nespornou konkurenční výhodou. Problém však vidím v tom, že lidé s technickým zaměřením byli dosazeni do manažerských pozic a vedou jednotlivé produktové skupiny. Tito produktoví manažeři jsou navíc většinou členy představenstva. Lidé s akademickým zázemím se tak dostávají do světa obchodu, kde je nutné pružně reagovat na měnící se podmínky, analyzovat potřeby trhu, poznávat cílové skupiny, apod. A tak místo systematické práce s obchodníky, na jejichž prodeji je konec konců firma závislá, pozoruji nezájem o jejich profesní vedení a vzdělávání (v některých týmech).

Dobrý obchodník musí totiž nejen zvládnout technické dovednosti spojené s prodáváním informačním systémem, ale měl by být především odborník na danou tematiku. V případě Kompasu2 by obchodník měl disponovat hlubokými znalostmi z personální oblasti, aby mohl lépe reagovat na potřeby firem, které by mohly Kompas2 potřebovat. Měl by mít také přehled o konkurenci, aby mohl v praxi rychleji reagovat a vyzdvihovat vlastní silné stránky.

Firma disponuje obrovským lidským potenciálem, který však dle mého názoru zatím neumí využívat.

3.4.1.1 Shrnutí 7S modelu

STRATEGIE	
-	nezveřejněná, nekomunikovaná strategie firmy
-	nedefinované vize, mise
-	neprovázanost produktových cílů s celopodnikovými
+	alespoň jeden definovaný cíl týkající se zisku
STRUKTURA	
+	liberální prostředí
-	omezené však centralizovaným vícestupňovým rozhodováním
SYSTÉMY	
+	existence informačního systému
+	pečlivá evidence obchodních případů
-	neexistující systém plánování
-	systém komunikace - stále emailem, osobně
SDÍLENÉ HODNOTY	
+	korektní vztahy, přátelská atmosféra
+	oficiálně definované hodnoty
+	vznikající firemní identita
-	negativní nálada, nedostatečná motivovanost
STYL VEDENÍ	
+	liberální vedení
-	omezené direktivním stylem
SPOLUPRACOVNÍCI	
+	loajalita
-	nespokojenost
-	nedostatečná motivovanost, kreativita
SCHOPNOSTI, DOVEDNOSTI	
+	kvalitní vývojářské a konzultantské zázemí
-	nestabilní obchodní dovednosti
-	nedostatečné manažerské dovednosti
-	nevyužitý lidský potenciál

TABULKA 15 SHRNUVNÍ MODELU 7S
ZDROJ: Vlastní zpracování

3.4.2 Finanční analýza

3.4.2.1 Ukazatelé rentability

Ukazatel		Rok		
		2010	2011	2012
Rentabilita celkových aktiv - ROA	HV po zdanění / aktiva celkem	22,64%	13,73%	19,44%
Rentabilita vlastního kapitálu - ROE	HV po zdanění / vlastní kapitál	88,13%	31,40%	33,71%
Rentabilita tržeb - ROS	HV po zdanění / tržby	9,03%	4,86%	7,05%
Rentabilita dlouhodobého kapitálu - ROCE	HV před úroky a zdaněním / aktiva celkem - krátkodobé závazky	38,93%	24,34%	33,36%

TABULKA 16 UKAZATELÉ RENTABILITY SPOLEČNOSTI PC HELP, A.S.

ZDROJ: Vlastní zpracování

Rentabilita celkových aktiv

Z vypočítaných hodnot vidíme, že firma efektivně vytváří zisk bez ohledu na to, z jakých zdrojů byl tento zisk tvořen. V roce 2011 vidíme propad, který se však v roce 2012 opět vyrovnal téměř na výši roku 2010. Obecně lze říci, že hodnoty nad 10 % jsou vnímané jako dobré.

Rentabilita vlastního kapitálu

Ukazatel vypovídá o tom, kolik čistého zisku získává koruna investovaného kapitálu. Vidíme, že v roce 2010, cca 88 % čistého zisku připadlo na 1 korunu investovaného kapitálu. Firma hodnotila vlastní kapitál dobře i v letech 2011 a 2012, neboť opět hodnoty nad 10 % jsou považovány za dobré.

Rentabilita tržeb

Z uvedených hodnot vyplývá, že z jedné utržené koruny firma získala nejvyšší zisk opět v roce 2010, a to ve výši 9,03 %. V roce 2011 získala zhruba poloviční zisk z jedné koruny tržeb. V roce 2012 se zisk zvedl na 7,05 %. V čase by tento ukazatel měl růst.

Rentabilita dlouhodobého kapitálu

Tento ukazatel nám zjišťuje, jak efektivní jsou naše investice (z vlastních i cizích zdrojů) z dlouhodobého hlediska. Z výsledků vidíme, že z jedné investované

koruny dosáhl podnik v roce 2010 zisku před zdaněním a úroky ve výši 38,93 %, v roce 2011 pak 24,34 % a v roce 2012 to bylo 33,36 %.

3.4.2.2 Ukazatelé aktivity

Ukazatel		Rok		
		2010	2011	2012
Obrat celkových aktiv	tržby / aktiva	2,51	2,78	2,76
Vázanost celkových aktiv	aktiva / tržby	0,40	0,36	0,36
Doba obratu zásob - ve dnech	zásoby / (tržby/360)	2	2	1
Doba obratu pohledávek - ve dnech	pohledávky z obch styku / (tržby/360)	76	55	51
Doba obratu závazků - ve dnech	závazky z obch styku / (tržby/360)	12	5	4

TABULKA 17 UKAZATELÉ AKTIVITY SPOLEČNOSTI PC HELP, A.S.
ZDROJ: Vlastní zpracování

Obrat celkových aktiv

Vypovídá o tom, kolikrát se celková aktiva podniku v tržby obrátí. Ideální hodnoty jsou kolem 1,6 – 3. Vidíme, že v případě společnosti PC HELP se celková aktiva v tržby proměnila 2,5 – 2,7 krát v průběhu let 2010 – 2012.

Vázanost celkových aktiv

Tento ukazatel vypovídá o intenzitě, s jakou společnost využívá aktiv, aby dosáhla maximálních tržeb. Čím je ukazatel nižší, tím lepší, neboť vypovídá o skutečnosti, že firma expanduje, aniž musí zvyšovat finanční zdroje. Vidíme, že v roce 2011 se hodnota snížila z 0,4 na 0,36 a na této hodnotě zůstala také v roce 2012.

Doba obratu zásob

Udává, za jak dlouho se zásoba přemění v peněžní prostředky či pohledávku. Optimální hodnota by měla být max. 30 dnů. V případě společnosti PC HELP jde o 1 až 2 dny, z čehož lze usuzovat, že firma svým zaměřením disponuje velmi zanedbatelným množstvím zásob.

Doba obratu pohledávek

Vypovídá o době, za kterou dostane podnik zapláceno za prodej. Čím je hodnota nižší, tím rychleji dostává zapláceno za své výrobky a služby. V roce 2010 byla

průměrná doba splatnosti pohledávek 76 dní, v roce 2011 klesla na 55 dní a v roce 2012 dokonce na 51 dní.

Doba obratu závazků

Udává informaci o době obratu závazků, respektive dobu, po kterou společnost odkládá platby dluhů z obchodního styku. Vidíme, že PC HELP platí dluhy z obchodního styku v průměrné době 4 dnů v roce 2012. Srovnáme-li to s dobou, za kterou podnik dostane zapláceno, vidíme, že PC HELP platí svým dodavatelům zhruba o měsíc a půl dříve, než dostane zapláceno od svých odběratelů. To by mohlo indikovat problémy s cash flow.

3.4.2.3 Ukazatelé likvidity

Ukazatel		Rok		
		2010	2011	2012
Běžná likvidita	oběžná aktiva / krátkodobé závazky	1,94	2,35	2,53
Pohotová likvidita	oběžná aktiva - zásoby / krátkodobé závazky	1,89	2,27	2,49
Okamžitá likvidita	pohotové finanční prostř. / krátkodobé závazky	0,10	0,15	0,07

TABULKA 18 UKAZATELE LIKVIDITY SPOLEČNOSTI PC HELP, A.S.
ZDROJ: Vlastní zpracování

Běžná likvidita

U finančně zdravých podniků by se měla hodnota běžné likvidity pohybovat v rozmezí 2-3. Z tabulky vyplývá, že v roce 2011 i 2012 se společnost pohybovala v pásmu finančně zdravých podniků. V roce 2010 byla mírně pod hraniční hodnotou.

Pohotová likvidita

Finančně zdravé podniky by měly mít hodnotu ukazatele v rozmezí 1-1,5. Z vypočítaného ukazatele vidíme, že pohotová likvidita je vyšší než dané rozmezí, a to ve všech 3 letech.

Okamžitá likvidita

Doporučená hodnota tohoto nejlikvidnějšího ukazatele by se měla pohybovat mezi 0,2-0,5. Z výpočtu je patrné, že ani v jednom roce se okamžitá likvidita

nepohybuje v optimálním rozmezí. Je tedy zřejmé, že pohotové finanční prostředky nestačí na úhradu krátkodobých závazků společnosti.

Efektivní finanční řízení má za cíl udržovat takovou likviditu, která podniku zajistí platební schopnost, zároveň však nedrží nadbytek majetku v likvidní podobě. PC HELP by si měl tedy pečlivěji hlídat okamžitou likviditu, která může být způsobena právě nesouladem mezi přijatými platbami od odběratelů a relativně rychlým platbám dodavatelům.

3.4.2.4 Ukazatelé zadluženosti

Ukazatel		Rok		
		2010	2011	2012
Celková zadluženost	cizí zdroje / aktiva celkem	67,99%	47,11%	33,80%
Koeficient samofinancování	vlastní kapitál / aktiva celkem	25,69%	43,73%	57,67%

TABULKA 19 UKAZATELE ZADLUŽENOSTI SPOLEČNOSTI PC HELP, A.S.
ZDROJ: Vlastní zpracování

Celková zadluženost

Celková zadluženost společnosti klesla z necelých 68 % v roce 2010 na konečných 33,8 % v roce 2012. Čím vyšší ukazatel je, tím vyšší riziko vzniká pro věřitele, především pro banku. Hodnoty mezi 30 – 60 % jsou v normě.

Koeficient samofinancování

Tento ukazatel informuje o financování společnosti, respektive do jaké míry si společnost financuje aktiva vlastním kapitálem. Hodnota ukazatele větší než 40 % vypovídá o dobré finanční situaci, ze které lze odhadnout, zda podnik dosahuje dostatečně velký zisk. Z hodnot v tabulce vidíme, že PC HELP dosáhl příznivé finanční situace v letech 2011 a 2012.

Na druhou stranu však vysoká hodnota může být příčinou poklesu rentability vlastního kapitálu. Není efektivní, aby firma všechny potřeby kryla vlastními zdroji.

3.4.2.5 Shrnutí finanční analýzy

SHRnutí FINANČNÍ ANALÝZY	
+	firma nemá problémy s rentabilitou
+	má optimální zadluženost
+	má optimální míru samofinancování
-	platí svým dodavatelům o měsíc a půl dříve než dostane zapláceno od odběratelů
-	pohotově finanční prostředky nestačí na úhradu krátkodobých závazků společnosti

TABULKA 20 SHRnutí FINANČNÍ ANALÝZY SPOLEČNOSTI PC HELP, A.S.

ZDROJ: Vlastní zpracování

3.4.3 Analýza tržeb produktu Kompas2

V této kapitole se již úžeji zaměřím na dostupné informace týkající se vývoje tržeb produktu Kompas2. Časová řada je omezena na 7 let. Dřívější údaje bohužel nejsou k dispozici.

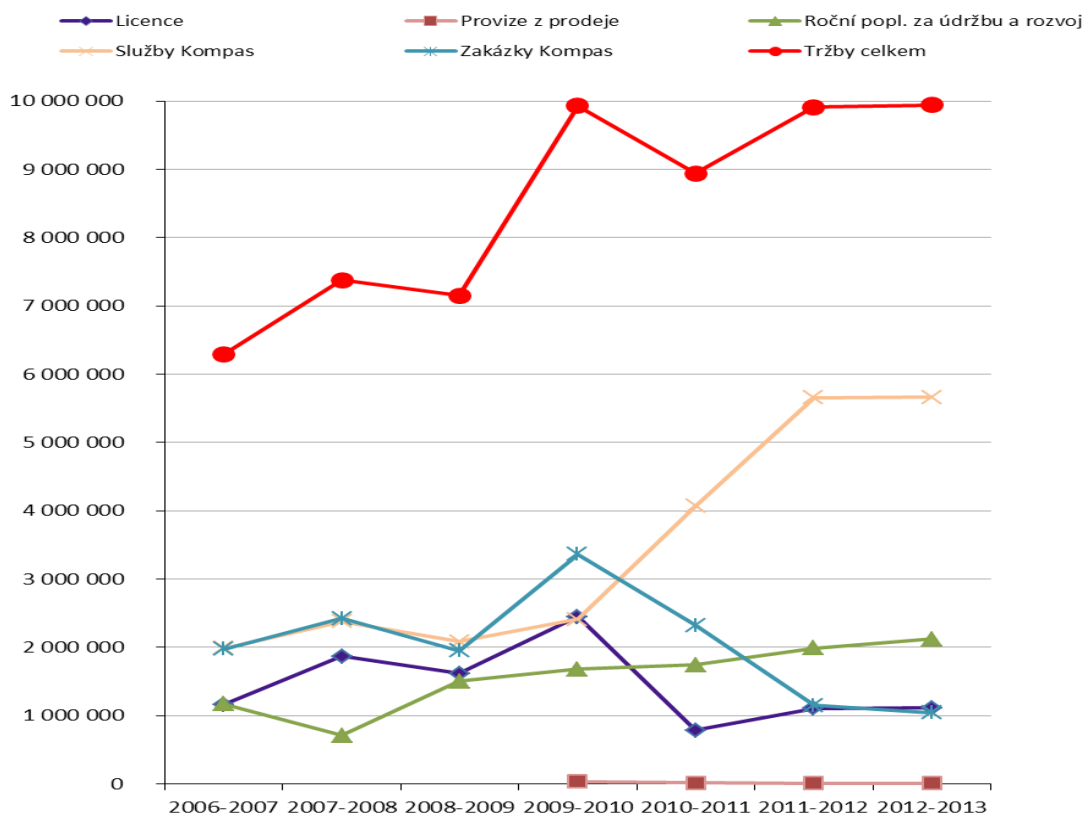
Fiskální rok (1. 6. – 31. 5.)	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Licence (Kč)	1 162 200	1 870 220	1 619 296	2 445 538	784 120	1 106 418	1 109 650
Provize z prodeje (Kč)				31 588	18 417	8 437	6 858
Roční popl. za údržbu a rozvoj (Kč)	1 170 068	707 643	1 500 039	1 680 445	1 745 128	1 988 538	2 121 158
Služby Kompas (Kč)	1 987 288	2 378 563	2 082 480	2 410 601	4 071 647	5 659 602	5 661 576
Zakázky Kompas (Kč)	1 976 650	2 424 280	1 951 959	3 360 293	2 323 463	1 148 500	1 046 098
Tržby celkem (Kč)	6 296 206	7 380 706	7 153 774	9 928 465	8 942 775	9 911 495	9 945 340

TABULKA 21 VÝVOJ TRŽEB KOMPASU2 V LETECH 2006 – 2013

ZDROJ: Vlastní zpracování

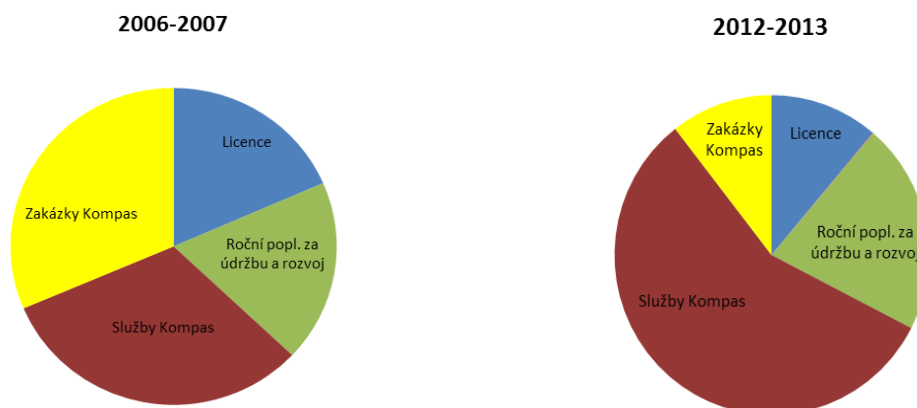
V tabulce vidíme vývoj celkových tržeb Kompasu i jejich skladbu. Z položek nás zajímají **licence** (jednorázový poplatek za použití software), **roční poplatky za údržbu a rozvoj** (jsou stabilním každoročním příjmem), **služby** (poskytované smluvně stávajícím zákazníkům, které o ně projeví zájem, ve formě konzultací, různých dodělávek, odborné pomoci, oprav hardwaru apod.), **zakázky** (které mají nepravidelný charakter, většinou jsou to práce dělané zákazníkům na míru). Podíl zakázek a služeb může být přitom nepřesný, neboť řada zakázek se realizuje v rámci služeb. To je dáno tím, že realizace služby je obchodně jednodušší než realizace vyjednání zakázky. A to na úkor faktu, že čistý výnos ze zakázky bývá většinou mnohem vyšší, než je tomu u služby.

Vidíme, že ačkoliv se **celkové tržby** od roku 2006 do roku 2012 zvedly o takřka 58 %, jejich průběh nebyl po celou dobu vzestupný. K prvnímu mírnému snížení tržeb došlo v roce 2008 - 2009. Následující rok došlo ke skokovému nárůstu o cca 38 %, pak opět k propadu o cca 10 % v roce 2010 - 2011. V posledních dvou letech se drží celkové tržby téměř na úrovni tržeb v roce 2009 – 2010.



GRAF 10 VÝVOJ TRŽEB KOMPASU2 V LETECH 2006 – 2013
ZDROJ: Vlastní zpracování

Podíváme-li se na jednotlivé položky tržeb, vidíme, že prodeje licencí se po dosažení vrcholu v roce 2009 – 2010 propadly o téměř 70 % v roce 2010 – 2011. To bylo bezpochyby způsobeno zpožděným účinkem krize, protože v tomto odvětví jde o dlouhodobou realizaci zakázek. Zatímco licence se v posledních dvou letech dostaly zpět zhruba na úroveň roku 2006 – 2007, dramaticky nám stoupl podíl služeb na celkových tržbách.



GRAF 11 SROVNÁNÍ PODÍLŮ SLOŽEK TRŽEB V LETECH 2006 - 207 a 2012 – 2013

ZDROJ: Vlastní zpracování

Srovnáme-li podíly jednotlivých položek na celkových tržbách na začátku a na konci sledovaného období, vidíme, že podíl licencí se v roce 2012 – 2013 mírně zmenšil, došlo i ke zmenšení podílu zakázek. Na druhou stranu však došlo k výraznému zvýšení podílu služeb na celkových tržbách.

Z toho vyplývá, že nedochází k nárůstu podílu tržeb z nových licencí, tím se jen mírně zvyšuje stabilní roční příjem z poplatků za údržbu a rozvoj. Prodej nových licencí se tak stává nejslabším článkem. Převážná většina tržeb se tedy dosahuje obsluhou a vytěžováním stávajících zákazníků – službami a zakázkami společně, a to i přes to, že segment stávajících zákazníků není systematicky opečovávaný.

3.4.3.1 Shrnutí analýzy tržeb

SHRNUTÍ ANALÝZY TRŽEB 2006 - 2013	
+	od roku 2006 - nárůst tržeb o 58 % v roce 2013
+	zvětšující se podíl služeb na celkových tržbách
+	lehce stoupající stabilní příjem z ročních poplatků za údržbu a rozvoj
-	tržby v posledních 4 letech však spíše stagnují
-	neroste podíl licencí na celkových tržbách
-	zakázky mají též klesající tendenci

TABULKA 22 SHRNUTÍ ANALÝZY TRŽEB PRODUKTU KOMPAS2 - 2006 – 2013

ZDROJ: Vlastní zpracování

3.4.4 Analýza stávajících zákazníků

Personální informační systém Kompas2 využívá v současné době celkem 131 aktivních zákazníků. Z tohoto počtu je 98 % výrobních firem.

Zhruba 55 % firem je ryze českých, 45 % se zahraniční účastí.

Rozdělíme-li zákazníky do tří různých segmentů dle velikosti, vidíme, že 88 % firem jsou velké a střední velikosti. Většina, tedy 61 %, jsou firmy od 50 do 250 zaměstnanců. Jen 16 firem (12 %) jsou malé firmy do 50 zaměstnanců.

Velikost firmy	Počet	Procentuální poměr z celku
Malé firmy (do 50 zaměstnanců)	16	12%
Střední firmy (od 50 do 250 zaměstnanců)	80	61%
Velké firmy (250 a více zaměstnanců)	35	27%
Celkový počet aktivních zákazníků	131	100%

TABULKA 23 ROZDĚLENÍ ZÁKAZNÍKŮ DLE VELIKOSTI

ZDROJ: Vlastní zpracování

Hlubší analýzou zákazníků se firma nezabývá. Zákazníci tak nejsou rozděleni do skupin např. dle výnosnosti, věrnosti nebo třeba dle uživatelské pokročilosti.

3.4.4.1 Shrnutí analýzy zákazníků

SHRUTÍ ANALÝZY STÁVAJÍCÍCH ZÁKAZNÍKŮ	
+	rozdělení zákazníků dle skupin dle oboru a velikosti
-	chybí hlubší analýza zákazníků např. dle výše tržeb v jednotlivých kategoriích, délky používání HRM systému Kompas2, pokročilosti uživatelů apod.
-	chybí jakákoliv cílená práce s touto skupinou, u které se již nemusí investovat do fáze "získávání"

TABULKA 24 SHRUTÍ ANALÝZY STÁVAJÍCÍCH ZÁKAZNÍKŮ

ZDROJ: Vlastní zpracování

3.4.5 BCG matice

Z dalších analýz bych tu ráda použila BCG matici (byť bude použita pouze na jeden produkt firmy), neboť nám umožní podívat se na produkt Kompas2 v kontextu celého trhu. Tato jednoduchá analýza posuzuje dva faktory strategické úspěšnosti - očekávanou míru růstu trhu a relativní tržní podíl.

Z analýzy trhu podnikových informačních systémů již víme, že v roce 2011 byl celkový přírůstek trhu 7,6 %. Na růstu se podílely nejvíce malé a střední podniky, pozvolný nárůst byl u velkých podniků, kde je trh dlouhodobě nejvíce nasycený.

Ovšem best-of-breed řešení, mezi která se Kompas2 řadí, zaznamenaly v roce 2011 poprvé od roku 2000 meziroční pokles. Jednou z příčin může být nahrazování těchto systémů univerzálními aplikacemi. Nutno upozornit, že z této informace nelze přesně vyčíst, zda se pokles týkal také HRM systémů či nikoliv. Tak podrobné informace o tomto segmentu nejsou bohužel k dispozici.

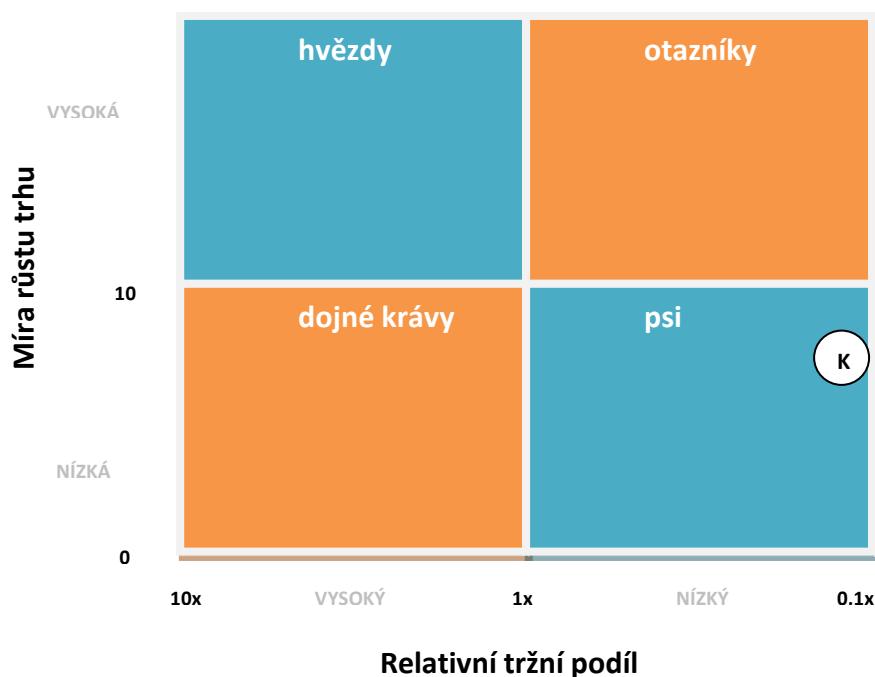
Dle vývoje přírůstků celého trhu s podnikovými systémy od roku 2005, kdy nejvyšší přírůstky byly v roce 2006 a 2007 a dosahovaly cca 13 % a nejmenší přírůstek, (cca 4%) byl v roce 2010, můžeme odhadnout, že budoucí přírůstky budou s největší pravděpodobností větší než 5 %, ale menší než 10 %.

V roce 2011 dosahovaly tržby za Kompas2 9,9 mil. Kč. Porovnáme-li tržby Kompasu s Vemou (nikoliv OKsystemem, u kterého nevíme, jakým podílem se tržby za HRM systémy podílely na celkových tržbách), jejíž tržby dosáhly v roce 2011 výše 169,8 mil. Kč, dostaneme relativní tržní podíl Kompasu cca 0,06.

Produkt Kompas2 se tímto dostává do čtvrtého kvadrantu **Psi** s relativně malým podílem na trhu, který je mírně rostoucí. Odpovídající strategie by pak měla být:

- **Zbavovat se** – tzn. přemýšlet, co s produktem dále dělat, zda prodat, zlikvidovat, překlopit do novější technologie apod. To jde ruku v ruce se skutečností, že Kompas2 se nachází na sestupné fázi svého životního cyklu díky stárnoucí technologii, na níž je postaven.

Matice BCG má však několik nevýhod, na které je potřeba brát ohled při budoucím rozhodování o produktu. Je třeba si uvědomit, že jde o jednoduchý model, který je založen na porovnávání dvou faktorů. Vypovídá o možné současné ziskovosti, neidentifikuje však, které obchody nabízejí nejlepší investiční příležitosti. Nezahrnuje náklady, což nám v této chvíli vyhovuje, neboť ze současného stavu účtování nelze náklady spojené s produktem identifikovat.



OBRÁZEK 24 BCG MATICE
ZDROJ: Vlastní zpracování

Ačkoliv se Kompas2 pohybuje v kvadrantu Psů, není však za současné situace možné se jej zbavovat. Z produktového portfolia firmy vyplývá, že se Kompas2 podílí zhruba 1/4 na celkových tržbách firmy. Vývoj v novější technologii by mohl být cestou ke zvýšení výkonnosti produktu.

3.4.6 Analýza marketingové strategie

3.4.6.1 Marketingový a komunikační mix produktu Kompas2

Marketingový mix slouží především k taktické konkretizaci procesu marketingového řízení. Měl by spolu s tržní segmentací a výběrem cílových trhů tvořit marketingovou strategii firmy.

Zdá se mi, že ve firmě PC HELP je však tento operativní nástroj vyzdvihnout na strategickou úroveň a často tak sám o sobě tvoří základ marketingové strategie produktů.

V současné době se marketingový mix míchá z různých prvků. Já jsem v této diplomové práci zvolila analýzu klasické podoby, tedy produktu, ceny, distribuce a

marketingové komunikace. A to i z toho důvodu, že firma PC HELP se stále dívá na trh očima prodávajícího a často opomíjí pohled kupujícího.

PRODUKT

Produktem je, jak už bylo řečeno výše, komplexní informační systém pro řízení lidských zdrojů, Kompas2. Za produkt je zodpovědná produktová skupina, která spravuje celou produktovou řadu, tzn.

- **Kompas2**
- **plusPortal** – webová aplikace pro podporu HR procesů ve středních a větších společnostech, který lze napojit na různé informační systémy. Využívá možnosti internetu pro komunikaci mezi zaměstnanci. Poskytuje určitou, ale ještě ne zcela úplnou užitnou hodnotu v oblasti vyúčtování pracovních cest, umožňuje evidenci volna a přesčasů, rozpracované funkce pro klasickou docházku a nový modul vzdělávání.
- **Outsourcing mezd** – služba komplexního zpracování mezd, postavená na využití programu Kompas2 a nabízená zákazníkům.

Dříve, než shrnu poskytovanou hodnotu produktu Kompas2 pro zákazníka, ráda bych jí zasadila do kontextu celého trhu. Ve firmě PC HELP nebyly nikdy udělány systematické průzkumy konkurence, proto nebylo možné identifikovat, jakých reálných předností Kompas2 dosahuje ve srovnání s konkurencí.

V listopadu v roce 2012 jsem proto provedla průzkum formou mystery shoppingu, kdy byl prostřednictvím vybrané osoby zaslán na 8 největších konkurentů email s fiktivní poptávkou. Cílem bylo zmapovat dobu reakce na poptávku, získání více informací o technologické vyspělosti a uživatelském prostředí konkurenčních produktů (ideálně z demo verzí). Výsledky jsou shrnuty v tabulce na následující straně.

Konkurence	Doba reakce	Značka	Technologie	Uživatelské prostředí
OKsystem	50 hodin	Jasná souvislost mezi produkty a výrobcem (OKbase, OKmzdy...).	Silné technologické zázemí. Rozsah funkcí podobný jako u Kompasu. Vše však v novější technologii. Uživatelské rozhraní se skládá z klasického řešení pro HRM na bázi Windows klienta, z webového portálu s řadou funkcí a klienta pro mobilní telefony.	První pohled velmi pěkný. Při další práci se však trochu vytrácí intuitivnost.
Vema	72 hodin	Jednoduše zapamatovatelná značka Vema, pod kterou se skrývá více produktů. Vema = výrobce i produkt.	Podobně silné technologické zázemí jako OKsystem. Systém vyvinutý na vlastní platformě, provozovaný v internetové síti. Místo prohlížeče používá vlastního klienta. Zatím umožňuje více než HTML. Je však již starší, novější HTML by tak mohl tento rozdíl smazat.	Přehledné, intuitivní.
Elanor	3 hodiny	Elanor - výrobce i produkt. Působí i v řadě jiných zemí.	Pracuje na databázi Oracle a Microsoft. Stejná funkčnost jako Kompas2. Integrovaná docházka.	Průměrný.
Datacentrum	100 hodin	Datacentrum - výrobce i produkt.	Třívrstvá architektura zaměřená na dislokovaná pracoviště. Data uložena v MS SQL nebo Oracle. Aplikační server v .NET, PowerBuilder. Řeší primárně personalistiku a mzdy. Docházka je, ale možná není vlastní.	Nezjištěno.
NuggetSW	24 hodin	NuggetSW - výrobce i produkt	Produkt pochází z roku 1999. Uživatel pracuje pouze s tenkým klientem - hůře podporuje uživatelské interakce. Zaměřeni na personalistiku a mzdy. Nemají vlastní docházkový ani stravovací systém.	Zastaralejší.
KS Program	24 hodin	Výrobce i produkt pod jednou značkou	Technologicky mají software postaven na PowerBuilderu, webový portál na ASP.NET. Produkt velmi podobný Kompasu.	Uživatelské rozhraní není příliš intuitivní.
Flux	5 hodin	Výrobce i produkt pod jednou značkou	Třívrstvá architektura, nezdá se příliš propracovaná. Zaměřeno také na základní personalistiku a mzdy.	Podle ukázek horší uživatelské rozhraní.
MMI	1 hodina	Důraz na značky jednotlivých produktů, výrobce upozaděn.	Zaměřen na jinou technologickou platformu Linux/Oracle. Mají promyšlené pojetí koncepce HRM, sledují a podporují trendy v oboru.	Zřejmý důraz na vzhled.

TABULKA 25 SROVNÁNÍ PRODUKTŮ KONKURENCE

Zdroj: Vlastní zpracování

Z průzkumu vidíme, že nabídku personálních informačních systémů lze rozdělit na technologicky vyspělejší (OKsystem, Vema, Datacentrum) a zastaralejší, které zatím vychází z technologie, na které byly vytvořeny. Do této kategorie spadá i Kompas2. Otázkou však zůstává, zda-li zákazník vnímá a dokáže posoudit technologickou aktuálnost produktu jako přidanou hodnotu. Z praxe vyplývá, že zákazník klade důraz zejména na spolehlivost a jednoduchost obsluhy.

Dále pozorujeme, že čím větší společnost je, tím delší je doba reakce na zasloupanou poptávku.

Uživatelské rozhraní je občas hezké (OKsystem, MMI), někdy však není ergonomické a intuitivní.

Na rozdíl od Kompasu2 zvolili konkurenční dodavatelé jednodušší strategii vymezení značky na trhu. Výrobek i značka totiž nesou jedno jméno.

Celkově lze shrnout, že nabídka uživatelských funkcí konkurenčních produktů je poměrně vyrovnaná co do rozsahu a propracovanosti, liší se však ve skladbě a zejména uživatelským rozhráním.

Závěrem můžeme konstatovat, že produkt Kompas2 přináší svým zákazníkům:

- lepší uživatelské rozhraní než u většiny konkurenčních produktů;
- integrovanou, vlastní a dobře propracovanou docházku;
- analytické funkce, které jsou zabudované do všech seznamů;
- tiskové výstupy prostřednictvím různých editorů (MS Word, Excel), což u konkurenčních produktů běžné není;
- rychlejší reakci na poptávku, a to i v případě specifických požadavků;
- zkušené a kvalifikované konzultanty s výbornou pověstí.

CENA

Cena za produkt Kompas2 je závislá na počtu zaměstnanců společnosti a používaných modulech. Skládá se z:

- ceny za licence k programovému vybavení;
- ročního poplatku za údržbu a rozvoj
- služeb, respektive instalace a implementace.

Jediné, co se mi v celé firmě podařilo zjistit je fakt, že Kompas2 se na trhu pohybuje ve středovém cenovém pásmu, tzn., že existují dražší, ale i levnější produkty. Cena tedy nebude patřit mezi výraznou konkurenční výhodu produktu.

DISTRIBUCE

Produkt Kompas2 je distribuován z Třebíče, kde sídlí firma PC HELP, a.s. Snaží se pokrývat celou Českou republiku. Dlouhé roky byla obchodní činnost závislá na jednom obchodníkovi, který byl sice výkonný, ale dle mého názoru nemohl sám obsáhnout celý trh. Také tu existovalo velké riziko, že v případě jeho odchodu nebude mít kdo navázat na jeho činnost. To se také v loňském roce potvrdilo.

V současné době provádějí obchodní činnost dva obchodníci, kterým však nějakou dobu potrvá, než získají potřebné zkušenosti. Navíc v době, kdy se produkt nachází v sestupné fázi životního cyklu na trhu, který je poměrně saturovaný.

Vzhledem ke složité implementaci a velkému podílu lidské práce nemůže být tento komplexní informační systém distribuován jednodušší cestou, např. bezobslužně přes Internet.

Fyzická vzdálenost Třebíče od mnoha míst v České republice nehraje tak velkou roli, jako spíše neznalost vzdálenějších lokalit a dění v nich, což velmi ztěžuje vyhledávání nových obchodních příležitostí.

PROPAGACE

Firma PC HELP velmi opatrně vydává peníze za propagaci, což dokládá tabulka níže. Výše investic do marketingu kopíruje momentální výnosovou situaci firmy. Daří-li se, investuje více a opačně. Z hodnot také vidíme, že výdaje za propagaci dosahují jen zlomek podílu celkových tržeb.

	2009-10	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Tržby	42 931 982,00 Kč	42 351 442,00 Kč	47 990 424,00 Kč	46 328 106,00 Kč
Výdaje za marketing	382 830,34 Kč	481 226,39 Kč	613 817,90 Kč	556 806,20 Kč
Výdaje na marketing/tržby	0,89%	1,14%	1,28%	1,20%

TABULKA 26 TRŽBY SPOLEČNOSTI PC HELP VS. VÝDAJE ZA REKLAMU

ZDROJ: Vlastní zpracování

Konkrétní výdaje za propagaci produktu Kompas2 není možné zjistit, protože se výdaje produktově nesledují.

Propagaci produktu Kompas2 můžeme rozdělit do dvou hlavních skupin:

1. Odborné semináře, na různá témata z personální oblasti (např. Softwarové nástroje moderního personalisty), které se konají přibližně čtyřikrát do roka. Tato forma je poměrně úspěšnou formou přímého oslovení potenciálních zákazníků, kteří navíc přihlášením se na seminář projevují o daný produkt zájem. Dlouhodobě se firmě daří získat cca 2 % přihlášených účastníků z celkové velikosti vybrané a obesané databáze kontaktů (která se mění dle místa konání semináře). Cílovou skupinou jsou většinou firmy střední a větší velikosti. Externí náklady na každou akci se pohybují kolem 15 000 Kč. Nesledují se však celkové náklady na semináře (tedy včetně interních nákladů) ani výnosy z obchodních případů, které byly uzavřeny na základě účasti na semináři.

2. Marketingovou komunikaci na Internetu, která v tomto případě zahrnuje:

- vlastní webové stránky;
- online direct marketing – newslettery, direct mailing;
- online Public Relations – články do online médií, tiskové zprávy, případové studie.

Protože marketingovou komunikaci na internetu považuji za klíčovou a v případě firmy PC HELP jako jednu ze dvou praktikovaných způsobů komunikace s trhem, ráda bych jí věnovala detailnější pozornost.

Základ pro fungující webové stránky, které vnímám jako základní kámen pro marketingovou komunikaci na internetu, považuji SEO pyramidu, ze které budeme vycházet.



OBRÁZEK 25 SEO PYRAMIDA

ZDROJ: LINHART, Jan. ČESKÉ VZDĚLÁVACÍ CENTRUM. *Jak efektivněji propagovat vaše stránky na internetu.* 2012.

K tomu, aby webové stránky přinášely očekávaný efekt, musí mít, kromě kvalitních základů, definovanou také cílovou skupinu. Se znalostí zákazníků firma PC HELP dlouhodobě bojuje, respektive nepovažovala ji za podstatnou.

Analýza webových stran www.kompas2.cz

▪ Přístupnost, kvalitní stránky

Mezi nejdůležitější faktory, které určují kvalitu stránek, patří:

- *Unikátní text* – texty webu produktu Kompas2 byly sice předělány, ale stále jsou napsány spíše technickým jazykem a jsou dosti podobné konkurenci.
- *Mapa stránek, kódování, interní architektura odkazů, atd.* – o tyto faktory se postaral dodavatel webových stran.
- *On-page faktory* – veškeré úpravy, které jsou prováděny přímo na webových stránkách. Jsou extrémně důležité pro vyhledávače, které je vidí jen jako zdrojový kód. Patří sem titulky, nadpisy, popisy, strukturování textu, popisy obrázků apod. Po nedávné kontrole byly všechny tyto klíčové faktory spraveny a doplněny.

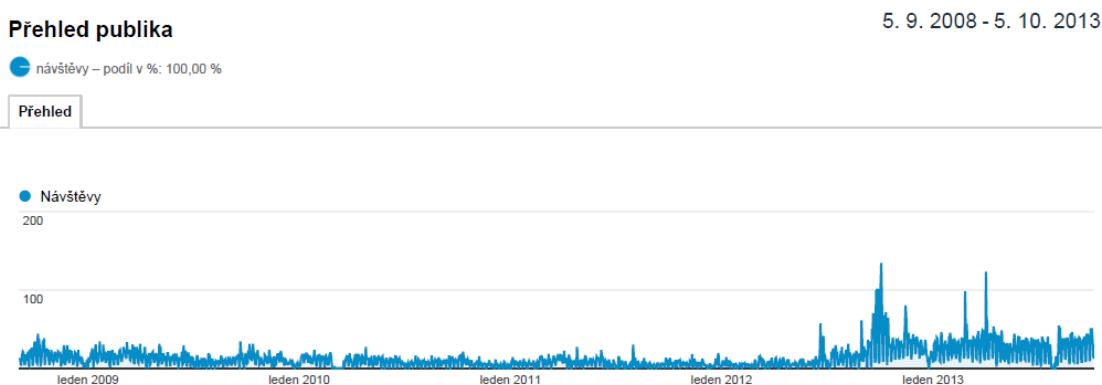
- **Klíčová slova, cílení**

Správný výběr klíčových slov, jejich hustota, umístění v textech webu a aktualizace stránek spoluvytváří vhodný obsah pro vyhledavače.

Již dříve jsem zmínila, že firma nezná profil svého zákazníka a tím pádem nepracuje s těmito informacemi ve snaze „zachytit“ návštěvníka webu.

- **Analýza celkové návštěvnosti**

Podíváme-li se na vývoj návštěvnosti webových stran od půlky roku 2008, kdy vznikly, vidíme postupný útlum až do roku 2012, kdy návštěvnost klesla na minimum a již dávno nesloužila jako nástroj pro získávání poptávek. Proto se po složitém vyjednávání podařila prosadit tvorba nových webových stran (spuštěny v červnu 2012), což vedlo k téměř okamžitému nárůstu návštěvnosti, ale zejména výkonnosti.



OBRÁZEK 26 VÝVOJ NÁVŠTĚVNOSTI WWW.KOMPAS2.CZ V LETECH 2008 – 2013
ZDROJ: Vlastní zpracování (Google Analytics)

Analýzu návštěvnosti a klíčových ukazatelů vidíme v tabulce níže.

1.1.2013 - 31.8.2013	Návštěvy	Počet stránek na návštěvu	Prům. doba návštěvy	% nových návštěv	Míra okamžitého opuštění
Veškerá návštěvnost	6 368	3,03	0:02:23	74,26%	57,18%
Neplacené vyhledávání (3 843)					
Seznam/organic	2 386	2,14	0:01:01	90,03%	68,69%
Google/organic	1 388	2,97	0:02:25	70,65%	54,83%
Ostatní/organic	69				
Direct	844	3,47	0:03:05	73,93%	47,51%
Odkazy	1 672	4,18	0:03:57	55,08%	47,25%
Placené vyhledávání	9	2,00	0:00:42	88,89 %	77,78 %

1.1.2013 - 31.8.2013	Návštěvy	Počet stránek na návštěvu	Prům. doba návštěvy	% nových návštěv	Míra okamžitého opuštění
Neplacené vyhledávání	3 843	2,44	0:01:32	82,64%	63,57%
not specified	704	3,22	0:02:48	71,16 %	50,57 %
personalistika	261	2,16	0:01:08	88,89 %	68,97 %
hodnocení zaměstnanců	243	1,66	0:00:47	92,18 %	79,84 %
evidence docházky	211	1,81	0:00:29	92,42 %	75,83 %
docházka zaměstnanců	96	1,76	0:01:00	98,96 %	68,75 %
kompas2	94	5,23	0:05:01	21,28 %	39,36 %
osobní karta zaměstnance	69	1,55	0:00:17	94,20 %	73,91 %
docházka	54	1,43	0:00:12	98,15 %	77,78 %
kafetérie benefity	41	1,51	0:00:08	100,00 %	85,37 %
hodnocení zaměstnance	38	1,39	0:00:49	97,37 %	81,58 %

TABULKA 27 ANALÝZA NÁVŠTĚVNOSTI WWW.KOMPAS2.CZ OD 1. 1. - 31. 8. 2013

ZDROJ: Vlastní zpracování (data z Google Analytics)

Celková návštěvnost za 8 měsíců byla 6 368 (průměr – 796 návštěv za měsíc).

Z celkové návštěvnosti nás zajímá zejména **neplacené vyhledávání** (přes vyhledavače), **přímé zadání domény** a **počet návštěv z odkazujících stránek**.

Přes vyhledavače přišlo na stránky www.kompas2.cz 3 843 návštěv, což je zhruba 60 % veškeré návštěvnosti.

Přímo přes www.kompas2.cz přišlo na stránky 844 návštěv, tedy cca 13 % všech návštěv již doménu zná.

Zpětné odkazy přivedly na stránky 1 672 návštěv za dané období, což je zhruba 26 % z celkové návštěvnosti.

Placené vyhledávání vygenerovalo pouze 9 návštěv, ale pro tuto analýzu je to nepodstatné číslo, neboť se vztahuje k dobíhající PPC kampani.

▪ Seznam vs. Google, konverzní poměry

Dále mě zajímal poměr vyhledávání ze Seznamu a Googlu. Vycházíme z předpokladu, že potenciální zákazníci Kompasu2 (střední a vyšší management, IT pracovníci) preferují spíše Google a také předešlá měření potvrzují, že návštěvy z Googlu jsou přínosnější. Počty návštěv z jednotlivých vyhledavačů však ukazují, že Seznam na stránky přivádí zhruba 37 % celkových návštěv. Google pak necelých 22 %. Google vykazuje též vyšší průměrnou dobu návštěvy a nižší míru okamžitého opuštění oproti Seznamu.

Zajímavé je také srovnání konverzních poměrů. U tohoto typu produktu nemůžeme bohužel vyjádřit míru konverze v peněžních jednotkách, neboť se nejedná o přímý nákup z webu a obchodní případy jsou dlouhodobé, takže bychom je musely vyhodnocovat zpětně s velkým zpožděním. Jako hlavní kritérium jsem si tedy zvolila počet odeslaných poptávek.

Od počátku roku 2013, kdy došlo k nastavení měření poptávek, do konce srpna, přišlo přes web 28 poptávek. Tzn. v průměru 3,5 poptávek za měsíc.

	Počet poptávek	Počet návštěv	Konverzní poměr
Poptávky / celková návštěvnost	28	6368	0,44%
Poptávky z Googlu/návštěvnost z Googlu	9	1397	0,64%
Poptávky ze Seznamu /návštěvnost ze Seznamu	8	2386	0,34%

TABULKA 28 KONVERZNÍ POMĚRY WEBU WWW.KOMPAS2.CZ

ZDROJ: Vlastní zpracování (data z Google Analytics)

Web dosahuje výkonnosti 0,44 % v poměru počet poptávek k celkové návštěvnosti. Ideální by bylo pohybovat se mezi 1 – 2 %. Celková návštěvnost je uspokojivá (v tomto oboru nelze předpokládat masivní návštěvnost. I portály jako např. www.ekonomicke-softwary.cz se pohybují kolem 1 200 – 1 500 návštěv za měsíc). Bylo by však vhodné zaměřit se na zvýšení výkonnosti, tedy počtu odeslaných poptávek.

Konverzní poměr z Googlu potvrzuje domněnku, že je tento vyhledávač výkonnější. Ač s nižším počtem návštěv, dosahuje vyššího konverzního poměru.

Seznam přinesl větší počet návštěv, menší podíl však odešle poptávku, rychleji stránku opustí a stráví na ní o více než polovinu kratší čas.

Ve středu zájmu by tedy měli být návštěvníci z Googlu.

▪ Dotazy způsobující poptávku

Google Analytics nám také ukazuje vyhledávací dotazy, na které návštěvníci přišli na stránky a vyplnili poptávku:

- docházkový systém včetně software
- hr software, personalistika
- www.kompas2.cz, kompas2

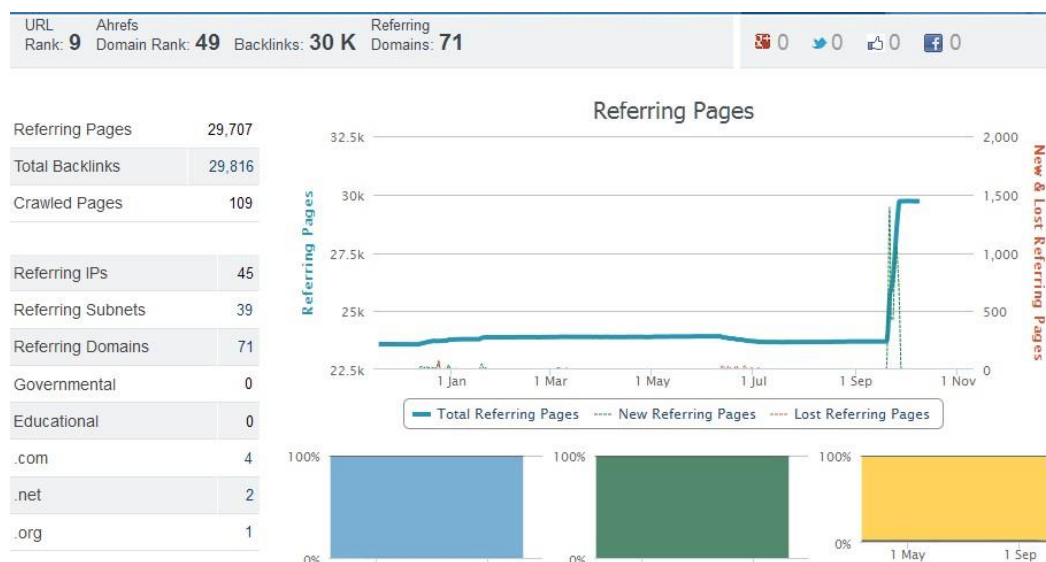
- docházka elektronická, online docházka
- evidence docházky zaměstnanců
- evidence docházky
- personalistika

Je zajímavé si všimnout, že ačkoliv je „evidence docházky“ mezi druhými nejhoršími vstupními dotazy z pohledu míry okamžitého opuštění, vykazuje konverzní poměr 0,47 % (poptávky/celkové návštěvy na toto sousloví).

▪ Linkbuilding

Linkbuilding patří mezi tzv. off-page faktory, tzn. úpravy, které nejsou prováděny přímo na webových stránkách. Jedná se o získávání odkazů z jiných stránek. Jejich souhrn pak tvoří odkazový profil. Tvorba odkazového profilu by měla být průběžnou a dlouhodobou záležitostí, přičemž důležité jsou relevance (obsahově příbuzný web), přirozenost umístění na web a důvěryhodnost zpětného odkazu. Odkazový profil pak slouží jako reference pro vyhledavače, která vypovídá o oblíbě a autoritě webu a pomáhá tak zvyšovat jeho hodnocení.

Použijeme-li nástroj Ahrefs.cz⁷⁷ pro získání přehledu o zpětných odkazech, dostaneme následující výsledek:



OBRÁZEK 27 ZPĚTNÉ ODKAZY STRÁNEK WWW.KOMPAS2.CZ

ZDROJ: *Hrefs Site Explorer & Backlink Checker* [online]. 2013 [cit. 2013-10-09]. Dostupné z: <https://ahrefs.com/>

⁷⁷ *Hrefs Site Explorer & Backlink Checker* [online]. 2013. Dostupné z: <https://ahrefs.com/>

- Z grafu vidíme, že celkový počet odkazujících stránek je 29 707 (přičemž v září vidíme nárůst v počtu odkazujících stránek).
- Celkový počet zpětných odkazů (na stránce jich může být několik) je 29 816.
- Počet procházených stránek je 109.
- Počet variací odkazujících IP je 45.
- Počet variací odkazujících podsítí je 39.
- Počet odkazujících domén je 71.

Z Google Analytics pak vidíme, že za sledované období od 1. 1. – 31. 8. 2013 vygenerovaly zpětné odkazy 1 672 návštěv, kdy si návštěvníci prohlédli průměrně více než 4 stránky a strávili na nich téměř 4 minuty. Na těchto návštěvách se podílelo 64 odkazujících domén. Vyplněno bylo 5 poptávek. Tzn. konverzní poměr ze zpětných odkazů je 0,3 %. Nejvýkonnější návštěvníky přinesl zpětný odkaz z firemní stránky www.pchelp.cz, kdy ze 784 návštěv 4 vyplnily poptávku (konverzní poměr 0,51 %).

I v budoucnu se proto musí pozornost zaměřit na získávání kvalitních zpětných odkazů a systematické budování odkazového profilu. V současné době má web málo zpětných odkazů z tematicky příbuzných webů, řídce spolupracuje s bloggery a zejména komunitami z oboru.

Online direct marketing

V oblasti direct marketingu se velmi vážavě rozjíždí práce se stávajícími zákazníky, kterým se začínají rozesílat newslettery, které je informují o dění v Kompas2. Ty se zatím neposílají pravidelně ani systematicky. Nedochozí ke sledování čtenosti emailů a pohybu čtenářů na webu, i když nástroje pro toto sledování již existují.

Naproti tomu přímé oslovování vybraných segmentů s pozvánkami na semináře již určitým sledováním prochází. Víme, že čtenost emailů s pozvánkami se pohybuje kolem 10 %. Víme dokonce, ze kterých emailových adres došlo k přečtení, popř. kolik se udělalo prokliků a kam tyto prokliky vedly. K dalšímu rozvoji práce s těmito daty však již nedochází.

Online Public Relations

Budování vztahů s veřejností se prolíná napříč několika kanály. Online vztah budujeme přes webové stránky, newslettery, ale také přes odborné články a tiskové zprávy, které se rozesílají do různých odborných periodik.

V loňském roce se podařilo napsat a rozeslat 10 PR článků, které byly do různých online periodik umístěny většinou zadarmo. Měřitelnost výkonnosti takových článků je velmi obtížná, protože zdarma umístěné články nemohou obsahovat hyperlinky na webové stránky. Přinášejí „bezejmenná“ řešení na rozličná témata z oblasti personálního řízení, kdy je většinou jediným identifikačním znakem název firmy a autor článku.

3. Využití sociálních médií

V teoretické části jsem se zmínila o tom, že sociální média jsou fenoménem, který úspěšná firma nemůže ve svém marketingu opomíjet. Protože PC HELP se sociálními sítěmi nepracuje, zajímalo mne, jak je na tom konkurence.

Výsledky jsou zachycené v tabulce níže. Zajímaly mne následující údaje: rok založení profilu v jednotlivých médiích, počet sledujících (nebo LIKE v případě Facebooku), průměrný počet zpráv za měsíc a v případě LinkedIn ještě počet propojených zaměstnanců.

Konkurence	FACEBOOK			LINKED IN			GOOGLE +			TWITTER		
	rok založ. profilu	počet LIKE	zprávy/ měsíc	rok založ. profilu	počet sledujících	spojení zaměstn.	rok založ. profilu	sledující	zprávy /měsíc	rok založ. profilu	počet sledujících	zprávy / měsíc
OKsystem	2011	133	3 - 4	2012	249	93	2011	106	4	-	-	-
Vema	2009	156	2 - 3	2013	48	27	-	-	-	2010	6	1
Elanor	-	-	-	n/a	125	59	-	-	-	-	-	-
Datacentr.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
NuggetSW	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
KS Program	2011	47	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Flux	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
MMI	-	-	-	2009	21 *	1	-	-	-	-	-	-

* založena však diskuzní skupina s více než 3 000 členy!

TABULKA 29 AKTIVITY KONKURENCE NA SOCIÁLNÍCH SÍTÍCH
ZDROJ: Vlastní zpracování

Vidíme, že nejprogresivnějšími firmami v oblasti sociálních médií jsou OKsystem a Vema. Obě firmy používají tři média ke komunikaci. OKsystem Facebook, LinkedIn a jako jediný Google+. Vema pak Facebook, LinkedIn a jako jediná Twitter (i když počtem sledujících není tento kanál asi nikterak efektivní). Snaží se také udržovat své profily aktuální umístováním několika zpráv do měsíce.

Elanor má svůj profil na LinkedIn se 125 sledujícími osobami a sítí 59 propojených zaměstnanců.

KS program využívá od roku 2011 Facebook, kde ho sleduje 47 lidí.

Zároveň vidíme, že počet sledujících není ani v jednom případě vysoké číslo, což je dáno do jisté míry profilem cílové skupiny. Nicméně lze soudit, že určitý efekt zejména Facebook a LinkedIn musí mít, neboť firmy, které je používají, udržují své profily stále aktuální. Minimálně se to musí odrážet v generování zpětných odkazů a doručování aktualit těm, kteří firmu sledují.

MMI jako jediná firma využívá plně potenciál sítě LinkedIn. Firmu jako takovou sleduje sice „pouze“ 21 uživatelů. Nicméně vedle toho její ředitel, František Mika, založil diskuzní skupinu HR forum CZ, jejíž statistiku vidíme níže.



OBRÁZEK 28 STATISTIKA SKUPINY HR FORUM CZ NA LINKEDIN
ZDROJ: Vlastní zpracování

Skupina má 3 034 členů, z nichž 36 % žije v Praze a 28 % pracuje v oblasti lidských zdrojů. Z celkového počtu členů pracuje 804 členů ve služebně starších pozicích, 602 je nováčků, 548 manažerů, 176 partnerů, 137 vlastníků společnosti, atd. O atraktivnosti skupiny svědčí také počet příspěvků, který dosáhl počtu 21 za týden. Je tedy zřejmé, že František Mika úspěšně navázal bližší, interaktivní vztah se svým

„publikem“ a může být tak ve středu dění a sledovat problémy týkající se řízení lidských zdrojů v přímém přenosu přímo z praxe.

Datacentrum, NuggetSW a Flux nevyužívají k interakci s trhem sociální média vůbec.

3.4.6.2 Shrnutí marketingového a komunikačního mixu

PRODUKT	
-	nevyjasněná komunikace značky Kompas2 vůči trhu (Kompas2 vs. PC HELP)
-	stárnoucí technologie
+	intuitivní uživatelské rozhraní
+	integrovaná docházka
+	analytické funkce, tiskové výstupy
+	rychlejší a kvalifikované služby
CENA	
-	nezjistitelné informace o cenové politice
+	odhadem se Kompas2 pohybuje ve středním cenovém pásmu
DISTRIBUCE	
-	obchodní činnost závislá na 2 obchodnících sídlících v Třebíči
-	obchodníci bez dostatečných zkušeností a znalostí z oboru
+	díky internetu dosah po celé České republice
PROPAGACE	
-	neochota investovat do propagace
SEMINÁŘE	
+	pravidelná realizace odborných seminářů
-	neprovádí se vyhodnocení ziskovosti seminářů
WEBOVÉ STRANY	
+	přístupnost, kvalitní stránky, moderní design
-	neznalost profilu cílového zákazníka = nejisté cílení
-	nízký konverzní poměr získaných poptávek z webu
-	pomalý nárůst návštěvníků z Google, který je výkonnější
-	nedostatečně kvalitní odkazový profil
-	neinvestuje se do PPC kampaní, remarketingu
ONLINE DIRECT MARKETING	
+	probíhá komunikace se stálými zákazníky přes pravidelné newslettery
-	nevyhodnocuje se čtenost
+	ostatní emailové kampaně se vyhodnocují
-	dále se však s daty nepracuje
ONLINE PR	
-	pouze odborné nekomerční PR články bez přímé propagace Kompas2
SOCIÁLNÍ MÉDIA	
-	firma nepoužívá
-	nevstupuje do přímé interakce s potenciální cílovou skupinou

TABULKA 30 SHRnutí MARKETINGOVÉHO A KOMUNIKAČNÍHO MIXU
ZDROJ: Vlastní zpracování

3.4.6.3 Analýza současné marketingové strategie

Ve firmě zatím nedochází k systematické práci s analýzami, prognózami a plány. Nicméně, náznak plánování lze spatřit v první verzi produktové strategie, která se alespoň pokouší o jednoduché analýzy. Jedna kapitola se také nazývá Návrh strategie a definuje zatím, dle mého názoru, pouze cíle:⁷⁸

- Získání co nejvyšších tržeb, které by se měly pohybovat kolem 1 mil. na zaměstnance.
- Ctít pravidlo, aby zákazník byl spokojen.
- Pokusit se o řízený prodej a směřování užité hodnoty tam, kde bude na trhu nejlépe uplatnitelná.
- Zaměření se na stávající zákazníky.

Získání co nejvyšších tržeb je v rozporu s druhou částí prvního cíle, neboť tržeb kolem 1 milionu na zaměstnance tým již dosahuje. Cíl je sice měřitelný, ale nevidím žádný posun ve výkonnosti. Ledaže by strategie produktu byla definována jako udržovací.

Další cíle by byly v pořádku za předpokladu, že by dokument dále rozpracoval, jakým způsobem by se jich mělo dosáhnout a jak budou na konci období změřeny výsledky.

Neexistuje marketingový plán ani marketingový informační systém.

Nejsem si také jista, že tým Kompas2 segmentuje trh. Tím pádem nemůže ani umísťovat produkt na trh tak, aby splňoval potřeby vybraných segmentů. Marketingový mix je pak následně také sestavován obecně, aniž by odpovídal možným segmentům.

Díky nejasně formulované nebo neexistující firemní strategii také nevíme, zda strategie produktu Kompas2 navazuje na celofiremní cíle.

⁷⁸ PC HELP, a.s. *Produktová strategie Kompas2*. Třebíč, 2012.

3.4.6.4 Shrnutí současné marketingové strategie

ANALÝZA SOUČASNÉ MARKETINGOVÉ STRATEGIE	
+	sestavená první verze produktové strategie
+	definice cílů
-	cíle nepodloženy analýzami
-	nedochází k definici segmentů, targetingu, positioningu
-	neexistuje marketingový plán, market. informační systém
-	nejistá propojenost s celopodnikovými cíli

TABULKA 31 ANALÝZA SOUČASNÉ MARKETINGOVÉ STRATEGIE
ZDROJ: Vlastní zpracování

3.5 ANALÝZA SLABÝCH A SILNÝCH STRÁNEK

SLABÉ STRÁNKY

Mezi slabé stránky firmy jednoznačně řadím neexistující nebo nedostatečně komunikovanou firemní strategii, kdy není jasné, kam firma směřuje. Na to pak navazuje neexistující marketingová strategie a všeobecné neplánování, což se odráží mimo jiné i v problémech s okamžitou likviditou.

Jako další slabinu vidím v nejistém řízení lidských zdrojů, což ústí v nevyužívání existujícího lidského potenciálu firmy.

Stagnující výše tržeb produktu Kompas2, nerostoucí podíl licencí, malý tržní podíl na málo rostoucím trhu naznačuje možné problémy stárnoucího produktu v blízké budoucnosti.

Problémy může také způsobovat nevyjasněná komunikace samotné značky Kompas2 vůči trhu. Firma si není jista, zda sdružovat všechny své produkty pod firemní značku PC HELP nebo komunikovat produktově.

Významnou slabou stránkou je také neznalost zákazníka, neschopnost dívat se na produkt jeho očima. Nevidím tu také dostatečný zájem o budování vztahů se zákazníky, partnery ani o celkovou interakci s trhem.

Marketingová strategie nejen, že není systematicky sestavována, ale je vnímána pouze jako definice marketingového mixu bez znalostí cílových segmentů a chybějícího rozhodnutí, jak chceme, aby byl produkt zákazníky vnímán.

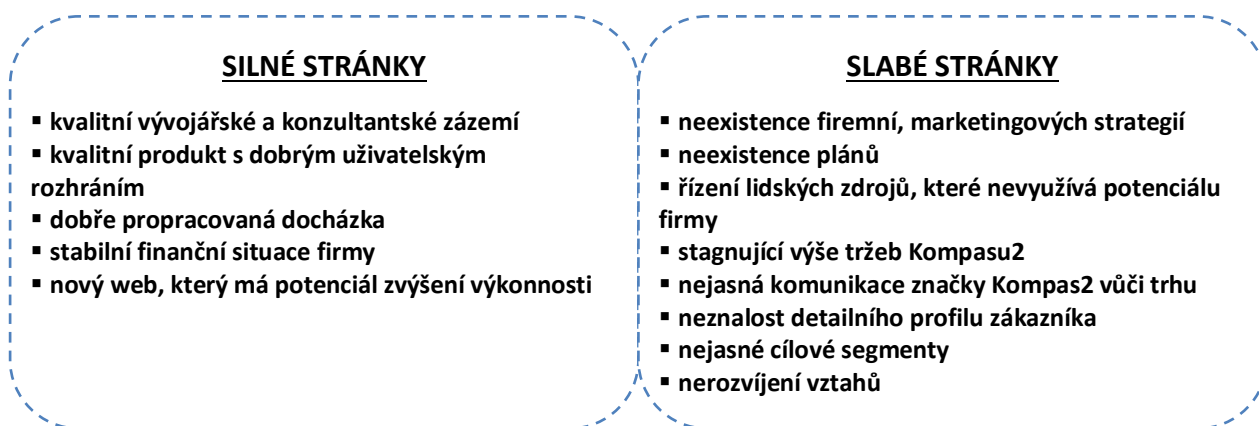
SILNÉ STRÁNKY

Mezi jednoznačné silné stránky firmy patří kvalitní vývojářské a konzultantské zázemí, zejména v týmu Kompas2, které zaručuje kvalitní technologické provedení a rychlejší služby.

Kompas2 se pak může pyšnit lepším uživatelským rozhráním, než většina konkurenčních produktů, integrovanou, vlastní a dobře propracovanou docházkou, analytickými funkcemi, které jsou zabudované do všech seznamů.

Finanční analýza ukázala také na stabilní finanční situaci firmy.

Silnou stránku také vidím v nově vybudovaných webových stránkách propagujících produkt Kompas2, které mají potenciál zvýšení výkonnosti.

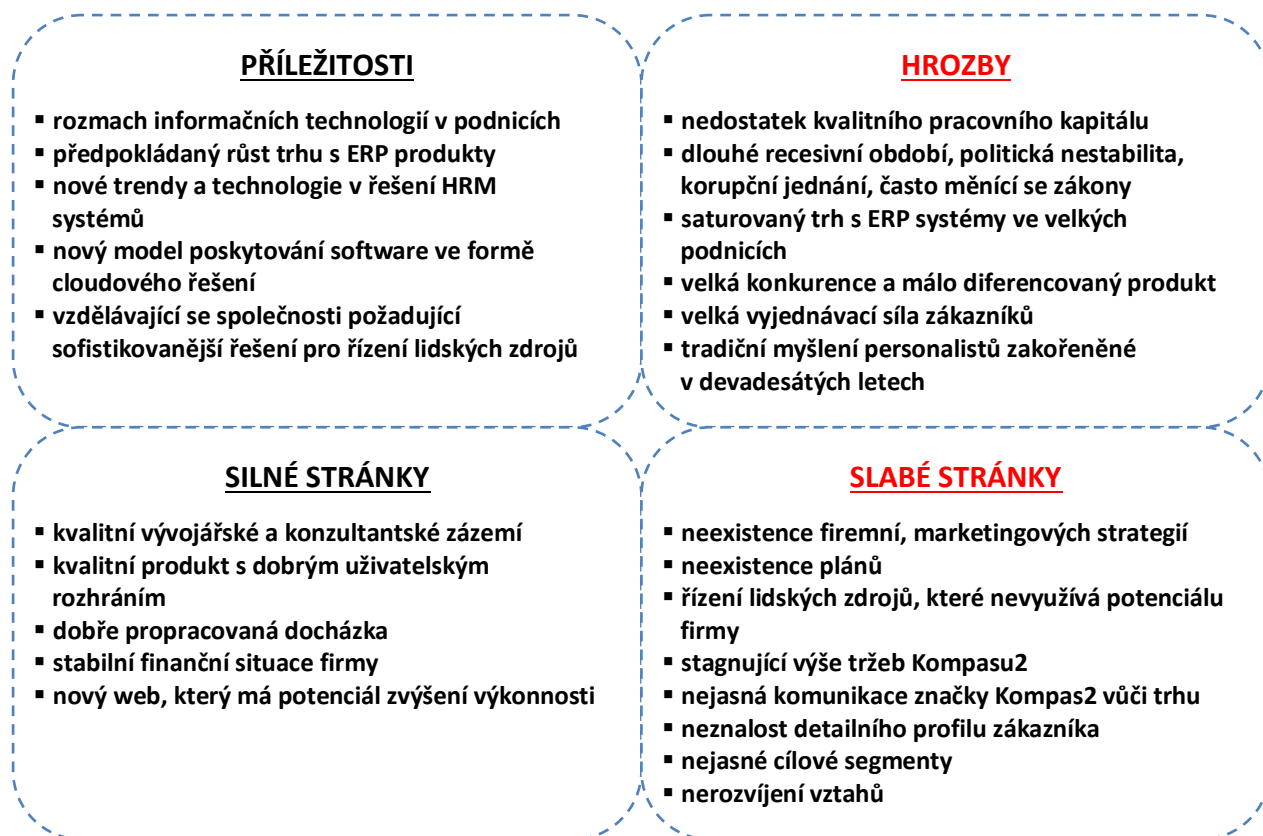


OBRÁZEK 29 SHRNUTÍ SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK
ZDROJ: Vlastní zpracování

3.6 SWOT ANALÝZA

Klíčové závěry všech analýz jsou shrnuty ve SWOT analýze, pomocí níž jsme identifikovali příležitosti, které by měla firma využít, hrozby, jež by měla monitorovat a eliminovat jejich případný dopad. Dále slabé stránky, které by měla zlepšit a silné pak využít ve svůj prospěch.

Identifikaci nejdůležitějších bodů vidíme v matici níže.



OBRÁZEK 30 SWOT ANALÝZA
ZDROJ: Vlastní zpracování

Pro další návrhovou část bychom také potřebovali z celkového výčtu SWOT analýzy vědět, jakou důležitost jednotlivé body mají. Proto jsem v následující části použila bodové hodnocení jednotlivých faktorů SWOT analýzy dle následujícího klíče:

1 - faktor v řádku má větší váhu než faktor v sloupci

0,5 - oba faktory mají stejnou váhu

0 – faktor v řádku má menší váhu než faktor v sloupci

PŘÍLEŽITOSTI		O1	O2	O3	O4	O5	součet	váha
O1	rozmach informačních technologií v podnicích	x	0,5	0	0,5	0	1	10,00%
O2	zrychlení růstu trhu s ERP produkty	0,5	x	0	0,5	0	1	10,00%
O3	nové trendy a technologie v řešení HRM systémů	1	1	x	1	0,5	3,5	35,00%
O4	cloudová řešení	0,5	0,5	0	x	0,5	1,5	15,00%
O5	poptávka po složitějších systémech na řízení HR	1	1	0,5	0,5	x	3	30,00%
							10	100,00%

TABULKA 32 VÁHOVÉ HODNOCENÍ PŘÍLEŽITOSTÍ
ZDROJ: Vlastní zpracování

HROZBY		T1	T2	T3	T4	T5	T6	součet	váha
T1	nedostatek kvalitního pracovního kapitálu	x	0,5	0,5	0,5	0	0,5	2	13,33%
T2	nestabilita v zemi, recese, mění se zákony	0,5	x	0	0	0	0	0,5	3,33%
T3	saturovaný trh s ERP systémy ve velkých podnicích	0,5	1	x	0	0	0,5	2	13,33%
T4	velká konkurence, málo diferencovaný produkt	0,5	1	1	x	0,5	0,5	3,5	23,33%
T5	velká vyjednávací síla zákazníků	1	1	1	0,5	x	0,5	4	26,67%
T6	tradiční myšlení personalistů z devadesátých let	0,5	1	0,5	0,5	0,5	x	3	20,00%

15 100,00%

TABULKA 33 VÁHOVÉ HODNOCENÍ HROZEB
ZDROJ: Vlastní zpracování

SILNÉ STRÁNKY		S1	S2	S3	S4	S5	součet	váha
S1	kvalitní vývojářské a konzultantské zázemí	x	0,5	0	0,5	0	1	10,00%
S2	Kompas2 - kvalitní produkt	0,5	x	1	1	0,5	3	30,00%
S3	dobře propracovaný modul Docházka	1	0	x	1	0,5	2,5	25,00%
S4	stabilní finanční situace firmy	0,5	0	0	x	0	0,5	5,00%
S5	nový web - potenciál zvýšení výkonnosti	1	0,5	0,5	1	x	3	30,00%

10 100,00%

TABULKA 34 VÁHOVÉ HODNOCENÍ SILNÝCH STRÁNEK
ZDROJ: Vlastní zpracování

SLABÉ STRÁNKY		W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8	součet	váha
W1	neexistence firemní, marketing. strategií	x	0,5	0	0	1	0	0,5	0	2	7,14%
W2	neexistence plánů	0,5	x	1	1	0	0	0	0,5	3	10,71%
W3	řízení lidských zdr. nevyužívající potenciálu	1	0	x	0,5	0,5	0	0	0,5	2,5	8,93%
W4	stagnující výše tržeb Kompasu2	1	0	0,5	x	0,5	0,5	0,5	0,5	3,5	12,50%
W5	nejasná komunikace značky vůči trhu	0	1	0,5	0,5	x	0	0	0	2	7,14%
W6	neznalost detailního profilu zákazníka	1	1	1	0,5	1	x	0,5	0,5	5,5	19,64%
W7	nejasné cílové segmenty	0,5	1	1	0,5	1	0,5	x	1	5,5	19,64%
W8	nerozvíjení vztahů	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0	x	4	14,29%

28 100,00%

TABULKA 35 VÁHOVÉ HODNOCENÍ SLABÝCH STRÁNEK
ZDROJ: Vlastní zpracování

Ve sloupci „součet“ vidíme absolutní čísla vah jednotlivých faktorů. Ve sloupci „váha“ pak procentuální vyjádření.

Poskládáme-li tedy SWOT analýzu znovu podle procentuální váhy důležitosti, dostáváme následující pořadí jednotlivých kategorií:

PŘÍLEŽITOSTI		VÁHY
1.	nové trendy a technologie v řešení HRM systémů	35%
2.	poptávka po sofistikovaných HRM systémech	30%
3.	cloudová řešení	15%
4.	zrychlení růstu trhu s ERP produkty	10%
5.	rozmach informačních technologií v podnicích	10%

HROZBY		VÁHY
1.	velká vyjednávací síla zákazníků	27%
2.	velká konkurence, málo diferencovaný produkt	23%
3.	tradiční myšlení personalistů z devadesátých let	20%
4.	nedostatek kvalitního pracovního kapitálu	13%
5.	saturovaný trh s ERP systémy ve velkých podnicích	13%
6.	nestabilita v zemi, recese, mění se zákony	3%

SILNÉ STRÁNKY		VÁHY
1.	Kompas2 - kvalitní produkt	30%
2.	nový web - potenciál zvýšení výkonnosti	30%
3.	dobře propracovaný modul Docházka	25%
4.	kvalitní vývojářské a konzultantské zázemí	10%
5.	stabilní finanční situace firmy	5%

SLABÉ STRÁNKY		VÁHY
1.	neznalost detailního profilu zákazníka	20%
2.	nejasné cílové segmenty	20%
3.	nerozvíjení vztahů	14%
4.	stagnující výše tržeb Kompasu2	13%
5.	neexistence plánů	11%
6.	řízení lidských zdrojů nevyužívající potenciálu	9%
7.	neexistence firemní, marketingových strategií	7%
8.	nejasná komunikace značky vůči trhu	7%

TABULKA 36 SWOT ANALÝZA S FAKTORY DLE DŮLEŽITOSTI
ZDROJ: Vlastní zpracování

Z váhově seřazené matice vidíme, že největší příležitosti může firma vytěžit z nových trendů a technologií v řešení HRM systémů a ze zároveň zvyšující se poptávky po sofistikovaných řešeních.

Mezi dvě největší hrozby pak patří velká vyjednávací síla zákazníků společně s existencí husté konkurence a málo diferencovaného produktu. Další velkou hrozbou je tradiční myšlení některých personalistů, kteří stále chápou personalistiku v užším slova smyslu.

Na druhou stranu má firma v rukou kvalitní produkt Kompas2 s výbornými funkcemi a dobře propracovaným modulem Docházka. A jako stěžejní komunikační kanál používá svůj nový web, který má potenciál zvýšení výkonnosti.

Firma se ale zároveň potýká s velkým množstvím slabých stránek, které by měla eliminovat. Nejen, že nemá definované jasné cílové segmenty, ale zároveň ani nezná profil svého zákazníka. Zcela opomíjí rozvíjení vztahů se zákazníky, popř. partnery, neplánuje, nestanovuje strategie a nemá vyjasněno, jak chce komunikovat značku Kompas2 vůči trhu. To vše pak ústí ve stagnující výši tržeb produktu Kompas2.

4 SESTAVENÍ MARKETINGOVÉHO PLÁNU

Cílem této návrhové části bude sestavení marketingového plánu na rok 2014 pro produkt Kompas2 společnosti PC HELP, a.s. Tomu bude předcházet vytyčení marketingových cílů, volba marketingového přístupu a komunikačního mixu, které povedou k dosažení cílů. Dále pak časový plán jednotlivých marketingových aktivit včetně rozpočtu a následný popis realizace kontroly.

4.1 MARKETINGOVÉ CÍLE

Krátkodobé marketingové cíle na období jednoho roku budou odvozeny ze zjištěných slabých stránek firmy:

- Zvýšení tržeb o 5 % na zaměstnance, tzn. 1,05 mil. na zaměstnance. Důraz bude zároveň kladen na zvýšení počtu licencí a zakázek.
- Ujasnění si komunikace značky Kompas2 vůči trhu.
- Zavedení marketingového informačního systému.
- Vypracování detailního profilu zákazníka.
- Sestavení historicky prvního marketingového plánu.

Předpokládám, že takto nastavené cíle produktu Kompas2 navazují na celofiremní cíle, respektive jeden definovaný cíl, což je dosažení zisku po zdanění 2 miliony Kč za fiskální rok a snížení tak čerpání kontokorentního úvěru.

4.2 ZAVEDENÍ MARKETINGOVÉHO INFORMAČNÍHO SYSTÉMU

K tomu, aby nám celý systém marketingu hladce fungoval, potřebujeme zavést marketingový informační systém. Jako nástroj využijeme podnikový informační systém QI, který firma používá. Tam budeme zaznamenávat plánované marketingové akce, včetně rozpočtu a skutečných nákladů, u obchodních partnerů pak kanály, díky nimž firmu kontaktovali. Dále bude sloužit pro sběr dat k jednotlivým segmentům.

Postupně tedy budeme vědět, které kanály jsou nejúspěšnější z hlediska generování poptávky, a zároveň budeme vědět, kde přesně cílit na jednotlivé segmenty.

4.3 MARKETINGOVÁ STRATEGIE

Pomocí marketingové strategie by mělo dojít k naplnění vytyčených cílů. V této kapitole se budeme zabývat segmentací, targetingem a positioningem a následným vybráním vhodné komunikační strategie, pomocí které by mělo dojít k naplnění cílů. Nebudu se zde již zabývat návrhem celého marketingového mixu 4P, moje pozornost bude plně věnována pouze výběru nejvhodnější komunikace s trhem.

Shrneme-li poznatky z provedených analýz, můžeme konstatovat, že produkt Kompas2 se svým zaměřením pohybuje na trhu podnikových informačních systémů, v němž spadá do kategorie informačních systémů pro správu a řízení lidských zdrojů (HRM systémy).

Pohybuje se na vysoce konkurenčním trhu s více než 50 dodavateli řešení, která pokrývají agendu od základního zpracování mezd a jednoduché personální evidence až po ucelená modulární řešení pokrývající vysoce specifické požadavky na řízení lidských zdrojů.

Trh je poměrně saturovaný, mírně rostoucí. Kompas2 má velmi malý podíl na trhu.

Zákazníkem je firma střední a vyšší velikosti, kde Kompas2 svou nabídkou cílí na personální oddělení, účtárnu nebo IT oddělení. Další segmentací se firma nezabývá.

Zákazník má velkou vyjednávací sílu. Jeho profil však není detailně zkoumán.

Tržby Kompasu2 v posledních 4 letech stagnují, nezvyšuje se podíl nových licencí na tržbách a z toho vyplývající roční příjem z poplatků za údržbu a rozvoj.

Marketingový mix je vyzdvihnut na úroveň strategického plánování. Firma se při svých aktivitách dívá na trh stále očima prodávajícího.

Firma netvoří plány, ani marketingové. Velmi váhavě investuje do marketingových aktivit. Podporovaná propagace produktu probíhá přes dva kanály, a to odborné semináře a internetový marketing. V těch bude moci probíhat i v roce 2014.

Firma dále nevěnuje svou pozornost rozvíjení vztahů.

4.3.1 Segmentace

Kompas2 operuje na trhu České republiky, kde v současné době cílí na dva hlavní segmenty:

1. *Středně velké podniky* - tedy podniky od 50 – 250 zaměstnanců a (nebo) s ročním obratem nepřesahujícím 50 mil. EUR.
2. *Velké podniky* – podniky s více než 250 zaměstnanci a (nebo) obratem přesahujícím 50 mil. EUR.

Hledání dalších vhodných segmentů

Kompas2, jakožto komplexní personální informační systém, není vhodným produktem pro malé podniky.

Segment, se kterým se v současné době velmi váhavě pracuje, jsou *stálí zákazníci*. Tzn. ti, kteří již Kompas2 používají, a navíc se již nyní svým podílem zakázek a služeb podstatně podílí na celkovém podílu tržeb. V tomto segmentu mi však chybí další rozdělení zákazníků do skupin dle výnosnosti, věrnosti a např. uživatelské pokročilosti. V průběhu roku proto navrhuji rozdělit tuto skupinu na menší celky, abychom skupinu stávajících zákazníků dokonaleji poznali a mohli s daty přesněji pracovat v dalším období.

Významným a zcela opomíjeným segmentem jsou také ti, kteří již s firmou PC HELP a produktem Kompas2 do styku přišli, jsou evidováni v databázi kontaktů, ale z nějakého důvodu k realizaci obchodního případu nedošlo. Nazvala bych je *segment potenciálních zákazníků z interní databáze*.

Dalším vhodným segmentem by mohli být *stálí zákazníci produktu HELIOS Orange*, kteří nemají v rámci podnikového systému propracovaný modul Docházka.

Kompas2 je již hotový produkt na sestupné fázi svého životního cyklu, tudíž zde nelze očekávat velké investice do vývoje a tedy posun směrem k masivní diferenciaci. Ta se může projevit leda u nově vznikajícího produktu plusPortal, který rozpracovává některé moduly Kompasu2 v nové webové technologii a v horizontu několika let zřejmě plně nahradí celý produkt Kompas2. Ve strategii plusPortalu bych se již definitivně zaměřila na vyhledávání výklenků na trhu a specializaci.

4.3.2 Targeting

V předchozí kapitole jsme si definovali možné segmenty, na které bychom se v roce 2014 zaměřili. Seřadila bych je od nejvíce cílených k nejméně cíleným:

1. **Segment stávajících zákazníků** – nejvíce zacílený segment, který již má s produktem i firmou zkušenosti. Půjde o cílené, přímé oslovení.
2. **Segment zákazníků HELIOS Orange** – také cílený segment stávajících zákazníků jiného produktu. Půjde o cílené, přímo oslovení.
3. **Segment potenciálních zákazníků** – tedy těch, kteří již figurují v interní databázi kontaktů, a doposud se s nimi nepracovalo. Zde půjde taktéž o cílené, přímé oslovení.
4. **Segment středně velkých a velkých firem** – obecný trh firem, které zřejmě ještě nepřišly s firmou ani produktem do styku. Půjde o přímé i nepřímé oslovení a pokusy zachytit jejich pozornost.

Ve všech segmentech cílíme na konkrétní osoby. Aby bylo co nejpřesnější, měli bychom mít vypracovány osoby kupujících. Zatím velmi obecně víme, že konkrétní osoby jsou:

1. Mzdová účetní

- žena
- kolem 40 let
- přesná, do jisté míry konzervativní, nemá ráda změny
- čte Mzdovou praxi, vyhledává přes Seznam
- patří mezi ovlivňovatele rozhodnutí, někdy rozhodovatele

Pravděpodobně si přeje:

- spolehlivý software v souladu s legislativou
- bez častých změn

Nevíme:

- co dále čte
- jak vyhledává, zda používá sociální síť

2. Personální manažerka

- žena

- 35 +
- pracuje s lidmi, sleduje trendy v HR
- není primárně technologicky zaměřená
- používá LinkedIn
- rozhodovatel nebo ovlivňovatel

Pravděpodobně si přeje:

- ne příliš komplikovaný software, který jí umožní co nejlépe zvládnout personální agendu
- software s dobrými referencemi

Nevíme:

- jak vyhledává informace
- co čte, zda používá další sociální sítě
- jaké veletrhy s HR tematikou navštěvuje a které považuje za přínosné

3. Finanční ředitel

- muž
- 45 +

Pravděpodobně si přeje:

- optimální poměr výkon/cena
- zajímají ho především náklady a reference
- patří mezi hlavní rozhodovatele
- vyhledává přes Google

Nevíme:

- co čte
- zda používá sociální sítě

4. Vedoucí IT oddělení

- muž
- 35 +
- zajímají ho nové technologie, vyhledává přes Google
- řadí se k rozhodovatelům nebo ovlivňovatelům

Pravděpodobně si přeje:

- software v technologii, ve které se orientuje
- software, se kterým nebudou problémy

Nevíme:

- co čte

Během následujícího roku bude nutné získat co nejvíce informací o těchto osobách, aby cílení bylo, díky omezenému rozpočtu na marketing, co nejpřesnější. Informace budou získávat a zaznamenávat obchodníci, dále pak konzultanti, kteří jsou ve styku se stávajícími zákazníky. Průzkum bude probíhat na základě neformálního rozhovoru s cílem získat co nejvíce klíčových informací o dané osobě.

V roce 2014 budeme tedy používat jemně diferencovanou segmentační strategii, kdy se budeme snažit přizpůsobit nabídku vybraným segmentům. Cílem však bude posbírat co nejpřesnější informace o vybraných osobách, abychom v budoucnu mohli „ušít marketing na míru“ konkrétním osobám.

4.3.3 Positioning

Ze SWOT analýzy vyplývá, že Kompas2 nemá, nebo přesněji donedávna neměl, ujasněnou komunikaci s trhem. Kompas2 působí na konkurenčním trhu, s velmi malým tržním podílem. Proto je nutné stanovit způsob, jakým má být produkt vnímán v myslích spotřebitele a tím zajistit odlišení se od konkurence.

Když už byl tedy zvolen ne úplně šťastný název pro personální informační systém Kompas2 (dvojka navíc značí číslo verze), rozhodli jsme se využít název jako prostředek pro odlišení se. V případě značky Kompas2 došlo také po dlouhých debatách k rozhodnutí o propagaci produktu nikoliv firmy. Respektive do popředí půjde značka Kompas2, výrobce PC HELP bude upozaděn. Dochází tedy k jisté formě repositioningu – tedy snaze o jiné vnímání produktu.

V rámci budování jednotné firemní identity došlo k vizuálnímu sjednocení firemního i produktového loga:

Stará loga:

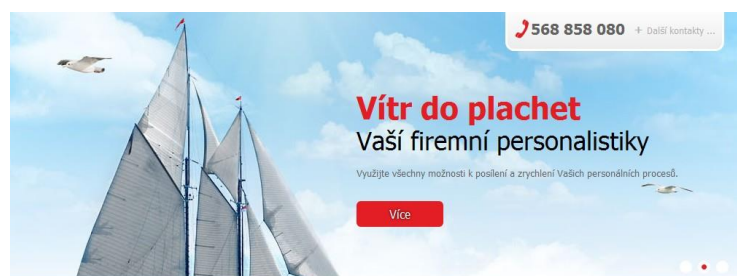
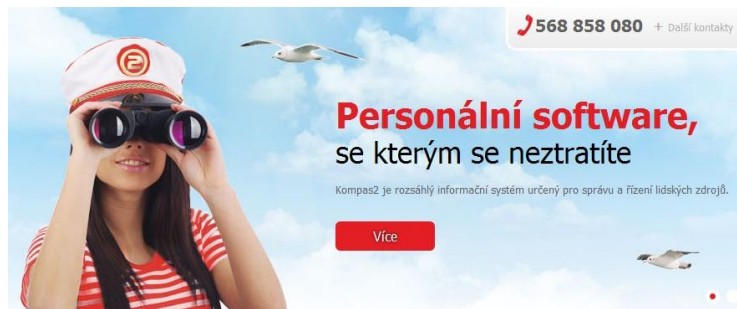


Nová loga:



V souladu s firemním sloganem: „S naší pomocí se v IT neztratíte“, byl nově definován slogan Kompasu2: „**Personální software, se kterým se neztratíte**“.

Jako nosné grafické prvky byly vybrány následující motivy spolu s dalšími slogany:



OBRÁZEK 31 VIZUÁLNÍ ZÁKLAD PRO REPOSITIONING PRODUKTU KOMPAS2
ZDROJ: Kompas2 [online]. 2013 [cit. 2013-10-30]. Dostupné z: <http://www.kompas2.cz/>

Tyto grafické motivy a slogany budou tvořit základ pro další propagační materiály, nabídky apod. Smyslem je vytvořit svěží grafiku u stárnoucího produktu, sjednotit vizuální styl, aby došlo k lehčímu zapamatování značky Kompas2 a jeho spojení s personálními informačními systémy.

Na základě zjištění silných stránek produktu Kompas2 jsou pak definovány následující body, které Kompas2 odlišují od konkurence.

Kompas2 nabízí:

- jednoduché uživatelské rozhraní
- **vše v jednom včetně docházky**
- rozšíření dle aktuální potřeby zákazníka
- webový přístup pro zaměstnance
- prověřený a spolehlivý software
- rychlý a dostupný servis
- zkušený dodavatel s dlouholetou tradicí a lidským přístupem

4.3.4 Volba komunikační strategie

Provedené analýzy i navržené segmenty a positioning naznačují, že strategie celého produktu bude mírně růstová, založená na jemné diferenciaci.

Je velmi nepravděpodobné, že se v roce 2014 podaří rozšířit marketingové kanály, a tak budou i nadále marketingové akce probíhat ve dvou hlavních skupinách:

- Odborné semináře
- Internetový marketing

Jako jediné východisko ze stávající situace, kdy tým Kompas2 pracuje s malým rozpočtem, je zaměřit se na techniky **content marketingu**, neboli obsahového marketingu a myslet při svých aktivitách na online nákupní chování vycházející s modelu IRDA představeného v teoretické části v kapitole 2.8.1.

Trendy v marketingu 21. století naznačují, že klíčové pojmy současnosti jsou vztahy, interaktivita, zajímavý obsah, moderní technologie a kvalitní informace. V tomto duchu se pokusíme vést i marketingové aktivity v roce 2014.

4.4 ROZPRACOVÁNÍ MARKETINGOVÝCH AKCÍ

4.4.1 Zlepšení výkonnosti webových stránek www.kompas2.cz

Zlepšení výkonnosti webových stránek budeme monitorovat přes 3 vybrané ukazatele, a to míra okamžitého opuštění, konverzní poměr odeslané poptávky, budování zpětných odkazů. Cílem bude:

- zvýšit počet zpětných odkazů
- snížit míru okamžitého opuštění z 57,18 % na 50 %
- zvýšit konverzní poměr poptávek na z 0,44 % na 1 %

4.4.1.1 Zvýšení zpětných odkazů

Budování zpětných odkazů bude probíhat ve dvou režimech. Placeném i neplaceném.

Příležitost pro neplacené zpětné odkazy:

1. *Úprava stávajících odkazů z www.pchelp.cz na ww.kompas2.cz, neboť problematika se týká personálních informačních systémů:*

 - a) <http://www.systemonline.cz/prehled-informacnich-systemu/rizeni-lidskych-zdroju/kompas2.htm>
 - b) http://www.ekonomickysoftware.com/mzdovy_software_personalistika_hrm.html

2. *Nové zpětné odkazy*
 - a) <http://www.personalni-systemy.cz/>
 - b) <http://katalog.edumenu.cz/personalni-systemy/2013>
 - c) <http://www.ucetnikavarna.cz/profil-firmy/46222-pc-help/>

3. Osvěta u obchodníků, konzultantů

Zorganizovat schůzku s konzultanty a obchodníky. Vysvětlit jim důležitost zpětných odkazů a poprosit je, aby využívali každé příležitosti k jejich realizaci. Tzn. uvedení domény www.kompas2.cz u zákazníků, u kterých jsme realizovali projekt. Sestavování případových studií, referenčních listů.

Placené odkazy

1. *Umístění placených odkazů* za 5 000,- Kč na celý rok 2014. O výběr nejvhodnějších a realizaci se postará firma Xart, která provádí měsíční správu stránek.

2. *PR články* – vytvořit PR články na různá témata (která budou upřesněna v následujících kapitolách) a ty pak modifikované (kvůli zamezení duplicity textů) umístit na servery:
 - a) itpoint.cz – který nabízí aktuální články a zpravodajství firem z IT a telekomunikací.
 - b) systemonline.cz – informační server o podnikových aplikacích.
 - c) hrforum.peoplemanagementforum.cz – odborný měsíčník pro personalisty.
 - d) feedit.cz – tiskové zprávy o informačních technologiích a komunikacích.

Rozpočet: 15 000 Kč na celý rok.

Návrh analýzy

V průběhu prvního čtvrtletí roku 2014 – zrealizovat analýzu zpětných odkazů konkurence. Výsledky by mohly sloužit jako zdroj inspirace pro umístění vlastních zpětných odkazů.

4.4.1.2 Snížení míry okamžitého opuštění

Z analýzy návštěvnosti webových stran vidíme, že mezi nejproblematictější stránky z pohledu míry okamžitého opuštění jsou:

- <http://www.kompas2.cz/cs/moduly/zamestnanecke-benefit>

- <http://www.kompas2.cz/cs/moduly/hodnoceni-zamestnancu>
- <http://www.kompas2.cz/cs/moduly/evidence-dochazky>
- <http://www.kompas2.cz/cs/moduly/personalistika>

Zde uplatníme prvky content marketingu, tzn., vytvoříme hodnotný obsah, který má za úkol návštěvníky zaujmout a zároveň nenásilnou formou předvést silné stránky produktu Kompas2.

Témata na články týkající se zaměstnaneckých benefitů

- 10 tipů na moderní zaměstnanecké benefity
- 7 tipů, jak ušetřit při nákupu zaměstnaneckých benefitů

Témata na články týkající se hodnocení zaměstnanců

- Zvyšování motivace pomocí vhodného systému hodnocení zaměstnanců
- 5 nejčastějších chyb při hodnocení zaměstnanců (a způsob, jak jim předcházet s produktem Kompas2)

Témata na články týkající evidence docházky

- Bezpapírová evidence docházky – zde důraz na grafické výstupy, které umožňuje Kompas2, např. průběh nemocnosti v čase, náklady spojené s nemocností, sledování vývoje docházky v čase apod.
- ...když papíru dojde dech...

Zajímavý obsah společně s PR články jsou navíc důležitými nástroji ve fázích Inception, Research a Doubt.

Personalistika

Text v této sekci je třeba zcela přepracovat. Místo výčtu funkcí by mohla obsahovat trendy z oblasti personalistiky (např. řízení talentů). Dále pak články a rady z oboru. Zvláštní sekci by mohla být sekce Softwarové nástroje, kde by pomocí videa šly prezentovat praktické příklady usnadnění práce personalisty pomocí software.

4.4.1.3 Zvýšení konverzní akce

Kromě vytvoření hodnotnějšího a zajímavějšího obsahu na webových stránkách musí dojít k úpravám:

1. poptávkového formuláře:

- přidat dotaz na počet zaměstnanců společnosti
- dotaz na počet uživatelů
- údaje pro stanovení ceny
- formulář opticky zkrátit

2. ceny: ze současného popisu není jasné, jak se stanovuje cena za řešení produktu Kompas2. Vzhledem k tomu, že tato stránka patří mezi hojně navštěvované, navrhuji obecně popsat a vysvětlit, z jakých částí je poskládána cena celého řešení a na čem je závislá (na počtu uživatelů, konfiguraci, počtu uživatelů, podpoře, apod.).

3. kontaktního formuláře: personifikovat kontakt přidáním profesionální fotografie obou obchodníků.

4. poptávkového formuláře na evidenci docházky: respektive jeho vytvoření, neboť evidence docházky je poměrně silným vstupním dotazem. Formulář bude složen z následujících položek:

- počet zaměstnanců
- způsob identifikace (čipy, biometrické prvky)
- snímací zařízení (terminál, virtuální snímač)
- poznámka
- kontaktní údaje

4.4.1.4 Placené kampaně

PPC – protože z provedených analýz vyplývá, že návštěvníci z Googlu vykazují vyšší výkonnost, zaměřila bych se v PPC kampaních výhradně na AdWords. Z pravidelných měsíčních reportů disponujeme již vyspělejší sadou klíčových slov,

které můžeme v kampaních použít. Rozpočet na PPC kampaně – 10 000 Kč. Po vyhodnocení úspěšnosti připravit report pro vedení a kampaně popřípadě zopakovat.

Remarketing - mohli bychom také vyzkoušet metody cílené bannerové reklamy, kterou také nabízí systém na PPC kampaně Google AdWords. Reklama se objevuje na stovkách různých portálů, které spolupracují s Googlem. Je zacílena vždy na konkrétní cílovou skupinu, která již jednou webovou stránku navštívila. Cílem je přivést návštěvníka znovu na web. Celá metoda slouží také k hlubšímu zapamatování si značky.

Rozpočet – 10 000 Kč. Po skončení kampaně dojde ke zhodnocení výkonnosti, popř. opakování.

Z hlediska IRDA modelu by měly obě PPC kampaně přispět ke zvýšení výkonnosti ve fázi Research a také Acquisition.

4.4.2 Sociální média

Z analýzy aktivit konkurence na sociálních sítích je patrné, že dva největší hráči na trhu mají aktivní profily na sítích Facebook a LinkedIn. Navrhuji proto:

1. vytvořit stránku Kompas2 na síti Facebook

V souladu s grafikou webových stran vytvořit stránku s informacemi o produktu Kompas2. Plnit ji 2 až 3 příspěvky za měsíc.

Propojit ji s webovými stránkami. Vytvořit síť zpočátku minimálně ze zaměstnanců společnosti PC HELP, kteří jsou na Facebooku aktivní. Stránku uvádět na všech propagačních materiálech. Propojit jí se stránkou PC HELP.

Pomocí tlačítka „Like“ sledovat aktivity konkurence. Taktéž sledovat stránky s HR tematikou.

Celý rok pak sledovat dopad na návštěvnost webu www.kompas2.cz přes nástroje Google Analytics. Za rok zhodnotit užitečnost stránek.

2. vytvořit profil na LinkedIn

Vytvořit profil na této sociální síti, který též plnit 2 až 3 aktualitami měsíčně. Propojit profil s webem. Zároveň vytvořit síť ze všech zaměstnanců aktivních na této síti.

Obchodníci a produktový manažer by se navíc měli zapojit do všech skupin s HR tématikou a do dalších skupin, kde existuje předpoklad, že se tam vyskytují potenciální zákazníci.

Měli by systematicky rozšiřovat svou síť kontaktů.

Pokud se také obchodní partneři vyskytují na této sociální síti, měli by obchodníci po realizaci obchodního případu požádat o doporučení.

Bylo by také dobré sledovat konkurenci a jejich aktivitu v síti LinkedIn.

V průběhu roku hodnotit užitečnost aktivit na této sociální síti a zejména jejich dopad na návštěvnost stránek www.kompas2.cz.

Tato sociální síť by byla dle mého názoru velmi vhodným nástrojem pro placenou reklamu LinkedIn Adds, protože je to síť plná profesionálů roztríděných do kategorií dle oborů a funkcí. Cílení by tedy bylo velmi přesné. Sekundárním cílem tedy bude vytvořit z analýz silný argument pro vedení, aby tuto formu reklamy povolil.

Z hlediska IRDA modelu jsou aktivity na sociálních sítích stěžejní zejména ve fázi Inception, Research a Doubt. Je tedy dobré si uvědomovat, že nejsou primárně prodejním kanálem.

4.4.3 Semináře, školení

1. Pro segment středně velkých a velkých firem se příští rok zorganizují celkem 4 semináře. Na jaře v Brně a v Praze. Na jaře, v Ostravě a Jihlavě.

Navrhuji změnit koncept emailových pozvánek. V současné době uvádíme pouze název semináře, stručné informace o přednášených tématech, místo konání.

Navrhované změny:

- Každý bod programu více rozpracovat, aby čtenář získal lepší představu, o čem seminář bude.

- V úvodu vyzdvihnout úspěšnost minulých seminářů, včetně vyjmenování významných firem, které se již zúčastnily.
- Představit přednášející včetně fotografií.
- Uvést citace stávajících zákazníků včetně hyperlinku na reference a případové studie na webových stránkách.
- Specifikovat, pro koho je seminář užitečný.
- Lépe propracovat vybraná témata. Ideálně navázat spoluprací s poradenskou firmou v oblasti HR a věnovat se trendům, jako např. řízení talentů (část přenášená profesionály z poradenské společnosti) a představení užitečných softwarových nástrojů k realizaci řízení (část přednášená zaměstnanci firmy PC HELP). Nebo pozvat firmy, ve kterých došlo k úspěšné implementaci systému, aby zhodnotily jeho výkonnost a přidanou hodnotu.

Externí náklady na každý seminář se pohybují kolem 15 000 Kč.

2. Školení pro stávající zákazníky – z analýz vyplynulo, že firma zatím příliš nepracuje se skupinou stávajících zákazníků. Navrhují uspořádat setkání, které by přineslo zákazníkům přidanou hodnotu. Např. školení na generaci různých sestav nebo jiné téma, které by tuto hodnotu na základě zkušeností konzultantů splnilo. Školení by probíhalo v počítačové učebně, aby si účastníci kurzu mohli vše hned vyzkoušet. Setkání by zároveň posloužilo ke sběru informací, postřehů z praxe, možnosti realizace dalších zakázek a zejména prohloubení vztahu s touto skupinou.

V příštích obdobích doporučuji pak rozvoj aktivit se stávajícími zákazníky, které odpovídají vlastnostem dané skupiny. Např. akce pro pokročilé uživatele, akce pro nejvýnosnější zákazníky apod.

Externí náklady by byly pokryty cenou za školení, které by účastníci uhradili.

4.4.4 Emailové kampaně

Emailové kampaně budou rozděleny dle segmentů. Každému segmentu budou poslány 3 newslettery.

1. Segment stávajících zákazníků – první email bude s předstihem informovat o připravovaném školení v květnu. Přinese novinky z vývoje a dění v týmu Kompas2.

Druhý email bude obsahovat pozvánku na školení s přesným programem, místem konání a přihlašovacím formulářem.

Třetí email přinese shrnutí a zhodnocení proběhlé akce.

2. Segment potenciálních zákazníků - první email připomene, že společnost již byla v minulosti s firmou PC HELP v kontaktu. Dále informace o produktu Kompas2, aktualitách, termínech seminářů. Z emailu bude veden odkaz na reference a také na případovou studii. Smyslem je znovu stimulovat zájem o produkt ve fázi Inception, ale zároveň též poskytnout drobné informace ve fázi Research či Doubt.

Druhý a třetí email bude obsahovat pozvánky na jarní a podzimní semináře.

3. Segment zákazníků HELIOS Orange - email nabízející personální nastavbu k podnikovému systému HELIOS Orange. Výčet a popis nejzajímavějších funkcí. Realizované implementace ve spojení s Kompas2 – HELIOS Orange. Případová studie. Druhý a třetí email bude obsahovat pozvánky na semináře.

4. Segment středně velkých a velkých firem – první email bude mít za úkol stimulovat fázi Inception. Bude obsahovat řešení vybraného problému (např. řízení vzdělávání zaměstnanců), opět odkaz na realizované implementace a případovou studii. Druhý a třetí email pak pozvánku na semináře.

U všech emailových kampaní bude nutné sledovat čtenost a proliky na webové stránky. Data nám dají zpětnou vazbu o úspěšnosti sdělení.

4.4.5 Media plan & rozpočet

Na realizaci marketingových aktivit se budu podílet já (v tabulce pod zkratkou PG) a agentura Xart, s.r.o., která se stará o správu webových stran www.kompas2.cz.

Xart si účtuje 5 950 Kč měsíčně za marketingové aktivity, včetně SEO, rozesílky newsletterů, apod. Následující plán bude tedy zahrnovat i aktivity, které budou vykonávány v rámci tohoto měsíčního tarifu.

Měsíc	Aktivita	Zodpovědnost	Ext. náklady
Leden	Organizace odkazů zdarma, analýza zpětných odkazů konkurence	Xart	5 950 Kč
	Email č. 1 segmentům:	Xart rozesílka PG tvorba textů	
	- Potencionální zákazníci		
	- Zákazníci HELIOS Orange		
	- Středně velké a velké firmy	PG	
PR článek - 10 tipů na moderní zaměstnanecké benefity	0 Kč		
náklady	Vytvořit profil na Facebooku	PG	0 Kč
5 950 Kč	Vytvořit profil na LinkedIn		0 Kč
Únor	Umístění placených odkazů	Xart	5 000 Kč
	Email č. 1 Stávajícím zákazníkům	Xart (u emailu text PG)	5 950 Kč
	SEO aktivity		
	Umístění článku 10 tipů...na web a neplacené servery		
	Úpravy poptávkového/kontaktního formuláře	PG	7 500 Kč
PR článek - 7 tipů jak ušetřit při nákupu zam. Benefitů	0 Kč		
náklady	Umístění 2 - 3 příspěvků na sítích	obchodníci, manažer	0 Kč
18 450 Kč	Networking, registrace do skupin na sítích		
Březen	Email č. 2 segmentům (pozdávka na semináře):	Xart rozesílka PG tvorba textů	5 950 Kč
	- Potencionální zákazníci		
	- Zákazníci HELIOS Orange		
	- Středně velké a velké firmy	Xart	
	SEO aktivity		
Umístění modifikovaného článku - 7 tipů..na web a nepl. Servery	PG	servery zdarma	
PR článek - Zvyšování motivace pomocí vhodného systému hodnocení zaměstnanců		0 Kč	
náklady	Umístění 2 - 3 příspěvků na sítích		
15 950 Kč	PPC kampaně na Googlu - rozpočet 10 000 Kč na cca 3 měsíce	Xart -tvorba kampaní, sestav, klíčových slov	10 000 Kč
Duben	Semináře Brno, Praha	PG	30 000 Kč
	Email č. 2 Stávajícím zákazníkům (pozdávka na školení)	Xart (PG tvorba textu do emailu)	5 950 Kč
	SEO		
	Průběžné hodnocení existence na sociálních sítích		
Umístění modifikovaného článku - Zvyšování ..na web	PG	servery zdarma	
PR článek 5 nejčastějších chyb při hodnocení zaměstnanců		0 Kč	
náklady	Umístění 2 - 3 příspěvků na sítích	PG	
35 950 Kč			
Květen	Školení pro stávající zákazníky	PG	0 Kč
náklady	SEO, úpravy vyplývající z pravidelných reportů	Xart	5 950 Kč
5 950 Kč	Modifikace článku 5 nejčastějších chyb a umístění na web		

4.5 KONTROLA

Většina marketingových aktivit byla navržena tak, aby se výsledek dal měřit. K jednotlivým měřením bude docházet vždy na konci měsíce. Výsledky budou shrnuty do reportů. Na základě dílčích výsledků můžeme také mírně modifikovat plán marketingových aktivit. Na konci roku pak zkontrolujeme, zda došlo k naplnění:

1. Zvýšení tržeb o 5 % na zaměstnance.

To je hlavní cíl, ke kterému směřují všechny navržené aktivity a zejména segmentace trhu a diferencovaná práce s každým segmentem.

K tomu, aby firma mohla zvyšovat tržby, potřebuje poptávku. Poptávku budeme stimulovat přes internetový marketing a odborné semináře.

Zlepšení výkonnosti webových stran budeme měřit podle:

- zvýšení zpětných odkazů systematickým budováním odkazového profilu
- snížení míry okamžitého opuštění z 57,18 % na 50 %
- zvýšení konverzního poměru poptávek z 0,44 % na 1 %

Odborné semináře budou organizovány se změněným konceptem pozvánek. Můžeme změřit poměr obeslaných kontaktů vůči přihlášeným účastníkům (v současné době se tento poměr pohybuje kolem 2 %). V budoucnu bychom měli být schopni srovnat výnosy z obchodních případů získaných na základě semináře s náklady na seminář. To vše po pečlivé evidenci zdrojů poptávky a nákladů na marketing v podnikovém informačním systému.

Ke zvýšení tržeb by měla přispět také doposud nepříliš opečovávaná skupina stávajících zákazníků, což se projeví ve výši zakázek a služeb.

2. Ujasnění si komunikace značky Kompas2 vůči trhu.

K částečnému ujasnění došlo již v průběhu tvorby strategie. Na konci období zkontrolujeme, zda již existuje sjednocená grafika všech používaných dokumentů a prezentací. Značka produktu Kompas2 by tak měla působit svěže, jednotně, v duchu hesla: „Personální software, se kterým se neztratíte.“

3. Zavedení marketingového informačního systému

Zavedení marketingového informačního systému je zcela klíčové pro budoucí sběr dat, které poslouží k měření výkonnosti i jako podklad k dalšímu rozhodování. Na konci období bychom v něm měli mít vypracovaný systém sběru a vyhodnocování výkonnosti jednotlivých zdrojů poptávek (tzn. poptávky přes webové formuláře, telefon, na základě semináře, ostatních poptávkových serverů apod.). Dalším krokem, po zdokonalení způsobu evidence a nastavení v informačním systému, bude výběr metrik, dle kterých se výkonnost bude měřit. Měření nebude možné u všech zdrojů poptávky. Nicméně u internetového marketingu bychom v první fázi mohli změřit alespoň cenu za jednu poptávku:

a) **Cena jedné poptávky** = náklady na internetový marketing / počet poptávek přes webové formuláře

V budoucnu by bylo žádoucí měřit návratnost investic do marketingu. To půjde ovšem za předpokladu, že tým Kompasu2 bude mít přehled o čistém zisku z produktu.

b) **Návratnost investic do marketingu** = ((čistý zisk – počáteční investice) / počáteční investice) * 100 [%]

Tento ukazatel by se pak mohl použít v jednotlivých kategoriích marketingových aktivit. Tzn. návratnost internetového marketingu, seminářů, apod. Marketing by tak mohl začít být vnímán jako investice, nikoliv jako náklad.

Kromě dat týkajících se poptávek, by měl marketingový informační systém na konci období obsahovat také detailní informace o osobách kupujících.

4. Vypracování detailního profilu zákazníka

Na základě posbíraných a zaznamenaných dat z osobních setkání obchodníků bude vypracován detailní profil jednotlivých person. Cílem bude nejen znalost zákazníka, z čehož mohou těžit především obchodníci při obchodních jednáních, ale také přesnější cílení marketingových aktivit.

5. Sestavení historicky prvního marketingového plánu

Ke splnění tohoto cíle došlo již v průběhu této diplomové práce. Na konci období pečlivě zkontrolujeme splnění jednotlivých úkolů a zejména naplnění vytyčených cílů. Případné odchylky budou analyzovány a závěry použity pro další plánování.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo sestavení marketingového plánu produktu Kompas2, což je rozsáhlý personální informační systém, jehož výrobcem je společnost PC HELP, a.s., se sídlem v Třebíči.

V teoretické části jsem se zaměřila na zmapování nových marketingových trendů 21. století, a to zejména proto, že reklama ve standardním pojetí přestává účinkovat a do popředí se dostávají nástroje, kterým vévodí web a nové technologie, s důrazem na komunikaci a interaktivitu.

V praktické části jsem pak analyzovala vnější prostředí firmy pomocí SLEPT(E) analýzy, analýzy tržního prostředí, včetně analýzy zákazníků a konkurence a Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. Nejdůležitější zjištění byla shrnuta do identifikace příležitostí a hrozeb.

K analýze vnitřního prostředí jsem použila 7S model firmy McKinsey & Company. Dále jsem provedla finanční analýzu firmy pomocí základních ukazatelů rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti. Protože z celkových aktivit firmy mě primárně zajímal produkt Kompas2, analyzovala jsem jeho zákazníky a také vývoj tržeb od roku 2006 do roku 2013. K porozumění produktu v kontextu celého trhu byla dále použita BCG matice.

V další kapitole byla analyzována marketingová strategie firmy a marketingový a komunikační mix 4P, kde byl velký důraz kladen zejména na propagaci.

Nejdůležitější body z analýzy vnitřního prostředí byly pak opět shrnuty v identifikaci slabých a silných stránek firmy.

Celá SWOT analýza pak byla váhově ohodnocena a tím nám ukázala důležitost jednotlivých bodů v daných SWOT kategoriích.

Zjistila jsem, že největší příležitosti může firma vytěžit z nových trendů a technologií v řešení HRM systému a ze zároveň zvyšující se poptávky po komplexních řešeních.

Jako největší hrozby byly identifikovány velká vyjednávací síla zákazníků společně s existencí husté konkurence a málo diferencovaného produktu. Další velkou hrozbou se ukázalo být strnulé myšlení některých personalistů.

Firma však na druhé straně disponuje kvalitním produktem Kompas2 s integrovaným modulem Docházka. Jako stěžejní komunikační kanál využívá nový web, který má potenciál zvýšení výkonnosti.

Identifikované slabé stránky (neznalost detailního profilu zákazníka; nejasné cílové segmenty; nerozvíjení vztahů; stagnující výše tržeb; neexistence plánů; firemních a marketingových strategií a nejasná komunikace značky vůči trhu) pak daly základ marketingovým cílům na rok 2014:

- Zvýšení tržeb o 5 % na zaměstnance, tzn. 1,05 mil. na zaměstnance. Důraz bude zároveň kladen na zvýšení počtu licencí a zakázek.
- Ujasnění si komunikace značky Kompas2 vůči trhu.
- Zavedení marketingového informačního systému.
- Vypracování detailního profilu zákazníka.
- Sestavení historicky prvního marketingového plánu.

V rámci marketingové strategie došlo k segmentaci trhu, targetingu a positioningu. Následně pak volbě marketingové strategie a konkrétnímu rozpracování marketingových akcí tak, aby naplnily vytyčené marketingové cíle. Marketingové aktivity se dotýkaly zejména internetového marketingu (konkrétně zlepšení výkonnosti webových stran, sociálních médií a emailových kampaní), dále pak seminářů a školení pro stávající zákazníky. Internetový marketing byl veden také s ohledem na IRDA model online nákupního chování.

Marketingové akce pak byly sestaveny do marketingového plánu po měsících, a to včetně plánovaného rozpočtu.

V další kapitole byl pak představen způsob kontroly dosažených cílů.

Věřím, že pečlivé analýzy mi pomohly identifikovat všechny důležité body SWOT analýzy, a že navržené kroky tak povedou ke zvýšení výkonnosti produktu Kompas2.

POUŽITÁ LITERATURA

1. FREY, Petr. *Marketingová komunikace: nové trendy 3.0.* 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2011, 203 s., [4] s. obr. příl. ISBN 978-80-7261-237-6.
2. HAVLÍČEK, Karel. *Marketingové řízení malých a středních podniků.* Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005, 171 s. ISBN 80-726-1120-8.
3. Chceme uspět i na trhu mobilních aplikací. *IT Systems.* 2013, roč. 15, č. 6.
4. HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing.* 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003, 204 s. ISBN 80-247-0447-1.
5. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
6. JANOUCHEK, Viktor. *Internetový marketing: prosadte se na webu a sociálních sítích.* Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010, 304 s. ISBN 978-80-251-2795-7.
7. JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK. *Velký slovník marketingových komunikací.* 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 271 s. ISBN 978-80-247-4354-7.
8. KOTLER, Philip. *Marketing management.* 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
9. KOTLER, Philip. *Marketing.* Praha: Grada, c2004, 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2.
10. KUCHAR, Vladimír a Martina PELCOVÁ. *MARKETINGOVÁ KANCELÁŘ.CZ, s.r.o. Content marketing.* 2013.
11. LINHART, Jan. *ČESKÉ VZDĚLÁVACÍ CENTRUM. Jak efektivněji propagovat vaše stránky na internetu.* 2012.
12. MIKA, František. *Zůstanou HR systémy svázány odkazem devadesátých let?* *IT Systems.* 2013, roč. 15, č. 6.
13. PC HELP, a.s. *Firemní ústava.* Třebíč, 2000.
14. PC HELP, a.s. *Produktová strategie Kompasu2.* Třebíč, 2012.
15. PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace.* 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 303 s., [16] s. obr. příl. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.
16. ZYMAN, Sergio. *Konec marketingu, jak jsme jej dosud znali.* Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005, 214 s. ISBN 80-726-1134-8.

ONLINE ZDROJE

1. Adaptic - Co je XML. *Adaptic - Webdesign, tvorba www* [online]. 2013 [cit. 2013-01-23]. Dostupné z: <http://www.adaptic.cz/znalosti/slovnicek/xml/>
2. AMA: Nová definice marketingu | Management News. *Management News / Články pro manažery a pracovníky marketingu* [online]. 2008 [cit. 2013-01-16]. Dostupné z: <http://www.managementnews.cz/obchod-a-marketing/SR574765/ama-nova-definice-marketingu-id-574765#content>
3. AMA: BAČO, Marek. Virální marketing stále v plenkách. *Médiář.cz - Média, reklama, marketing, mobilní aplikace a slevové servery* [online]. 2011 [cit. 2013-01-26]. Dostupné z: <http://www.mediar.cz/viralni-marketing-stale-v-plenkach/>
4. AMBROŽ, Jan. Web 2.0: bublina, nebo nový směr webu? - Lupa.cz. *Lupa.cz - server o českém Internetu* [online]. 2007 [cit. 2013-01-21]. Dostupné z: <http://www.lupa.cz/clanky/web-2-0-bublina-nebo-novy-smer-webu/>
5. Analýza konkurenceschopnosti České republiky | BusinessInfo.cz. *BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. 2011 [cit. 2013-07-01]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/analyza-konkurenceschopnosti-cr-3109.html#!&chapter=9>
6. Brands on Twitter - Socialbakers. *Socialbakers 1 Social media (Facebook, Twitter...) marketing, statistics; monitoring - Socialbakers* [online]. 2013 [cit. 2013-01-29]. Dostupné z: <http://www.socialbakers.com/twitter/group/brands/country/czech-republic/>
7. Clay Shirky: Jak mohou sociální média tvořit dějiny | Video on TED.com. *TED: Ideas worth spreading* [online]. 2009 [cit. 2013-01-20]. Dostupné z: http://www.ted.com/talks/lang/cs/clay_shirky_how_cellphones_twitter_facebook_can_make_history.html
8. Czech Republic Facebook Statistics, Penetration, Demography - Socialbakers. *Socialbakers 1 Social media (Facebook, Twitter...) marketing, statistics* [online]. 2013 [cit. 2013-01-28]. Dostupné z: <http://www.socialbakers.com/facebook-statistics/czech-republic>

9. Czech Republic LinkedIn Statistics - Socialbakers. *Socialbakers* **1** *Social media (Facebook, Twitter...) marketing, statistics* [online]. 2013 [cit. 2013-01-28].
Dostupné z: <http://www.socialbakers.com/countries/linkedin-country-detail/czech-republic>
10. Česká ekonomika má nejhorší časy za sebou - Finance.cz. *Finance.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-06-24]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/392028-ceska-ekonomika-ma-nejhorsicasy-za-sebou/>
11. ČR - revize HDP za r. 2012 zvýšila pokles na 1,2%. *Kurzy.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-06-22]. Dostupné z: <http://zpravy.kurzy.cz/348211-cr-revize-hdp-za-r-2012-zvysila-pokles-na-1-2/>
12. DOČEKAL, Daniel. České firmy na Facebooku a Twitteru v roce 2011 - Lupa.cz. *Lupa.cz - server o českém Internetu* [online]. 2011 [cit. 2013-01-27].
Dostupné z: <http://www.lupa.cz/clanky/ceske-firmy-na-facebooku-a-twitteru-v-roce-2011/>
13. FILOVÁ, Jana. Na koho a jak cílit na LinkedIn?. *Jana filova's blog* [online]. 2013 [cit. 2013-01-29]. Dostupné z: <https://janafilova.wordpress.com/2012/10/10/na-koho-a-jak-cilit-na-linkedin/>
14. Hodnocení České republiky v Indexu vnímání korupce (CPI) 2012. *Boj s korupcí | Transparency International* [online]. 2013 [cit. 2013-06-23]. Dostupné z: <http://www.transparency.cz/hodnoceni-ceske-republiky-indexu-vnimani-korupce-cpi-2012-od/>
15. HOVORKA, Michael. Firemní stránky na Facebooku s desítkami fanoušků jsou k smíchu, varují odborníci - Podnikatel.cz. *Podnikatel.cz - průvodce vaším podnikáním* [online]. 2011 [cit. 2013-01-27]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/firemni-stranky-na-facebooku/>
16. *Hrefs Site Explorer & Backlink Checker* [online]. 2013 [cit. 2013-10-09].
Dostupné z: <https://ahrefs.com/>

17. JINDRA, Martin. *Budování a řízení značky v prostředí sociálních médií* [online]. Praha, 2011 [cit. 2013-01-20]. Dostupné z:
<http://www.makevision.net/texty/DP/Budovani-a-rizeni-znacky-v-prostredi-socialnich-medii--Jindra.pdf>. Diplomová práce. FF Univerzity Karlovy. Vedoucí práce PhDr. Helena Lipková, Ph.D.
18. KLOFANDA, Martin a Pavel HACKER. Proc Fungovala Kofola. *Upload & Share PowerPoint presentations and documents* [online]. 2008 [cit. 2013-01-26]. Dostupné z: <http://www.slideshare.net/madcowcz/proc-fungovala-kofola-presentation>
19. LUM, Ryan. The 80 Best Guerilla Marketing Ideas I've Ever Seen. *Creative Guerrilla Marketing*[online]. 2010 [cit. 2013-01-26]. Dostupné z:
<http://www.creativeguerrillamarketing.com/guerrilla-marketing/the-80-best-guerilla-marketing-ideas-ive-ever-seen/>
20. Marketingový mix - jeho rozbor, možnosti využití a problémy - RobertNemec.com. *Digitální agentura RobertNemec.com - SEO, PPC, internetový marketing* [online]. [cit. 2013-01-18]. Dostupné z:
<http://marketing.robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>
21. Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2013, Míra nezaměstnanosti v %. *Kurzy.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-06-23]. Dostupné z:
<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/?G=4&A=2&page=1>
22. O'REILLY, Tim. What Is Web 2.0 - O'Reilly Media. *O'Reilly Media - Technology Books, Tech Conferences, IT Courses, News* [online]. 2005 [cit. 2013-01-20]. Dostupné z: <http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html>
23. Personalistika, mzdy, HR - Kompas 2, personální a mzdový software. *Kompas2* [online]. 2013 [cit. 2013-10-30]. Dostupné z: <http://www.kompas2.cz/>
24. PILÍK, Michal. *Nový marketing jako příležitost zvýšení vlivu marketingu na dosažení konkurenčních výhod* [online]. Zlín, 2007 [cit. 2013-01-17]. Dostupné z:
http://dspace.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/4207/pil%C3%ADk_2007_dp.pdf?sequence=1. Disertační práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.

25. PITNER, Tomáš. Environmentalistika. *Fakulta informatiky Masarykovy univerzity* [online]. 2000 [cit. 2013-07-01]. Dostupné z:
<http://www.fi.muni.cz/~tomp/envi/content.html>
26. Přehled nových zákonů, které se v roce 2013 dotknou podnikatelů - Podnikatel.cz. *Podnikatel.cz - průvodce vaším podnikáním* [online]. 2013 [cit. 2013-06-17]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/prehled-novych-zakonu-ktere-se-v-roce-2013-dotknou-podnikatelu>
27. SODOMKA, Petr a Hana KLČOVÁ. *Český trh ERP zrychlil růst: V malých a středních podnicích přibylo dva tisíce projektů* [online]. 2012 [cit. 2013-07-01]. ISSN 1802-615X. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/erp/cesky-trh-erp-zrychlil-rust.htm>
28. SODOMKA, Petr, Hana KLČKOVÁ a Jaroslav ŠMARDA. Personální informační systém budoucnosti. *Česká společnost pro systémovou integraci* [online]. 2011, č. 1 [cit. 2013-07-11]. Dostupné z:
<http://www.cssi.cz/cssi/person%C3%A1ln%C3%AD-informa%C4%8Dn%C3%AD-syst%C3%A9m-budoucnosti>
29. Statistika | ČSÚ. *Český statistický úřad | ČSÚ* [online]. 2013 [cit. 2013-06-22]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/statistika>
30. ŠÍMA, Pavel. ROBERTNĚMEC. *Jak se chovají zákazníci v digitálním věku?: Marketingový model IRDA, multikanál.* [online]. 2013 [cit. 2013-10-20]. Dostupné z:
http://www.youtube.com/watch?v=6Np8uS2A84Q&list=PLZasuFcxEjrh8UVHgIMYDtbdSNbn5NgE&utm_source=HR&utm_campaign=952a83220e-NL28HR0711&utm_medium=email&utm_term=0_7d4eb4e351-952a83220e-272869561
31. URI - význam zkratky - IT Slovník. *IT Slovník - počítačový slovník* [online]. 2013 [cit. 2013-01-23]. Dostupné z: <http://it-slovník.cz/pojem/uri>
32. Účetní závěrka 2011. *Justice.cz* [online]. 2011 [cit. 2013-02-20]. Dostupné z:
<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a178149&dokumentId=B+1584%2fSL8%40KSBR&partnum=0&variant=1&klic=zgu9o3>

33. Úrokové sazby České národní banky - Finance.cz. *Finance.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-06-24]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/makrodata-eu/menove-ukazatele/sazby-cnb/>
34. VANBOSKIRK, Shar. US Interactive Marketing Forecast, 2011 To 2016. *BCAMA, Marketing Association of BC* [online]. 2011 [cit. 2013-01-23]. Dostupné z: http://www.bcama.com/documents/Forrester_interactive_marketing_forecast_2011_to_2016.pdf
35. Vývoj počtu uživatelů. *Klábosení - vyhledávání v archivu českého a slovenského Twitteru* [online]. 2012 [cit. 2013-01-29]. Dostupné z: <http://www.klaboseni.cz/vyvojpoctu.php>
36. Web 3.0 demystified: An explanation in pictures | Socialmedia.biz. HAY, Deltina. *Social media news and business strategies blog / Socialmedia.biz* [online]. 2010 [cit. 2013-01-20]. Dostupné z: <http://socialmedia.biz/2010/10/21/web-3-0-demystified-an-explanation-in-pictures/>
37. WEBMARKETING123. *State of Digital Marketing: 2012 Report* [online]. 2012 [cit. 27.01.2013]. Dostupné z: <http://go.webmarketing123.com/rs/webmarketing123/images/DMR%202012%20FINAL.pdf>
38. *Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Kraje Vysočina v roce 2011* [online]. Jihlava, 2012 [cit. 2013-03-07]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/4B004CC100/\\$File/63136412.pdf](http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/4B004CC100/$File/63136412.pdf)
39. Zákony, vyhlášky, nařízení vlády a jiné právní normy. *Business.center.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-06-17]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/>