



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

ZDOKONALENÍ FIREMNÍ MARKETINGOVÉ STRATEGIE

IMPROVEMENT OF THE COMPANY MARKETING STRATEGY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Ing. LUKÁŠ GREGOR

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. VÍT CHLEBOVSKÝ, Ph.D.

BRNO 2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Lukáš Gregor

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

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

Zdokonalení firemní marketingové strategie

v anglickém jazyce:

Improvement of the Company Marketing Strategy

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Seznam odborné literatury:

JOBBER, D., LANCASTER, G. Selling and Sales Management. 8th ed. Prentice Hall, 2009. 546 p. ISBN 978-0-273-72065-2.

JOHNSON, G., SCHOLLES, K., WHITTINGTON, R. Exploring corporate strategy. 8th ed. Prentice Hall, 2008. 622 p. ISBN 978-0-273-71191-9.

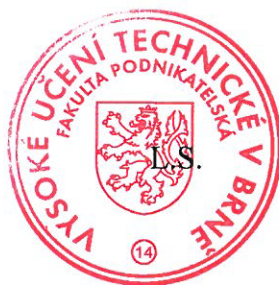
PORTER, M. E. HBR's Must-Reads on Strategy, Article collection. Harvard Business Review [online]. no. 12601 [cited 2011-10-21]. Available from <http://www.mktgsensei.com/AMAE/Strategy/HBR%20on%20Strategy.pdf>.

WILSON, R. M. S., GILLIGAN, C. Strategic Marketing Management- planning, implementation & control. 3rd ed. Linacre House, Jordan Hill, Oxford OX2 8DP, 200 Wheeler Road, Burlington, MA 01803: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005. 867 p. ISBN 0 7506 5938 6.

ZIKMUND, W. G., BABIN, B. J., CARR, J. C., GRIFFIN, M. Business Research Methods. 8th ed. 2009. 674 p. ISBN 1439080674.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/12.



PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkanka

V Brně, dne 2.12.2011

ABSTRAKT

Cílem této diplomové práce je navržení zdokonalení marketingové strategie firmy. Analyzovaná firma se zabývá poskytováním komplexních služeb v oblasti internetových prezentací, web designu, internetových obchodů a internetového marketingu. Teoretická část práce je zaměřena na vysvětlení problematiky marketingu, strategie a obchodního prostředí firmy, internetové podnikání a postup pro zlepšení marketingové strategie firmy. Analytická část práce se následně zabývá analýzou firmy z hlediska současné strategie, marketingu, chodu firmy, průzkumu trhu, obchodního prostředí a současně nabízených služeb. Poslední část práce zahrnuje návrhy na zlepšení marketingové strategie firmy a zmiňuje dopady na konkrétní současné faktory.

ABSTRACT

The master's thesis aim is a proposal of an improvement of the company marketing strategy. The analyzed company is involved in a providing of complex services which correlate with realm of internet presentations, web design, online shops and internet marketing. The theoretical part of the thesis is focused on explaining the problems of marketing, strategy and company business environment, online business and the way to improve company marketing strategy. The analytical part is engaged in analysis from a viewpoint of contemporary strategy, marketing, company operation, market research, business environment and currently offered services. The final part of the thesis includes proposals to improve the company marketing strategy and it mentions effects on current particular factors.

KLÍČOVÁ SLOVA

Marketingová strategie, zdokonalení strategie, firemní marketing, rozvoj obchodu

KEY WORDS

Marketing strategy, strategy improvement, company marketing, business development

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE PRÁCE

GREGOR, L. *Zdokonalení firemní marketingové strategie*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 149 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Vít Chlebovský, Ph.D..

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 12. ledna 2012

.....

podpis

PODĚKOVÁNÍ

Dovoluji si touto cestou poděkovat vedoucímu své diplomové práce Ing. Vítu Chlebovskému, Ph.D. za možnost využití individuálního studijního plánu a za podnětné připomínky k diplomové práci, což oboje pozitivně přispělo k realizaci této práce.

OBSAH

ÚVOD	13
VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE	14
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	16
1.1 Strategie	16
1.1.1 Definice strategie	16
1.1.2 Klíčové principy pro strategickou pozici.....	18
1.1.3 Strategie „Blue Ocean“	18
1.1.4 Strategická pozice firmy na trhu.....	21
1.1.4.1 Strategie - tržní pronásledovatel	22
1.1.4.2 Strategie - tržní „niche“	24
1.1.5 Balanced scorecard	25
1.1.5.1 Balanced Scorecard – systém výkonnosti podniku.....	25
1.1.5.2 Balanced Scorecard - strategický manažerský systém	28
1.1.6 Strategické alternativy dlouhodobé návratnosti.....	29
1.1.7 Strategické rozhodování	30
1.1.8 Klíčové faktory pro úspěšnou realizaci strategie.....	31
1.1.9 Strategické využití internetu – model 6 Is	32
1.2 Marketing	32
1.2.1 Definice marketingu	32
1.2.2 Marketingová orientace firmy	33
1.2.3 Základní marketingové požadavky	34
1.2.4 Marketingový mix 7P	35
1.2.4.1 Marketingový mix 4P na B2B trzích	37
1.2.4.2 Marketingový mix 4P na B2C trzích	37
1.2.5 Efektivita marketingu	38
1.2.6 SWOT analýza.....	39
1.2.7 Analýza hodnotového řetězce.....	41
1.2.8 Konkurenční výhoda – extra hodnota pro zákazníka.....	42
1.2.9 Struktura internetového marketingu	43
1.3 Prostředí obchodní firmy	44
1.3.1 Makroprostředí.....	45
1.3.1.1 Sociální a kulturní faktory	46

1.3.1.2	Ekonomické faktory.....	47
1.3.1.3	Politické záležitosti.....	47
1.3.1.4	Právní faktory.....	48
1.3.1.5	Ekologické faktory.....	48
1.3.1.6	Technologické faktory.....	49
1.3.1.7	Demografické faktory.....	50
1.3.2	Mikroprostředí.....	50
1.3.2.1	Firma – podílníci a investoři.....	51
1.3.2.2	Firma - zaměstnanci.....	51
1.3.2.3	Zákazníci.....	53
1.3.2.4	Distribuční síť.....	54
1.3.2.5	Konkurence.....	55
1.3.2.6	Dodavatelé.....	56
1.3.2.7	Veřejnost.....	56
1.3.3	Mikroprostředí (model) - Porterova analýza pěti konkurenčních sil.....	58
1.4	Obchodování v oblasti internetových služeb.....	59
1.4.1	Charakter elektronického marketingu.....	60
1.4.2	Elektronické obchodování (e-komerce) ve vztahu B2B.....	62
1.4.3	Management vztahů se zákazníky (CRM).....	63
1.4.4	Reálný dopad internetu na prodeje.....	65
1.4.5	Česká internetová ekonomika.....	67
1.4.5.1	Současný stav.....	67
1.4.5.2	Budoucí očekávání.....	70
1.5	Firemní postupy ve světě jako inspirace pro daný případ.....	70
1.5.1	Tržní koncept - Long tail.....	70
1.5.2	Strategické partnerství.....	73
1.6	Postup zlepšení marketingové strategie firmy.....	74
1.6.1	Strategická a marketingová analýza.....	75
1.6.2	Směr strategie a formulace strategie.....	76
1.6.3	Strategický výběr.....	78
1.6.4	Strategické vyhodnocení (vyhodnocení strategií).....	78
1.6.5	Implementace strategie a vedení.....	80
2	ANALÝZA PROBLÉMU SOUČASNÉ SITUACE.....	82
2.1	Představení společnosti.....	82

2.1.1	Legislativní přehled	82
2.1.2	Obor působení firmy	82
2.1.3	Struktura firmy	83
2.2	Strategická a marketingová analýza	85
2.2.1	Vyhodnocení efektivity marketingu	85
2.2.2	Analýza makroprostředí – PESTLED	87
2.2.2.1	Sociální a kulturní faktory	88
2.2.2.2	Ekonomické faktory	89
2.2.2.3	Politické záležitosti	90
2.2.2.4	Právní faktory	90
2.2.2.5	Ekologické faktory	91
2.2.2.6	Technologické faktory	92
2.2.2.7	Demografické faktory	93
2.2.2.8	Přehled vlivů makroprostředí	94
2.2.3	Analýza mikroprostředí	95
2.2.3.1	Zákazníci – vyjednávací síla kupujících	95
2.2.3.2	Vyjednávací síla dodavatelů	96
2.2.3.3	Rivalita mezi existujícími konkurenty	97
2.2.3.4	Hrozba nově vstupujících - Potencionální konkurenti	98
2.2.3.5	Hrozba substitutu zboží nebo služeb	98
2.2.3.6	Zaměstnanci	99
2.2.3.7	Přehled vlivů mikroprostředí	100
2.2.4	Analýza hodnotového řetězce – draft	101
2.2.5	Analýza CRM	102
2.2.6	Analýza interní komunikace pomocí modelu 7S	104
2.2.7	SWOT analýza	105
2.2.7.1	Silné stránky (Strengths)	105
2.2.7.2	Slabé stránky (Weaknesses)	105
2.2.7.3	Příležitosti (Opportunities)	106
2.2.7.4	Hrozby (Threats)	107
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ	108
3.1	Směr strategie a formulace strategie	108
3.1.1	Mise	108
3.1.2	Vize	109

3.1.3	Segmentace	109
3.1.4	Strategie pro jednotlivé segmenty.....	110
3.1.4.1	Internetové obchody	110
3.1.4.2	Internetové stránky, redakční systémy, webdesign	111
3.1.4.3	Internetový marketing, SEO optimalizace, analýzy, atd.	112
3.1.4.4	Existence specifických tržních segmentů	112
3.1.4.5	Optimalizace online obchodů pro mobilní telefony a tablety.....	113
3.1.4.6	IT slučování vzájemně si nekonkurujících e-shopů.....	114
3.2	Strategický výběr	114
3.2.1	Internetové obchody	115
3.2.2	Optimalizace internetových objektů pro vyhledávače.....	116
3.2.3	Optimalizace online obchodů pro mobilní telefony a tablety.....	117
3.2.4	Analýzy (marketingových kampaní, účinnosti internetových stránek)	117
3.2.5	Zákaznické systémy a sjednocení online obchodů	118
3.2.6	Doplňkové služby (www stránky, redakční systémy, webdesign, corporate identity).....	119
3.2.7	Řešení na míru pro nově vznikající malé firmy či živnostníky	119
3.3	Strategické vyhodnocení.....	120
3.3.1	Změna organizační struktury	120
3.3.2	První fáze - rozvoj jednoduchých služeb.....	123
3.3.2.1	Internetový obchod:	123
3.3.2.2	Marketing:.....	124
3.3.2.3	Nový přístup k internetu:	125
3.3.2.4	Nová firma a upgrade firmy:	125
3.3.3	Druhá fáze – rozvoj složitých služeb.....	126
3.3.3.1	Zvětšení rozsahu činnosti:	126
3.3.4	Průběžná činnost	128
3.3.4.1	Hledání specifických segmentů trhu – strategie tržní nicher	128
3.3.5	Zhodnocení	129
3.3.6	Klady a zápory strategie	135
3.4	Implementace strategie a vedení	136
	ZÁVĚR	138
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	141
	SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK	147

SEZNAM PŘÍLOH.....	149
---------------------------	------------

ÚVOD

Obchod je obecně založen na směně, která probíhá mezi dvěma subjekty, popř. ve směnném vztahu figuruje i prostředník. Prvky, které se stávají předmětem obchodu, bylo dříve možné kategorizovat do oblastí zboží nebo služeb. Dnešní obchodní praktiky rozšiřují tuto kategorizaci o další dvě oblasti, kdy lze některé z prvků obchodování kategorizovat jako myšlenku, nebo řešení.

Hlavním úkolem dnešních obchodníků není pouze snaha o získávání nových zákazníků, ale také dlouhodobé udržení si stávajících zákazníků. Spokojenost stávajících zákazníků má mnohé výhody. Spokojený zákazník je především vizitkou firmy a může tak být šířitelem pozitivní „reklamy“ mezi další potenciální zákazníky. Důležitým úkolem firmy tak je udržet si stávajícího zákazníka, což je pro firmu levnější, než úsilí vyvinuté na získání nového zákazníka.

Mnoho firem si uvědomuje, že udržení zákazníků popřípadě rozšíření vlastní zákaznické báze na konkurenčním trhu je mnohdy nelehký úkol. O to více je tento úkol složitější, pokud vezmeme v úvahu dnes již neodmyslitelnou skutečnost, že firma musí současně vykazovat zisk. Z tohoto důvodu firmy vymýšlejí různé strategie jak nejlépe nastavit vlastní firmu s cílem dlouhodobého zisku.

Strategie firmy je spojena s mnoha firemními faktory, které jsou na sobě vzájemně závislé a nelze je opomíjet při tvorbě strategie. Nejdůležitějším faktorem při tvorbě obchodní strategie firmy je marketing. Pomocí marketingu je možné využít firemní zdroje pro uspokojení potřeb skupiny zákazníků se snahou dosáhnout jak záměrů firmy, tak záměrů zákazníků. Na marketing lze nahlížet jako na psychologii, protože právě psychologie je právě to, na čem je postaveno jakékoliv lidské jednání.

Důvodem proč jsem si vybral tuto problematiku, jako téma diplomové práce, bylo to, že po studiu v zahraničí jsem pochopil, že strategie je obor, který mě motivuje k prohloubení svých znalostí.

Předpokládám, že takto nabyté zkušenosti z oblasti marketingu a strategie využiji ve své budoucí kariéře.

VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Cílem této diplomové práce je provést analýzu stávající situace ve firmě, která se zabývá tvorbou internetových prezentací, internetových obchodů a internetového marketingu. V návaznosti na tuto analýzu budou navrženy konkrétní návrhy na zlepšení marketingové strategie firmy.

Přesto, že analyzovaná firma je firma s nízkým počtem zaměstnanců (8 stálých členů), její služby v oblasti tvorby internetových obchodů se dostávají v některých hodnoceních internetových obchodů do čela žebříčku. Firma má dále značný růstový potenciál, který však není brán dostatečně v potaz, což je zapříčiněno vytížením všech tří jednatelů společnosti, kteří se sami aktivně angažují i v dohledu nad detaily každého projektu.

Tato práce se v první části zaměří na teoretické zpracování problematiky týkající se nejenom strategického plánování ve firmě, ale i následnou firemní marketingovou činnost. Nezbytným základem pro definování strategického marketingu bude pochopení, soustažnost a zasazení analyzované firmy do tržního prostředí, porozumění psychologie firemních klientů a koncových zákazníků, vymezení možností firmy, atd. Dále zde budou nastíněny některé praktické marketingové techniky úspěšných firem ze stejného oboru. Teoretická část práce bude hlavním podkladem pro vypracování analytické a návrhové části.

Pro analytickou část bude nezbytná moje osobní účast v analyzované firmě s cílem pochopit firemní procesy, možnosti firmy a vztahy se zákazníky z nezaujatého pohledu. Následně zhodnotím firmu skupinou analýz, z nichž nejdůležitější bude SWOT analýza pro získání přehledu nad silnými/slabými stránkami, příležitostmi a potencionálními hrozbami pro firmu.

Dle analytických dat a předchozího povědomí o situaci firmy navrhnu některé strategické marketingové postupy či změny. Tyto návrhy budou zaměřeny nejen na zlepšení služeb poskytovaných firemním klientům, ale i na podpoření firemních klientů tak, aby jejich internetová podnikatelská činnost byla efektivnější vůči jejím vlastním

zákazníkům. Takto nastavená spolupráce s významnými klienty by v krátkém časovém horizontu mohla přejít i do fáze strategické spolupráce.

Vlastní diplomová práce bude rozdělena do tří základních kapitol: teoretická východiska práce, analýza problému současné situace, vlastní návrhy a jejich přínos. Dodatečné materiály úzce související s diplomovou prací budou umístěny do příloh.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V teoretické části se nejprve zaměřím na definici a strategii, která hraje ve firmě klíčovou roli. Firemní strategie je následně aplikována napříč firmou a zaměřuje se na jednotlivé firemní segmenty, kde jedním z nich je marketing. Dále se tedy zaměřím na definici marketingu, i když v analytické a návrhové části práce bude marketing chápán v širším smyslu a bude se společně s firemní strategií dotýkat i dalších firemních témat, jako jsou např. prodejní kanály, psychologie zákazníka, firemní kapacity, brand image, atd.

V dalším se v teoretické části zaměřím na problematiku prostředí obchodní firmy. Vzhledem k tomu, že analyzovaná firma je zaměřena na oblast obchodování s internetovými službami, zmíním základní fakta tohoto tržního prostředí. Pro pozdější analyzování situace firmy bude nutné použít některé ověřené metody, které budou rozebrány v teoretické části a budou tak následně sloužit jako podklad pro praktickou analýzu.

V posledních kapitolách teoretické části práce se zaměřím na marketingový výzkum a na možné využití některých úspěšně použitých marketingových strategií ve světě.

Pozn: I přesto, že oblasti strategie a marketing uvádím jako dva oddělené pojmy (pro lepší pochopení každého z nich), je nutné zdůraznit, že obě tyto oblasti jsou úzce spjaty a vzájemně se doplňují.

1.1 Strategie

1.1.1 Definice strategie

Mnoho aktivit, které řeší dnešní problematiku kreativního navrhování, realizace, prodeje a dodání produktu, nebo služby jsou základní prvky konkurenční výhody firem. **Operační efektivita** znamená zdokonalení těchto aktivit ve smyslu zrychlení, nebo využití méně vstupů a vzniku méně defektů než má konkurence.¹

Strategické zařazení co do pozice firem závisí na udržitelné konkurenční výhodě, která zachovává konkrétní odlišnost firmy oproti ostatním konkurentům. To znamená, že

¹ PORTER, M. E. HBR's Must-Reads on Strategy [cit. 2011-10-21]. s. 3.

firma se může soustředit na zdokonalení rozdílných aktivit než konkurenti, nebo na zdokonalení podobných aktivit, ale jinými způsoby.²

Strategie v obecném smyslu je definována jako dlouhodobé směřování firmy.³ K dostatečnému pochopení pojmu strategie však bude nutné tento pojem a charakteristiky, jimiž se vyznačuje probrat hlouběji.

Každá strategie popř. strategická rozhodnutí jsou asociovány s následujícími záležitostmi:

- Dlouhodobé řízení firmy – tj. realizace strategických rozhodnutí vyžaduje spoustu času
- Rozsah firemních aktivit – např. měla by se firma soustředit na jednu oblast aktivit, nebo by měla mít více oblastí aktivit?
- Výhoda firmy oproti konkurenci – výhoda může být dosažena různými způsoby a může znamenat odlišné věci.
- Strategické zapadnutí („*strategic fit*“) do obchodního prostředí – firmy potřebují vhodné zařazení v jejich prostředí, např. ve smyslu rozsahu ve kterém produkty a služby splňují jasně identifikované potřeby trhu.
- Firemní prostředky a schopnosti – z pohledu prostředků je strategie chápána jako využití strategických schopností firmy, k zajištění konkurenční výhody a/nebo oddání se novým příležitostem. Např. firma může ovlivnit prostředky, jako jsou technologické znalosti nebo sílu obchodní značky.
- Hodnoty a očekávání silných hráčů ve firmě a jejím okolí. Tito hráči (jednotlivci, skupiny, nebo dokonce další firmy) mohou řídit základní otázky, jako jsou zda-li firma bude expandovat, nebo zda bude tíhnout ke sloučení s jinou firmou, nebo kde jsou hranice firemních aktivit.

Dle výše zmíněných bodů můžeme strategii definovat širší definici:

Strategie je směr a příležitost firmy z dlouhodobého hlediska, který dosahuje výhody v měnícím se prostředí pomocí konfigurace prostředků a možností se snahou splnit očekávání investorů.⁴

² PORTER, M. E. HBR's Must-Reads on Strategy [cit. 2011-10-21]. s. 3.

³ JOHNSON, G. Exploring Corporate Strategy. 2008. s. 3.

1.1.2 Klíčové principy pro strategickou pozici

Profesor Porter (z Harvard Business School) rozlišuje tři základní principy, které tvoří základ strategického zařazení firem:

1. Strategie je vytváření unikátní a cenné pozice, vyžadující rozdílnou řadu aktivit

Strategické zařazení tak plyne ze tří odlišných zdrojů:

- a) Poskytování pár potřeb mnoha zákazníkům
- b) Poskytování mnoho potřeb pár zákazníkům
- c) Poskytování mnoho potřeb mnoha zákazníkům na úzkém trhu

2. Strategie vyžaduje, aby firma učinila změnu v protikladných činnostech, tj. definovat to na co se firma nebude zaměřovat.

Některé konkurenční aktivity nejsou kompatibilní, z čehož plyne, že zisk v jedné oblasti může být dosažen pouze výdaji v druhé oblasti.

3. Strategie vyžaduje vytváření „vhodnosti“ mezi firemními aktivitami

Vhodnost je spojena se způsoby, při kterých se firemní aktivity vzájemně ovlivňují a posilují se navzájem.

Zaměstnanci potřebují poučení spíše o tom jak upevnit strategickou pozici, než o tom jak ji rozšířit či sjednat kompromis. Dále je nutné vést zaměstnance k tomu jak rozšířit firemní jedinečnost zatím co je zlepšena vhodnost spojitosti mezi firemními aktivitami. Tato činnost rozhodování je o tom, která cílová skupina zákazníků a poskytovaných potřeb vyžaduje disciplínu, schopnost definovat limity a otevřenou přímou komunikaci. Strategie a vedení lidí jsou jednoznačně vzájemně propojeny.⁵

1.1.3 Strategie „Blue Ocean“

Mnozí manažeři strategického plánování se obecně ptají: Jaký je nejlepší způsob řízení profitabilního růstu?

Strategie *Blue Ocean* nabízí jednoduchou odpověď:

⁴ JOHNSON, G. Exploring Corporate Strategy. 2008. s. 2-3.

⁵ PORTER, M. E. HBR's Must-Reads on Strategy [cit. 2011-10-21]. s. 3.

„Přestat si konkurovat v přeplněných odvětvích. V těchto Red Oceans firmy zkouší překonat rivaly ukořistením větších dílů existující poptávky. Jakmile se trh začne naplňovat, profit a růst se zmenší. Produkty se začnou stávat komoditami.“⁶

Konkurenční potyčce se lze vyhnout např. vytvořením *Blue Oceanu*, tj. nekonkurenční tržní prostředí. V *Blue Oceanu* firma vynalezne a ovládne novou poptávku, a dále nabídne zákazníkům přidanou hodnotu, zatímco firma současně sníží náklady.

Výsledkem je vysoký profit, rychlý růst, hodnota značky a značný časový i růstový náskok před konkurenty.

Vytvoření *Blue Ocean* (nebo-li nového trhu) vyžaduje následující:

1) Porozumění logice *Blue Ocean Strategy* (která je v rozporu s očekáváním):

- **Tato strategie není o technologických inovacích** - Mnohdy již tyto technologické inovace existují a *Blue Ocean* je spojuje s tím, co si zákazníci cení.
- **Firma se nemusí pouštět do vzdálených oblastí pro realizaci *Blue Oceanu*** – Hodně těchto nových trhů vzniká z již přeplněných trhů (tj. *Red Ocean*). Např. firma uvnitř přeplněného trhu částečně predefinuje svůj stěžejní obchodní záměr a vytvoří novou silnou poptávku.

2) Použití strategických přesunů na *Blue Ocean*

- **Firma by neměla používat konkurentů pro srovnání vlastní činnosti** – Místo toho by se měla zaměřit na zvýšení hodnoty pro sebe a pro svoje zákazníky.
- **Redukce nákladů a současné nabídnutí přidané hodnoty zákazníkům** – Firma na novém trhu není omezena konkurencí, a proto se může zaměřit např. na snížení nákladů použitím levnějších součástí u nového odlišného produktu. I tak může být dosaženo značně vysokých profitů, protože firma se nemusí dělit o poptávku s konkurenty.⁷

⁶ PORTER, M. E. HBR's Must-Reads on Strategy [cit. 2011-10-21]. s. 70.

⁷ PORTER, M. E. HBR's Must-Reads on Strategy [cit. 2011-10-21]. s. 70.

V tabulce 1-1 uvádím jednotlivé požadavky pro obě zmíněné strategie, *Red Ocean* a *Blue Ocean*. Z tohoto přehledu je patrné, že logika obou strategií je zcela odlišná až opačná.

Strategie "Red Ocean"	Strategie "Blue Ocean"
Konkurovat na existujícím trhu	Vytvořit nekonkurenční tržní prostor
Bojovat s konkurencí	Udělat konkurenci bezvýznamnou
Využití existující poptávky	Vytvoření a ovládnutí nové poptávky
Udělat kompromis mezi hodnotou a nákladem	Porušení kompromisu mezi hodnotou a náklady
Přizpůsobit celý systém firemních aktivit ke strategické volbě diferenciaci NEBO nízkých nákladů	Přizpůsobit celý systém firemních aktivit se snahou dosáhnout diferenciaci A nízké náklady

Tab. 1-1: Požadavky pro strategie „Red Ocean“ vs. „Blue Ocean“⁸

Příklad: Jako reálný příklad strategie Blue Ocean uvádím počínání firmy Apple, která vytvořila zcela nový trh nakupování hudebních skladeb prostřednictvím internetu v roce 2003 (projekt iTunes), což výrazně oživilo hudební průmysl a současně zasáhlo prodejce audio CD.

Dříve se na firemní strategii hledělo spíše jako na utajený postup firmy, o němž byla informace poskytnuta pouze nejvyšším představitelům firmy. Což mohlo být způsobeno tím, že obchodní strategie byla částečně založena na válečné strategii, u které je utajení základním pravidlem.

Postupem času se přístup k distribuci informací spojených s obchodní strategií změnil. V současné době začíná být strategie čím dál tím více prezentována i řadovým zaměstnancům, což přispívá k tomu, že zaměstnanci přesně vědí, na co se mají zaměřit a tím tak přispívají k plnění firemní strategie. Firemní strategie by měla být známa i zákazníkům a dodavatelům.

Profesor Porter ve svém interview uvádí skutečnost, že pokud strategii firmy bude znát i konkurence, vzniká zde možnost, že konkurence se zaměří na jiný trh než daná firma, což může pozitivně přispět k profitabilitě obou firem.⁹

⁸ Převzato z PORTER, M. E. HBR's Must-Reads on Strategy [cit. 2011-10-21]. s. 76.

Dle mého názoru, tato skutečnost může být reálná, pokud konkurenční firma usiluje o zisk, který není podmíněný poškozením obchodní pozice firmy, jejíž strategická informace by byla zveřejněna a to i v dlouhodobém horizontu.

1.1.4 Strategická pozice firmy na trhu

Pro navržení nejvhodnější marketingové strategie se musíme zaměřit na nejrůznější modely a přístupy plánování, které pomohou zformalizovat analytický proces. Stratég musí při vytváření vhodného modelu brát v potaz množství faktorů, včetně firemních záměrů a zdrojů, postoj manažerů k rizikům, strukturu trhu, strategie konkurence a hlavně pozici firmy na trhu. Pozice na trhu představuje jeden z výchozích bodů pro plánování strategie. Většina odborníků navrhl klasifikovat konkurenční pozice do následujících 4 skupin:

- **Lídr trhu:** Ve většině odvětví je jedna firma, která je považována za lídra. Většinou se jedná o firmu s největším tržním podílem, která definuje charakter, tempo a podstatu soutěže. Tento fakt je ovlivněn lídrovou cenotvorbou, intenzitou reklamy, distribučním pokrytím, technologickou výhodou a počtem nově představených produktů.
- **Tržní vyzyvatel (challenger) a pronásledovatel (follower):** Firmy s trošku menším tržním podílem mohou zaujmout jeden ze dvou postojů. Mohou přijmout agresivní postoj (challenger) a útočit na ostatní firmy, vč. na lídra trhu, se snahou získat podíl a dominanci. Druhým postojem je (follower) stát se méně agresivním a udržovat stávající stav.
- **Tržní „nichers“** (firma, která se zaměřuje na mezeru na trhu či specifický segment): Prakticky každé odvětví má skupinu malých firem, které přežívají nebo prosperují tím, že se zaměřují na části trhu, které mají malou velikost a potenciál a tak nejsou zajímavé pro velké firmy. Tržní „nichers“ jsou schopni vybudovat znalost trhu a vyhnout se drahým soubojům s velkými firmami.¹⁰

⁹ PORTER, M. E. Harvard Business Publishing. Video interview. 2008.

¹⁰ WILSON, R. M. S. Strategic Marketing Management. 2005. s. 427 - 428.

Vzhledem k faktu, že firma Shean spadá do kategorie tržní „niche“ popř. tržní pronásledovatel, v následujícím rozeberu strategie pro tyto dvě kategorie.

1.1.4.1 Strategie - tržní pronásledovatel

Strategie pro (pro)následovatele je založena na tom, že firma následuje například služby a produkty lídra trhu. Někteří autoři upozorňují na to, že strategie založená na imitaci produktů či služeb může být stejně profitabilní jako strategie založená na inovacích.

Příklad:

Inovátor – firma Sony platí vysoké výdaje za vývoj nových produktů, rozvoj distribuce a průzkumy a školení o trhu. Odměna za takovou práci a riziko je obvykle to, že se stane lídrem trhu. Nicméně, mohou přijít další firmy a zkopírovat, nebo zdokonalit nové produkty. Např. Panasonic inovuje pouze zřídka, spíše kopíruje nové produkty firmy Sony a následně je prodává za nižší ceny. Panasonic tak vykazuje vyšší profit než Sony, protože neplatí výdaje za inovace a školení.

Některé firmy se rozhodují, zda se stát vyzyvatelem, nebo pronásledovatelem. Na tuto otázku existuje obecná odpověď, a to je, firma si musí uvědomit, zda je její situace vhodná k tomu, aby se stala vyzyvatelem a současně jak moc a jakým způsobem je lídr zakotvený na trhu a jak je zranitelný. Většina firem se tak stává spíše pronásledovateli, než aby si troufli utkat s lídrem trhu o tržní podíl.¹¹

Pronásledovatel z hlediska strategie představuje napodobování lídra trhu nabízením podobných produktů, cen a úrovní služeb. Dochází tak k tomu, že pronásledovatel nemá mnohdy zcela odlišné strategie jako lídr trhu. Strategie úspěšných pronásledovatelů s malým tržním podílem mají tendenci zahrnovat několik společných charakteristik:

1. Důkladná segmentace trhu, konkurování pouze v oblastech, ve kterých byly velmi pozitivně vyhodnoceny konkrétní silné stránky (Strengths).
2. Efektivní využití rozpočtů R&D – pouze zřídka se stane, že firma vyhraje souboj na poli R&D. Proto je nutné zaměřit výdaje R&D do oblastí, kde je pravděpodobné generovat velký finanční přínos. Tam kde jsou dostupné schopnosti R&D se firmy soustředí čistě na inovativní produkty.

¹¹ WILSON, R. M. S. Strategic Marketing Management. 2005. s. 461 - 463.

3. Firmy uvažují přízemně a zůstávají malou firmou. Manažeři mají sklon vyzdvihovat profitabilitu spíše než růst prodejů a tržní podíl. Dále se soustředí spíše na specializaci než na diverzifikaci, upřednostňují vysokou přidanou hodnotu spíše než velký objem zboží a služeb, dávají přednost spíše kvalitě, než kvantitě.
4. Firmy jsou ochotné zpochybnit obecně přijímaný názor – jejich vůdčí představitelé mají často silnou vůli, oddanost a jsou zapojeni skoro do všech aspektů jejich firemních operací.¹²

Z výše uvedeného vyplývá, že pronásledovatelé potřebují zformulovat strategii stejně dobře jako lídr trhu, nebo vyzyvatel. V praxi však mnoho pronásledovatelů neuspěje při definici strategie a prosazuje strategii je převážně nepřímá a druhotná. Pronásledovatel musí rozpoznat důležitost jeho pozice na trhu, tím způsobem že skupina jeho zákazníků není zmenšována, prodeje se zvyšují společně s tempem růstu trhu a tím, že není až moc napadnutelný, např. vyzyvatelem. Pronásledovatele se tedy potřebují, jakým způsobem budou fungovat a jak blízko zamýšlejí následovat lídra trhu. Správné rozhodnutí je pro firmu důležité, protože tím tak může snížit zranitelnost kombinací striktní kontroly nákladů, včasným poznáním rozvíjejících se příležitostí a jasnou strategií pro zboží a služby. Toto rozhodnutí je obzvláště důležité, vzhledem k tomu, že existuje nebezpečí, že pronásledovatelé budou jednoduše vnímáni jako imitátoři lídra trhu. Pokud takový stav nastane, způsobí to riziko, že zákazníci budou více zmatení a výrazně se tak sníží nákupy pronásledovatele - imitátora.

Dle toho jak blízce následuje pronásledovat lídra trhu, je možné identifikovat tři odlišné situace:

1. **Blízké pronásledování** s co nejvíce podobným marketingovým mixem a tržní segmentací
2. **Pronásledování s odstupem** – i přes očividné podobnosti, existují také rozdílné oblasti mezi firmami
3. **Selektivní pronásledování** – z pohledu zboží, služeb a trhu je pravděpodobnost přímého konkurování minimalizována.¹³

¹² WILSON, R. M. S. Strategic Marketing Management. 2005. s. 461 - 463.

1.1.4.2 Strategie - tržní „nicher“

Pozn: Tržní nicher = firma, která se zaměřuje na mezeru na trhu či specifický segment.

Niching, neboli hledání mezery na trhu je typicky spojováno s malými firmami, ale z praxe strategie se ukazuje, že tuto strategickou pozici obsazují i některé divize velkých korporací. Výhody nichingu mohou být profitabilita, vyvarování se konfliktu a konkurence. Atraktivita mezery na trhu je typicky ovlivněna několika faktory, z nichž nejdůležitější jsou:

1. Tržní mezera musí mít dostatečnou velikost a kupní síla musí být profitabilní
2. Musí existovat prostor pro růst trhu
3. Mezera na trhu není ani v nejmenším přímým zájmu větších konkurentů
4. Firma má schopnosti a zdroje schopné efektivně fungovat v tržní mezeře
5. Firma je schopná se ubránit proti útoku, prostřednictvím věrnosti zákazníků.¹⁴

Specializace je považována za podstatu nichingu. Při nichingu může trh zeslábnout, popř. zvýšit svoji kapacitu tak, že přitáhne konkurenci. Vzhledem k rizikům spojených se změnami trhu, větší konkurencí, nebo ekonomickým poklesem, se doporučuje zaměřit se na mnohonásobný niching než na jedno sektorový niching.¹⁵

Pozn: Strategie tržní „nicher“ a strategie „Blue Ocean“ mají některé rysy podobné, např. obě strategie se snaží vyhnout konkurenci a dále pak zdůrazňují vyšší přidanou hodnotu a redukci nákladů. Strategie tržní nicher představuje spíše hledání volného místa na současném trhu. Strategie Blue-Ocean představuje příležitost vytvořit si vlastní nový trh (vznik strategie, rok 2005), tj. vytvoření nového řešení a obchodního modelu s cílem uspokojit zákaznické potřeby (popř. vytvořit potřebu zákazníka vlastnit produkt, nebo požadovat službu).

Zákaznické potřeby jsou založeny na psychologii potenciálních kupců a ne vždy je jednoduché identifikovat, co budou zákazníci požadovat a jak přistoupí k nové službě či produktu. Na druhou stranu správným psychologickým a následně marketingovým

¹³ WILSON, R. M. S. Strategic Marketing Management. 2005. s. 461 - 463.

¹⁴ WILSON, R. M. S. Strategic Marketing Management. 2005. s. 463 - 464.

¹⁵ WILSON, R. M. S. Strategic Marketing Management. 2005. s. 463 - 464.

postupem částečně lze u zákazníků vyvolat potřebu po zboží nebo službě, kterou do té doby nepotřebovali, nebo by je ani nenapadla její existence.

Již bývalý výkonný ředitel (CEO) firem Apple Inc. a Pixar Animation Studios, Steve Jobs se mimo jiné proslavil následujícím výrokem:

*„Lidé mnohokrát neví, co chtějí, dokud jim to neukážeš.“*¹⁶

1.1.5 Balanced scorecard

Metoda balanced scorecard (BSC) se používá jako **system měření a řízení výkonnosti podniku**. Rozšířenou metodu BSC lze využít i jako základ pro **strategický manažerský systém** firmy. Firemní rozpočty jsou často velmi málo provázané s dlouhodobými strategickými cíli. Většinou je to způsobeno tím, že firmy neberou dostatečně na zřetel tyto dlouhodobé cíle.¹⁷

1.1.5.1 Balanced Scorecard – systém výkonnosti podniku

Metoda balanced scorecard (BSC) je složena z výkonnostních ukazatelů, které jsou zaměřeny na čtyři firemní perspektivy:

- **Finanční stránka firmy** – Jak by nás měli vnímat naši podílníci?
- **Firemní vztah s jejími zákazníky** – Jak by nás měli vnímat zákazníci?
- **Firemní klíčové procesy** – V čem musí naše firma vyniknout?
- **Firemní znalosti a růst** – Můžeme pokračovat ve zdokonalování a vytváření hodnoty?¹⁸

Tyto čtyři perspektivy spolu vzájemně souvisejí a musí být vyvážené. Pomocí zjišťování výkonnosti firmy z těchto čtyř hledisek dostáváme představu o firemní prosperitě a aktivitách, a současně metoda BSC tvoří silný organizační systém.

Logiku metody BSC vysvětluje následující obrázek 1-1. V následujícím rozeberu jednotlivé perspektivy a jejich soustažnost.

¹⁶ Steve Jobs on Apple's resurgence: "Not a one-man show". *Business week online*. 1998 [cit. 2011-12-15].

¹⁷ PORTER, M. E. HBR's Must-Reads on Strategy [cit. 2011-10-21]. s. 96 - 108.

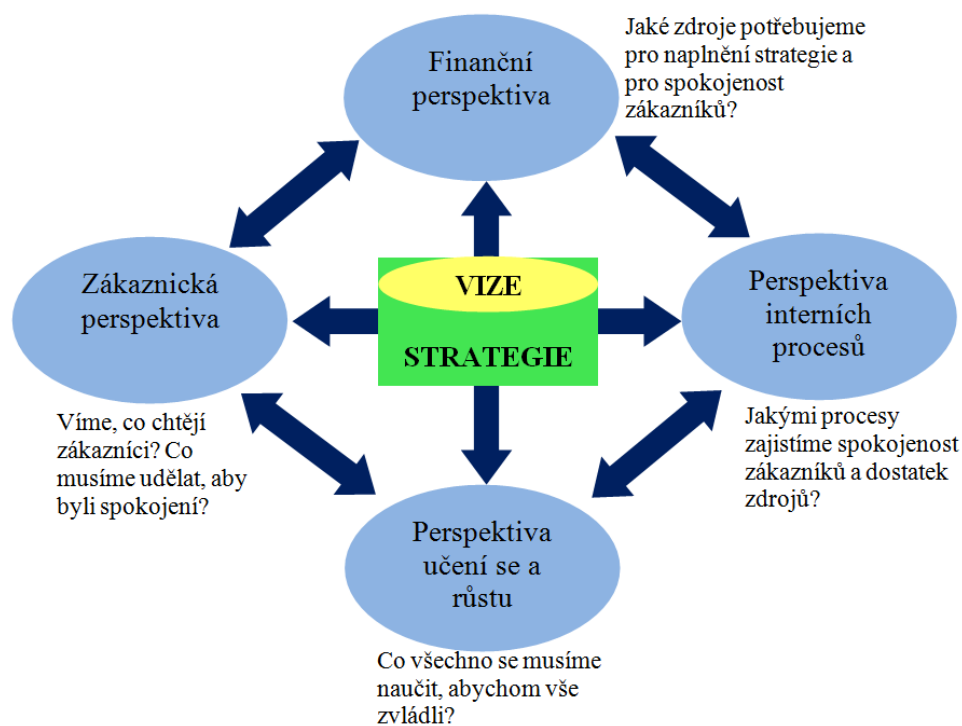
¹⁸ PORTER, M. E. HBR's Must-Reads on Strategy [cit. 2011-10-21]. s. 97 - 107.

Nejprve si musíme vyjasnit, zda známe potřeby a očekávání firemních zákazníků. S tím souvisí zjištění, co je třeba udělat, aby byli spokojeni. Tyto a podobné otázky patří do **zákaznické perspektivy**.

Další skupina otázek spadá do **finančního hlediska**, tj. jaké zdroje (finanční, lidské, budovy, vybavení, atd.) potřebujeme, abychom naplnili svoji vizi (a strategii) a současně uspokojili zákazníky?

Následně je třeba identifikovat **interní procesy**, kterými zajistíme dostatek zdrojů a spokojenost zákazníků.

Čtvrtou oblastí je perspektiva **učení se a růstu**, která je podstatná pro pochopení ostatních perspektiv a k tomu, abychom se posunuli ve firemním vývoji dopředu (rozvoj firmy, inovace zboží a služeb, vzdělávání zaměstnanců, atd.).¹⁹



Obr. 1-1: Balanced Scorecard: Ujasnění a převedení vize a strategie (čtyři perspektivy)²⁰

¹⁹ PORTER, M. E. HBR's Must-Reads on Strategy [cit. 2011-10-21]. s. 97 - 107.

²⁰ Upraveno z PORTER, M. E. HBR's Must-Reads on Strategy [cit. 2011-10-21]. s. 99.

Tyto čtyři perspektivy (viz. obr. 1-1) zahrnují jednotlivé **cíle** (např. rozvíjení dovedností zaměstnanců, zvýšení finanční rezervy u riskantních projektů, atd.), které jsou vzájemně provázané – grafické vyjádření je nazváno strategická mapa.

K těmto cílům jsou přiřazeny jednotlivé **ukazatelé** (počet proškolených zaměstnanců, počet zaměstnanců, kteří se účastní školení ve svém volném čase, atd.).

Pro většinu ukazatelů jsou definovány **cílové hodnoty** (např. 20%, 4 dny, atd.), kterých by mělo být dosaženo. V případě odchylky od cílových hodnot je učiněna **iniciativa**, tj. kroky a aktivity pro dosažení požadovaných hodnot, popř. pro přehodnocení nastavených cílů.²¹

Tyto čtyři položky (cíle, ukazatelé, cílové hodnoty, iniciativa) vede firma ve výkazu BSC, neboli je zapisuje do Scorecard (skórkarty).

V tab. 1-2 uvádím příklad vztahu mezi jednotlivými cíly a jejich ukazateli. Každý z cílů je zařazen do jedné ze čtyř příslušejících perspektiv.

	CÍLE (ZÁMĚRY)	UKAZATELÉ
FINANČNÍ STRÁNKA	<ul style="list-style-type: none"> • přežít • uspět • prosperovat 	<ul style="list-style-type: none"> • cash flow • růst prodeje a provozní příjem • návratnost investic, tržní podíl
VZTAH SE ZÁKAZNÍKY	<ul style="list-style-type: none"> • nové produkty a služby • zodpovědnost • upřednostnění • partnerství 	<ul style="list-style-type: none"> • nové produkty a služby jako % prodeje • dodání na čas a v kompletním provedení • % nákupů klíčových zákazníků • počet společných projektů
INTERNÍ KLÍČOVÉ PROCESY	<ul style="list-style-type: none"> • technologické možnosti • provozní kvality • produktivita R&D • vývoj nových produktů 	<ul style="list-style-type: none"> • míra využití • % postoupení • nejrychlejší produkce • úvodní harmonogram vs. plán
FIREMNÍ ZNALOSTI A RŮST	<ul style="list-style-type: none"> • technologický leadership • zdokonalení procesů • perioda od představení produktu či služby po uvedení na trh 	<ul style="list-style-type: none"> • první s novou generací • doba nečinnosti v % • doba cyklu vs. norma

Tab. 1-2: Balanced Scorecard – čtyři oblasti, které ujasňují a převádějí vizi a strategii²²

Před uplatněním metody BSC je třeba si vyjasnit vizi a strategické priority. Úkolem metody tak není stanovit vizi a strategie, ale zajistit jejich naplnění. Pomocí balanced

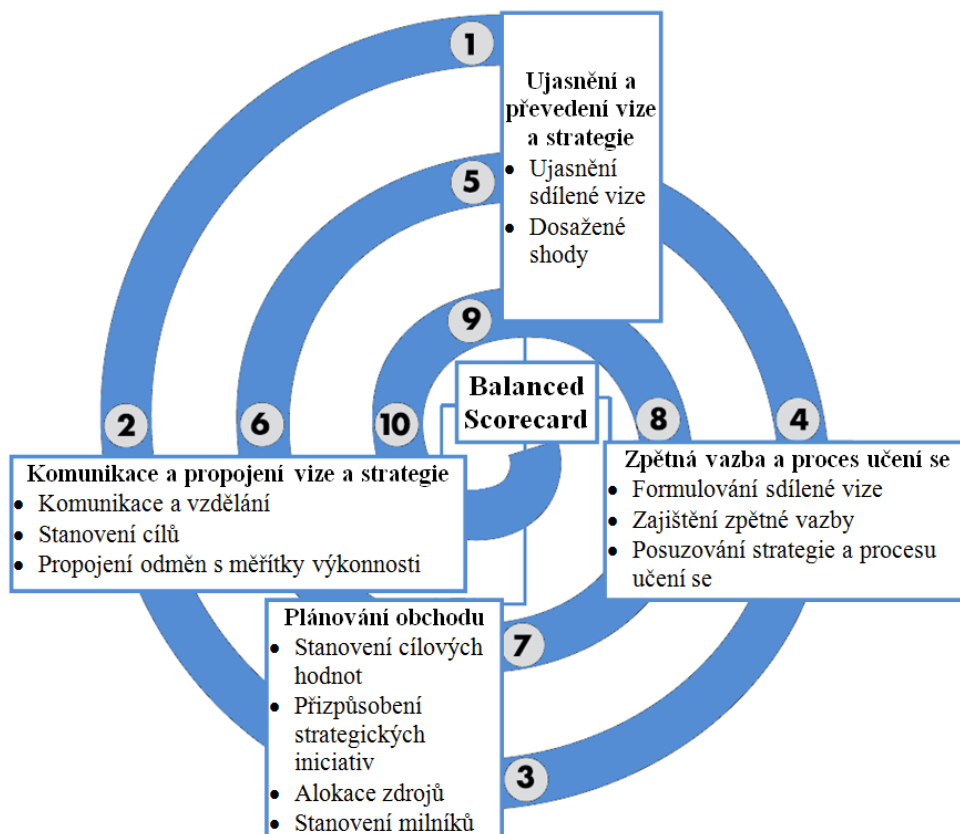
²¹ PORTER, M. E. HBR's Must-Reads on Strategy [cit. 2011-10-21]. s. 96 - 108.
What is the Balanced Scorecard?. Balanced Scorecard Institute. [cit. 2011-12-22].

²² Převzato z WILSON, R. M. S. Strategic Marketing Management. 2005. s. 581.

scorecard tak můžeme koordinovat a doladovat firemní operace a obchody, tak aby všechny aktivity byly spojeny s firemní strategií.²³

1.1.5.2 Balanced Scorecard - strategický manažerský systém

Metodu Balanced Scorecard lze rozšířeně využít i jako základ pro **strategický manažerský systém** firmy.



Obr. 1-2: Balanced Scorecard – Management strategie (čtyři procesy)²⁴

Některé firmy používají scorecard pro:

- Potvrzení a zaktualizování strategie
- Šíření strategie přes celou firmu
- Sblížení jednotek a individuálních záměrů se strategií
- Propojení strategických záměrů s dlouhodobými cíli a ročním rozpočtem
- Identifikaci a sblížení strategické iniciativy (kroky a aktivity)

²³ PORTER, M. E. HBR's Must-Reads on Strategy [cit. 2011-10-21]. s. 96.

²⁴ Sestaveno z PORTER, M. E. HBR's Must-Reads on Strategy [cit. 2011-10-21]. s. 99, 102.

- Provádění pravidelných výkonnostních přehledů s cílem poučit se zdokonalit strategii ²⁵

Tyto body společně s dalšími jsou začleněny do obrázku 1-2, který znázorňuje posloupnost čtyř jednotlivých procesů, jenž postupně přispívají ke zdokonalování firemní strategie.

Balanced Scorecard umožňuje firmě sblížit její manažerské procesy a zaměřuje se na implementaci dlouhodobé strategie v celé firmě.

1.1.6 Strategické alternativy dlouhodobé návratnosti

V komerčních podnicích je nejběžnější tendencí zaměření se na krátkodobou maximalizaci zisku (nebo obrátu) bez uvážení následků, které to může způsobit z pohledu dlouhodobé pozice firmy. Zaměření se na krátkodobý profit může mít za následky v následujících oblastech: odložení oprav a údržby; redukce reklamy, výzkumu, školení; kontrola výdajů; odložení investičních výdajů, atd. Takto dosažený profit může být zavádějící vzhledem k následné potřebě vykompenzovat ztrátu obchodní pozice. ²⁶

Pro mnohé firmy je jednodušší spíše prosté zredukování nákladů (cost cutting^{*}) než se zaměřit na inovace, efektivnější konkurování, nebo zvýšení marží pomocí lepšího marketingového plánování. Cost cutting je jednoduché učinit v krátkodobém období (aplikuje mnoho firem především v období recese), avšak takovýto zásah může mít negativní následky z dlouhodobého hlediska. Pro přehled alternativních přístupů, jak zdokonalit dlouhodobou návratnost uvádím obrázek 1-3. ²⁷

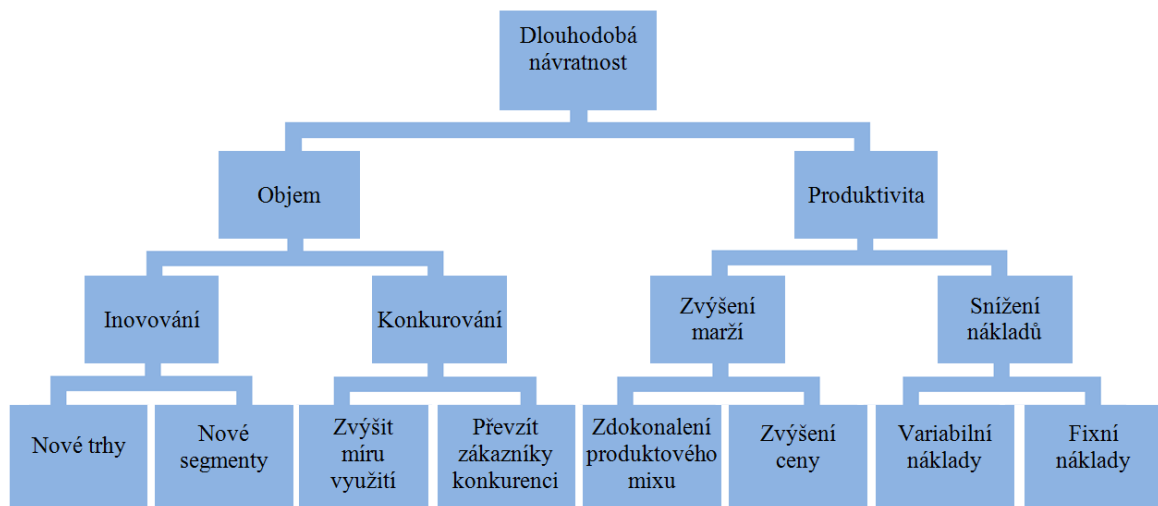
*Pozn: Cost cutting – krizové opatření, rychlé krácení nákladů.

Cost management – plánované řízení nákladů

²⁵ Balanced ScoreCard (BSC). Středoevropské centrum pro finance a management. [cit. 2011-12-22].

²⁶ WILSON, R. M. S. Strategic Marketing Management. 2005. s. 583.

²⁷ WILSON, R. M. S. Strategic Marketing Management. 2005. s. 583.



Obr. 1-3: Strategické alternativy ²⁸

1.1.7 Strategické rozhodování

Strategické rozhodování není většinou jednoduché a je mnohdy spojováno s následujícími důsledky:

- Komplexita – stanovuje rysy strategie a strategického rozhodnutí. Tato komplexita se promítá např. ve firmách s velkým geografickým rozsahem, v multikulturních firmách, nebo ve firmách s velkou škálou produktů a služeb.
- Nejistota – je obsažena ve strategii samotné, protože nikdo si nemůže být jistý, co bude v budoucnosti.
- Operativní rozhodnutí – Spojení operativní (provozní) stránky a celkové strategie firmy je důležité ze dvou důvodů: 1) Pokud se provozní aspekty nekryjí se strategií, potom bez ohledu na to jak dobrá je strategie, tento krok nebude fungovat. 2) Právě na provozní úrovni může být dosažena strategická výhoda.
- Integrace – je vyžadována pro efektivní strategii. Manažeři se musí přes funkční operativní omezení vypořádat se strategickou problematikou a dohodnout se s ostatními manažery, kteří nevyhnutelně mají jiné zájmy a priority.
- Vztahy a networking – jsou důležitými faktory ve firemní strategii, např. s dodavateli, distributory a zákazníky.
- Změna – je typická zásadní součástí strategie. Provést změnu je často složité, vzhledem k ponechání původních prostředků a vzhledem organizační kultuře. ²⁹

²⁸ Upraveno z WILSON, R. M. S. Strategic Marketing Management. 2005. s. 583.

Historický vývoj strategie ukázal, že zde existují jisté postupy či „šablony“, které jsou aplikovatelné na většinu obchodních strategií. Jednu z těchto metodik uvádí, dříve zmíněný Profesor Porter. Tato metodika vychází z obchodního mikroprostředí a je nazvána: *Pět konkurenčních sil, které formují strategii*. Tento model bude podrobně rozebrán v kapitole 1.3.3., která se zabývá mikroprostředím firmy.

„Povědomí o pěti silách může firmě pomoci pochopit strukturu jejího odvětví a vytyčit pozici, která je více profitabilní a méně zranitelná při útoku.“³⁰

1.1.8 Klíčové faktory pro úspěšnou realizaci strategie

Je nutné si uvědomit, že pro úspěšný chod firmy není důležité strategii pouze navrhnout, ale především ji zrealizovat a v případě měnících se okolností i strategii modifikovat.

Pro úspěšnou realizaci navržené strategie jsou důležité především právo rozhodovat a informační tok. Pokud se na tyto dva faktory zaměříme blíže, tak:

Právo rozhodnutí se ve firemní činnosti odráží především v následujících bodech:

- Každý zaměstnanec firmy musí vědět za které rozhodnutí a činnosti je zodpovědný
- Vyšší manažeři by měli být podporováni ve vykonávání provozních rozhodnutí

Informační tok je klíčový v následující problematice:

- Firma musí zajistit, aby se informace o konkurenčním prostředí co nejrychleji dostali k vedení společnosti. V návaznosti na to pak top management může efektivně identifikovat schéma a uveřejnit „best practices“ ve firmě.
- Firma musí zajistit, aby byl podpořen tok informací napříč firmou či firemními jednotkami.
- Firma by měla pomoci řádovým zaměstnancům pochopit jak jejich denní činnost, či rozhodnutí ovlivní hospodaření firmy

Realizace strategie závisí i na dalších faktorech jako jsou například **organizační struktura** a **motivace zaměstnanců**. Nejprve je však nutné vyřešit otázky

²⁹ JOHNSON, G. Exploring Corporate Strategy. 2008. s. 3-6.

³⁰ PORTER, M. E. HBR's Must-Reads on Strategy [cit. 2011-10-21]. s. 25.

rozhodovacích práv a informačního toku, teprve poté může firma zvažovat pozměnění organizačních struktur a upgrade motivačních faktorů.

Pozn: Tyto závěry jsou založeny průzkumu více než 1000 firem v 50 zemích (v letech 2003 – 2008). Závěrem bylo i zjištění, že důležité strategická rozhodnutí nejsou dostatečně rychle implementovány do praxe.³¹

1.1.9 Strategické využití internetu – model 6 Is

Internet může být strategicky využit pro zlepšení marketingu. Existuje „model 6Is“, jenž je založen na způsobech, kterým IT zvyšuje hodnotu pro zákazníka a tak zdokonaluje efektivitu firemního marketingu.

Model 6Is se skládá z následujících elementů:

- 1) **Integrace (Integration)** a potřeba se ujistit, že informace o zákaznících napříč firmou a o životním cyklu zákazníka jsou spojeny dohromady, vyhodnoceny a aktivně využity.
- 2) **Interaktivnost (Interactivity)** – vyžaduje, aby byl uzavřen koloběh mezi zprávami poslanými zákazníkům a zprávami, které pošlou zákazníci zpět.
- 3) **Individualizace (Individualization)** a zhotovení služeb a zboží na míru s cílem splnit specifické zákaznické potřeby.
- 4) **Nezávislost (Independence)** místa a nepodstatnost vzdálenosti
- 5) **Intelligence (Intelligence)** integrovaných marketingových databází
- 6) **Restrukturalizace odvětví (Industry restructuring)** a přepracování tržního plánu.³²

1.2 Marketing

1.2.1 Definice marketingu

Od dob formování marketingu do dnešní doby vzniklo mnoho definic tohoto oboru, což je odrazem toho, že marketing je poměrně rozsáhlé téma. Některé z definic se zaměřují spíše na proces marketingu, jiné na funkční aktivity, které představují marketing a další na filozofii (nebo zaměření) marketingu.

³¹ PORTER, M. E. HBR's Must-Reads on Strategy [cit. 2011-10-21]. s. 82-93.

³² WILSON, R. M. S. Strategic Marketing Management. 2005. s. 421 - 422.

Zjednodušeně lze na marketing nahlížet jako na „organizační psychologii nebo postoj pro vytváření obchodu“.³³

V širším pojetí může být marketing ze strategického hlediska chápán jako:

„Marketing je manažerský proces, pomocí něhož jsou zdroje celé firmy využity pro uspokojení potřeb vybrané skupiny zákazníků s požadavkem dosáhnout záměrů obou stran. Marketing, je tak především způsob myšlení spíše než sled funkčních aktivit.“³⁴

Peter Drucker uvedl následující definici a to z hlediska orientace marketingu.

„Marketing je tak základní, že nemůže být považován za samostatnou funkci na stejné úrovni jako ostatní, jako jsou výroba nebo zaměstnanci. Je to první centrální aspekt celého obchodu. Celý obchod je vnímán z pohledu finálního výsledku marketingu, tj. z pohledu zákazníka.“³⁵

1.2.2 Marketingová orientace firmy

Stejně tak jako strategie (popsaná v kapitole 1.1) i marketing je spojen s konkurenční pozicí v dnešním měnícím se světě. Z tohoto důvodu lze na koncept marketingu nahlížet následovně: Orientace manažerů uznávající fakt, že úspěch závisí především na identifikaci měnících se zákaznických potřeb a rozvoji zboží a služeb, které odpovídají zákaznickým potřebám lépe než zboží a služby konkurence.³⁶

V návaznosti na výše uvedené můžeme orientaci firemního marketingu rozdělit na dvě základní oblasti, tj. na konkurenční a zákaznická. Podle toho jaké jsou míry zaměření marketingu v obou oblastech, můžeme tyto rozčlenit na čtyři základní typy orientací, viz. obrázek 1-4.

Z rozdělení je patrné, že firma může být plně **konkurenčně orientovaná**, nebo plně **zákaznický orientovaná**. Dalšími případy nastávají při minoritním zaměření na konkurenci a současně minoritním zaměření na zákazníky, kdy je firma **sebestředná**, což znamená, že firma má orientaci kdy pozoruje sama sebe. Tento stav se projevuje tím, že firma se soustředí rok za rokem na zdokonalení v klíčových provozních

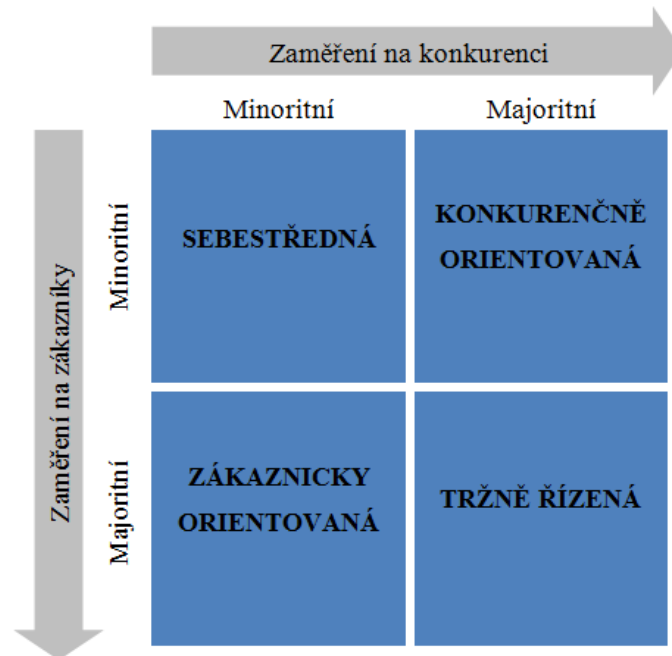
³³ WILSON, R. M. S. Strategic Marketing Management. 2005. s. 3-4.

³⁴ WILSON, R. M. S. Strategic Marketing Management. 2005. s. 4.

³⁵ WILSON, R. M. S. Strategic Marketing Management. 2005. s. 4.

³⁶ WILSON, R. M. S. Strategic Marketing Management. 2005. s. 4.

funkcích, nebo na zvýšení objemu prodeje bez toho aby srovnávala svoje stavy s konkurencí. Ze strategického pohledu je sebestředná orientace firmy potenciálně nebezpečná. Posledním případem je **tržně řízená orientace**, kdy firma usiluje o vyváženost mezi zákaznickými požadavky a přímým srovnáváním konkurence.³⁷



Obr. 1-4: Zákaznická a konkurenční orientace³⁸

V praktické části této práce zanalyzuji, zda se firemní orientace nachází dostatečně daleko od sebestředné orientace, tak aby bylo minimalizováno nebezpečí nestabilního tržního postavení.

1.2.3 Základní marketingové požadavky

Pro efektivní zvládnutí marketingu ve firmě je nutné brát v potaz základní marketingové požadavky, bez jejichž odpovídajícího provedení by bylo velmi obtížné realizovat jakýkoliv obchod. Těmito požadavky jsou:

- 1) **Identifikace zákaznických potřeb** – které zboží a služby? jak jsou kupovány? kým jsou kupovány? proč jsou kupovány?
- 2) **Definice cílových tržních segmentů** – které zákazníky je možné seskupit podle běžných charakteristik? (demograficky, psychologicky, geograficky)

³⁷ WILSON, R. M. S. Strategic Marketing Management. 2005. s. 3-4.

³⁸ Upraveno z WILSON, R. M. S. Strategic Marketing Management. 2005. s. 4.

3) Vytvoření diferenční výhody uvnitř cílových segmentů – v těchto cílových segmentech může být vytvořena odlišná konkurenční pozice oproti ostatním firmám. Tato pozice by měla zajistit profit.³⁹

K dosažení těchto požadavků a především k dosažení a udržení diferenční výhody můžeme využít jednoho z marketingových nástrojů. Jeden z nejčastěji používaných nástrojů (popř. soustav) je **marketingový mix**, pomocí manipulace s jehož jednotlivými elementy můžeme vhodně nadefinovat např. diferenční výhodu.

1.2.4 Marketingový mix 7P

Tradiční marketingový mix se skládá ze „čtyř elementů P“: product (produkt), price (cena), place (místo), promotion (propagace).

Současně je nutné doplnit, že tyto 4P jsou částečně limitovány v oblasti služeb jakožto struktura při zvažování významu marketingu a při plánování marketingové strategie. Vzhledem k tomu je v současné době dáván větší důraz na rozšířený marketingový mix.

Pozn: Obchodní činnost analyzované firmy je v oblasti služeb a proto budu využívat rozšířený marketingový mix.

Tento marketingový mix je nazván „7P“ a je rozšířen o tři následující elementy: people (lidé), physical evidence (fyzický důkaz), proces management (řízení procesů).⁴⁰ Jednotlivé elementy marketingového mixu a jejich základní rysy jsou zobrazeny na obrázku 1-5.

Marketingový mix tvoří základní přehled, který bude v praktické části aplikován na reálné firemní marketingové prostředí. Při využití marketingového mixu je nutné si uvědomit, že analyzovaná firma ve valné většině případů obchoduje s firemními zákazníky, tedy se jedná o vztah B2B. Současně je však nutné dodat, že nejširší portfolio firmy připadá na internetové obchody, tzn., že koncovými zákazníky, kteří jsou ovlivněni konceptem internetového obchodu, jsou běžní zákazníci, tedy vztah B2B2C. Vzhledem k faktu, že se v praktické části pokusím zaměřit na to, aby produkty analyzované firmy, podpořily nejen obchod mezi firmou a firemním zákazníkem, ale

³⁹ WILSON, R. M. S. Strategic Marketing Management. 2005. s. 6.

⁴⁰ WILSON, R. M. S. Strategic Marketing Management. 2005. s. 6.

také pomohli firemnímu zákazníkovi v jeho vlastním prodeji, bude nutné pochopit rozdíly mezi B2B a B2C marketingem.

Pozn: B2B = Business to Business, B2C = Business to Customer, B2B2C = Business to Business to Customer.



Obr. 1-5: Elementy marketingového mixu⁴¹

Z tohoto důvodu se zaměřím na marketingový mix v následujících dvou podkapitolách a uvedu jednotlivé prvky mixu ve vztahu B2B a následně ve vztahu B2C. Z důvodu zjednodušení se zaměřím na jádro marketingového mixu, tedy na 4P. Analyzovaná firma podniká na trhu B2B majoritně v oblasti služeb a většina firemních zákazníků dále pak prodává (B2C) převážně zboží a částečně služby koncovým zákazníkům.

⁴¹ Upraveno z WILSON, R. M. S. Strategic Marketing Management. 2005. s. 7.

1.2.4.1 Marketingový mix 4P na B2B trzích ⁴²

Z výše uvedeného lze vyvodit, že vztah B2B bude odlišný od B2C. V tržním vztahu mezi firmami (B2B) jsou rozdíly dokonce mezi firmami ve stejné kategorii. Důraz v jednotlivých následujících prvcích tak budou klást především na odlišnosti oproti B2C, který je uveden v následující kapitole 1.2.4.2.

Produkt: Na B2B trzích většinou nakupující vybírají produkt na základě technických specifikací. Produkty jsou většinou upravovány na míru jednotlivým firemním zákazníkům, dále poskytována záruka kvality a technické služby rozličné důležitosti. Spolehlivost produktu společně s nabídkou úrovně záložních služeb (tj. např. v případě výpadku firma opraví do 120 minut) jsou základním elementem na B2B trhu.

Propagace: Větší důraz je pravděpodobně kladen na osobní prodej než na reklamu. Stejně tak jako na zákaznickém trhu (B2C), i na tomto trhu je široce využito propagace tržeb především při prodeji distributorům a prostředníkům. Reklamní kampaň je užita především při představení nového produktu. Přímý marketing je efektivnější než na zákaznickém trhu, protože např. mailing list může být více přesný a obsah zprávy může být lépe přizpůsoben potřebám klientů.

Cena: Ačkoli je cena majoritním faktorem na B2B trhu, byla by chyba uvažovat, že B2B klienti kupují pouze na základě ceny. Na druhou stranu stejně jako na trhu B2C i zde se cena bere značně v potaz. Ceny na B2B jsou více vyjednatelné a současně podléhají jinému procesu, např. odhadní ceny, tendr, apod.

Místo: Ačkoli jsou používáni prostředníci, distribuce je většinou přímá. Aspekty logistiky při distribuci jsou celkem důležité, např. rychlost. Spolehlivost dodání je považována za zcela zásadní. S nástupem systémů JIT (Just-in-Time) a flexibilnějších systémů v nákupu a produkci se v poslední době zvýšil důraz na spolehlivost dodání.

1.2.4.2 Marketingový mix 4P na B2C trzích ⁴³

Marketing na trzích B2C představuje marketing k zákazníkům, kteří nakupují pro své potřeby nebo potřeby vlastní rodiny a pro soukromé použití. Charakter jednotlivých

⁴² JOBBER, D. Selling and Sales Management. 2009. s. 32-33.

⁴³ JOBBER, D. Selling and Sales Management. 2009. s. 31-32.

prvků marketingového mixu je nutné zobecnit vzhledem k široké škále různých kombinací firem a firemních strategií, jejichž cílový trh jsou koncoví zákazníci.

Produkt: Aspekty, které jsou důležité u produktu, jsou především branding, obal, logo, design. Produkty jsou často standardizované. Značka a image značky produktu či služby představují pro zákazníka ujištění a zjednodušují výběr mezi značkami. Na mnoha B2C trzích mají výrobky krátkodobý životní cyklus, především protože vyjdou z módy nebo začnou být nudné. Poté je důležitá inovace a development výrobků, ale pouze za předpokladu, že bude změněno i balení a prezentace, se snahou být zajímavý.

Propagace: Při propagaci je kladen důraz především na neosobní nástroje propagace, spíše reklama, než osobní prodej. Reklama obecně usiluje o masový trh a má snahu posílit image značky. Je lepší použít přesvědčivé reklamní sdělení, než detailní sdělení. Nástroje pro podporu prodeje jsou často využívány a značka a firemní image jsou důležité.

Cena: Role ceny je různá napříč trhy, produkty a služby. Cena je důležitá a vyjednávání o ceně mezi kupujícím a prodávajícím je spíše vzácné. Stejně tak na B2C trhu není běžný tender (nabídkové řízení). Frekvence případů vyjednávání o ceně však záleží spíše na konkrétní kultuře.

Místo: Trh B2C vyžaduje většinou intenzivní distribuci a často využívá prostředníky a částečně maloobchodníky. Částečně důležitý je i marketing na základě vztahů se zákazníky. Pokud zákazníci často mění značku, příčina je většinou v tom, že pro firmu je obtížné na konkrétním trhu rozvíjet a udržovat vztah se zákazníky. V poslední době začínají být trhy více konkurenční a zákazníci více vybíraví.

1.2.5 Efektivita marketingu

Marketingová efektivita je do velké míry definována rozsahem, kterým firma vyjadřuje pět majoritních aspektů marketingové orientace, konkrétně:

- 1) Zákaznický orientovaná filozofie
- 2) Integrovaná organizace marketingu
- 3) Adekvátní marketingové informace
- 4) Strategická orientace

5) Provozní účinnost ⁴⁴

Každý z těchto aspektů může být relativně snadno změřen pomocí seznamu konkrétních faktorů (spadajících pod jednotlivé aspekty) a jejich hodnocení. K průzkumu lze využít vhodně sestaveného **dotazníku včetně systému vyhodnocení**⁴⁵, viz. příloha č. 1.

Může se však stát, že firma dosáhne dobrých výsledků shodou náhod jednotlivých faktorů, nikoliv však dobrým managementem. Takovýto stav však může být dočasný, či nestabilní. Změna strategie založená na vyhodnocení efektivity marketingu může významně zlepšit výkonnost firmy. Stejně tak, firma může mít nízkou výkonnost navzdory zdánlivě dobrému marketingovému plánování. Objasnění může být spíše environmentální, než špatný management. Pro pochopení je vhodné přezkoumat marketingovou efektivitu s cílem identifikovat ty oblasti, ve kterých je možné zdokonalit marketing.⁴⁶

1.2.6 SWOT analýza

SWOT analýza je jedním z nejvíce používaných nástrojů během procesů plánování marketingu.

Tato analýza je navržena s cílem dosáhnout dva základní úkoly:

- 1) Oddělit užitečná data od dat, která jsou pouze zajímavá
- 2) Odhalit co musí management učinit, aby plně využil svých schopností v každém z tržních segmentů z dlouhodobého hlediska i nyní.⁴⁷

Analýza začíná definováním záměrů projektu nebo obchodní činnosti a identifikuje interní a externí faktory, které jsou důležité k dosažení záměrů.⁴⁸

Na interní prostředí firmy a na vnitřní faktory podnikání se zaměřují aspekty silných stránek (Strengths) a slabých stránek (Weaknesses). Naopak aspekty příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats) se zaměřují na externí prostředí firmy, které podnik nemůže výrazně ovlivnit, nicméně je může identifikovat a přijmout opatření.⁴⁹

⁴⁴ WILSON, R. M. S. Strategic Marketing Management. 2005. s. 50.

⁴⁵ Dotazník převzat z WILSON, R. M. S. Strategic Marketing Management. 2005. s. 51- 52.

⁴⁶ WILSON, R. M. S. Strategic Marketing Management. 2005. s. 50.

⁴⁷ WILSON, R. M. S. Strategic Marketing Management. 2005. s. 53.

⁴⁸ Strategic Analysis Tools. Topic Gateway Series. October 2007. [cit. 2011-11-19]. s. 5.

⁴⁹ WILSON, R. M. S. Strategic Marketing Management. 2005. s. 53.

SWOT tak prezentuje čtyři klíčové aspekty této analýzy, jimiž jsou:

- **Silné stránky (Strengths) – oblast schopností, které:**
 - Vždy musí být sledovány ve vztahu s konkurencí
 - Pokud jsou vhodně organizovány, mohou být základem pro konkurenční výhodu
 - Pocházejí ze základních přínosů marketingu (např. hodnota pro firmu)
- **Slabé stránky (Weaknesses) – oblast relativní nevýhody, která:**
 - Naznačuje priority pro zlepšení marketingu
 - Poukazuje na oblasti a strategie, kterým by se měl plánovač strategie vyhnout
- **Příležitosti (Opportunities) – trendy v prostředí s pozitivními dopady, které nabízí prostor pro vyšší míru výkonnosti, pokud jsou efektivně uskutečněny:**
 - Poukazuje na nové oblasti pro konkurenční výhodu
- **Hrozby (Threats) – trendy v prostředí s potenciálně negativními dopady, které:**
 - Zvyšují rizika strategie
 - Ztěžují implementaci strategie
 - Zvyšují míru požadovaných prostředků
 - Snižují očekávání provedení či výkonnosti ⁵⁰

Klíčové aspekty SWOT analýzy jsou často znázornovány v diagramu 2x2, který je uveden na obrázku 1-6. V tomto diagramu současně zmiňují základní otázky, které by si měla firma položit při realizaci SWOT analýzy.

⁵⁰ WILSON, R. M. S. Strategic Marketing Management. 2005. s. 53.

	Prospěšné	Škodlivé
Interní původ	<p>STRENGTHS (silné stránky)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Co dělá naše firma lépe než ostatní? • Jaké jsou naše jedinečné přednosti? • Co vnímá naše konkurence a zákazníci na našem trhu jako naši silnou stránku? • Jaká je naše konkurenční výhoda? 	<p>WEAKNESSES (slabé stránky)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Co dělají ostatní firmy lépe než naše firma? • Které obchodní elementy přidají malou, nebo nulovou hodnotu? • Co vnímá konkurence a zákazníci na našem trhu jako naši slabou stránku?
Externí původ	<p>OPPORTUNITIES (příležitosti)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jaké změny v makroprostředí nastávají, které by pro nás mohly být příznivé? • Kde jsou současné mezery na trhu, nebo v nesplněné poptávce? • Jakou novou inovaci by mohla naše firma přinést na trh? 	<p>THREATS (hrozby)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jaké změny v makroprostředí nastávají, které by pro nás mohly být nepříznivé? • Jakým omezením čelíme? • Co by musela naše konkurence udělat, aby to mělo negativní dopad na naši firmu?

Obr. 1-6: Diagram SWOT analýzy ⁵¹

1.2.7 Analýza hodnotového řetězce

Analýza hodnotového řetězce je založena na principu, že firma existuje, aby vytvářela hodnotu pro její zákazníky. Tato analýza nám pomůže pochopit to, jak firemní aktivity vytváří hodnotu pro zákazníky, což je podstatné vědět před tím, než bude učiněno strategické rozhodnutí. ⁵²

Během této analýzy jsou firemní aktivity rozděleny na skupiny aktivit, které zvyšují hodnotu. Firma tak může efektivněji vyhodnocovat její interní schopnosti pomocí identifikace a zkoumání každé z těchto aktivit. Každá aktivita přidávající hodnotu je považována za zdroj konkurenční výhody. ⁵³

Pro provedení analýzy jsou podstatné tři kroky:

1. Oddělit firemní operace do primárních a podpůrných aktivit

⁵¹ Upraveno ze Strategic Analysis Tools. Topic Gateway Series. October 2007. [cit. 2011-11-19]. s. 5.

⁵² Strategic Analysis Tools. Topic Gateway Series. October 2007. [cit. 2011-11-19]. s. 10 - 11.

⁵³ Strategic Analysis Tools. Topic Gateway Series. October 2007. [cit. 2011-11-19]. s. 10 - 11.

Primární aktivity jsou takové, které fyzicky vytvářejí produkt, nebo se přímo podílí na tvorbě služby, následně obchodují a dodávají produkt či službu zákazníkovi, poskytují poprodejní podporu. Podpůrné aktivity jsou takové, které podporují primární aktivity.

2. Přidělit náklady každé aktivitě

Informace o nákladech aktivity poskytnete manažerům hodnotný přehled interních schopností firmy.

3. Identifikovat aktivity, které jsou zásadní pro uspokojení zákazníka a pro úspěch na trhu

Zde jsou tři důležité ohledy ve vyhodnocení funkce každé aktivity v hodnotovém řetězci.

- Firemní mise – ovlivňující výběr aktivit a firemní závazky (přísliby)
- Typ (charakter) odvětví – ovlivňuje relativní důležitost aktivit
- Hodnotový systém – zahrnuje hodnotový řetězec firemních partnerů poskytujících zboží a služby koncovým uživatelům.

Analýza hodnotového řetězce je komplexní metoda sloužící k analyzování zdroje firmy pro zajištění konkurenční výhody.⁵⁴

1.2.8 Konkurenční výhoda – extra hodnota pro zákazníka

Trhy jsou čím dál tím více konkurenční a zákazníci požadují stále více. Z tohoto důvodu, některé dříve platné konkurenční výhody již nejsou efektivní. Jedním z možných způsobů, jak si stále udržet konkurenční výhodu je nabídnout zákazníkovi lepší hodnotu zboží, nebo služeb. Průzkumy ukazují, že vyšší hodnotu lze nabídnout následujícími výhodami:

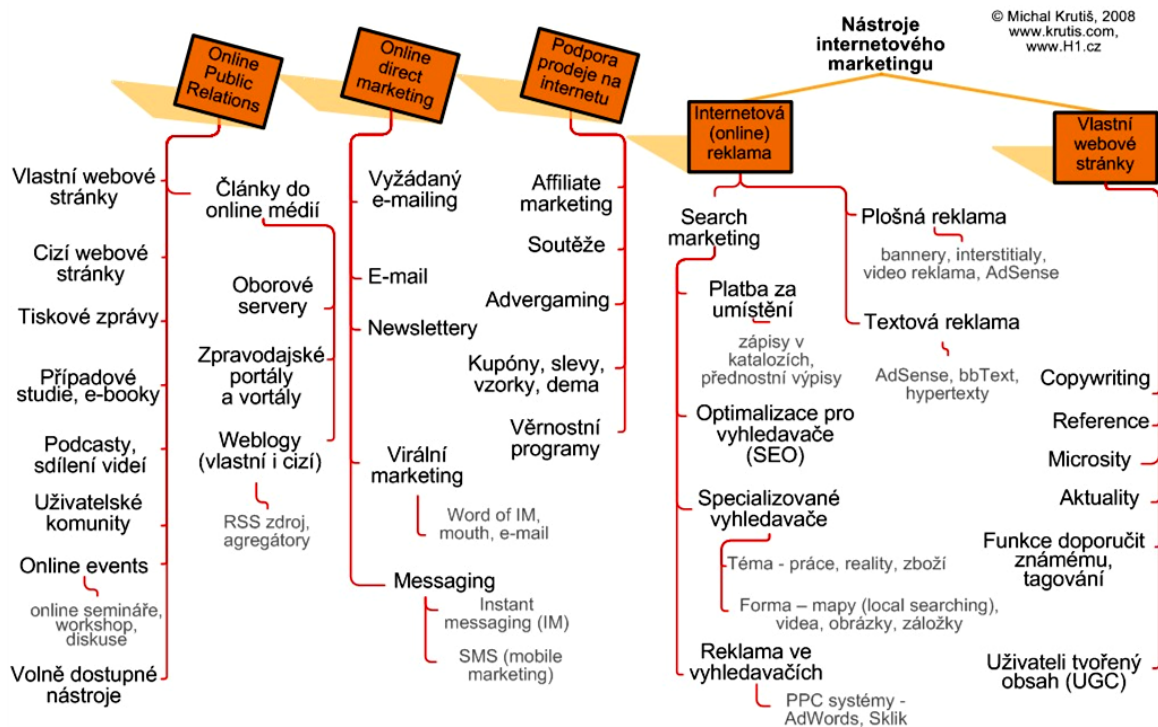
- Úprava zboží a služeb dle specifických potřeb zákazníka
- Poskytnutí vyšší úrovně zákaznického pohodlí
- Nabídnutí rychlejších služeb
- Poskytnutí více/lepších služeb
- Poskytnout zákazníkovi trénink

⁵⁴ Strategic Analysis Tools. Topic Gateway Series. October 2007. [cit. 2011-11-19]. s. 10 - 11.

- Nabídnutí neobvyklých záruk
- Poskytnutí užitečných hardwarových/softwareových nástrojů pro zákazníky
- Vytvoření členství ve věrnostních programech
- Atraktivnost s nižšími cenami
- Nabídnutí nižší ceny těm zákazníkům, kteří jsou ochotni se vzdát některých vlastností zboží a některých služeb
- Pomoci zákazníkům zredukovat jejich další náklady ⁵⁵

1.2.9 Struktura internetového marketingu

Internetový marketing zahrnuje poměrně rozsáhlou oblast, která využívá různých nástrojů, systémů či vzorů. Na obrázku 1-7 je zobrazena struktura internetového marketingu. Z obrázku je patrné uspořádání internetového marketingu v návaznosti na nástroje standardních „off-line“ marketingových komunikací, které probíhají (také) online.



Obr. 1-7: Struktura internetového marketingu ⁵⁶

⁵⁵ WILSON, R. M. S. Strategic Marketing Management. 2005. s. 422 - 423.

⁵⁶ Převzato z Michal Krutiš. 2008 [cit. 2011-12-16]. Texty o internetovém marketingu.

Tento základní přehled struktury internetového marketingu je vhodný pro pochopení rozsáhlosti marketingových aktivit a současně provázanosti jednotlivých činností.

1.3 Prostředí obchodní firmy

Každá firma, či obchodní subjekt je obklopen prostředím, mezi kterým vzniká interakce. Toto prostředí lze obecně rozdělit na dvě složky, **makroprostředí** a **mikroprostředí**. Každá z těchto složek zahrnuje specifické kategorie faktorů prostředí působících na firmu. Vzhledem k velkému počtu různých faktorů působících na firmu využívají manažeři pro lepší pochopení a přehlednější vyhodnocení kategorizaci těchto jednotlivých faktorů.

Za faktory působící na firmu můžeme považovat např. změnu daní, nové zákony, atd.

Jako kategorizaci lze vidět např. různé faktory působící vlivem zákazníku, a tento element obchodního prostředí pak zahrnujeme pod zobecnění „zákazníci“.

Celkově lze obchodní prostředí chápat jako prostředí (environment), které je sestaveno z těch složek, které prioritně leží mimo firmu a které současně ovlivňují způsoby, jimiž marketing management působí na cílové trhy firmy.⁵⁷

Přehled a rozdělení těchto kategorizovaných elementů obchodního prostředí firmy je zobrazeno na obrázku 1-8.

Jednotlivé elementy mikroprostředí a makroprostředí můžeme obecně chápat jako nekontrolovatelné faktory marketingu, které mnoha způsoby způsobují omezení parametrů, se kterými operuje projektant marketingu.⁵⁸ Tedy tyto faktory musí být brány v potaz při návrhu marketingové strategie.

Makroprostředí je tvořeno spíše širší skupinou elementů, které působí na firmu. Tyto elementy jsou: **ekonomický, demografický, technologický, politický, právní, ekologické, sociální a kulturní.**

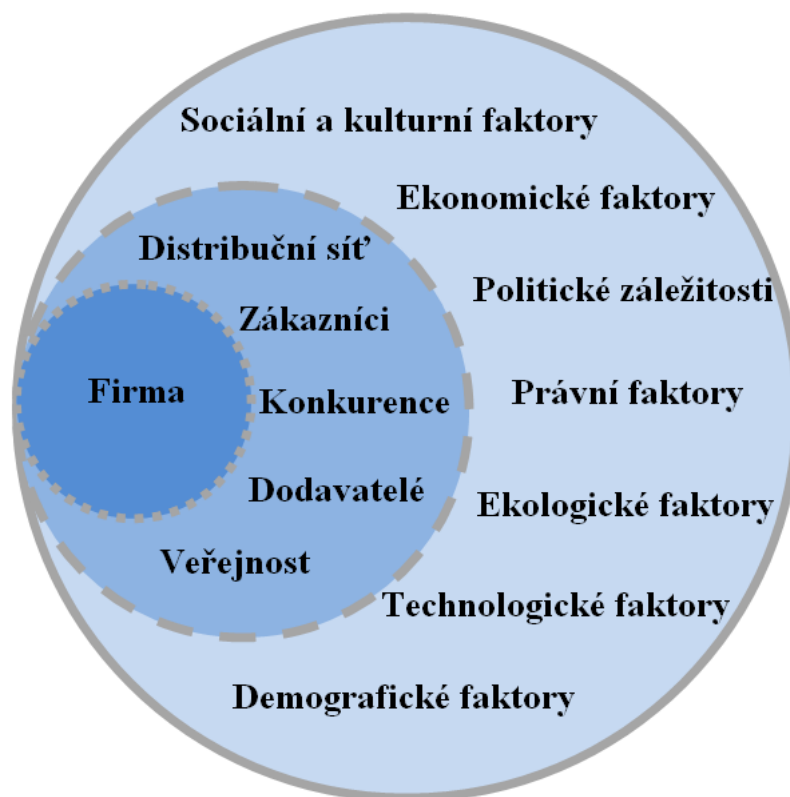
Mikroprostředí je tvořeno elementy, které jsou blíže firmě, a které ve větší míře a přímo ovlivňují firemní schopnost obchodovat na trzích. Tato skupina elementů

⁵⁷ WILSON, R. M. S. Strategic Marketing Management. 2005. s. 128 - 129.

⁵⁸ WILSON, R. M. S. Strategic Marketing Management. 2005. s. 129.

zahrnuje i **firmu samotnou (mnohdy zaměstnanci)**, dále pak **její dodavatele, její distribuční síť, zákazníky, konkurenci a veřejnost obecně**.

Vzhledem k tomu, že kategorie elementů jednotlivých složek se postupem času a dle potřeb firem rozrůstala, v literatuře je možné najít i některé další, nebo pozměněné kategorizované elementy obchodního prostředí. Pro účely praktického využití, se v praktické části zaměřím převážně na ty elementy, které budou významné pro konkrétní marketingovou analýzu.



Obr. 1-8: Prostor obchodní firmy⁵⁹

1.3.1 Makroprostředí

Makroprostředí představuje tu část firemního okolí, kterou firma nemůže zcela ovlivnit, tedy firma na ni může pouze reagovat.

⁵⁹ Sestaveno z: WILSON, R. M. S. Strategic Marketing Management. 2005. s. 129.; GILLESPIE, V. PESTEL analysis of the macro-environment. 2007 [cit. 2011-11-18].; PAVLÍČKOVÁ, R. Marketing ve vědě a výzkumu. 2010 [cit. 2011-11-18]. s 8-9.

Pozn: Záměrně uvádím, že firma nemůže „zcela“ ovlivnit toto prostředí, protože například v případě, kdy korporace lobuje mezi politiky, je možné dosáhnout příznivější politické situace pro firmu.

Jako příklady měnících se faktorů, které spadají do změny makroprostředí, můžeme chápat např. změnu daní, nové zákony, obchodní bariery, změnu demografické struktury, změny ve vládní politice, atd.

Makroprostředí tak ovlivňuje trh a současně mikroprostředí, které následně ovlivňují firemní schopnost ziskově fungovat na trhu.⁶⁰

Při analýze makroprostředí lze zahrnout pouze faktory, které jsou podstatné pro konkrétní analýzu. Můžeme se tak setkat s analýzou 4 faktorů, např. PEST (Politické, Ekonomické, Sociální a Technické faktory), ale také s analýzou všech 7 faktorů např. PESTLED (4 základní + Právní, Ekologické, Demografické faktory).

V následujícím uvedu zásadní rysy jednotlivých kategorií makroprostředí.

1.3.1.1 Sociální a kulturní faktory

Sociální a kulturní faktory lze chápat jako soubor hodnot, idejí a postojů, které uznává společnost. Některé z těchto faktorů jsou ovlivněny rodinou, jiné začleněním do společnosti.⁶¹

Jistou míru v této skupině hrají i sociální sítě, jako je např. Facebook. Některé ze zahraničních studií ukazují, že sociální sítě lze využít i jako podpůrný nástroj pro práci. Např. k rychlé výměně informací, či pro inspiraci. Toto však platí za předpokladu, že je sociální síť využívána výhradně za pracovním účelem. Tedy asi stěží by sociální síť přinesla pracovní výhody např. svářeči, ale na druhou stranu může podpořit fantazii designérů, grafiků, či usnadnit komunikaci a rozhled některým manažerům.⁶²

„... sociální sítě jsou zde k podpoře a nabízejí značné výhody v oblasti osvojení si talentu, pokud jsou řádně využity.“⁶³

⁶⁰ WILSON, R. M. S. Strategic Marketing Management. 2005. s. 47 - 48.

⁶¹ ZAMAZALOVÁ, M. Marketing obchodní firmy. 2008. s. 49.

⁶² Being sociable can be good for business. 2010 [cit. 2011-11-20]. s. 5-7.

⁶³ Being sociable can be good for business. 2010 [cit. 2011-11-20]. s. 5-7.

Změny sociálních trendů mohou mít dopad na poptávku firemních produktů a služeb a na dostupnost a ochotu jednotlivců pracovat.

1.3.1.2 Ekonomické faktory

Tyto faktory zahrnují úrokové míry, změnu daní, ekonomický růst, inflaci, směnný kurz, hrubý domácí produkt, míru nezaměstnanosti, atd. Zmíněné faktory mají zcela zásadní dopad na chování firem. Např.

- Větší úroková míra může zabránit firmě investovat, protože půjčka se stává více nákladnou
- Silná měna může ztížit exportování zboží a služeb, protože se prodraží cena v zahraniční měně
- Inflace může způsobit zaměstnanecké požadavky vyšších platů, což zvýší firemní náklady
- Vyšší růst státního příjmu může oživit poptávku po firemních produktech ⁶⁴

V poslední době lze však pozorovat vznikající extrémní v ekonomické úrovni obyvatelstva. Tedy některé skupiny obyvatelstva si mohou dovolit luxusní zboží, zatímco jiné jsou se svým příjmem schopny uspokojit základní životní potřeby.

1.3.1.3 Politické záležitosti

Tato kategorie představuje vládní politiku z pohledu zásahu do ekonomiky. Např. Které zboží a služby chce vláda podporovat? Do jaké míry vláda věří v dotování některých firem? Co jsou priority z pohledu podpory obchodu?

Politické rozhodnutí mohou mít dopad na významné oblasti obchodu, nebo např. na školství (tj. vzdělání pracovní síly), zdraví národa, kvalitu ekonomického systému, dopravní systém (silnice, železnice), atd. ⁶⁵

K politickým faktorům tedy řadíme přístup vládní administrativy k firmám a trhům, strukturu státních výdajů a daňový systém, ale také třeba míru korupce.

⁶⁴ GILLESPIE, V. PESTEL analysis of the macro-environment. 2007 [cit. 2011-11-18].

⁶⁵ GILLESPIE, V. PESTEL analysis of the macro-environment. 2007 [cit. 2011-11-18].

1.3.1.4 Právní faktory

Právní faktory jsou spojené s právním prostředím, ve kterém se firma pohybuje. Mezi takovéto faktory lze zahrnout například minimální mzdu, různé druhy diskriminace (věková, národnostní). Právní faktory mohou ovlivnit náklady firem, například pokud firma musí v rámci právní změny pozměnit některé dosavadní procesy. Stejně tak právní změny mohou ovlivnit poptávku po zboží a službách, například pokud změnou práva dojde k určitým omezením nákupu. Takovýmto případem může být to, že v některých zemích začal platit zákon, kdy internetová doména s koncovkou dané země může být prodána pouze občanovi toho daného státu.

Kategorie právních faktorů zahrnuje:

- **Spotřebitelské právo** – je určeno pro ochranu zákazníka proti nepoctivým praktikám, jako je např. klamný popis produktu
- **Zákony na ochranu hospodářské soutěže** – toto právo slouží k ochraně malých firem proti šikaně velkými firmami; a dále pak k ujištění zákazníků že nejsou vykořisťováni monopolními firmami.
- **Zaměstnanecké právo** - do této oblasti spadá taková problematika jako nadbytečnost, propuštění, pracovní hodiny a minimální mzda. Toto právo slouží k ochraně zaměstnanců proti zneužití moci manažerů nebo zaměstnavatelů.
- **Zdravotní a bezpečnostní legislativa** - snahou je zajistit, že místo pro výkon práce je bezpečné a použitelné. V této oblasti je zahrnuta problematika školení, reportování incidentů a vhodné zajištění bezpečnostního vybavení.⁶⁶

Legislativní faktory tak vytvářejí rámec pro podnikatelské aktivity firem, který je třeba respektovat. Právní normy se týkají existence firem i trhů, ochrany spotřebitelů a životního prostředí atd. a velmi silně ovlivňují marketingové chování firem.

1.3.1.5 Ekologické faktory

Ekologické faktory zahrnují změny počasí a klimatu. Změny teplot mohou mít dopad na mnoho odvětví, včetně zemědělství, turizmu, ale i pojišťovnictví. Ekologické faktory jsou mnohdy označovány za „green environment“ a v poslední době je patrné, že si

⁶⁶ GILLESPIE, V. PESTEL analysis of the macro-environment. 2007 [cit. 2011-11-18].

účastníci trhu začínají uvědomovat důležitost ekologie. Rostoucí snaha ochránit životní okolí má dopad na odvětví jako cestovní ruch a transportní průmysl (např. vyšší daň za letenku, úspěšnost hybridních automobilů). Obecně lze říci, že trh se novodobě zaměřuje více na produkty a procesy, které jsou šetrné k životnímu prostředí (environmentally friendly). Tento novodobý trend ovlivňuje druh poptávky a vytváří obchodní možnosti.⁶⁷

1.3.1.6 Technologické faktory

Technické a technologické prostředí je jednou z nejrychleji se vyvíjejících složek makroprostředí. Nové technologie vytváří nové produkty a procesy. V minulosti již vzniklo velké množství nových trhů vytvořených technologickou výhodou, jedná se např. o: MP3 přehrávače, počítačové hry, online hazard, TV s vysokým rozlišením, atd. Další trhy vznikly vývojem tradičních metod obchodování a technologickým pokrokem, tj. z běžného obchodování k internetovým obchodům, z pultového prodeje ke čtečkám čárových kódů, atd.

Technologie může snížit náklady, zlepšit komunikaci, zvýšit kvalitu a vést k inovacím.⁶⁸

Technologické prostředí je jedno z klíčových pro analyzovanou firmu, protože firma musí držet krok s moderními technologiemi, které zákazníci vyžadují. Rychlý pokrok ve znalostech a v technických možnostech, objevy v různých oblastech, rozvoj informačních a komunikačních technologií, to vše vytváří pro firmy mnoho příležitostí rozvoje. Na druhé straně se totéž může stát limitujícím faktorem pro ty, kteří nemohou nebo neumějí potenciálu technologií dobře využít.⁶⁹

Rozvoj technologií tak může přinést přidanou hodnotu zákazníkům stejně tak jako firmám poskytující produkty a služby. Investiční aktivita firem v oblasti vývoje a výzkumu může být inicializována tlakem konkurenčního prostředí, zvyšujícími se požadavky ze strany zákazníků, popř. vnitřní potřebou firmy zdokonalit zboží a služby.

Firmy s postupem času čím dál více využívají nových informačních systémů a technologií v řízení podnikových činností. Prostřednictvím marketingového

⁶⁷ GILLESPIE, V. PESTEL analysis of the macro-environment. 2007 [cit. 2011-11-18].

⁶⁸ GILLESPIE, V. PESTEL analysis of the macro-environment. 2007 [cit. 2011-11-18].

⁶⁹ ZAMAZALOVÁ, M. Marketing obchodní firmy. 2008. s. 51.

informačního systému firmy shromažďují, zpracovávají a využívají obrovské množství informací podporující firemní rozvoj a růst.⁷⁰

Technický pokrok se dotýká i spotřebitelů. Rozvoj moderních komunikačních technologií a internetu zajišťuje spotřebitelům rychlou a snadnou informovanost a možnost srovnávat konkurenční nabídky.⁷¹

1.3.1.7 Demografické faktory

Demografie se zabývá ukazateli, které charakterizují obyvatelstvo jako celek. Mezi tyto ukazatele patří např.: počet obyvatel, věk, pohlaví, hustotu osídlení, zaměstnání, úroveň vzdělanosti, rozsah migrace, atd. Tato data obecně jsou přístupná, což umožňuje firmám lepší orientaci a možnost zahrnout tento faktor do plánování marketingové strategie. Z dostupných dat lze pak identifikovat velikost, strukturu, složení populace a populační trendy, které ovlivňují poptávku. Současně je zde silný vztah mezi počtem populace a ekonomickým růstem.⁷²

Značný dopad na určitá odvětví může mít například stárnoucí populace. Následkem toho může být snižená firemní produktivita. Současně se stárnoucí populace může odrazit ve snížené míře porodnosti. Stárnoucí populace tak může zvýšit míru poptávky po lécích a naopak snížit poptávku po hračkách. Dalším faktorem ovlivňující poptávku jsou např. změny ve struktuře rodin (pozdější manželství, méně dětí, zvýšená rozvodovost, atd.).⁷³

Vzhledem k tomu, že demografie sleduje populaci a trh je tvořen právě lidmi, demografické faktory jsou tak velmi důležitým prvkem pro marketingovou strategii.

1.3.2 Mikroprostředí

Mikroprostředí představuje tu část firemního okolí, kterou firma může částečně ovlivnit, tedy přizpůsobit svým potřebám. Současně platí i výraznější působení tohoto okolí na firmu samotnou (popsáno v kap. 1.3), tj. vznikají vzájemné interakce mezi firmou a mikroprostředím.

⁷⁰ ZAMAZALOVÁ, M. Marketing obchodní firmy. 2008. s. 51.

⁷¹ ZAMAZALOVÁ, M. Marketing obchodní firmy. 2008. s. 51.

⁷² Sestaveno z: WILSON, R. M. S. Strategic Marketing Management. 2005. s. 142 - 147.
PŘIBOVÁ, M. Marketingový výzkum v praxi. 1996. s. 84.

⁷³ GILLESPIE, V. PESTEL analysis of the macro-environment. 2007 [cit. 2011-11-18].

V následujícím uvedu zásadní rysy jednotlivých kategorií mikroprostředí.

Do mikroprostředí zařazují i některé kategorie, které se v nějakých literárních pramenech objevují v oblasti interních zdrojů a schopností podniku.

1.3.2.1 Firma – podílníci a investoři

Firmu z několika pohledů lze taktéž zahrnout do mikroprostředí. Jedním z pohledů je pohled z pozice, akcionářů, věřitelů a podílníků. Vzhledem k tomu, že firma Shean s.r.o. je malá firma, v jejím případě lze považovat podílníky a investory jako adekvátní element, který rozhoduje o investicích.

Důležitost podílníků a investorů v marketingovém procesu:

- Podílníci a investoři jsou důležití pro firmu a většinou jsou výkonným orgánem. Proto je nezbytná jasná a včasná komunikace mezi nimi.
- Jejich úkolem je mimo jiné udržovat zdravé Cash Flow firmy a vztahy s významnými (finančními) subjekty.
- Veřejný obraz firmy je převážně odpovědností marketingu a public relations.⁷⁴

1.3.2.2 Firma - zaměstnanci

Dalším pohledem, ze kterého lze na část firmy nahlížet, jako na element mikroprostředí jsou zaměstnanci. Většina firem má zaměstnance, kteří přispívají jejich časem a schopnostmi, výměnou za plat a odměny. Zaměstnanci vytvářejí část širší společnosti a vyjadřují společenské hodnoty a přesvědčení. Pracovníci jsou ovlivňováni firemními aktivitami, včetně negativních vlivů, nicméně tyto efekty jsou oboustranné. Zaměstnanci se mohou sdružovat do odborů a nepříznivě ovlivnit produktivitu, ukončit činnost, nebo mít stejně velké pozitivní efekty na firemní jmění.⁷⁵

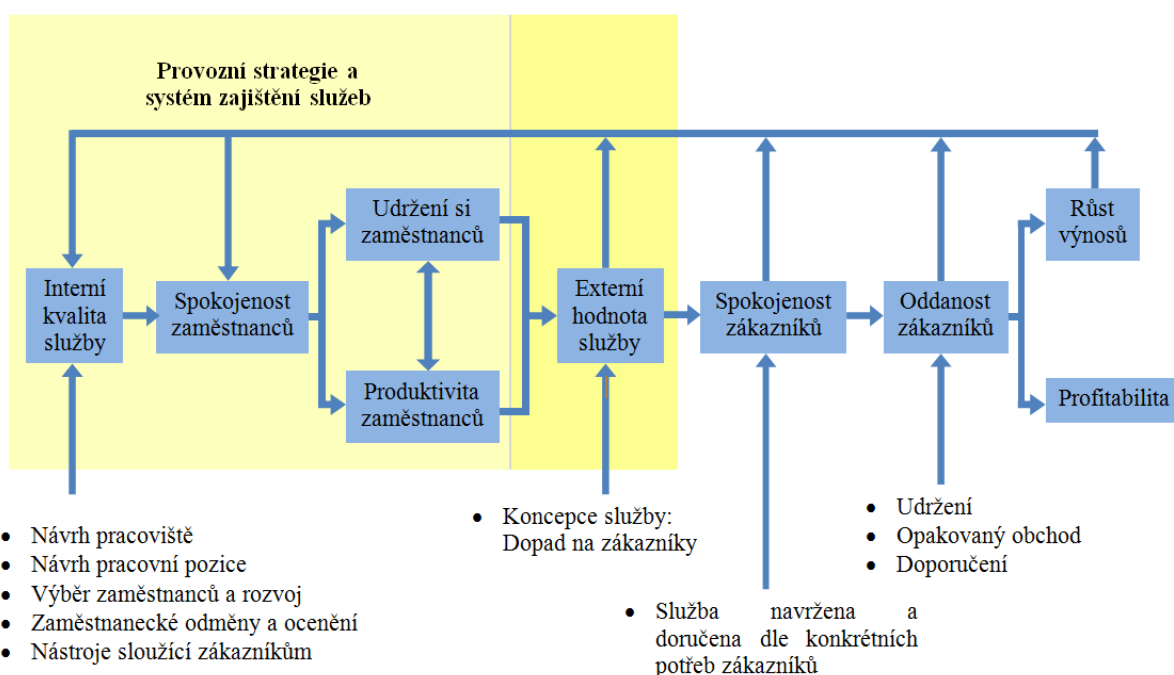
Důležitost zaměstnanců v marketingovém procesu:

- Udržení zkušených zaměstnanců je obvykle více hospodárné než náklady spojené se vznikajícími nejistoty při náborech nových zaměstnanců. Zkušenosti zaměstnanci mají také sklony k tomu být lepší v jejich činnostech, proto mají vyšší míru produktivity (za předpokladu správné motivace).

⁷⁴ LUCK, D. Assessing the Marketing Environment: The Official CIM Coursebook. 2008. s. 70.

⁷⁵ LUCK, D. Assessing the Marketing Environment: The Official CIM Coursebook. 2008. s. 71.

- Firemní image je důležitý faktor, co se týče kvality zaujatých zájemců o práci – tj. kvalitní image firmy většinou přitáhne kvalitní žadatele o práci .
- Interní marketing v klíčových odděleních je hlavní k dosažení cílů. ⁷⁶
Pozn: Interní marketing je proces uvnitř firmy, pomocí něhož funkční procesy sblíží, motivují a posílí zaměstnance na všech manažerských úrovních s cílem uspokojit zákazníka. ⁷⁷
- Vývoj virtuálních firem umožnil zaměstnancům být více mobilní, dále přinutil firmy přehodnotit způsob ohodnocení a odměny.
- Čím dál tím více začínají být zaměstnanci považováni za interní zákazníky.
- Vliv zaměstnanců na zákazníky je v současné době významný. Tudíž, trénink zaměstnanců je prováděný více než kdykoliv předtím. ⁷⁸



Obr. 1-9: Spojitost v řetězci služby a profitu ⁷⁹

Na obrázku 1-9 je znázorněna závislost jednotlivých faktorů při poskytování služeb, které vycházejí ze zaměstnanecké sféry a mají dopad na zákazníky a profitabilitu firmy.

⁷⁶ LUCK, D. Assessing the Marketing Environment: The Official CIM Coursebook. 2008. s. 71.

⁷⁷ AHMED, K. P. Internal marketing issues and challenges. In European Journal of Marketing. 2003. [cit. 2011-12-07]. s. 1177 -1179.

⁷⁸ LUCK, D. Assessing the Marketing Environment: The Official CIM Coursebook. 2008. s. 71.

⁷⁹ HESKETT, J. L., et al. Putting the Service-Profit Chain to Work. In Harvard Business Review. 1994. [cit. 2011-12-08]. s. 166.

Ze zobrazení jsou patrné vztahy mezi profitabilitou, zákaznickou oddaností, zaměstnaneckou spokojeností, oddaností a produktivitou.

Závislosti v řetězci jsou následující:

Profit a růst jsou prvotně podníceny zákaznickou oddaností. Oddanost je přímým výsledkem zákaznické spokojenosti. Spokojenost je značně ovlivněna hodnotou služeb nabízených zákazníkům. Hodnota je vytvořena spokojenými, oddanými a produktivními zaměstnanci. Zaměstnanecká spokojenost následně pramení z kvalitní podpory služeb a firemní politiky, která umožní zaměstnancům dodat zákazníkům potřebné výsledky.⁸⁰

1.3.2.3 Zákazníci

Zákazníci jsou klíčovým elementem veškeré firemní podnikatelské činnosti. Proto jsou zákazníci všech podniků konečným spojením hodnotového řetězce, ať už se jedná o zákazníky jakožto firmy (B2B) nebo o jednotlivce (B2C). Myšlenka, že zákazníci jsou považováni za zainteresované osoby (stakeholders) je méně známa, ačkoli možnost jejich vložených finančních prostředků (za nákup) definuje úspěch firmy. Marketingový manažer si proto musí být důsledně vědom veškerých vlivů, které by mohly ovlivnit zákazníky.⁸¹

Důležitost zákazníků v marketingovém procesu:

- Zákazníci jsou jediný zdroj příjmů pro většinu organizací
- Pokud zákazníci přesunou jejich zvyky ke konkurenci potom profit, růst a dokonce občas přežití jsou ohroženy
- Nespokojený zákazník publikuje mnohonásobně více zkušeností, než publikuje spokojený zákazník (Považován následek ústního publikování).
- Udržení zákazníka je obvykle více hospodárné než získání nových zákazníků. Tedy je nákladnější nalákat nového zákazníka než udržet stávajícího zákazníka, nebo znovu probudit nečinného či nebo odpadlého zákazníka. Pro získání nového zákazníka jsou většinou zapotřebí propagační náklady na vytvoření povědomí o značce, produktu, či službě.

⁸⁰ HESKETT, J. L., et al. Putting the Service-Profit Chain to Work. In Harvard Business Review. 1994. [cit. 2011-12-08]. s. 164 - 165.

⁸¹ LUCK, D. Assessing the Marketing Environment: The Official CIM Coursebook. 2008. s. 69.

- Zákazníci hledají hodnotu za peníze. Nelze však považovat, že stejný produkt či služba za stejnou cenu bude mít stejnou hodnotu pro různé zákazníky.
- Zákaznické preference se můžou změnit velmi rychle, avšak tyto mohou být ovlivněny marketingovým manažerem.
- Zákaznická znalost a rozsah pro porovnávání zboží a služeb je rostoucí společně s internetem, který značně usnadňuje porovnávání a informovanost.⁸²

1.3.2.4 Distribuční síť

Distribuční síť je považována za další element mikroprostředí. Je nutné uvažovat, že distribuce služeb a produktů firmy Shean s.r.o. nemusí být vždy přímá k zákazníkovi, tedy že distribuce může proběhnout přes prostředníky a distributory. Stejně tak je nutné si uvědomit, že firma Shean se částečně podílí na údržbě, vývoji a provozu distribučních systémů (např. internetových obchodů) svých vlastních zákazníků.

Klíčovým úkolem mnohých firem může být právě distribuce produktů ke koncovým uživatelům. Volba a definice distribučního kanálu se tak může stát pro konkrétní firmu zlomovým faktorem.⁸³

Marketingové služby, tak jako výzkum trhu, reklama, média a poradenství lze taktéž zahrnout do distribuční sítě. Současně tak kreativita a kvalita musí být vyvážené v porovnání se službou a cenou. Významná spolupráce s distributorem může firmě zajistit výhodnou pozici oproti konkurenci.⁸⁴

Důležitost distribuční sítě v marketingovém procesu:

- Distributoři, kteří neefektivně dodávají produkty zákazníkům (podle toho kde a kam zákazník požaduje), mají negativní dopad na obchod. Je nutné vyvážit náklady, doručení, rychlost a bezpečnost.
- Efektivní partneři přináší výhody v podobě přepravy, skladového managementu, znalosti trhu, podpory prodeje a prezentace, společně s poprodejním servisem. Takoví partneři mají zásadní dopad na dostupnost, načasování, kvalitu a cenu.

⁸² LUCK, D. Assessing the Marketing Environment: The Official CIM Coursebook. 2008. s. 69.

⁸³ GILLESPIE, V. Analysing the micro-environment. 2007 [cit. 2011-11-29].

⁸⁴ LUCK, D. Assessing the Marketing Environment: The Official CIM Coursebook. 2008. s. 70.

- Marketér musí být schopný komunikovat jak s koncovým zákazníkem, tak s distributorem doručující zboží koncovému zákazníkovi.
- Distributoři mají ekonomický vliv rostoucí z jejich strategické pozice, tj. že je jich menší počet, ale jsou více vlivní.
- Distributoři mají vzájemné zájmy, a tak se snaží formovat základy partnerství.
- Obchodování po internetu může vést k vytlačení obchodních prostředníků z hodnotového řetězce, tj. přímý marketing mezi firmou a spotřebiteli.⁸⁵

1.3.2.5 Konkurence

Nedílnou skupinou většiny trhů je konkurence. Proto úspěch a obchodní chování záleží na míře konkurence na daném trhu. Na některých trzích může mít jedna firma dominantní postavení, tzv. monopol (popř. pár firem, tzv. oligopol).⁸⁶

Konkurence je považována za výjimku v mikroprostředí, protože na rozdíl od ostatních elementů, konkurence spíše ohrožuje chod podnikání konkrétní firmy než-li přispívá. Významné konkurenty mohou představovat firmy s lepší marketingovou strategií a nabízející vyšší zákaznickou hodnotou.⁸⁷ Vypracování vhodné marketingové strategie v konkurenčním prostředí, která bere v potaz např. tržní podíl, charakter tržních segmentů, životní cyklus produktů, či komplexnost a interakci služeb, je mimořádně důležitý úkol.

Následující body zmiňují důležitost konkurence v marketingovém procesu:

- Žádná firma nemůže udělat rozhodnutí bez ohledu na konkurenční prostředí
- Cenotvorba musí brát v potaz možnosti trhu a současně reakci konkurentů
- Čím více je konkurentů a jejich produkty / služby jsou si bližší, tím citlivěji prodeje reagují na změnu ceny.
- Čas od času mohou propuknout „cenové války“, ale necenová soutěž využívající branding a jiný produkt a propagační taktiky je obvyklá. A to z toho důvodu, že konkurování si založené na cenách může být relativně jednoduše napodobeno.⁸⁸

⁸⁵ LUCK, D. Assessing the Marketing Environment: The Official CIM Coursebook. 2008. s. 69 – 70.

⁸⁶ GILLESPIE, V. Analysing the micro-environment. 2007 [cit. 2011-11-29].

⁸⁷ LUCK, D. Assessing the Marketing Environment: The Official CIM Coursebook. 2008. s. 68.

⁸⁸ LUCK, D. Assessing the Marketing Environment: The Official CIM Coursebook. 2008. s. 68.

1.3.2.6 Dodavatelé

Dodavatelé ovlivňují možnost podniku získat potřebné zdroje v požadované kvalitě, potřebném čase a množství a za vyžadovanou cenu. Proto je velmi důležité průběžně sledovat situaci mezi dodavateli i z dlouhodobého hlediska, aby naše firma mohla pružně zareagovat na případné negativní události. Firma není vždy schopná zajistit veškeré aktivity související s podnikáním, popř. je výhodnější tyto činnosti zajistit prostřednictvím dodavatelů.⁸⁹

V případě, že dodavatel je jedinečný, co se týče rozsahu, kvality, ceny, rychlosti dodání, atd., o to víc je klíčové sledovat vývoj dodavatele i z hlediska strategického partnerství mezi firmou a dodavatelem. V některých případech však může dojít i k tomu, že klíčový dodavatel může přejít z jeho pozice do pozice (významného) konkurenta. (Tak jako v případě firmy Apple Inc. a jejího dodavatele a pozdějšího konkurenta firmy Samsung.)

Stejně tak jako partnerství mezi firmou a dodavatelem, může nastat jiná situace, kdy firma zaujme „agresivní postoj“ vůči dodavateli se snahou vyjednat nižší ceny a prodloužení doby splatnosti.⁹⁰

Pro vyhodnocení situace naší firmy ve vztahu k dodavateli je vhodné si položit následující otázky:

- Může dodavatel poskytnout kvalitní produkty nebo služby za dobrou cenu?
- Může dodavatel spolehlivě dodat požadovaný objem služeb a zboží?
- Je dodavatel dostatečně flexibilní pro požadavky firmy?
- Jaká je vyjednávací síla dodavatelů?
- Jak moc je firma závislá na dodavatelích?
- Shoduje se přístup dodavatele s naší firemní etikou?⁹¹

1.3.2.7 Veřejnost

Firma musí konstruktivně komunikovat nejen se zákazníky, dodavateli, dealery, ale i s velkým počtem lidí, kteří se zajímají o firemní povědomí, tj. veřejnost. Veřejnost je

⁸⁹ GILLESPIE, V. Analysing the micro-environment. 2007 [cit. 2011-11-29].;

LUCK, D. Assessing the Marketing Environment: The Official CIM Coursebook. 2008. s. 67.

⁹⁰ GILLESPIE, V. Analysing the micro-environment. 2007 [cit. 2011-11-29].

⁹¹ GILLESPIE, V. Analysing the micro-environment. 2007 [cit. 2011-11-29].

tedy skupina, která má současný, nebo potenciální zájem nebo dopad na schopnost firmy dosáhnout určitých záměrů. Činnosti firmy, které se zaměřují na komunikaci s veřejností, se nazývají **public relations**. Public relations zahrnují různé programy, které poskytují, nebo chrání firemní image nebo individuální produkty či služby.⁹²

Velké firmy mají oddělení public relations (PR), i přesto, že analyzovaná firma Shean s.r.o. je malou firmou a samostatné oddělení PR by bylo nad rámec firemních možností, je nutné brát problematiku PR v potaz a tyto činnosti integrovat do činnosti firmy Shean.

Public relations slouží k monitorování názorů a postojů firemní veřejnosti, distribuci informací a komunikaci k vytvoření dobrého jména firmy, tzv. goodwill. Nejlepší PR oddělení poskytují rady TOP managementu s cílem zavést pozitivní programy a eliminovat pochybné praktiky, tak aby nevznikla negativní publicita.⁹³

Public relations vykonávají následující funkce:

- Sdělovací prostředky – prezentování zpráv a informací o firmě nejpozitivnějším možným způsobem
- Publicita produktu či služby – sponzorování úsilí s cílem propagovat konkrétní produkty a služby
- Firemní komunikace – podporovat firemní porozumění přes interní a externí komunikaci
- Lobbování – dohodování s legislatory a vládou pozměnění zákonů a nařízení
- Poradenství – poskytování rad managementu o veřejných záležitostech, pozici firmy a firemním image⁹⁴

Veřejnost můžeme rozdělit na sedm typů:

- **Finanční veřejnost** ovlivňuje možnost firmy obdržet finanční prostředky. Jedná se o banky, investory, atd.
- **Mediální veřejnost** se týká zpráv, charakteru informace a názorů redaktorů. Tato oblast zahrnuje noviny, magazíny, webové stránky, rádio a TV vysílání.

⁹² KOTLER, P. Marketing Management 14E. 2011. s. 527.

⁹³ KOTLER, P. Marketing Management 14E. 2011. s. 527.

⁹⁴ KOTLER, P. Marketing Management 14E. 2011. s. 527.

- **Vládní veřejnost** a vývoj vlády musí být brány v potaz. Marketér musí často konzultovat s firemními právníky záležitosti jako, bezpečnost produktu a služeb, pravdivou reklamu, atd.
- **Veřejnost občanských aktivit.** Firemní marketingové rozhodnutí může být zpochybňováno spotřebitelskou organizací, ochránci životního prostředí a dalšími skupinami.
- **Místní veřejnost** zahrnuje blízké organizace a obyvatele.
- **Obecná veřejnost.** Firma se musí zajímat o názory obecné veřejnosti vztažené na firemní produkty a služby. Image firmy, tak jak ho vnímá veřejnost, ovlivňuje nákupy.
- **Interní veřejnost** zahrnuje pracovníky, manažery, brigádníky a podílníky firmy. Do této problematiky spadá informovanost a motivace zaměstnanců. Pokud se zaměstnanci ve firmě cítí dobře, jejich pozitivní přístup se rozšíří i do externí veřejnosti. (Pozn: Interní veřejnost byla podrobněji rozebrána v kap. 1.3.2.2.)⁹⁵

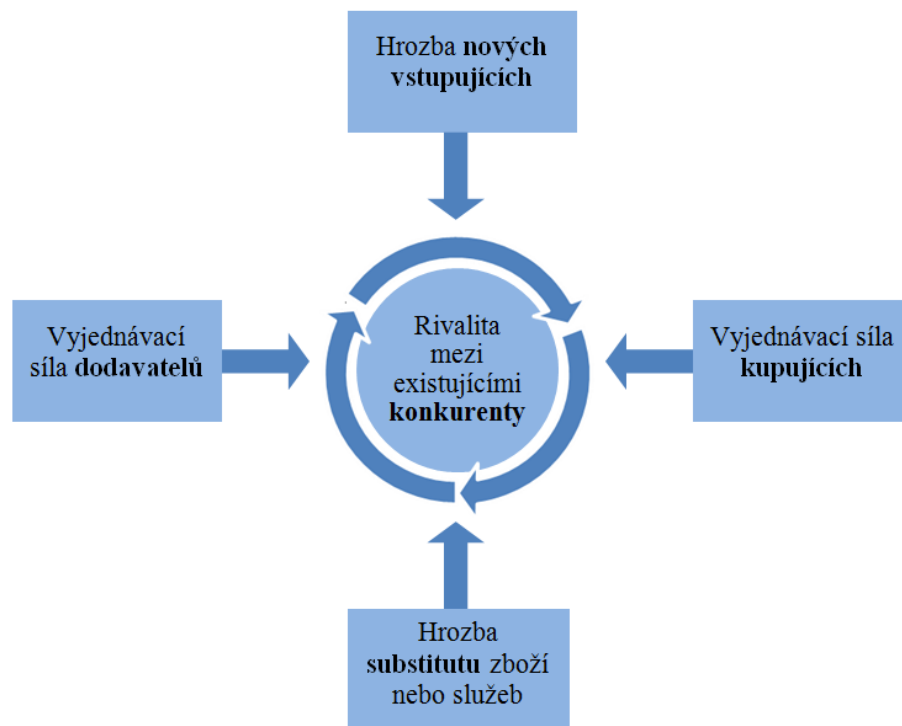
1.3.3 Mikroprostředí (model) - Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Ve výše uvedeném jsem zmínil širší rozčlenění mikroprostředí na jednotlivé elementy. Při analýze obchodního prostředí firmy se firma zaměřuje na ty elementy, které jsou pro analýzu podstatné, tedy firma může opomenout některé nedůležité elementy a naopak se hlouběji zaměřit na analýzu elementů, které jsou pro firmu klíčové. Tato kapitola tak zmíní analytický model mikroprostředí, který zahrnuje obecně nejdůležitější elementy mikroprostředí. Jedná se o pět elementů, které vytvářejí (soupeřivé) konkurenční síly, viz. grafické znázornění na obr. 1-10.

- **Hrozba nově vstupujících (potenciální konkurenti)** - Jak snadné je pro nového konkurenta vstoupit na trh? Existují bariery vstupu?
- **Vyjednávací síla kupujících** – Jak silná je pozice odběratelů? Můžeme spolupracovat s odběrateli?
- **Hrozba substitutu zboží nebo služeb** – Jak snadno může naše zboží a služby být nahrazeny jinými?
- **Vyjednávací síla dodavatelů** – Jak silná je pozice dodavatelů? Jaký je počet dodavatelů, jedná se o monopolního dodavatele?

⁹⁵ ARMSTRONG, G., et al. Marketing: An Introduction. 2009. s. 78-79.

- **Rivalita mezi existujícími konkurenty** – Jak silný je konkurenční boj mezi současnými konkurenty? Je na trhu dominantní konkurent? ⁹⁶



Obr. 1-10: Porterova analýza pěti konkurenčních sil ⁹⁷

1.4 Obchodování v oblasti internetových služeb

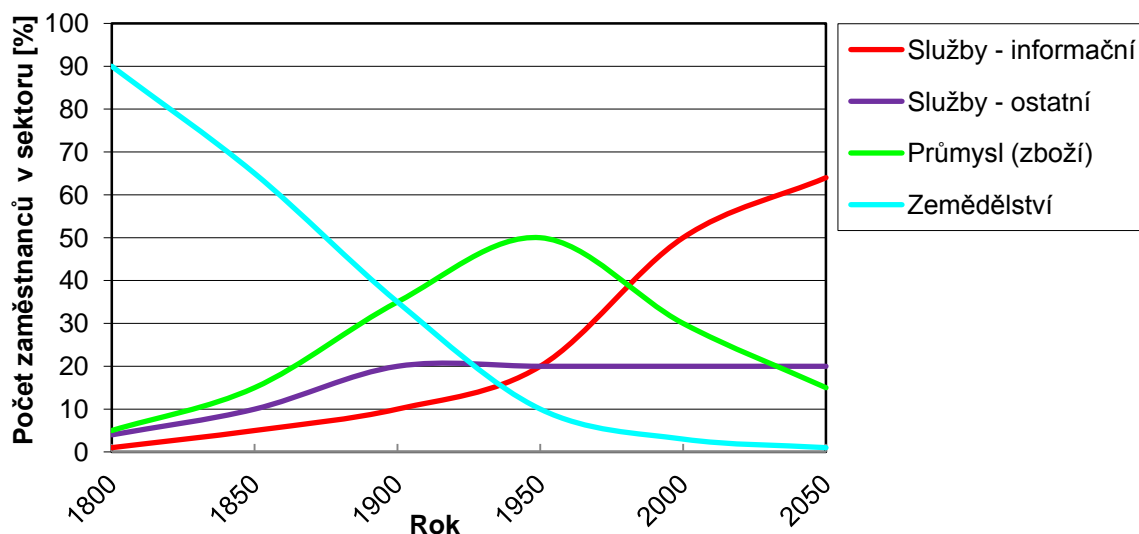
Informační technologie (IT), internet, elektronické obchodování (e-komerce), bezdrátové a mobilní technologie mají významný dopad na produktivitu prodeje a management. Do jaké míry rozvoj těchto technologií ovlivnil podnikání, může být patrné i z historického hlediska. ⁹⁸ V grafu 1-1 vyobrazují časovou závislost počtů zaměstnanců pro jednotlivé obchodní sektory. (Pozn: Sestaveno z dostupných dat U.S. Labour z let 1800 až 2010. Pro roky 2011 až 2050 učinil autor grafu odhad.) Z grafu je patrné, že počet zaměstnanců, který částečně reflektuje i s rozsahem obchodu v sektoru informačních služeb je rok od roku rostoucí. Z grafu však nelze však považovat, že by zemědělství a průmysl mělo obchodně upadnout, pouze jsou lidé s postupem času nahrazováni technologiemi. Stejně tak v sektoru informačních služeb stojí za růstem

⁹⁶ PORTER, M. E. HBR's Must-Reads on Strategy [cited 2011-10-21]. s. 24.

⁹⁷ Převzato z PORTER, M. E. HBR's Must-Reads on Strategy [cited 2011-10-21]. s. 27.

⁹⁸ JOBBER, D. Selling and Sales Management. 2009. s. 353.

zaměstnanců nejen rozšíření obchodu, ale i čím dál tím vyšší komplexita poskytovaných služeb. Právě z tohoto důvodu je v informačních službách značný budoucí potenciál.



Graf 1-1: Počet zaměstnanců v jednotlivých sektorech (odhad)⁹⁹

1.4.1 Charakter elektronického marketingu

Vývojem obchodního prostředí, trendů, marketingu, technologií, atd. byl zaznamenán výrazný posun od hromadného marketingu (mass-marketing) k „marketingu jeden na jednoho“ (one-to-one marketing).

Hlavní rysy one-to-one marketingu jsou schopnost předpovědět a poskytovat individuální potřeby zákazníkům jako jednotlivcům, viz. obr. 1-11. Rozvoji one-to-one marketingu pomohl především internet, informační systémy a technologie, tj. jedná se o tzv. elektronický marketing.

I když v dnešní době má rostoucí charakter one-to-one marketing, v obchodním prostředí stále nalezneme i starší přístupy marketingových zaměření.

⁹⁹ Upraveno z LILLRANK, P. Introduction to Services - lecture slides: economy part 2. 2010 [cit. 2011-12-08]. s. 3.



Obr. 1-11: Posun od „hromadného marketingu“ k „marketingu jeden na jednoho“¹⁰⁰

	HROMADNÝ MARKETING (tradiční přístup)	CÍLOVÝ MARKETING (tradiční přístup)	ZÁKAZNICKÝ MARKETING (nový přístup)	ELEKTRONICKÝ MARKETING (formulující se přístup)
Klíčové charakteristiky a přístupy	<p><i>Hromadný prodej</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Zákazníci jsou spojeni se standardními produkty • Přeprodejci jsou zvyklí ukořistit zákazníka • Intenzivní reklama bude úspěšná 	<p><i>Segmentace trhu</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Trh se skládá z rozdílných a definovatelných skupin • Úspěch je získán z přesného zacílení na zákazníka a budování silné pozice v jednotlivých segmentech • Zacílení může být dosaženo pomocí analýzy trhu 	<p><i>Zaměření na klíčové zákazníky a management databází</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Výkonnost je zdokonalena zaměřením se na potřeby jednotlivců • Náklady na zákaznické úpravy jsou po celou dobu redukovány • Technologie nyní zohledňuje přímý marketing • Databáze umožňují firmám uchovávat a vyhodnocovat zákaznické informace, které slouží k pochopení 	<p><i>Internet</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Zákazníci vyžadují více, jsou více vybíraví a méně oddaní. Dále vyžadují více informací, které jsou schopni efektivně zpracovat. • Nakupující chtějí 24 hodinový přístup k poskytnutí rozhovoru • Trhy jsou čím dál tím více globální svým charakterem
Nedostatky a chyby	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatečné zaměření na následné plýtvání zdroji • Ignorance požadavků jednotlivců 	<ul style="list-style-type: none"> • Velké a profitabilní segmenty lákají další hráče • Migrace zákazníků z jednoho segmentu do druhého může být i mezi protichůdnými segmenty • Segmenty mohou být zavádějící • Některé firemní finanční služby 	<ul style="list-style-type: none"> • Databáze jsou často jenom seznamy jmen a adres, spíše než detailní uživatelské profily • Management databází a zkušenosti s hledáním dat jsou více limitované než je potřeba 	<ul style="list-style-type: none"> • Zákazníci se mohou obávat o bezpečnost

Tab. 1-3: Čtyři marketingové přístupy: Posun od hromadného marketingu k elektronickému marketingu¹⁰¹

¹⁰⁰ Převzato z WILSON, R. M. S. Strategic Marketing Management. 2005. s. 33.

Pro lepší pochopení elektronického marketingu a předchozích marketingových přístupů uvádím tabulku 1-3, která obsahuje přehled evoluci základních čtyř marketingových přístupů, z nich nejnovější je právě elektronický marketing. Tento přehled je důležitý pro praktickou část diplomové práce, kde vyhodnotím současné marketingové přístupy a jejich nedostatky firmy Shean.

1.4.2 Elektronické obchodování (e-komerce) ve vztahu B2B

Výraz e-komerce neboli elektronické obchodování se vztahuje k prodeji, nebo obchodování, které jsou zajištěny přes elektronickou síť (internet, mobilní síť, atd.). Dnešní e-komerce je synonymem pro obchodování mezi firmami (B2B). Ačkoli první významný nárůst e-komerce vznikl při obchodování mezi firmou a zákazníky (B2C), oblast B2B obchodu je přibližně 5 až 10 krát větší.¹⁰²

Elektronické obchodování se vyskytuje v mnoha rozličných variantách. Spouštěcím faktorem tohoto fenoménu bylo zavedení a rozšíření internetu. I přesto, že obchodování na internetu na jednu stranu značně ulehčilo prodej zboží a služeb (především v počítačích), na druhou stranu je nutné vyzdvihnout, že internetové obchodování negarantuje úspěch. Stejně tak v jakémkoliv jiném obchodním styku, i v případě e-komerce se může firma dopustit fatálních chyb, jako např:

- Špatný návrh webových stránek
- Zdráhání, nebo neochota provést transakce přes nové médium
- Problémy s osvojením si běžných standardů
- Potíže s integrací firemního informačního systému
- Obavy ze zabezpečení

Toto jsou významné bariéry, které překáží v rychlejší osvojení e-komerce zákazníky a stejně tak firmami.¹⁰³

E-komerce nastává na čtyřech úrovních, viz. obr.1-12:

¹⁰¹ Převzato z WILSON, R. M. S. Strategic Marketing Management. 2005. s. 34.

¹⁰² JOBBER, D. Selling and Sales Management. 2009. s. 357 - 358.

¹⁰³ JOBBER, D. Selling and Sales Management. 2009. s. 357 - 358.



Obr. 1-12: Čtyři úrovně e-komerce ¹⁰⁴

Úroveň 1: Zveřejnění

První úroveň poskytuje elektronicky informace zákazníkovi. Jedná se o jednostrannou komunikaci, která může obsahovat informaci o produktech a službách, výroční, nebo tiskovou zprávu, možnosti náboru a reklamu.

Úroveň 2: Interakce

Tato úroveň představuje interakci s uživatelem internetu. Např: služby technické podpory, komunikace přes email, atd.

Úroveň 3: Uskutečnění

Třetí úroveň e-komerce umožňuje nákup a prodej zboží a služeb přes internet. Dosažení této úrovně může být nákladné z pohledu počáteční investice. Ačkoli provozní náklady by měly být nižší než náklady u běžných způsobů obchodování, obvykle je potřeba snížit náklady v dalších obchodních oblastech e-komerce (zavedení úsporných opatření).

Úroveň 4: Začlenění

Nejvyšší úrovně e-komerce, kde vzniká integrace počítačového systému a obchodních procesů, je dosažen pro vytvoření silného, formálního vztahu. Toto může vyžadovat zavedení B2B extranetu, který je elektronickou sítí spojující firmy s jejich obchodními partnery. Extranet umožňuje partnerům vyměňovat zabezpečené informace spojené s objednáváním, doručováním a fakturací. ¹⁰⁵

1.4.3 Management vztahů se zákazníky (CRM)

Management vztahů se zákazníky (Customer relationship management) je název pro metodologie, technologie a možnosti e-komerce používané firmami pro řízení vztahů se

¹⁰⁴ Převzato z JOBBER, D. Selling and Sales Management. 2009. s. 359.

¹⁰⁵ JOBBER, D. Selling and Sales Management. 2009. s. 358 - 360.

zákazníky. Konkrétně, softwarové programy pro CRM napomáhají interakci mezi zákazníkem a firmou, umožní firmě koordinovat veškerou komunikaci, tak aby každý zákazník představoval jednotný profil, či image. Někteří obchodníci prodávají systémy zaměřující se na CRM. Takovými systémy jsou právě správa webových stránek, služby datové analýzy, call centra, atd. Základní princip CRM je, že zaměstnanci firmy by měli mít jednotlivý pohled na každého zákazníka.¹⁰⁶

Interakce mezi zákazníkem a firmou může nastat kombinací následujících obchodních kanálů: webové stránky, přímý prodej, email, fax, call centrum, nebo přes distributora. Proto je nezbytné, bez ohledu na to jakým způsobem zákazník kontaktuje firmu, aby zaměstnanci měli nepřetržitý přístup k totožným datům o zákazníkovi, např. detaily o zákazníkovi a přehled posledních nákupů. Tato vlastnost většinou pro firmu představuje sloučení různých databází do jednoho funkčního přehledného celku. V dnešní době problematiku CRM značně usnadňují technologie, které dávají firmám možnost zvládnout management one-to-one vztahů i s obrovským počtem zákazníků.¹⁰⁷

Tato teoretická část bude využita v praktické práci pro návrh hrubých rysů zákaznického databázového systému firmy Shean.

V praxi, ne všechny CRM systémy dosahují jejich záměrů. Je proto nutné vzít v potaz následující faktory, které se dle výzkumu prokázali jako úspěšné při realizaci:

- Mít zákaznickou orientaci a připravit CRM systém ohledně zákazníků.
- Zavést jednotný pohled na zákazníky a navrhnout sjednocený systém se společnou databází pro dané zaměstnance.
- Být schopen zvládnout změny, které nastanou vývojem systému a implementací.
- Zapojit uživatele do návrhu CRM procesu.
- Navrhnout systém, který může být snadno změněn s cílem splnit budoucí požadavky.
- Jmenovat odpovědného zaměstnance za CRM projekt a dodržovat společnou strategii, tj. např. upřednostňovat prostředky pro profitabilní zákazníky.

¹⁰⁶ JOBBER, D. Selling and Sales Management. 2009. s. 361.

¹⁰⁷ JOBBER, D. Selling and Sales Management. 2009. s. 361.

- Vytvoření jednoduchého způsobu jak si vyměnit zkušenosti, tipy a triky v krátkém čase a při minimálním úsilí (tzv. Quick Wins).¹⁰⁸ Quick Wins by se mělo pozitivně promítnout do plánu projektu.
- Zajištění spíše osobního kontaktu (nežli emailového) mezi marketingem a IT zaměstnanci.
- Otestování nového systému před reálným zavedením.¹⁰⁹

1.4.4 Reálný dopad internetu na prodeje

V dnešní době existuje spousta nepodložených spekulativních předpovědí, o tom jak bude vypadat prodej prostřednictvím internetu v budoucnu. Tato kapitola si klade za cíl zobrazit reálný obrázek internetu a jeho ovlivnění prodeje.

Internet s postupem času pokračuje ve zvyšování počtu transakcí v sektorech B2B a B2C. Elektronická komerce představuje enormní potenciál ve zvýšení prodeje ve svůj prospěch. Existuje zvyšující se potřeba firem poskytovat služby, které se zaměřují na individuální uživatele, kteří mají rozdílné profily a znalosti.¹¹⁰

„Ve skutečnosti, internet se nestal pouze mocným nástrojem, který transformuje dynamiku sociálních a obchodních interakcí, ale co je však důležitější, také se zdá, že jeho popularita a profitabilita roste.“¹¹¹

Nicméně, využití internetu k prodeji stále zůstává novou disciplínou, která má potenciál ovlivnit způsob, kterým firmy budují značku, prodávají produkty nebo služby a rozvíjí vztahy. Na druhou stranu stále existují firmy, které mají úzce zaměřenou strategii a fenomén internetu neberou dostatečně v potaz.¹¹²

Důležité je si uvědomit, že zatímco původní záměr webových stránek byl poskytnout informaci, nyní se zvyšuje zaměření na vybudování trvajícího vztahu mezi firmami a zákazníky.¹¹³

¹⁰⁸ DNUG user group. 2010 [cit. 2011-12-10]. Quick Wins - What does it mean and how can you participate?

¹⁰⁹ JOBBER, D. Selling and Sales Management. 2009. s. 362.

¹¹⁰ JOBBER, D. Selling and Sales Management. 2009. s. 362.

¹¹¹ JOBBER, D. Selling and Sales Management. 2009. s. 362.

¹¹² JOBBER, D. Selling and Sales Management. 2009. s. 362.

¹¹³ JOBBER, D. Selling and Sales Management. 2009. s. 363.

Zaměření marketingu se přesouvá od srovnání marketingového mixu za účelem okamžité výměnné transakce (tj. okamžité uzavření obchodu), k zaměření na dlouhodobé výměnné vztahy.¹¹⁴

Firmy se tak začínají zaměřovat, průběžným rozvojem marketingové strategie, na posun z transakčního nákladového marketingu na vztahový marketing (relationship marketing).¹¹⁵

Internet má potenciál ovlivnit prodeje mnoha způsoby:

- **Vytvoření zákaznický řízených prodejních oblastí** – např. extranet (přístup pro skupinu uživatelů, budování zákaznických vztahů, řešení na míru zákazníka, atd.), katalogová stránka (obdoba papírového katalogu, avšak efektivnější využití pro zákazníky).
- **Vytvoření kvalitní komunikace** – zákazník by měl obdržet přiměřené množství kvalitních informací (tzn. přehledné uspořádání a potřebných informací, nadměra informací je spíše na škodu).
- **Porozumění systémům chování nakupujícího** – „*vyplatí se rozumět zákazníkům*“¹¹⁶
- **Změna přístupů k managementu značky** – Na internetu přestává být značka dominantní (ale stále je důležitá), protože zákazníci hledají alternativní produkty a začínají být méně závislý na značce.
- **Cenotvorba** – Firma musí mít více konkurence schopné služby a produkty, protože na internetu je snadné najít nejnižší cenu.
- **Vytvoření interaktivních příležitostí se zákazníky** – Internet nabízí možnosti, jak zjistit preference a potřeby kupujících. Důležité je nejenom navrhnout značku s cílem být interaktivní, ale také přimět zákazníky k ochotě spolupracovat.
- **Vytvoření vztahu se zákazníky** – informační technologie dovoluje ve vztahu se zákazníky snadněji zjišťovat jejich potřeby prostřednictvím interaktivních databází. Tyto databáze pak pomáhají definovat skupiny uživatelů a oslovovat je

¹¹⁴ JOBBER, D. Selling and Sales Management. 2009. s. 363.

¹¹⁵ JOBBER, D. Selling and Sales Management. 2009. s. 363.

¹¹⁶ JOBBER, D. Selling and Sales Management. 2009. s. 364.

s nabídkou dle jejich potřeb. Internet, extranet, vhodné emailové kampaně a firemní intranet výrazně pomáhají pečovat o vztah mezi kupujícími a prodávajícími.

- **Měření výkonnosti** – Průměrná webová stránka dosahuje 30 % jejího celkového potenciálu. Firmy se upínají na vytvoření kapacity webu a zvýšení počtu návštěvníků, prokliknutí* přes web a online prodeje. Firmy tak současně přehlíží příležitosti cross-sellingu** a up-sellingu***, což způsobuje, že kupní hodnota pro zákazníka je menší, než by měla být. Z toho důvodu je zde prostor pro zdokonalení měření efektivity webových stránek a informací, které poskytují.¹¹⁷

Pozn:

* Prokliknutí přes webovou stránku má za následek, že stránka bude částečně lépe hodnocena vyhledávači.

** Cross-selling je doplňkový prodej, který se využívá v souvislosti s kombinací již objednané služby (či zboží) s cílem prodeje další související služby (či zboží).¹¹⁸

*** Up-selling je prodej služby (či zboží) kvalitativně vyšší úrovně, než která je již objednána.¹¹⁹

1.4.5 Česká internetová ekonomika

1.4.5.1 Současný stav

Firmy v České republice již ve velké míře přijali internet a současně čeští spotřebitelé patří na internetu k těm aktivnějším v Evropě.

“V roce 2009 internet přispěl českému hospodářství odhadem 130 miliardami Kč, což představuje 3,6 procent HDP.”¹²⁰

- Podíl internetu na HDP České republiky je vyšší než v zemích: Polsko, Rusko, Itálie, Španělsko a současně je nižší než u severovýchodních zemí a Velké Británie.

¹¹⁷ JOBBER, D. Selling and Sales Management. 2009. s. 363 - 366.

¹¹⁸ Hotel-marketing. 2010 [cit. 2011-12-10]. Cross-selling.

¹¹⁹ Hotel-marketing. 2010 [cit. 2011-12-10]. Cross-selling.

¹²⁰ ČERVENKA, L.; et al. BCG Report 03/2011. In Země internetová - Jak internet mění českou ekonomiku. 2011 [cit. 2011-12-11]. s. 6.

- Soukromá spotřeba představuje více než 40 % internetové ekonomiky a je tvořena především online prodeji koncovým spotřebitelům (B2C). Čeští uživatelé utrácejí dvakrát více za online nákupy, než kolik platí za přístup k internetu (zařízení a provoz připojení).
- Česká republika je sídlem významných IT firem. Export počítačů a IT hardware představuje 22 % internetové ekonomiky.
- Česká republika zaujímá dobrou pozici v online prodeji a v angažovanosti firem. Naopak ČR zaostává v účasti veřejného sektoru a rozšíření širokopásmového připojení k internetu. Opožděné zavádění mobilní infrastruktury (širokopásmového připojení) je omezujícím faktorem růstu významu internetové ekonomiky.¹²¹

“Internet je pro českou ekonomiku významnější, než naznačuje jeho podíl na HDP, neboť některé důležité ekonomické aktivity spotřebitelů a firem nejsou v odhadu HDP přímo zohledněny.”¹²²

- Spotřebitelé mají prospěch z internetu tím, že v kamenných obchodech zakoupí produkty, které si vyhledali na internetu (cca 69 miliard Kč ročně), a tím, že online nákupem ušetří (asi 6 miliard Kč ročně).
- Mezi ekonomické činnosti, které nejsou zahrnuty přímo do výpočtu HDP, patří nákupy mezi firmami (B2B, cca 640 miliard Kč ročně), online reklama (cca 3 až 5 miliard Kč ročně), a zvýšení produktivity firem.¹²³

“Internet mění mnohá významná odvětví v České republice a vytváří atraktivní alternativu k drahým nákupům a malému výběru, který je k dispozici v kamenných obchodech.”¹²⁴

¹²¹ ČERVENKA, L.; et al. BCG Report 03/2011. In Země internetová - Jak internet mění českou ekonomiku. 2011 [cit. 2011-12-11]. s. 6.

¹²² ČERVENKA, L.; et al. BCG Report 03/2011. In Země internetová - Jak internet mění českou ekonomiku. 2011 [cit. 2011-12-11]. s. 6.

¹²³ ČERVENKA, L.; et al. BCG Report 03/2011. In Země internetová - Jak internet mění českou ekonomiku. 2011 [cit. 2011-12-11]. s. 6.

¹²⁴ ČERVENKA, L.; et al. BCG Report 03/2011. In Země internetová - Jak internet mění českou ekonomiku. 2011 [cit. 2011-12-11]. s. 6.

- Obchody, které působí na internetu, úspěšně konkurují kamenným obchodům, protože jsou schopny nabídnout nižší ceny českým spotřebitelům, kteří jsou cenově citliví.
- Internet změnil odvětví cestovního ruchu, díky zpřístupnění a rychlejší výměně informací.¹²⁵

“Mnoho malých a středních podniků v České republice ve velké míře využívá internet s pozitivním dopadem na jejich výsledky a produktivitu.”¹²⁶

- Většina malých a středních podniků (od květinářství až po vývojáře software) je přítomna na internetu a prodává online.
- Malé a střední podniky, které jsou na internetu vysoce aktivní, pokud jde o reklamu, e-komerci, e-procurement*, mají tendenci růst rychleji, než jejich méně aktivní konkurenti.¹²⁷

Pozn:

* E-procurement (elektronická tržiště a aukce) je oblastí elektronické komerce. Účastníci systémů dostávají možnost kontrolovat své nákupy, snižovat nákupní ceny, zlepšovat výrobní cykly, získávat nové odběratele a zbavovat se přebytečných zásob.¹²⁸

I přesto, že Češi patří k více aktivním uživatelům v Evropě, stále zde existuje velký potenciál rozšíření počtu uživatelů internetu a jejich aktivit. Podle statistik ze 3Q/2011 stále 24% Čechů mezi věkem 16 a 74 let nikdy nepoužilo internet, což nás řadí do Evropského průměru.¹²⁹

¹²⁵ ČERVENKA, L.; et al. BCG Report 03/2011. In Země internetová - Jak internet mění českou ekonomiku. 2011 [cit. 2011-12-11]. s. 6.

¹²⁶ ČERVENKA, L.; et al. BCG Report 03/2011. In Země internetová - Jak internet mění českou ekonomiku. 2011 [cit. 2011-12-11]. s. 7.

¹²⁷ ČERVENKA, L.; et al. BCG Report 03/2011. In Země internetová - Jak internet mění českou ekonomiku. 2011 [cit. 2011-12-11]. s. 7.

¹²⁸ Shop Centrik. 2011 [cit. 2011-12-11]. E-procurement.

¹²⁹ Internet access and use in 2011. Eurostat news release. 14 December 2011, [cit. 2011-12-18].

1.4.5.2 Budoucí očekávání

Autoři výzkumné zprávy (The Boston Consulting Group, Inc.) očekávají, že česká internetová ekonomika poroste o 12 procent ročně a do roku 2015 dosáhne přibližně 5,7 % podílu na českém HDP. ¹³⁰

- Soukromá internetová spotřeba, která poroste ročně o 19 %, bude nejrychleji rostoucí částí internetové ekonomiky, především díky nárůstu e-komerce. Veřejný sektor poroste ročně o 7 % a soukromé firmy o 4 %.
- Skutečný růst bude záviset na cílené snaze veřejného sektoru a telekomunikačních společností zvýšit prostupnost českého internetu, tj. přiblížit se úrovni v západní Evropě, a tím podnítit u spotřebitelů a firem další internetové aktivity.
- Společně se zvýšenou bezpečností online plateb a další dostupností zboží a služeb na internetu, tento vývoj pravděpodobně zlepší umístění České republiky mezi evropskými internetovými ekonomikami. ¹³¹

1.5 Firemní postupy ve světě jako inspirace pro daný případ

1.5.1 Tržní koncept - Long tail

Tak jako každý člověk, jakožto zákazník je jedinečný, jeho potřeby jsou taktéž jedinečné, tzn., že existuje nepřeberné množství různých zákaznických potřeb. Pouze některé potřeby různých zákazníků se shodují, což může být způsobeno např. podobným životním stylem různých zákazníků, nebo vyznáváním stejných trendů, atd. Někteří obchodníci se dle klasické obchodní teorie snažili a snaží dosáhnout nejvyšších zisků tím, že se zaměří na zboží, nebo služby, které vyžaduje největší počet zákazníků. To znamená, že tito obchodníci nabízejí pouze nejžádanější produkty a služby.

Rozvoj elektronického obchodování a internetových nástrojů přispěly ke vzniku nového tržního konceptu pojmenovaného **Long tail** (volně přeloženo „dlouhý ocas“). Jedná se o koncept, který je dobře realizovatelný v oblasti elektronického obchodování, nikoliv však v oblasti klasického obchodování (tj. kamenné obchody). Long tail byl publikován

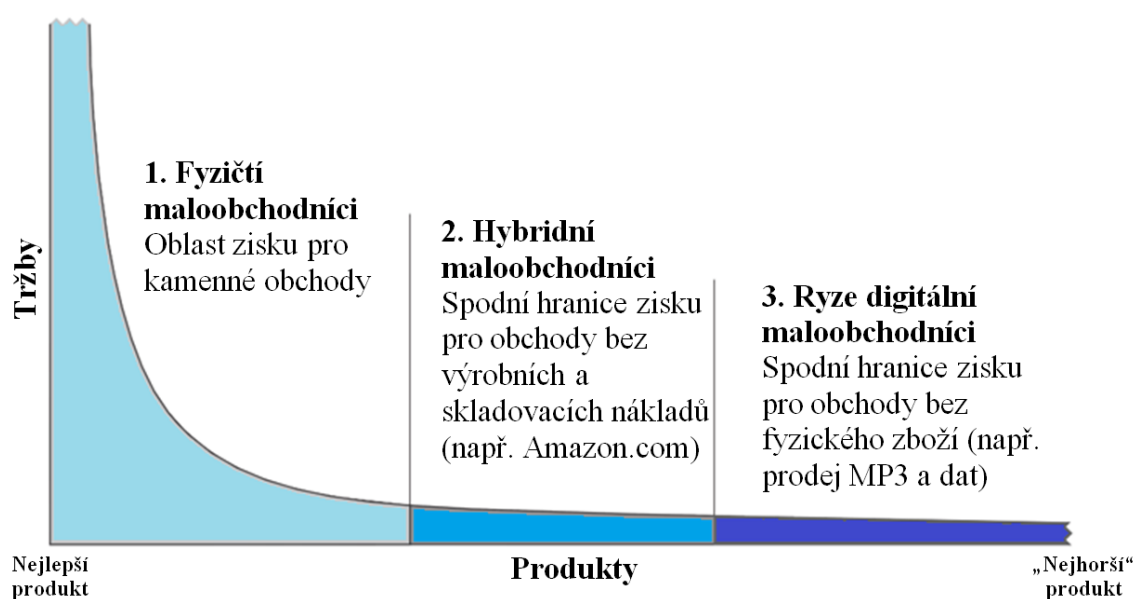
¹³⁰ ČERVENKA, L.; et al. BCG Report 03/2011. In Země internetová - Jak internet mění českou ekonomiku. 2011 [cit. 2011-12-11]. s. 7.

¹³¹ ČERVENKA, L.; et al. BCG Report 03/2011. In Země internetová - Jak internet mění českou ekonomiku. 2011 [cit. 2011-12-11]. s. 7.

v roce 2004 a odkazoval na jeho využití v praxi, které již dříve zavedl Amazon.com - největší online firma v oblasti maloobchodu.

Long tail představuje právě tu část produktů, kterou běžné kamenné obchody nenabízejí, protože jednotlivé produkty nejsou zákazníky požadovány v takové míře, aby byly profitabilní pro kamenný obchod.

Koncept Long tail je vyobrazen na grafu 1-2. Graf reflektuje situaci, kdy méně profitabilní produkty (co se týče zisku z celkových prodejů konkrétního produktu) nejsou prodávány fyzickými maloobchodníky, protože by byly pro ně ztrátové. Naopak hybridní maloobchodníci (např. prodej elektronických knih, hudby i klasického zboží) nemají vlastní výrobní a skladovací náklady některých produktů, v takovém případě jsou profitabilní i produkty s nižší ziskovostí, jedná se o produkty v oblasti long tail. Posledním vyobrazeným případem je skupina čistě digitálních maloobchodníků (prodej nefyzického zboží), jejichž náklady na skladování a distribuci jsou minimální (např. 11 mil MP3 skladeb umístěných na pár počítačích, distribuce přes internet). Tito digitální maloobchodníci tak mohou nabídnout daleko více produktů, než předchozí dvě skupiny.



Graf 1-2: Koncept Long tail – Prodeje v závislosti na produktech ¹³²

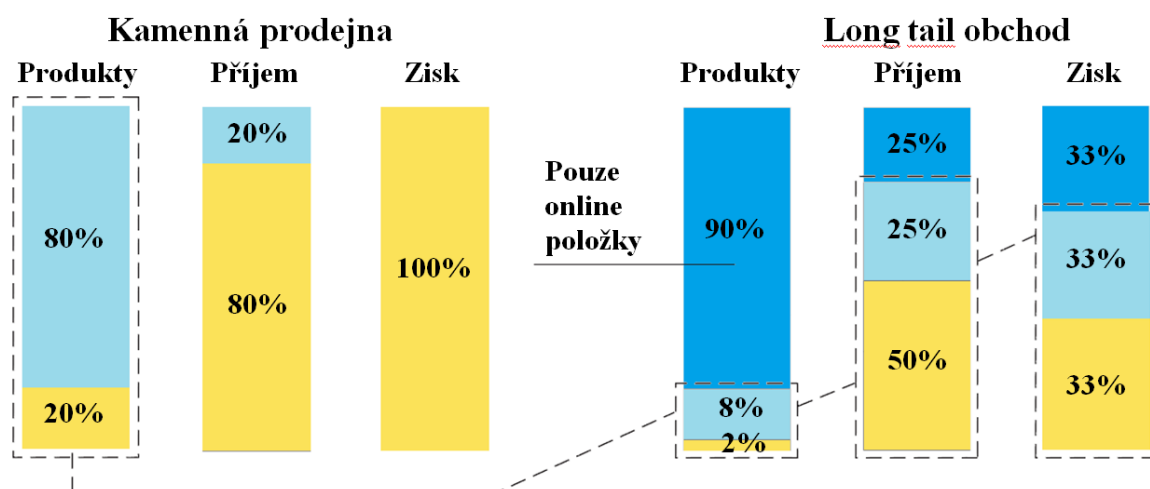
¹³² Upraveno z ANDERSON, Ch. The long tail - Why the future of business is selling less of more. 2008. s. 92.

Pro digitální maloobchodníky je tak profitabilní delší long tail, než pro hybridní maloobchodníky. Digitální maloobchodníci tak nabízejí celé spektrum produktů, které je vyobrazeno na grafu 1-2.¹³³

Vývojem informačních technologií se tak začíná měnit hromadný marketing (mass marketing) na one-to-one marketing, který se v mnohých případech snaží pokrýt individuální poptávky. Nepokryté poptávky tak představují již dříve popsané mezery na trhu, tzv. „niches“.

V případě kamenné prodejny se můžeme setkat s pravidlem 80/20, což znamená, že 80 % příjmů je tvořeno 20 % prodávaných produktů. Toto pravidlo je pouze přibližné a v praxi je tak možné se setkat i s poměrem 80/10.

Pro představu jakým způsobem může být ovlivněn zisk u konceptu long tail, uvádím na obrázku 1-13 vzájemné poměry počtu produktů, příjmu a zisku z pohledu kamenné prodejny v porovnání s long tail obchodem.



Obr. 1-13: Pravidlo 80/20 z pohledu kamenné prodejny a konceptu long tail¹³⁴

Dle obr. 1-8 tak můžeme usoudit, že pravidlo 80/20 v případě long tail konceptu již není platné. Na trzích long tail, kde jsou nízké náklady na inventarizaci je snahou zveřejnit všechny produkty bez ohledu na jejich objem prodeje. Především díky vhodnému

¹³³ ANDERSON, Ch. The long tail - Why the future of business is selling less of more. 2008. s. 89 - 91.

¹³⁴ Upraveno z ANDERSON, Ch. The long tail - Why the future of business is selling less of more. 2008. s. 132.

vyhledávání, doporučení a vyšší návštěvnosti se může 8 % (střední třídy) produktů dostat mezi top produkty (současná 2 %).¹³⁵

Základní body Long tail konceptu jsou:

1) Učiň co nejvíce produktů dostupných co nejvíce lidem

2) Pomož lidem najít co potřebují, rychle a jednoduše

3) Nabídní maximum položek pouze online

4) Uprav dodavatelský řetězec podle specifických tržních segmentů (niche)

5) Maximalizuj efektivnost a úspory (především kontrolu inventarizace, proces objednávek a distribuci)

6) Nech zákazníky pracovat za tebe, ve smyslu crowdsourcingu

7) Měj strategii, která rozdělí možné produkty a služby do jednotlivých částí, tak aby si zákazník mohl uzpůsobit celek svým potřebám

8) Měj pružnou cenovou strategii – někteří zákazníci jsou ochotni platit více za stejný produkt, popř. snížení ceny může výrazně zvýšit zisk

9) Měj volně přístupný obchodní portál pro sdílení informací (nejprodávanější produkt, nejlépe hodnocený produkt, atd.)¹³⁶

1.5.2 Strategické partnerství

Případy strategické partnerské spolupráce jsou běžné po celém světě. Základní myšlenkou je, že dva či více subjektů nacházejí více přínosů než negativ ve společném partnerství, než-li v jejich fungování jako samostatných subjektů a dále jsou na sobě strategicky závislí. Strategické partnerství tak představuje vyšší úroveň spolupráce, která se odráží i ve vzájemné zodpovědnosti.

Strategické partnerství může prezentovat následující příklad:

Odběratel odebírá od výrobce 95% zboží z celkového objemu. Odběratel nemá možnost substitučního odběru zboží u jiného výrobce, proto je tento výrobce pro něj existenčně důležitý. Takovýto odběr zboží je existenčně důležitý i pro výrobce, protože tvoří 95%

¹³⁵ ANDERSON, Ch. The long tail - Why the future of business is selling less of more. 2008. s. 132.

¹³⁶ ANDERSON, Ch. The long tail - Why the future of business is selling less of more. 2008. s. 217 – 224.

jeho profitu. Oba podnikatelské subjekty jsou tak na sobě existenčně závislé a mnohdy přecházejí do vztahu strategických partnerů.

Strategické partnerství může být omezeno časem, například firmy mohou být strategickými partnery za účelem účasti v nějakém tendru.

Pro strategické partnerství může existovat celá řada důvodů:

- Snížení nákladů
- Synergie obou firem (vzájemné působení je efektivnější, než působení obou jednotlivých subjektů)
- Silnější vyjednávací pozice
- Vzájemné sdílení prostředků
- Zdokonalení managementu a lepší pochopení zákazníků

Nevýhody strategického partnerství mohou být:

- Snížení pružnosti v rozhodování
- Ztráta kontroly – potenciální závislost a finanční risk
- Nejasná odpovědnost

1.6 Postup zlepšení marketingové strategie firmy

V této kapitole uvedu základní kroky, které jsou podstatné pro zlepšení marketingové strategie firmy. Tyto kroky by měly sloužit jako přibližný rastr pro praktickou a návrhovou část této diplomové práce a dále pak jako vodítko pro analyzovanou firmu.

Základními kroky pro aplikaci firemní marketingové strategie jsou následující:

- 1) Strategická a marketingová analýza – V jaké pozici se nyní nachází firma?
- 2) Směr strategie a formulace strategie – Do které pozice se chceme dostat?
- 3) Strategický výběr – Jak se pravděpodobně lze dostat na požadovanou pozici?
- 4) Strategické vyhodnocení – Který způsob je nejlepší?
- 5) Implementace strategie a vedení – Jak můžeme zajistit zavedení strategie?¹³⁷

¹³⁷ WILSON, R. M. S. Strategic Marketing Management. 2005. s. 39.

Výše uvedené body podrobněji rozvedu v následujících podkapitolách. Body 1 až 3 budou následně využity pro praktickou část, body 4 až 5 budou podstatné pro návrhovou část této práce.

1.6.1 Strategická a marketingová analýza

Hlavním cílem této kapitoly bude se zaměřit na identifikaci současné pozice firmy, na podstatu marketingových schopností firmy a firemní okolí. Výchozí bod této strategické a marketingové analýzy je nezbytný k tomu, abychom dostatečně pochopili následující:

- Současnou firemní pozici na trhu
- Charakter environmentálních příležitostí a hrozeb
- Firemní schopnosti vypořádat se s environmentálními požadavky ¹³⁸

K získání analytických výsledků lze použít celou řadu analytických nástrojů, jmenovitě:

- **Vyhodnocení efektivity marketingu:** vyhodnocuje marketing z následujících pěti pohledů: zákaznická filozofie, organizace marketingu, marketingové informace, strategická perspektiva, provozní efektivita (viz. kapitola 1.2.5); poslouží jako základ pro SWOT analýzu.
- **Analýza makroprostředí - od jednoduššího PEST až po více rozvětvený PESTLED:** může být použita pro vyhodnocení růstu, nebo úpadku trhu a dále pak pro vyhodnocení pozice, potenciálu a směru pro podnikání. (viz. kap. 1.3.1); (Reálný dopad internetu na prodeje – viz. kap. 1.4.4; Česká internetová ekonomika – viz. kap. 1.4.5)
- **Analýza mikroprostředí - Porterova analýza pěti konkurenčních sil:** definuje intenzitu soutěživosti a atraktivitu trhu; současně pomáhá pochopit současnou firemní pozici a pozici do, které by se firma chtěla dostat. (viz. kap. 1.3.3); (Charakter elektronického marketingu – viz. kap. 1.4.1)
- **Analýza konkurence - Porterova „čtyř rohová“ analýza:** analyzování konkurence slouží k přehledu potřebného pro budoucnost; Konkurence je analyzována z pohledu budoucích cílů, současné strategie, předpokladů a schopností. (viz. literatura Strategic Analysis Tools. October 2007).

¹³⁸ WILSON, R. M. S. Strategic Marketing Management. 2005. s. 41.

- **Analýza hodnotového řetězce:** pomáhá pochopit, jak firemní aktivity vytváří hodnotu pro zákazníka. (viz. kap. 1.2.7); (Konkurenční výhoda - viz. kap. 1.2.8).
- **Analýza chování nakupujících:** pomáhá manažerům se vžít do zákazníka a správně zareagovat na jeho chování; Pro analýzu lze využít mimo jiné i webové analytické nástroje (Google Trends, Google Analytics, atd).
- **Analýza managementu vztahů se zákazníky:** pomáhá vedení firmy, aby si udělalo obrázek o fungování vztahu se zákazníky (Management vztahů se zákazníky – viz. 1.4.3)
- **System včasného varování:** slouží ke zjištění, nebo předpovědění strategicky důležitých událostí co nejdříve je to možné. Často se používá pro zjištění prvního útoku ze strany konkurence, nebo ke zhodnocení pravděpodobnosti, že nastane uvažovaná situace.¹³⁹
- **Komplexní analýza - SWOT analýza:** vyhodnocuje slabé a silné stránky, hrozby a příležitosti podnikání (viz. kap. 1.2.6), (Konkurenční výhoda – viz. kap. 1.2.8); podkladem pro SWOT analýzu mohou být některé z výše uvedených analýz.

Pro dosažení správné analýzy nestačí pouze použít výše uvedené analytické nástroje a metody, ale je také důležitá znalost jejich použití a praktické zkušenosti. V neposlední řadě, i když se jedná o ověřené analytické metody, vždy je nutné mít na paměti, že i tyto nemusí dojít ke správným závěrům, je tedy vhodné výsledky metod ověřit racionálním úsudkem.

1.6.2 Směr strategie a formulace strategie

V této fázi se zaměříme na to, kam se chce firma dostat. Výchozím bodem jsou výsledky z předchozí fáze (kap. 1.6.1), které měly objasnit současnou pozici firmy, charakteristiky jejích trhů a charakter marketingových schopností firmy.

Začneme tím, že zhodnotíme **firemní misi a charakter marketingových záměrů**. Firemní mise bude následně důležitá pro zaměstnance, aby pochopili její potenciál a porozuměli klíčovým hodnotám firmy. Stratégové by měli definovat misi firmy, která bude mimo jiné sloužit ke zpětné kontrole, zda jsou plněny firemní záměry. Tyto

¹³⁹ Strategic Analysis Tools. Topic Gateway Series. October 2007. [cit. 2011-11-19]. s. 11.

záměry by měly být stanoveny na firemní a funkční úrovni (v případě marketingu, jsou tyto záměry spojeny s trhy, produkty a službami).¹⁴⁰

Následně bychom se měli zaměřit na **firemní vizi** (horizont cca 3 až 5 let), která pomůže nastavit záměry firmy a proces plánování marketingu. Pro firemní vizi bude podstatná analýza makroprostředí (vývoje trendů, technologií, atd.)

Firemní cíle a záměry jsou obvykle ovlivněny mnoha faktory, včetně charakteru a požadavků prostředí. Pro analýzu tohoto makroprostředí je vhodné použít jednu z analýz, např. PEST (popsáno v kap. 1.6.1). Výsledky této analýzy, poukazující na významné změny prostředí, by měly být brány v potaz při definování firemních záměrů a formulování strategií.

Měnící se prostředí může také ovlivnit metody segmentace. **Efektivní segmentace** je základem dobře propracované marketingové strategie a ovlivňuje v podstatě vše, co následuje v postupu vytváření strategie.

Strategická důležitost segmentace je umocněna i způsobem provedení segmentace, který má následně dopad na zaměření na trh a na tržní pozici firmy.

Následně formulace marketingové strategie bere v potaz **obor působnosti firmy**. Typ marketingové strategie firmy je většinou výsledkem působení skupiny faktorů, např. výkonnost firmy v minulém období, manažerské očekávání a kultura, konkurenční chování, fáze životního cyklu služby či produktu, současná vs. požadovaná firemní pozice na trhu.¹⁴¹

Některé z možných strategií jsou zmíněny v následujících kapitolách: Strategie Blue Ocean – viz. kapitola 1.1.3; Strategická pozice firmy - 1.1.4.; Strategické alternativy dlouhodobé návratnosti - 1.1.6; Tržní koncept Long tail - 1.5.1

Přesto, že zmiňuji počet strategických modelů, skutečná strategie musí „pasovat“ na míru analyzované firmě a jejímu prostředí. Z toho důvodu strategii pro konkrétní firmu můžeme chápat spíše jako kombinaci některých částí zmíněných modelů a současně vhodně uvážených postupů, dle dostupných informací, nástrojů a vlastního přesvědčení.

¹⁴⁰ WILSON, R. M. S. Strategic Marketing Management. 2005. s. 265 - 267.

¹⁴¹ WILSON, R. M. S. Strategic Marketing Management. 2005. s. 265 - 267.

V návaznosti na obor působnosti je podstatné analyzovat firemní **portfolio produktů a služeb**.

I když zvolíme vhodnou strategii, jisté nebezpečí může představovat i to pokud se budeme konkrétní strategie držet příliš dlouho, protože každá strategie má omezenou životnost. Marketingoví stratégové by proto měli monitorovat efektivitu dané strategie a být ochotni ji změnit dle změn prostředí, rozdílných manažerských očekávání a postupu životního cyklu trhu, zboží a služeb.

1.6.3 Strategický výběr

Strategický výběr rozhoduje o různých možnostech, které firmě pomohou dosáhnout firemních cílů. Firemních cílů je možné dosáhnout pomocí **marketingového mixu**. Což má v podstatě za následek, vytvoření zboží a služeb s cílem splnit požadavky cílových segmentů, oznámit cílovým zákazníkům výhody zboží a služeb, zajistit aby byly produkty a služby dostupné na správném místě za optimální cenu a ve správný čas.¹⁴²

Marketingový mix je blíže rozebrán v kapitole 1.2.4. Marketingový mix je většinou nutné řídit takticky i strategicky.

Tato kapitola je stejně tak spojena s brandingem a strategií firemní značky.

1.6.4 Strategické vyhodnocení (vyhodnocení strategií)

Tato kapitola se zaměřuje na strategické vyhodnocení, které pomůže stratégovi určit, jaký je nejvhodnější způsob, který zajistí, aby se firma dostala ze současné pozice do požadované pozice na trhu. Vycházíme tak z alternativních marketingových strategií navržených v kapitolách 1.6.2 a 1.6.3.

Strategické vyhodnocení lze zredukovat do dvou otázek:

- 1) Která kritéria výběru by měla být použita?
- 2) Jak mohou být alternativní marketingové programy vyhodnoceny pomocí kritérií z první otázky?¹⁴³

Dle výzkumů lze tvrdit, že neexistuje obecný vzorec, který by zaručil úspěch marketingových aktivit. Nicméně firmy s lepšími výsledky používají klíčové

¹⁴² WILSON, R. M. S. Strategic Marketing Management. 2005. s. 493.

¹⁴³ WILSON, R. M. S. Strategic Marketing Management. 2005. s. 539.

marketingové koncepty a mají větší důslednost při používání těchto konceptů během firemních operací. Přístupy úspěšných firem lze shrnout do následujících bodů:

- Větší důraz na identifikaci zákaznických potřeb
- Ředitel firmy vidí marketing jako řídicí filozofii pro celou firmu
- Více agresivní, expanzionistické záměry
- Větší ochota věnovat se dlouhodobému marketingu spíše než krátkodobým finančním záměrům
- Velká důležitost je připisována marketingovému tréninku¹⁴⁴

Co se týká marketingových praktik, výkonnější firmy se projevují následujícími charakteristikami:

- Větší rozpočet byl dosažen pomocí marketingu ztotožňujícího se s celkovým strategickým plánováním
- Existuje více důkazů o formálním dlouhodobém marketingovém plánování
- Marketingové záměry byly specifikovány agresivněji
- Firma byla připravena zaútočit na trh a utkat se s jakoukoliv konkurencí
- Firma byla více připravena pustit se do plánovaného rizika
- Firma zavedla nadprůměrnou kvalitu, strategickou pozici vyšších cen
- Konkurenčních výhod bylo dosaženo pomocí reputace firmy a kvality
- Firma byla aktivnější ve vývoji nových produktů s cílem dosáhnout vedoucí pozice na trhu¹⁴⁵

Obecně řečeno, úspěšnější firmy byly důslednější v jednoznačném stanovení firemního marketingu a v zaměření na marketingové struktury a systémy.

Do této kapitoly mimo jiné spadají i otázky finančních a nefinančních kritérií a dále pak účinnost (efficiency – „dělání věcí správně“) a efektivita (effectiveness – „dělání správných věcí“).

Jednotlivá finanční a nefinanční kritéria firmy mohou být vyhodnoceny pomocí metody **Balanced scorecard**, která se zaměřuje na měření a řízení výkonnosti firmy, resp. na

¹⁴⁴ WILSON, R. M. S. Strategic Marketing Management. 2005. s. 539.

¹⁴⁵ WILSON, R. M. S. Strategic Marketing Management. 2005. s. 539.

vyváženost výkonnostních ukazatelů (viz. kap. 1.1.5.1.). Rozšířená metoda balanced scorecard může být využita i jako základ pro strategický manažerský systém (viz. kap. 1.1.5.2.).

1.6.5 Implementace strategie a vedení

Tato kapitola se zaměřuje na implementaci a řízení strategie. Při implementaci a následném řízení však může nastat řada problémů (spojená s firmou i jejím okolím), které je nutné překonat. Vedení firmy se tak může potýkat s problémy charakteru společenského, analytického, atd.¹⁴⁶

Implementaci strategie může být narušena interní firemními tlaky, firemní politikou, osobními kariérními potřebami, reakcí na kroky konkurence, atd. Implementace firemních plánů představuje základní dilema, protože efektivita vyžaduje vyvážení dvou opačných činitelů: činitel, který zajišťuje firemní integraci, musí být vyvážen s činitelem, který vede k firemní segmentaci. Zjednodušeně řečeno, každý zaměstnanec má nějaký úkol (segmentace), ale všichni se musí snažit, aby firma dosáhla stejného cíle (integrace). K dosažení této vyváženosti firmě pomohou následující body:

- 1) Informace obsažené ve strategickém plánu jsou oznámeny tak, aby byl naprosto jasný obsah plánu
- 2) Plán je jasný, takže každý kdo hraje klíčovou roli v implementaci plánu, ví jaká je jeho role
- 3) Plán je v povědomí zaměstnanců, kteří se ho snaží podpořit, tak aby byl plán úspěšný.¹⁴⁷

Během implementace marketingového strategického plánu musí být následující klíčové elementy sladěny s plánem:

- Leadership
- Firemní kultura
- Firemní struktura
- Provozní politika firmy
- Zdroje

¹⁴⁶ WILSON, R. M. S. Strategic Marketing Management. 2005. s. 667.

¹⁴⁷ WILSON, R. M. S. Strategic Marketing Management. 2005. s. 667.

- Vyhodnocení a řídicí procesy ¹⁴⁸

Zaměstnanci mohou projevit větší ochotu akceptovat změny (v novém plánu), jestliže jasně rozumí, co je od nich požadováno. Sdělit zaměstnancům kroky obsažené v plánu, neznamená, že zaměstnanci plně chápou strategický plán. K ověření, že jsou zaměstnanci plně srozuměni, je zapotřebí zpětná vazba. Postoje zaměstnanců k implementaci nové strategie jsou velmi důležité pro její úspěšnost. Pro implementaci většiny plánů je zapotřebí zaměstnaneckých a firemních změn, např:

- získat podporu od zaměstnanců, kteří jsou zodpovědní za klíčová rozhodnutí
- změna postojů zaměstnanců, kteří jednají se zákazníky
- získání závazku zaměstnanců, že zajistí fungování plánu, za což obdrží odměny
- proškolení zaměstnanců a umožnit jim rozvinout nové schopnosti ¹⁴⁹

Nicméně, část strategického uvažování spočívá i v tom, že zaměstnanci, kteří budou odpovědní za provedení strategických operací, jsou vybaveni vším potřebným pro splnění jejich úkolů. V případě, že tomu tak není, vzniká větší pravděpodobnost výskytu chyb, což může mít negativní dopad na implementaci. ¹⁵⁰

¹⁴⁸ WILSON, R. M. S. Strategic Marketing Management. 2005. s. 667.

¹⁴⁹ WILSON, R. M. S. Strategic Marketing Management. 2005. s. 672.

¹⁵⁰ WILSON, R. M. S. Strategic Marketing Management. 2005. s. 675.

2 ANALÝZA PROBLÉMU SOUČASNÉ SITUACE

2.1 Představení společnosti

2.1.1 Legislativní přehled

Název firmy: Shean s.r.o.
Sídlo firmy: Svitavská 500, 678 01 Blansko
Vznik: 11. 5. 2005

Předmět podnikání:

- grafické práce a kresličské práce zpracování dat
- služby databank, správa sítí
- specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím
- reklamní činnost a marketing
- vydavatelské a nakladatelské činnosti
- poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software
- maloobchod provozovaný mimo řádné provozovny

Základní kapitál: 200.000,- Kč

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Způsob jednání: Jménem společnosti jedná každý jednatel samostatně

Obchodní podíl: Miroslav Novotný: 34%, Tomáš Pilát: 33%, Michal Hejč: 33% ¹⁵¹

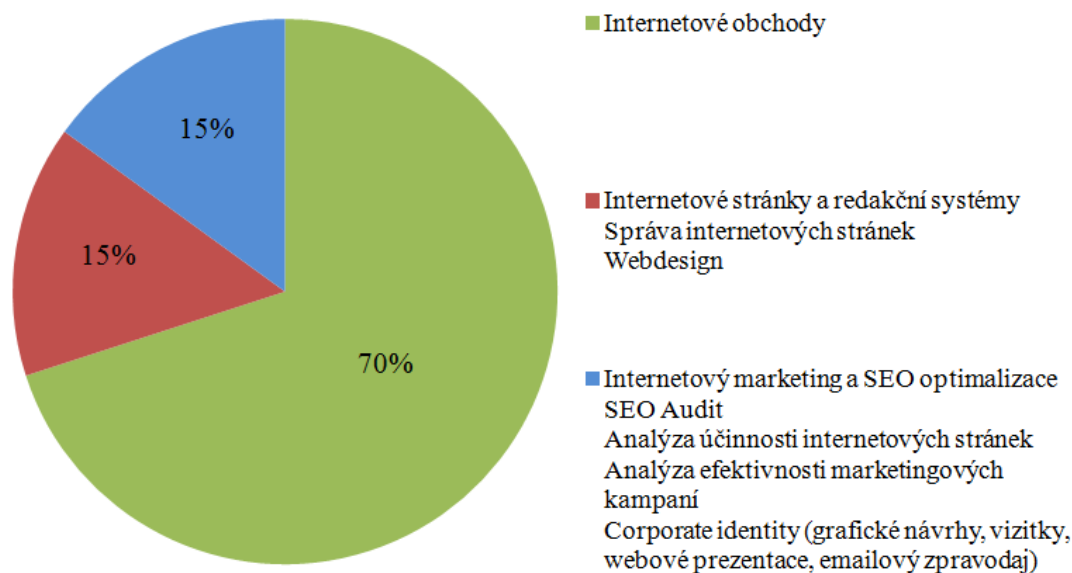
2.1.2 Obor působení firmy

Společnost **Shean s.r.o.** se zabývá poskytováním **komplexních služeb** v oboru internetových prezentací, e-shopů a internetového marketingu. Působí na českém trhu od roku 2005. Firma nabízí zákazníkům veškeré služby od webdesignu přes implementaci redakčních systémů, e-shopů, návrhů a správy reklamních kampaní až po nadstandartní poradenství v právních oblastech podnikání na internetu.

Firma Shean zrealizovala od roku 2005 více než 200 projektů. Přesto, že firma působí na trhu již šestým rokem, neexistují interní statistiky, které by definovaly výši obrátu, či zisku, dle služeb či produktů, které firma nabízí. Z tohoto důvodu jsem vypracoval

¹⁵¹ MINISTERSTVO SPRÁVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. Obchodní rejstřík a Sbirka listin. [cit. 2011-12-27]

zjednodušený odhad obrátu firmy Shean s.r.o. dle služeb a produktů, které nabízí, viz. obr. 2-1. Tento odhad je založen na interview s třemi jednateli firmy a jedním projekt manažerem.



Obr. 2-1: Poměr obrátu firmy Shean s.r.o. v závislosti na jednotlivých službách a produktech

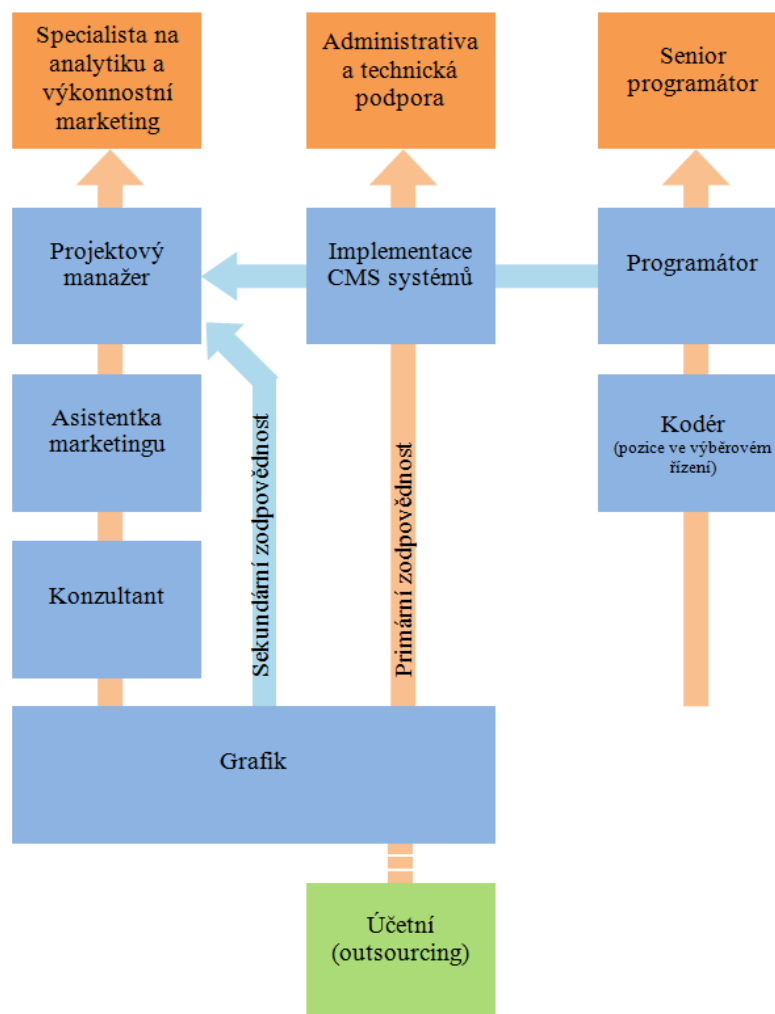
2.1.3 Struktura firmy

Firmu tvoří 8 zaměstnanců a 1 stálý brigádník ve věkovém rozmezí 20 až 35 let. Tři jednatele firmy jsou mezi zaměstnance „infiltrováni“, jednak fyzickým umístěním mezi zaměstnance a jednak svou druhotnou pracovní pozicí (specialista na analytiku a výkonnostní marketing, pracovník administrativy a technická podpora, senior programátor). Mezi zaměstnanci i společníky firmy funguje, ne často obvyklé, tykání.

Infiltrace společníků firmy mezi ostatní zaměstnance přispívá k lepšímu dohledu nad zaměstnanci a současně k jistému motivačnímu faktoru pro zaměstnance, kdy zaměstnanci vidí, že se společníci firmy velmi aktivně zapojují do běhu firmy. Na druhou stranu společníci a zaměstnanci mají spíše přátelský vztah s určitým respektem k řídicím pracovníkům a se stanovenými zodpovědnostmi. Z tohoto důvodu se necítí běžní zaměstnanci výrazně omezeni tím, že jejich nadřízení s nimi sdílí pracoviště a současně tak mají značný přehled, co který pracovník momentálně dělá.

Tato infiltrace společníků však může způsobit i částečnou újmu například v případě R&D (vývoje a výzkumu), protože studie ukazují, že až jedna třetina z úspěšných

projektů vzniklo z takzvaných „podpultových projektů“, tedy projektů, které vytvořili pracovníci bez souhlasu a vědomí managementu.¹⁵²



Obr. 2-2: Schéma odpovědnostních vztahů zaměstnanců ve firmě Shean s.r.o.

Schéma zodpovědností mezi jednotlivými zaměstnanci firmy Shean s.r.o. je zobrazeno na obrázku 2-2. Ze schématu je patrné, že zaměstnanci firmy zodpovědní třem jednatelům firmy, kteří zastávají kromě pozice jednatele i svou druhotnou pozici. Jednatelé firmy jsou z právního hlediska oprávněni jednat za firmu každý samostatně, avšak mezi nimi panuje úzká každodenní spolupráce. Jednotliví zaměstnanci mají určenu primární zodpovědnost, dle zaměření spadající vždy pod jednoho ze tří jednatelů firmy. V případě grafika je primární zodpovědnost k jednomu či druhému jednatele závislá na stádiu projektu, nebo typu činnosti. Firma Shean s.r.o. si nechává outsourcovat vedení účetní agendy. Schéma dále zachycuje sekundární zodpovědnost

¹⁵² R&D projects. In Aalto University Course: Management of Uncertainty. 2010 [cit. 2011-12-13].

vůči projektovému manažerovi, kterému se zodpovídá pracovník implementace CMS systému, programátor a grafik.

2.2 Strategická a marketingová analýza

Tato kapitola se zaměří na identifikaci současné pozice firmy Shean s.r.o, dále pak na podstatu marketingových schopností firmy a firemního okolí. Teoretické podklady pro tuto kapitolu byly rozebrány v kapitole 1.6.1. V následujících podkapitolách tak analyzují jednotlivé oblasti firmy a jejího okolí.

2.2.1 Vyhodnocení efektivity marketingu

Pro vyhodnocení efektivity marketingu analyzované firmy jsem použil dotazník, uvedený v příloze 1. Dotazník vyplnili všichni tři jednatele firmy a jeden projekt manažer, což byli všichni požadovaní respondenti.

Při vyplňování dotazníku záměrně nebyly respondentům poskytnuty informace o způsobu vyhodnocení dotazníku, jelikož by to mohlo zkreslit odpovědi respondentů. Dále pak bylo zajištěno, aby všichni respondenti odpovídali nezávisle na sobě, se snahou zabránit vzájemnému ovlivnění jejich úsudků. Předběžně byla všem respondentům zajištěna mlčenlivost, co se týče jejich odpovědí, a to z důvodu zajistit co nejvyšší objektivitu odpovědí, tj. např. situace, kdy se projekt manažer „neobává“ uvést v dotazníku, že jeho nadřízený (zodpovídající za marketing) neodvádí dobrou práci.

Odpovědi všech čtyř respondentů jsou přehledně zaznamenány v tabulce 2-1. Postup vyhodnocení odpovědí typu ABC s převodem na bodovou hodnotu je uveden v příloze 1. Celkové skóre marketingové efektivity firmy Shean je dle dotazníkového vyhodnocení 10,75 bodů z maximálních 30 bodů, které dosahují firmy typu Wal-mart, Ikea, Amazon.com, apod. Tato bodová hodnota je na hranici mezi špatnou a uspokojivou efektivitou marketingu.

Hodnota 10,75 je na pomezí následujících dvou tvrzení:

Při obdržení skóre **10 a nižší** by měly být nastoleny otázky o schopnosti firmy přežít v něčem delším než je krátkodobý horizont a jakákoliv vážná konkurenční výzva může pravděpodobně vytvořit výrazné problémy. Je potřeba učinit základní změny ve filozofii managementu a v organizační struktuře. Pro mnoho firem v této pozici, je

nepravděpodobné, že těchto změn dosáhnou existující manažeři, i když jsou to většinou právě oni, kteří dovedli firmu do této situace. Řešení tak proto může spočívat ve výrazných změnách v nejvyšším managementu.

Pro skóre **mezi 11 a 15** existuje opět značná příležitost pro zlepšení filozofie managementu a organizační struktury.

Z tabulky je dále patrné, že všichni čtyři respondenti odpověděli v bodovém rozsahu 10 až 12 bodů, což představuje relativně jednotný názor všech respondentů.

	RESPONDENTI					PRŮMĚR PRO JEDNOTLIVÉ OBLASTI (max. 6 bodů)
	Otázka	Jednatel + Specialista na analytiku a výkonnostní marketing	Jednatel + Administrativa a technická podpora	Jednatel + Senior programátor	Projekt manažer	
Zákaznická filozofie	1	A	A	A	B	2,25
	2	B	B	B	B	
	3	B	B	B	B	
Organizace marketingu	4	B	B	B	B	3,75
	5	C	C	B	C	
	6	B	B	B	B	
Marketingové informace	7	A	A	A	A	1,75
	8	A	A	A	A	
	9	C	C	C	B	
Strategická perspektiva	10	A	A	A	A	0,75
	11	A	A	A	A	
	12	B	B	A	B	
Provozní účinnost	13	A	A	B	B	2,25
	14	A	B	B	B	
	15	B	B	B	B	
BODY JEDNOTLIVÝCH RESPONDENTŮ (max. 30 bodů)		10	11	10	12	10,75

Tab. 2-1: Vyhodnocení efektivity marketingu ve firmě Shean s.r.o.

Kromě postupu vyhodnocení popsaného v příloze 1, jsem v tabulce 2-1 zobrazil i vyhodnocení všech pěti prověřovaných oblastí. Z tabulky je tak patrné, že oblast strategické perspektivy firmy Shean s.r.o. je velmi špatná (0,75 bodů z 6 možných). Naopak organizace marketingu je nejsilnější analyzovanou stránkou, nicméně bez

ostatních silných stránek, jako jsou např. marketingové informace, atd. není možné dosáhnout vysoké efektivity marketingu.

Kritické jsou především následující otázky:

Zákaznická filozofie

1) Do jaké míry rozpozná management potřebu připravit firmu pro specifické poptávky trhu?

A. Manažerská filozofie je prodávat existující produkty a služby komukoliv, kdo je koupí.

Marketingové informace

7) Jak často firma provádí studii průzkumu trhu zaměřenou na zákazníky, kanály (např. prodejní, distribuční, atd.) a na konkurenci?

A. Zřídka, jestli vůbec.

8) Do jaké míry má management povědomí o prodejním potenciálu a profitabilitě v různých tržních segmentech, u různých zákazníků, teritoriích, u různých služeb a produktů, u různých velikostí objednávek?

A. Vůbec ne.

Strategická perspektiva

10) Jak moc formální je proces plánování marketingu?

A. Firma nemá v podstatě formální plánování marketingu.

11) Jaká je kvalita uvažování, jenž tvoří základ pro současnou marketingovou strategii?

A. Současná strategie je nejasná.

2.2.2 Analýza makroprostředí – PESTLED

Pomocí této analýzy si lze udělat lepší obrázek o tom, v jakém obchodním prostředí se firma pohybuje. Vzhledem k tomu, že jedná o makroprostředí, firma Shean s.r.o. ho většinou nemůže ovlivnit, zbývají tedy se tomuto prostředí přizpůsobit.

2.2.2.1 Sociální a kulturní faktory

Mezi sociální faktory, které představují obchodní prostředí firmy Shean s.r.o. lze zařadit trend rostoucího využití počítačů v Evropě i v České Republice. I přes tento trend, podle statistik ze 3Q/2011 stále 24% Čechů mezi věkem 16 a 74 let nikdy nepoužilo internet, což nás řadí do Evropského průměru.¹⁵³ Nabízí se tak budoucí potenciál oslovit stále více potenciálních zákazníků.

V poslední době se značně prosadil marketing jeden na jednoho, což reflektuje situaci, kdy zákazníci vyžadují individuální přístup. V oblasti informačních technologií je tak hojně využíván tzv. elektronický marketing. Zajištění tohoto kroku může firma Shean zdokonalit pomocí zavedení efektivního interního informačního systému.

Trendem posledního desetiletí jsou sociální sítě, které představují významný nástroj nejen pro podnikatelskou činnost. Sociální sítě jako jsou Facebook, Google+, LinkedIn, Tweeter, atd. umožňují rychlejší předávání informací, je možné je využít k marketingové segmentaci uživatelů, ale i naopak mohou představovat hrozbu nespokojených zákaznických sdružení. V každém případě síla sociálních sítí je podstatným sociálním faktorem.

Sociální faktory se mění i s růstem životní úrovně v České republice. Do jisté míry mohou být sociální faktory ovlivněny i mediálními prostředky. Lze předpokládat, že zákazníci zaujmou v době krize agresivnější postoj vůči produktům a službám, které neodpovídají uhrazené finanční hodnotě, tzn. vyšší procento reklamací, menší ochota dohodnout kompromis, atd.

Sociální faktory mají dopad nejenom na zákazníky firmy Shean, ale i na koncové zákazníky (tedy zákazníci zákazníků firmy Shean). Proto je potřeba zohlednit při realizaci internetových obchodů například nové platební trendy (platba kartou doručovateli, paypal, atd.), integraci facebooku do internetových obchodů a jejich produktů (včetně vytvoření aktivního facebookového profilu firmy).

Trh firmy Shean s.r.o. představuje Česká Republika a s minoritním podílem i Slovenská republika. I přes podobnou životní úroveň a podobné historické kořeny obou národů

¹⁵³ Data viz. kapitola 1.4.5.1

mohou vzniknout některé kulturní rozdíly, které je vhodné brát v potaz při sestavování podnikatelských plánů.

2.2.2.2 Ekonomické faktory

Z velmi dlouhodobého hlediska mají informační služby rostoucí charakter co do počtu zaměstnanců v této oblasti, jak bylo již dříve zobrazeno na grafu 1-1.

Dnešní e-komerce je synonymem pro obchodování mezi firmami (B2B). Ačkoli první významný nárůst e-komerce vznikl při obchodování mezi firmou a zákazníky (B2C), oblast B2B obchodu je přibližně 5 až 10 krát větší. Vzhledem k tomu, že majoritu klientů firmy Shean tvoří firemní zákazníci, firemní obrat je obecně vyšší než při přímém vztahu B2C.

Na druhou stranu firemní zákazníci většinu svých produktů a služeb prodávají nefiremním zákazníkům, tedy je nutné brát v potaz i soukromou spotřebu. Soukromá spotřeba představuje více než 40 % internetové ekonomiky a je tvořena především online prodeji koncovým spotřebitelům (B2C). Dle odhadů poroste ročně soukromá internetová spotřeba o 19 %, tj. bude nejrychleji rostoucí částí internetové ekonomiky, především díky nárůstu e-komerce. Veřejný sektor poroste ročně o 7 % a soukromé firmy o 4 %. ¹⁵⁴

Tyto výrazné hodnoty tak dávají firmě Shean možnost využít potenciálů výrazného růstu soukromé spotřeby v příštích letech. Obecně se nabízejí dvě možnosti, buďto se zaměřit přímo na koncové zákazníky, nebo výrazně pomoci firemním klientům se zvýšením prodejů a profitovat z toho (vytvořit buďto strategické partnerství, nebo mít příjem z každého prodaného zboží či služby koncovým zákazníkům).

Dle posledních ekonomických předpovědí a dlouhodobé situace lze soudit, že v průběhu roku 2012 by mohla vzniknout ekonomická krize v Evropské měnové unii, což by mělo obdobný dopad i na Českou republiku. I pokud by ekonomická krize samotná neměla zásadní dopad na ekonomiku, je zde možnost výskytu „psychologické krize“, která může vzniknout nevhodnou medializací a následným mentálním lavinovým efektem mezi lidmi. Tento faktor je nutný brát v potaz, protože v krajním případě může ohrozit přežití firmy (soudě i dle výsledků vyhodnocení efektivity marketingu v kapitole 2.2.1).

¹⁵⁴ Data viz. kapitola 1.4.5

Změna snížené sazby DPH z 10 % na 14 %, která je platná od 1.1.2012 může zapříčinit problémy firmám, které nezvládnou správně nastavit tuto změnu daně v jejich internetových obchodech. Tento jev může přinést firmě Shean příležitost profitovat na drobných službách pro zákazníky, nebo si zavázat své zákazníky bezplatnou změnou sazby DPH v jejich systémech. Výraznější změna sazby DPH nastane i v roce 2013, kdy budou obě sazby DPH (14 % a 20 %) sjednoceny do jedné a to 17,5%.

2.2.2.3 Politické záležitosti

Politická scéna by mohla ovlivnit firmu Shean například změnou některých dotačních programů (bez toho aniž by byla dotace podmíněna úplatkem).

Dále pokud by politici (i na žádost občanů) vyvinuli výrazný tlak na ČTÚ (Český telekomunikační úřad), aby dostatečně reguloval předražené ceny internetových tarifů (na mobilních telefonech i pevných linkách) a rychlostní omezení u mobilního internetu, lze usoudit pozitivní přínos. Tento přínos by spočíval v tom, že internet by si mohlo dovolit více občanů (tj. více potencionálních zákazníků) a dále pak, že v dnešní době chytrých mobilních telefonů (smartphonů) by uživatelé měli dostatečnou rychlost internetu na mobilech, která by jim dovolila poměrně pohodlně nakupovat i prostřednictvím mobilních telefonů. Změny v oblasti legislativy elektronických komunikací následně zmíním v následující části „právní faktory“.

Snížením korupce ve veřejném sektoru a hospodářská soutěž ve stylu fair-play by pomohly firmě Shean zvýšit její šance při výběrových řízeních zakázek ve veřejném sektoru.

2.2.2.4 Právní faktory

Právní faktory většinou úzce souvisí s politickými faktory. Dne 19.12.2011 byla v České republice schválena novela zákona o elektronických komunikacích.¹⁵⁵ Tato novela nabývá účinnosti 1.2.2012. Novela by měla poskytnout vyšší pravomoce Českému telekomunikačnímu úřadu a přispět k transparentnosti účtování komunikačních služeb, atd. Tyto legislativní změny by měli pozitivně přispět k rozšíření

¹⁵⁵ Převzato z:

Česká republika. Návrh novely zákona o elektronických komunikacích: zákon ze dne 6. prosince 2011. Prezident podepsal zákony. OCHVAT, Radim. TISKOVÝ ODBOR. *Pražský hrad* [online]. Praha, 19.12.2011 [cit. 2011-12-28].

internetu mezi občany a ke zvýšení kvality služeb, resp. rychlosti mobilního internetového připojení. Což má kladný dopad na zvýšení počtu zákazníků a zvýšení využití internetu za účelem internetové spotřeby. Tyto změny je však nutné očekávat s určitým zpožděním.

Na druhou stranu tento zákon obsahuje i zákony týkající se elektronických komunikací a bezpečnosti osobních údajů. Právní rámec „ochrany osobních údajů“ by však neměl být výrazně dotčen touto novelou.

Firma Shean pracuje s databázemi informací o zákaznících a komunikačními kanály, jenž podléhají dle typu obsažených informací určitým bezpečnostním předpisům. Výše zmíněná novela by tak mohla mít dopad na funkci některých služeb naší firmy.

Pozn: Vzhledem k velkému textovému a odbornému rozsahu zákona není možné tento zákon důkladně analyzovat a určit míru, kterou by tento zákon skutečně mohl ovlivnit firmu Shean. Nicméně poukazuji na tuto novelu zákona a doporučuji firmě Shean alespoň stručnou analýzu této novely. Stručným náhledem do novely lze soudit, že obsahuje spíše formální změny, které by měli dopad na naši firmu.

Dalším legislativním faktorem je situace s prodejem internetových domén na Slovensku, kde dle platné legislativy může zakoupit doménu pouze občan s trvalým bydlištěm na Slovensku, nebo firma podnikající na Slovensku. Tato situace přináší firmě Shean pouze menší komplikaci, nikoliv však zásadní problém.

2.2.2.5 Ekologické faktory

Z ekologických faktorů, které působí na podnikatelskou činnost firmy Shean s.r.o. lze zmínit snad jen rostoucí trend poslední doby označován jako „ekologicky nezávadné produkty“ (environmentally friendly products), nebo „zelená energie“ (green energy). Opodstatněnou integrací těchto a podobných ekologicky pozitivních projevů může firma Shean pozitivně ovlivnit svoje zákazníky, ale i podpořit svoje vlastní zákazníky, prostřednictvím webových stránek a internetových obchodů, jenž budou prezentovat kladné dopady na životní prostředí.

2.2.2.6 Technologické faktory

Mezi technologické faktory, které výrazně ovlivňují chod firmy Shean patří stále se vyvíjející nové komunikační technologie a jejich platformy. Konkrétně lze zmínit, že firma Shean má postaveny webové služby na platformě PHP, zatímco již existují lepší, výkonnější platformy, např. Dotnet, který používá firma, jenž je vůdcem trhu v oblasti internetových obchodů. Firma Shean tak neměla v minulosti dostatečné prostředky (finanční, zaměstnaneckou kapacitu), aby mohla adoptovat systém Dotnet.

Oblast informačních technologií a informačních systémů je jednou z nejrychleji se vyvíjejících oblastí, což reflektuje vysoký počet inovací. Firma by tak měla držet tempo s vývojem nových důležitých programovacích platforem.

Dalším podstatným úkolem firmy Shean je zajišťovat funkčnost jejich produktů a služeb, například internetových stránek a e-shopů, v případě, že realizátoři internetových prohlížečů vydávají nové aktualizace a nové verze prohlížečů. Mezi nejrozšířenější internetové prohlížeče, které je nutné brát v potaz, patří dle procentního zastoupení **na počítačích**:

Microsoft Internet Explorer – 53 %, Firefox 22 %, Chrome 18 %, Safari 5 %, Opera 2 %¹⁵⁶

Dále je nutné uvažovat, že internetové stránky musí být zobrazitelné, popř. optimalizovatelné pro i pro další zobrazování zařízení, jakými jsou **mobilní telefony a tablety**. Následuje výpis prohlížečů používaných na těchto zařízeních, dle procenta zastoupení mezi uživateli:

Safari – 55 %, Opera Mini – 20 %, Android browser - 16 %, Symbian – 3 %, Blackberry – 3%, Další -2 %.¹⁵⁷

Dle růstu počtu inovací a tržeb v posledních letech právě v oblasti mobilních telefonů a tabletů lze očekávat výrazné zvýšení potřeby optimalizace internetových prvků na tyto zařízení.

¹⁵⁶ Desktop Browser Market Share. NetMarketShare [online]. November, 2011 [cit. 2011-12-29].

¹⁵⁷ Mobile/Tablet Browser Market Share. NetMarketShare [online]. November, 2011 [cit. 2011-12-29].

Mezi další prvky mohou patřit např. nové technologické postupy v optimalizaci informačních systémů a zákaznických systémů, nové platební metody, cloud computing, atd.

Technologické faktory jsou velmi silným aspektem dopadající na činnost firmy Shean s.r.o. Je tedy nutné neustále sledovat měnící se vývoj v této oblasti a pružně na něj reagovat.

2.2.2.7 Demografické faktory

Existují některé demografické faktory, které je vhodné vzít v potaz nejen při plánování vlastní marketingové strategie, ale i při analýze marketingových kampaní, kterou firma Shean poskytuje jako službu svým zákazníkům.

Nahlédnutí do databází Českého statistického úřadu lze získat zajímavá data, které mohou sloužit jako cenný podklad pro definici marketingu. Mezi konkrétními daty pro Českou republiku uvádím např:

- Poměr žen a mužů:
 - ve věku 0 – 64 let je: přibližně 50/50. (4373 tis. / 4507 tis.)
 - ve věku 65 a více let je: **59/41**. (994 tis / 680 tis.)
- Obyvatelé podle rodinného stavu:
 - počet svobodných žen a mužů: **1896 tis a 2327 tis.**
 - počet vdaných žen a ženatých mužů: 2205 tis. a 2220 tis.
 - počet rozvedených žen a mužů: 613 tis. a 485 tis.
 - počet ovdovělých žen a mužů: **637 tis. a 127 tis.**
- Obyvatelstvo dle vzdělání:
 - základní: 1575 tis.
 - střední bez maturity: 2964 tis.
 - střední s maturitou a vyšší odborné: 2795 tis.
 - vysokoškolské: 1118 tis.
- Obyvatelstvo dle ekonomické aktivity:
 - ekonomicky aktivní: **5172 tis.**
 - a) zaměstnaní: 4666 tis. (zaměstnanci: 3616 tis., zaměstnavatelé: 166 tis, osoby pracující na vlastní účet: 593 tis.)

b) nezaměstnaní: 506 tis.

- ekonomicky neaktivní: **4719 tis.**¹⁵⁸

Výše uvedené údaje ovlivňují trendy, tržní segmenty, poptávku, chování kupujících, atd. Pochopení struktury obyvatelstva může významně pomoci zacílit specifický tržní segment.

Otázkou však stále zůstává, do jaké míry odpovídají informace poskytnuté Českým statistickým úřadem skutečnému stavu, např. při pohledu na údaje o počtech rozvedených mužů a žen.

Při analýze dat je vždy nutné zvážit, zda jejich vyhodnocení a uplatnění nebude více nákladné než přínosné. Tedy ne vždy je nutné vyhodnocovat všechny dostupná data.

2.2.2.8 Přehled vlivů makroprostředí

Níže uvedená tabulka 2-2 zobrazuje přehled nejdůležitějších vlivů makroprostředí spadající pod jednotlivé faktory.

FAKTORY	JEDNOTLIVÉ VLVY
Sociální a kulturní faktory	<ul style="list-style-type: none">• Čtvrtina Čechů ve věku od 16 do 74 let stále nepoužila internet.• Zákazníci vyžadují individuální přístup• Síla sociálních sítí (Facebook, vznikající Google+, atd.), příležitost pro obchodování i hrozba sdružování nespokojených zákazníků
Ekonomické faktory	<ul style="list-style-type: none">• Oblast B2B obchodu je přibližně 5 až 10 krát větší než B2C• Soukromá spotřeba představuje více než 40 % internetové ekonomiky• Dle odhadů poroste ročně soukromá internetová spotřeba o 19 %, tj. díky nárůstu e-komerce. Veřejný sektor poroste ročně o 7 % a soukromé firmy o 4 %.• Možný vznik finanční krize v roce 2012.• Sjednocení sazby DPH v roce 2013 na 17,5 %.
Politické faktory	<ul style="list-style-type: none">• Někteří politici vyvinuli tlak na Český telekomunikační úřad (ČTÚ) se snahou (mimo jiné) snížit ceny internetového mobilního připojení• Politické cíle v zády s EU jsou momentálně nejasné
Právní faktory	<ul style="list-style-type: none">• Od 1.2.2012 začíná platit novela zákona o elektronických komunikacích, která zvýší pravomoce ČTÚ a měla by přispět k snížení cen internetového připojení• Novela by mohla zvýšit náklady firmě Shean na některé zabezpečení informačních systémů• Na Slovensku může registrovat internetovou doménu pouze firma podnikající Slovensku
Ekologické faktory	<ul style="list-style-type: none">• Současný trend „ekologicky nezávadné produkty“ (environmentally friendly products), nebo „zelená energie“ (green energy).

¹⁵⁸ Vše o území. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Český statistický úřad [online]. Praha, 26.3.2011 [cit. 2011-12-30].

Technologické faktory	<ul style="list-style-type: none"> • Existuje již novější technologická platforma (Dotnet) oproti starší (PHP), kterou používá firma Shean. • Oblast IT/IS je jednou z nejrychleji se vyvíjejících oblastí = množství inovací; je nutné na ně pružně reagovat • Internetové služby musí fungovat na počítačových prohlížečích: Microsoft IE – 53 %, Firefox 22 %, Chrome 18 % • Výrazný nárůst chytrých mobilních telefonů a tabletů s prohlížeči: Safari – 55 %, Opera Mini – 20 %, Android browser - 16 %
Demografické faktory	<ul style="list-style-type: none"> • Na firmu působí různé demografické faktory, které nejsou rovnoměrné mezi ženami a muži: - počet žen a mužů ve věku 65 a více let je: 994 tis a 680 tis. - počet svobodných žen a mužů: 1896 tis a 2327 tis. - počet ovdovělých žen a mužů: 637 tis. a 127 tis. • Počet ekonomicky aktivních občanů je 5172 tis. a neaktivních 4719 tis.

Tab. 2-2: Přehled vlivů makroprostředí působící na firmu Shean s.r.o.

2.2.3 Analýza mikroprostředí

V této kapitole rozeberu faktory mikroprostředí, které jsou v interakci s firmou Shean. Nejprve využiji Porterova modelu pěti konkurenčních sil a následně zmíním další faktor mikroprostředí firmy.

2.2.3.1 Zákazníci – vyjednávací síla kupujících

Vzhledem k tomu, že firma Shean nemá téměř žádné statistiky o struktuře zákazníků, což vyplývá i z průzkumu marketingové efektivity, musím vycházet z přibližných odhadů učiněných po rozhovoru s manažerem a jednateli firmy.

Firma Shean s.r.o. se orientuje spíše na menší zákazníky. Již několikrát se však účastnila tendru na zhotovení internetových stránek pro velké firmy (např. Home Credit IT Centre). Firmě se zatím nepodařilo vyhrát žádný tendr na poskytnutí služeb pro velkou firmu, či korporaci. Což může být způsobeno velkou konkurencí, neznámostí firmy na trhu (Shean nemá zaregistrovanou obchodní značku), nižšími schopnostmi firmy oproti konkurentům (i když firma zrealizovala již více než 200 projektů od roku 2005), nebo nenabídnutím úplatku hodnotitelům tendru.

Většinu klientů firmy Shean tak tvoří živnostníci a malé firmy, odhadem 80 % z obrátu. Střední firmy tvoří cca 20 % obrátu firmy.

Na trhu existuje mnoho firem působících na stejném trhu, jako firma Shean. Na druhou stranu firma Shean s.r.o. nabízí služby a produkty za velmi dobré ceny.

Firma Shean s.r.o. dlouhodobě spolupracuje s některými ze svých klientů, většinou se však jedná o malé firmy. V případě, že firma Shean uzavře smlouvu s jejím klientem na poskytování služby „správa internetového obchodu“, lze hovořit o partnerství. Pro firmu Shean je pak v jejím vlastním zájmu udržovat efektivitu internetového marketingu jejího partnera na co nejvyšší úrovni, především proto, že má procenta z obrátu z internetového prodeje zboží a služeb jejího partnera.

Na zákazníky působí kladně ocenění internetového obchodu vytvořeného firmou Shean. V roce 2010 získal internetový obchod „www.panvicky.cz“ 2. místo Shop roku 2010 v kategorii Dům a zahrada. O rok později bylo uděleno stejnému internetovému obchodu vítězné ocenění ve stejné soutěži a kategorii.

Obecně lze říct, že zákazníci musí přistoupit na stanovené podmínky a ceny firmou Shean. V případě, že se jedná o významnější společnost, je možné v jistých oblastech rozvinout diskuzi, což se nestává často. Vyjednávací sílu zákazníků tak hodnotím jako **relativně nízkou**.

2.2.3.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Za dodavatele firmy lze považovat následující skupiny subjektů: Účetní služby (outsourcing), registrátory internetových domén, firmy poskytující webhosting či servery s datovým úložištěm, firmy nabízející internetové analytické služby (Google Analytics), agentury zajišťující internetovou reklamu:

- a) reklama typu PPC* ve vyhledávačích (Google Adwords, Seznam Sklik)
- b) zápis firmy do internetových katalogů (Firmy.cz)

Pozn: * Internetová reklama typu PPC (pay per click) spočívá v tom, že inzerent platí providerovi reklamy částku podle toho, kolik uživatelů kliklo na reklamu umístěnou na stránkách providerových partnerů, která je přesměrovala na webové stránky inzerenta.

Výše uvedení dodavatelé, kromě účetních služeb, mají velké množství zákazníků, z nichž jednou z nich je firma Shean. Firma Shean tak v současné chvíli není nijak zajímavá pro tyto dodavatele k tomu, aby bylo možné uvažovat o partnerství. Což by pravděpodobně bylo možné v případě, že by v budoucnu firma Shean zaujala silnější postavení na trhu. Na druhou stranu dodavatelé nemají potřebu vyjednávat v neprospěch

firmy Shean, či ohrožovat její podnikatelskou činnost. Firma Shean sice přivádí některé svoje zákazníky k vlastním dodavatelům (např. firmy.cz), ale na druhou stranu to není v takové míře, aby agentura provozující katalog firmy.cz považovala firmu Shean za zajímavého zákazníka.

Vyjednávací sílu dodavatelů tak hodnotím jako **nízkou**.

2.2.3.3 Rivalita mezi existujícími konkurenty

V daném odvětví existuje mnoho konkurentů, trh elektronických obchodů, tvorby webových stránek a s nimi souvisejících produktů a služeb je poměrně dobře pokryt. Na druhou stranu jak již bylo zmíněno v kapitole 1.4.5., soukromá spotřeba poroste ročně o 19 %, což by se mělo odrazit na potřebě vzniku nových internetových obchodů, optimalizaci internetového vyhledávání (SEO*), zdokonalení internetového marketingu, atd.

Pozn: *SEO (Search engine optimalization) – optimalizace webových stránek, internetových obchodů, atd. pro vyhledávací stroje jako jsou Google, Seznam, atd.

Lídrem trhu v oblasti internetových obchodů je firma Shopcentric, se 70 zaměstnanci. Tato firma má postaveno své portfolio na platformě Dotnet, což je novější a efektivnější platforma než kterou používá firma Shean. Shopcentric nabízí obrovské portfolio služeb a produktů. Nezávislým posouzením služeb firmy Shean a jejich webových stránek, bych označil firmu Shean za **(vzdáleného) pronásledovatele lídra trhu**, tedy firmy Shopcentric.

Druhým nejsilnějším konkurentem v oblasti internetových obchodů je firma Shopsys, s 50 zaměstnanci.

Kromě nejsilnějších firem na trhu existuje velké množství slabší konkurence.

Konkrétně v internetovém katalogu lze nalézt:

- 94 firem poskytující internetové obchody¹⁵⁹
- 3321 firem nabízejících web design a tvorbu www stránek¹⁶⁰

¹⁵⁹ Poskytovatelé internetových obchodů: Česká republika. SEZNAM.CZ, A.S. Firmy.cz [online]. [cit. 2011-12-30].

- 130 firem nabízejících optimalizace a marketing stránek pro vyhledávače¹⁶¹

Výrazné konkurenční boje probíhají výhradně mezi cca pěti nejsilnějšími firmami na trhu poskytující internetové obchody. V oblasti menších konkurentů na stejném trhu probíhají také konkurenční boje, nikoliv tak agresivní. Vzhledem k faktu, že cca 70 % obrátů firmy Shean tvoří realizace internetových obchodů, tento trh je podstatný z hlediska konkurence. Další trhy mohou pro firmu Shean představovat budoucí příležitosti podnikatelských záměrů.

Intenzitu rivality mezi existujícími konkurenty bych označil jako **střední**.

2.2.3.4 Hrozba nově vstupujících - Potencionální konkurenti

Obecně lze říct, že vstup na trh je neperspektivní vzhledem k vysokému počtu současných konkurentů. Na druhou stranu pro vstup do odvětví neexistují další výrazné bariéry a současně lze v budoucích letech očekávat růst zákazníků a poptávky.

Vstupem pár konkurentů s průměrnou nabídkou, by neměla být dotčena podnikatelská činnost firmy Shean s.r.o. Jiný problém by však mohl nastat, kdyby nová firma vstupující na trh zainventovala do nové platformy, která je účinnější než platforma, kterou používá firma Shean. Tak by se konkurenční firma, za předpokladu vhodné marketingové strategie mohla stát významným konkurentem. Vzhledem k počtu konkurentů s obdobným potenciálem jako je firma Shean, by dopad silného konkurenta na firmu Shean byl minimální. Každá z drobných firem by tak mohla přijít o drobnou část zakázek, tvořících v součtu velký objem zakázek silného konkurenta.

Obecně bych označil hrozbu nově vstupujících jako **nízkou**.

2.2.3.5 Hrozba substitutu zboží nebo služeb

V oblasti software a internetových služeb je daleko jednodušší vytvořit substitut nežli v oblasti hmotných produktů, tj. bariéry pro imitaci jsou daleko nižší.

¹⁶⁰ Webdesign a tvorba www stránek: Česká republika. SEZNAM.CZ, A.S. Firmy.cz [online]. [cit. 2011-12-30].

¹⁶¹ Optimalizace a marketing stránek pro vyhledávače: Česká republika. SEZNAM.CZ, A.S. Firmy.cz [online]. [cit. 2011-12-30].

Co se týče imitace, zkopírování vzhledu internetových obchodů je velmi jednoduché, nicméně zkopírování jádra systému e-shopu vyžaduje ilegální postup (buď prolomit přístupové heslo administrátora systému, nebo zkopírování obsahu diskového pole z pozice zaměstnance webhostingové firmy). Firma Shean se snaží předcházet druhé možnosti ilegálního získání jejich zdrojových dat tím, že postupně přechází na vlastní servery zajišťující *webhosting.

Pozn: *webhosting je služba, která poskytuje vlastní místo na internetu, pro provoz www stránek, e-shopů, atd.

Obecně lze říci, že v online oblasti se neptáme, zda může být náš produkt, nebo služba nahrazena substitutem, ale ptáme se, kdy se tak stane. Je to více méně otázkou nových technologických inovací a trendů. Již nyní lze říct na online trhu, že nelze jednoznačně stanovit hranici, kdy se jedná o substitut a kdy se jedná o jiný produkt či službu. Každý pozorovatel může mít jiný názor na tutéž věc.

Hrozba substitutu zboží nebo služeb je v tomto případě označena za **vysokou**.

2.2.3.6 Zaměstnanci

Zaměstnanci představují část mikroprostředí, ačkoliv Porterův model tuto skupinu explicitně nezahrnuje.

Složení zaměstnanců firmy Shean je ve věkovém rozmezí 20 až 35 let, tedy mladý aktivní kolektiv, což je pro firmu klíčové, protože zaměstnanci musí být schopni reagovat na rychle se měnící prostředí a nové inovace v oblasti IT/IS. Především zaměstnanci, kteří přicházejí do styku se zákazníky, jsou ochotni učit se novým věcem a rozvíjet svoje schopnosti angličtiny.

Zaměstnancem firmy je velmi dobrý grafik, jenž pracuje v režimu home office, což mu umožňuje pracovat nerušeně, dle potřeb se inspirovat nejen v místě svého pracoviště a tím dosahovat dobrých výsledků

Jak bylo uvedeno v kapitole 2.1.3, všichni tři jednatelé firmy zastávají i sekundární pozici (specialista na marketing, pracovník administrativy, senior programátor) a jejich pracoviště je společné s ostatními zaměstnanci, což jim dává možnost lepšího dohledu.

Tato zdánlivá výhoda lepší kontroly zaměstnanecké činnosti však může mít i svou nevýhodu, a to, že dle průzkumů bylo zjištěno, že 1/3 úspěšných projektů v oblasti R&D vznikla z tzv. podpultových projektů, které zaměstnanci vytvořili bez vědomí vedoucích pracovníků (jak již bylo zmíněno v kap. 2.1.3).

Dále vzhledem pracovní k vytiženosti jednatelů firmy, tím, že zastávají sekundární pozice, dochází k tomu, že firma Shean postrádá strategii a marketingová efektivita je nízká. Jak ukázala i předchozí analýza efektivity marketingu.

2.2.3.7 Přehled vlivů mikroprostředí

Níže uvedená tabulka 2-3 zobrazuje přehled nejdůležitějších vlivů mikroprostředí spadající pod jednotlivé faktory.

FAKTORY	JEDNOTLIVÉ VLIVY
Zákazníci - vyjednávací síla kupujících	<ul style="list-style-type: none"> • Živnostníci a malé firmy tvoří cca 80 % z obrátu firmy Shean. Střední firmy tvoří cca 20 % obrátu. • Firma Shean se zaměřuje spíše na menší firmy, kteří mají relativně malou vyjednávací sílu • U velkých zákazníků se firmě Shean nepodařilo prosadit pravděpodobně kvůli neznámému obchodnímu jménu Shean na trhu a kvůli nižším schopnostem • Shean dlouhodobě spolupracuje s některými klienty (malé firmy) Na zákazníky působí kladně ocenění, které v roce 2010 získal internetový obchod „www.panvicky.cz vytvořený firmou Shean • Obecně lze říct, že velká většina zákazníků musí přistoupit na podmínky firmy Shean
Vyjednávací síla dodavatelů	<ul style="list-style-type: none"> • Mezi dodavatele patří: registrátory internetových domén, firmy poskytující webhosting či servery s datovým úložištěm, firmy nabízející internetové analytické služby (Google Analytics), agentury zajišťující internetovou reklamu • Firma Shean není pro tyto dodavatele zajímavá jako partner • Všichni tito dodavatelé mají velké množství zákazníků, nemají tedy potřeby vyjednávat v neprospěch firmy Shean, nebo ohrožovat její činnost. • Vyjednávací síla dodavatelů je hodnocena jako nízká.
Rivalita mezi existujícími konkurenty	<ul style="list-style-type: none"> • Rivalita probíhá především mezi lídrem trhu, firma Shopcentric (70 zaměstnanců) a některými nejsilnějšími konkurenty, např. firma Shopsys (50 zaměstnanců) • Firma Shean (10 zaměstnanců) jedná částečně dle strategie "vzdáleného pronásledovatele lídra trhu" • Dále existuje velké množství menších konkurentů v různých odvětvích: <ul style="list-style-type: none"> - 94 firem poskytující internetové obchody (tato oblast tvoří 70 % obrátu firmy Shean) - 3321 firem nabízejících web design a tvorbu www stránek - 130 firem nabízejících optimalizace a marketing stránek pro vyhledávače • Rivalita menších konkurentů je považována za střední
Hrozba nově vstupujících	<ul style="list-style-type: none"> • Vstup na trh je neperspektivní vzhledem k vysokému počtu současných konkurentů • Neexistují další výrazné bariéry a současně lze v budoucích letech očekávat růst zákazníků a poptávky • Vstupem pár konkurentů s průměrnou nabídkou, by neměla být dotčena podnikatelská činnost firmy Shean s.r.o. • Obecně lze hodnotit hrozbu nově vstupujících jako nízkou

Hrozba substitutu zboží nebo služeb	<ul style="list-style-type: none"> • V oblasti software a internetových služeb je poměrně jednoduché vytvořit substitut • Firma Shean se snaží předcházet možnosti úplné imitace jejich produktů tím, že postupně přechází na vlastní servery zajišťující webhosting. • Substituty jsou pouze otázkou času, nových technologických inovací a trendů. • Hrozba substitutu zboží nebo služeb je považována za vysokou
Zaměstnanci	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilní tým mladých zaměstnanců • Ochota učit se novým věcem a rozvíjet znalosti angličtiny • Dobrý grafik s kreativními nápady (v režimu home office) • Jednatelé firmy značně zastávají sekundární pracovní pozici, což má negativní dopad na řešení organizačních záležitostí • Společné pracoviště všech tří jednatelů firmy a ostatních zaměstnanců může mít dopad na kreativní a inovační řešení zaměstnanců

Tab. 2-3: Přehled vlivů makroprostředí působící na firmu Shean s.r.o.

2.2.4 Analýza hodnotového řetězce – draft

Vhodnou analýza hodnotového řetězce pomůže firmě Shean pochopit, kde vzniká největší hodnota pro zákazníka a kde vzniká největší hodnota (spojená s náklady) pro firmu Shean. Vzhledem k tomu, že firma Shean nemá definovanou žádnou strategii (dle výsledků z kapitoly 2.2.1), ani rámcově, je nejprve nutné stanovit alespoň kostru strategie, pro kterou jsou dostačující předchozí analýzy a obecný úsudek hodnot pro zákazníka a pro firmu.

Tato diplomová práce má za cíl pomoci firmě Shean zlepšit její marketingovou strategii, tedy vystihnout nejdůležitější oblasti tohoto tématu. Vzhledem k firemnímu tajemství především v oblasti nákladů a finančních záležitostí, není možné kvalitně sestavit analýzu hodnotového řetězce. Nicméně, firma Shean může využít tuto diplomovou práci jako šablonu pro sestavení analýzy, která se bude vázat ke konkrétním firemním aktivitám ve vztahu k jejich nákladům a přínosům pro zákazníka.

Příklad:

Pro některé zákazníky může mít velkou hodnotu „tzv. e-shop na klíč“ (což firma Shean nenabízí jako jednotný balíček služeb, např. za zvýhodněnou cenu). Jednalo by se o kompletní vytvoření a implementaci e-shopu, včetně registrace domény, úvodního poradenství, SEO a poprodejních služeb.

V analýze hodnotového řetězce je pak nutné identifikovat primární aktivity a přiřadit jim náklady a definovat jejich hodnoty pro zákazníka (např. kolik je ochoten zaplatit) a jejich úspěch na trhu.

Analýza hodnotového řetězce byla popsána v kapitole 1.2.7. Firma Shean by se pak následně měla zaměřit na aktivity, které jsou co nejvíce profitabilní z dlouhodobého hlediska s ohledem na firemní růst a potenciál, a současně tak zajišťují konkurenční výhodu.

Velkou zákaznickou hodnotu přináší i následující faktor. Firma Shean se snaží některými svými službami (SEO audit a optimalizace, internetový marketing, analýza účinnosti internetových stránek, analýza efektivnosti marketingových kampaní) výrazně pomoci zákazníkovi snížit jeho náklady a zvýšit jeho profit.

Po firemní analýze hodnotového řetězce mohou manažeři firmy Shean zvážit zda jejich produkty a služby nabízejí optimální hodnotu pro zákazníka. Přehled možných konkurenčních výhod, které by mohla firma v některých případech využít je uveden v kapitole 1.2.8.

Tuto analýzu je vhodné učinit vždy před zavedením nového produktu či služby na trh.

2.2.5 Analýza CRM

Tato kapitola se zabývá analýzou managementu vztahů se zákazníky (CRM = Customer relationship management).

Firma Shean nemá žádný formální nástroj pro management vztahů se zákazníky. Jediným záznamem o zákaznících je tak kniha projektů, obsahující pouze základní informace o zákazníkovi (kontaktní informace, název projektu). Takovéto vedení informací o zákaznících je nedostatečné a neumožňují si vytvořit přehled o zákaznících či zákaznický profil. Tyto informace chybí nejen u drobných zákazníků, ale i u velkých zákazníků. U velkých zákazníků, kteří požadují dlouhodobější spolupráci, nejsou vedeny profilové informace, tyto podstatné informace jsou pouze v povědomí projekt manažera a některých jednatelů firmy. Tato skutečnost je částečně reflektována i v kapitole 2.2.1, vyhodnocení efektivitu marketingu, kdy manažer a jednatelé firmy Shean nemají dostatečný přehled o potenciálu a profitabilitě u různých zákazníků.

Interakce mezi firmou Shean a zákazníkem nastává nejčastěji přes webové stránky (www.shean.cz), které jsou dobře strukturované. Zákazníci mohou být přivedeni na webové stránky Shean pomocí vyhledávače, nicméně vzhledem k velké konkurenci ve

stejně podnikatelské oblasti není většinou firma Shean zobrazena ve vyhledávacích (seznam.cz, google.cz, firmy.cz) na prvních stranách, což výrazně snižuje pravděpodobnost nalezení firmy na internetu. Dalším způsobem jakým zákazníci přicházejí na webové stránky firmy je kliknutím na bannerovou reklamu firmy Shean, která tuto reklamu umísťuje na internetové stránky, kde lze očekávat výskyt vyššího procenta potenciálních zákazníků (tj. většinou stránky zabývající se obchodní problematikou). Shean vystavuje tuto bannerovou reklamu pouze tehdy pokud má volné kapacity na realizaci svých produktů a služeb. Dalšími způsoby, kterým je firma Shean kontaktována zákazníkem je na doporučení od předchozích zákazníků, nebo obchodních partnerů, nebo zaměstnanců firmy v jejich soukromém životě, atd. Firma Shean tak nevyhledává aktivně nové zákazníky, např. že by kontaktovala potenciální firmy, či podnikatelské subjekty se svou nabídkou.

Vhledem k absenci kvalitního firemního informačního systému mohou vznikat situace, kdy jsou zákazníkovi poskytnuty rozdílné informace od několika zaměstnanců, kteří spolu komunikují ústně či emailem. Tedy ne všichni zaměstnanci mají totožná data o zákazníkovi, protože data nejsou uchovávána v jednotné databázi. Ústní předání informace se ne vždy dostane ke všem zainteresovaným zaměstnancům, zpětné procházení emailové komunikace, za účelem mít přehled o konkrétním zákazníkovi není efektivní (s výjimkou nezajímavých zákazníků). Dle obecných výzkumů se ústní komunikace osvědčila pouze mezi marketingem a IT zaměstnanci (viz. kapitola 1.4.3).

Stejně tak chybějící zákaznická databáze připravuje firmu Shean o možnost efektivně oslovovat své zákazníky s novými nabídkami. Při navrhování a zavádění CRM systému navrhuji vzít v potaz faktory popsané v kapitole 1.4.3.

Výše uvedený text zmínil stav managementu vztahů se zákazníky ve firmě Shean. Současně je však nutné doplnit, že firma disponuje databází „surových“ informací koncových zákazníků, přibližně 10 svých vlastních klientů, kterým spravuje a realizuje internetové obchody. V případě, že budou tyto informace o koncových zákaznících efektivně začleněny do přehledných uživatelských profilů, bude se jednat buď o management vztahů s koncovými zákazníky, v případě že tuto aktivitu bude zajišťovat firma Shean, nebo o službu zdokonalení CRM pro klienty firmy Shean, v případě, že klienti firmy Shean budou svoje koncové zákazníky spravovat sami.

2.2.6 Analýza interní komunikace pomocí modelu 7S

Následující tabulka uvádí přehled silných stránek, slabých stránek interní komunikace v závislosti na jednotlivých elementech 7S.

FAKTORY	Silné stránky	Slabé stránky
Strategie		<ul style="list-style-type: none"> • Neexistuje firemní Strategie • Všichni tři jednatele firmy se nedostatečně věnují důležitým organizačním záležitostem (protože jsou vytíženi sekundární pracovní pozicí)
Struktura	<ul style="list-style-type: none"> • Částečně definovaná organizační struktura 	<ul style="list-style-type: none"> • Neexistují jednoznačné a přehledné směrnice a normy
Systémy řízení	<ul style="list-style-type: none"> • Základní přehled o zákaznících • Rychlá komunikace mezi zaměstnanci 	<ul style="list-style-type: none"> • Ne vždy jsou zaměstnanci dostatečně a přesně informováni mezi sebou • Ne všichni zaměstnanci jsou adekvátně motivováni
Styl manažerské práce	<ul style="list-style-type: none"> • Jednatelé prosazují vzájemný respekt i když je na pracovišti zavedeno tykání mezi všemi zaměstnanci • Většinou existuje prostor pro diskuzi a ochotu naslouchat 	<ul style="list-style-type: none"> • Všichni tři jednatele firmy mají částečně odlišné přístupy k riziku (1. vysoká averze vůči riziku, 2. nebojí se riskovat, 3. nemá vyhraněný názor) • Manažeři mají rozdílné přístupy k motivaci zaměstnanců a objasňování úkolů zaměstnancům
Spolupracovníci	<ul style="list-style-type: none"> • Většina pracovníků je spokojena se zaměstnavatelem • Většina spolupracovníků je velmi spolehlivá a flexibilní • Zaměstnanci jsou ochotni se učit novým věcem • Tykání mezi zaměstnanci většinou posiluje spolupráci 	<ul style="list-style-type: none"> • Někteří jednatele firmy nemají dostatečně dobré komunikační schopnosti k pochopitelnému prosazení změn
Schopnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Profesionální schopnosti většiny zaměstnanců jsou dobré 	<ul style="list-style-type: none"> • Firemní know-how existuje pouze mezi třemi jednately firmy a to tak, že v případě odstoupení jednoho z jednatelů to může firmě způsobit až existenční problémy • Někteří pracovníci (většinou programátoři) nekomunikují dostatečně kvalitně
Sdílené hodnoty	<ul style="list-style-type: none"> • Silná vůle uspět na trhu s kvalitními službami • Vzájemně prospěšné partnerství s některými velkými zákazníky • Ochota řešit problémy • Sponzorství sportovních aktivit 	<ul style="list-style-type: none"> • Jednání jednatelů firmy se svými spolupracovníky je někdy chaotické

Tab. 2-4: Interní komunikace ve firmě Shean s.r.o. pomocí modelu 7S ¹⁶²

¹⁶² Struktura modelu 7S převzata z WILSON, R. M. S. Strategic Marketing Management. 2005. s. 706.

2.2.7 SWOT analýza

Na základě vyhodnocení efektivity marketingu, analýzy makroprostředí podniku, analýzy mikroprostředí podniku, obecného přehledu zákaznických hodnot a analýzy CRM jsem sestavil SWOT analýzu. SWOT analýza bude následně sloužit jako základ pro formulaci strategie. Následující SWOT analýza zobrazuje čtyři klíčové aspekty a jednotlivé faktory, které jsou seřazeny dle důležitosti.

2.2.7.1 Silné stránky (Strengths)

- 1) Nízké ceny oproti konkurenci
- 2) Firma pomáhá některým klientům zredukovat jejich vlastní náklady a zlepšit jejich marketing
- 3) Výborný grafický design srovnatelný s nejsilnějšími konkurenty (e-shopy, www stránky, atd.)
- 4) Mladí, aktivní zaměstnanci se schopností se adaptovat změnám (technologií, poptávky, tržních segmentů, atd.)
- 5) Spokojení zákazníci, individuální přístup k zákazníkovi
- 6) Dobré jméno firmy v podobě ocenění vítěz: Shop roku 2011 v kategorii dům a zahrada.
- 7) Možnost nabídnout zákazníkovi i dodatečné služby (od registrace domény, až po správu e-shopu, a optimalizace marketingových kampaní).
- 8) Firma má webhosting na svých vlastních serverech (tj. vyšší bezpečnost proti zneužití, nižší provozní náklady).
- 9) Firma efektivně využívá bezplatných, nebo nízkonákladových nástrojů analytiky (např. Google analytics).

2.2.7.2 Slabé stránky (Weaknesses)

- 1) Jednatelé firmy nevěnují dostatek úsilí organizačním záležitostem (strategie, efektivita marketingu, atd.), protože jsou vytíženi svou sekundární zaměstnaneckou pracovní pozicí
- 2) Firma nemá efektivní interní informační systém a především přehlednou databázi svých zákazníků = interní komunikace je částečně chaotická.

- 3) Firma příliš neřeší specifické poptávky trhu. Současná manažerská filozofie je prodávat existující produkty a služby komukoliv kdo je koupí. Firma aktivně neoslovuje zákazníky.
- 4) Firma Shean je jednou z mnoha konkurujících si firem (94 firem poskytuje internetové obchody) v odvětví, které tvoří 70 % jejího obratu
- 5) Firma nevlastní nejnovější programovací nástroje a platformy (např. Dotnet)
- 6) Společné pracoviště jednatelů firmy a ostatních pracovníků může omezit vývoj nových projektů a nekonvenčních řešení
- 7) Firma nemá profil na nejrozsáhlejší sociální síti, Facebook
- 8) Firemní webové stránky jsou pouze v češtině (absence angličtiny)
- 9) Firma nemá zaregistrovanou obchodní značku
- 10) Nemožnost přímého nákupu slovenské internetové domény (firma musí podnikat na Slovensku)

2.2.7.3 Příležitosti (Opportunities)

- 1) Růst spotřeby koncových uživatelů o 19 % ročně
- 2) Existují nepokryté tržní segmenty, jen je potřeba je najít (tzv. tržní nišer).
- 3) Firma vlastní databázi informací o koncových zákaznících od cca 10 partnerských internetových obchodů (tj. možnost věrnostních programů, lepší segmentace a oslovení zákazníků)
- 4) Zaměření se na optimalizaci internetových služeb k přístupům z mobilních telefonů a tabletů (které se brzy stanou nástrojem potenciálních zákazníků k útratě finančních zdrojů)
- 5) Zavedení efektivního interního informačního systému, může přispět k lepší správě zákazníku firmy Shean, k jejich lepší segmentaci a oslovování
- 6) Implementace konceptu Long tail do internetových obchodů (viz. kapitola 1.5.1)
- 7) Sjednocení více vzájemně si nekonkurujících si e-shopů, za cílem výrazného zviditelnění ve vyhledávačích a zvýšení tržeb, kdy zákazník najde „vše“ co potřebuje v jednom obchodě
- 8) Postupně se zaměřovat na větší zákazníky, velké partnerské projekty, což přinese větší profit a lepší reference (např. správa velkých internetových obchodů)

- 9) Nabídnutí balíčku „kompletní e-shop na klíč“ (registrace domény, poradenství, SEO, implementace e-shopu, po prodejní servis) za zvýhodněnou cenu
- 10) Při segmentaci trhu brát v potaz strukturu obyvatelstva (např. poměr mezi ženami a muži ve věku 65+ je 994 tis. / 680 tis.; počet ekonomicky ne/aktivních občanů je 4719 tis. / 5172 tis.; atd.)
- 11) Firma si může zavázat stávající i nové zákazníky, tím, že jím pomůže upravit změny DPH v internetových obchodech na přelomu roku 2013.
- 12) Trend prezentace firem jako „zelená energie“, „ekologicky nezávadné produkty“.

2.2.7.4 Hrozby (Threats)

- 1) Firma nemá strategii, nedostatečná strategická perspektiva, firma nemá plánování marketingu. (současná tržní pozice je vzdálené pronásledování lídra trhu a neefektivní hledání mezer na trhu).
- 2) Management nemá povědomí o prodejním potenciálu a profitabilitě v různých tržních segmentech, u různých zákazníků, u různých produktů a služeb
- 3) Firma neprovádí průzkum trhu
- 4) Novela zákona o elektronických komunikacích ze dne 6.12.2011, která začne platit 1.2.2012, by mohla mít dopad na některé činnosti firmy Shean.

Jednotlivé faktory uspořádané podle důležitosti je u silných stránek možné chápat jako relativní konkurenční výhodu. Slabé stránky představují priority pro zlepšení činností firmy Shean. Faktory zahrnuté jako příležitosti poukazují na oblasti, ve kterých může v budoucnu firma Shean získat konkurenční výhody. Faktory hrozeb vyzdvihují jednotlivé negativní dopady pro firmu Shean, které by mohly nastat.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ

3.1 Směr strategie a formulace strategie

Tato kapitola se zaměří na to, kam (na jakou pozici) by se firma Shean s.r.o. měla dostat. Budeme vycházet z výsledků získaných v předchozí kapitole. Tyto výsledky přispěly k objasnění současné pozice firmy, charakteristice trhů a charakteru marketingových schopností firmy.

3.1.1 Mise

Při stanovení nové pozice firmy bychom prvně měli zhodnotit firemní misi a charakter marketingových záměrů. Současná strategie firmy není definovaná a mise je velmi obecná:

Zaměstnanci firmy Shean s.r.o. se snaží držet vlastních hodnot a firma se snaží prosadit na trhu prostřednictvím kvalitních internetových systémů a snahou realizovat každé specifické přání zákazníka a dlouhodobé péče o projekty.

Pro stanovení nové firemní mise můžeme vycházet ze SWOT analýzy, dále pak z toho v čem je firma momentálně dobrá, vyhnout se tomu co firma nezvládá dobře s výjimkou toho, co vedení společnosti považuje za výzvu ke zlepšení. Mise by měla odrážet i oblasti, ve kterých firma dokáže efektivně pracovat, a ve kterých chce pracovat. Především je podstatné zmínit, že firma Shean chce být dle jednatelů stabilní firmou.

Dle výše uvedeného bych definoval novou misi firmy Shean jako:

Novou misí firmy Shean s.r.o. je být viditelnou stabilní rostoucí společností, která flexibilně podporuje své klienty v nejrůznějších segmentech internetového trhu.

Definice mise vychází z následujících bodů:

- Firma bude usilovat o lepší postavení na trhu, lepší reference, současné grafický design firmy je velmi dobrý
- Jednatelé se bojí rizika + chtějí mít stabilní firmu
- Růst firmy by měl být zajištěn rostoucí internetovou spotřebou (o 19% ročně)

- Flexibilní podpora klientů je současnou vlastností firmy
- Firma chce pokračovat ve stejné oblasti podnikání
- Vzhledem k velké konkurenci je lepší, když se firma bude zaměřovat na nepokryté segmenty trhu (což se promítne do strategie „tržní nišer“).

3.1.2 Vize

Následně je vhodné stanovit firemní vizi s horizontem 3 až 5 let, která by měla firmě pomoci nastavit proces plánování marketingu. Pro stanovení firemní vize budu vycházet z analýzy makroprostředí, která představuje firemní okolí spíše z dlouhodobého hlediska. Nová firemní vize firmy Shean je definována:

Novou vizí firmy Shean je být významnou a prosperující firmou, která staví svůj úspěch na využití nových trendů, kreativních řešeních a spokojených zaměstnancích.

3.1.3 Segmentace

Dalším nezbytným krokem je stanovení firemní strategie nebo strategií, které jsou postaveny na firemních cílech a záměrech. Pro stanovení firemní strategie je však nutná segmentace.

V současné chvíli se firma Shean obecně zaměřuje na tři tržní segmenty (viz. obr. 2-1):

- 1) Internetové obchody (70 % obrat)
- 2) Internetové stránky, redakční systémy, webdesign (15 % obrat)
- 3) Internetový marketing, SEO optimalizace a audit, analýzy účinnosti webových stránek a marketingových kampaní, corporate identity (15 % obrat)

Segment internetových obchodů dosahuje největšího obratu a současně v něm je pro firmu Shean značný potenciál, mimo jiné i z toho důvodu, že firma Shean vlastní databáze zákaznických informací cca od 10 obchodů. Tento sektor tedy zůstane zachován i v následující strategii.

U každého z **dalších dvou segmentů** dosahuje firma „pouze“ 15 % z obratu na každý sektor. Navíc v segmentu **internetových stránek** existuje velmi mnoho (3321) konkurentů (viz. kapitola 2.2.3), což je pravděpodobně způsobeno tím, že tvorba

internetových stránek je obor starý jako internet sám. Tedy firmy v tomto oboru vznikaly od počátku vzniku internetu.

Na internetovém trhu však **existují velmi specifické tržní segmenty** (niche), které nejsou dosud pokryté a to jak v oblasti B2B, tak v oblasti B2C. Takovým úspěšně pokrytým specifickým tržním segmentem je např. Fler.cz – který nabízí přeprave ručně vyrobených věcí mezi běžnými uživateli internetu.

Novým a poměrně velkým tržním segmentem je **optimalizace internetových obchodů pro mobilní telefony a tablety**. Tento segment v sobě skrývá velký potenciál, protože počet uživatelů takovýchto zařízení roste poměrně rychle.

Dalším specifickým segmentem by mohlo být **IT slučování vzájemně si nekonkurujících e-shopů**.

3.1.4 Strategie pro jednotlivé segmenty

3.1.4.1 Internetové obchody

I přesto, že firma Shean nemá v současné době žádnou strategii, realizace internetových obchodů je zatím nejprofitovější činností firmy Shean. K dosažení většího obratu v tomto segmentu je nutné zlepšit funkci marketingu, především marketingové komunikace. Dále pak by bylo vhodné zavést interní CRM (Customer relationship management) systém ve firmě Shean, protože v současné chvíli zaměstnanci nemají přehled nad profitabilitou či přínosem jednotlivých zákazníků. Dalším podstatným cílem by měly být průběžné analýzy trhu, trendů, zákaznických potřeb, konkurence, atd. Stejně tak vhodné by bylo si vytyčit roční cílový obrat, popř. plán a snažit se splnit normu a v případě nesplnění zjistit co bylo příčinou a jak ji napravit.

Současně by bylo vhodné pro tuto oblast zavést inovační projekty, které by přinesly nová a inovativní řešení, popř. po implementaci nového e-shopu přidat stručnou anketu, aby uživatelé mohli vyjádřit svoje pocity, popř. nedostatky e-shopu, atd.

Firma Shean by se měla zaměřit na vývoj internetových obchodů s cílem vytvořit efektivnější CRM systém internetových obchodů, který by zvýšil spokojenost zákazníků, efektivitu obchodu a profitabilitu. Takovýto CRM systém by měl disponovat profily zákazníků, kteří nakupují v internetovém obchodě a jejich kategorizací.

Uživatelské informace lze následně využít pro celou řadu marketingových taktik. Například lze očekávat, že zákazník, který zamýšlí nakoupit fotoaparát, bude vyžadovat i pouzdro, paměťovou kartu, atd. Inteligentní CRM systém v internetových obchodech by tak mohl nabízet přidružené výrobky zákazníkům. Tento systém by navíc mohl zákazníkům kupující konkrétní výrobek, nabídnout informaci, že předchozí zákazníci kupující tentýž výrobek si současně zakoupili i další související výrobek. Takováto strategie by mohla podnítit zákazníky kupovat více zboží.

Dalším možným zdokonalením některých internetových obchodů firmy Shean může být implementace konceptu Long tail (viz. kap. 1.5.1), který je vhodný pro obchody nabízející zboží s minimálními skladovacími náklady. Pro úspěšné využití konceptu Long tail je nutné mít efektivní a přehledné vyhledávání a kategorizaci produktů. Stejně tak pozitivním přínosem pro využití tohoto konceptu je následující případ:

Zákazník, který si koupí velmi dobře prodávanou knihu s určitou tématikou, může mít sklon k tomu, aby si koupil i málo prodávanou knihu s podobnou tématikou, pokud mu tato kniha bude vhodně nabídnuta.

Tento vývoj vylepšení internetových obchodů by následně mohl přinést nové služby, které bude nabízet firma Shean:

- Implementace inteligentního CRM systému do internetových obchodů
- Integrace konceptu Long tail do některých internetových obchodů

3.1.4.2 Internetové stránky, redakční systémy, webdesign

Tento segment představuje 15 % obrátu firmy Shean. Tržní segment je poměrně starý a tak v něm figuruje velmi velký počet konkurentů. Z tohoto důvodu by firma Shean měla do budoucna zvažovat opuštění tohoto segmentu, nebo tyto služby nabízet pouze jako doplňkovou službu. Většina obrátu v tomto sektoru je tvořena velmi dobrou grafikou, která se vyskytuje i v sektoru internetových obchodů.

Opuštění tohoto sektoru je možné učinit buď dle plánu, kdy firma Shean bude nabízet stále méně služeb v tomto sektoru, nebo samovolně, kdy vytižeností v ostatních sektorech nebude dostatečná kapacita na udržování tohoto sektoru aktivního.

V současné době bych doporučil firmě Shean zaměřit její kapacity na jiné sektory a především realizaci internetových stránek nabízet jako doplňkovou službu k ostatním službám (na vyžádání).

3.1.4.3 Internetový marketing, SEO optimalizace, analýzy, atd.

Tento segment zahrnuje oblast: internetového marketingu, SEO optimalizace a audit, analýzy účinnosti webových stránek a marketingových kampaní, corporate identity.

I přesto, že tento segment tvoří „pouze“ 15 % obrátu firmy, lze pozorovat růstový potenciál a počet konkurentů je přijatelný. Tento segment přináší zákazníkům poměrně velkou hodnotu, protože jim ve většině případů pomáhá snížit jejich náklady, zefektivnit jejich podnikatelskou činnost, zviditelnit svou firmu na internetu a vytvořit totožnost firmy.

Firma Shean by měla pokračovat ve své činnosti v tomto segmentu, současně provést analýzu trhu a zdokonalit a vyvinout některé techniky jednotlivých nabízených služeb.

Současně by bylo vhodné se zaměřit na větší klienty, kteří by přinesli firmě větší zisk a lepší reference.

3.1.4.4 Existence specifických tržních segmentů

Na internetu stále existují specifické tržní segmenty ve vztahu B2B i v B2C, které stále nejsou pokryté. V případě, že existuje poptávka v nějakém nepokrytém tržním segmentu, jedná se o niche (mezeru na trhu). viz. kapitola 1.1.4.2.

V případě, že firma Shean přijde s nějakým řešením, po kterém teprve poptávka vznikne, jedná se o strategii Blue Ocean (viz. kap. 1.1.3)

Firma Shean by se měla zaměřit na průzkum trhu (který do současné doby ještě nerealizovala) a snažit se najít nepokryté specifické segmenty na trhu. K takovému průzkumu lze využít anketní servery, umístit svoji anketu na často navštěvované stránky, či využít nástrojů Google Analytics, atd. Vycházet lze taktéž z demografických údajů uvedených v kapitole 2.2.2.7. Pokud budeme uvažovat, že průměrné internetové produkty a služby jsou nastaveny tak, že oslovují stejný počet žen a stejný počet mužů (tedy 50/50), z demografických dat jsou patrné jisté odchylky v poměru žen a mužů.

- Ženy a muži ve věku 65 a více: 994 tis. / 680 tis.
- Svobodné ženy a muži: 1896 tis. / 2327 tis.
- Ovdovělé ženy a muži: 637 tis. / 127 tis.

Pro firmu Shean není problém zajišťovat správu IT části internetového obchodu a současně přenechat obchodní záležitosti e-shopu některému z mnohých obchodních partnerů. V tomto případě by se tedy jednalo o vztah B2C.

3.1.4.5 Optimalizace online obchodů pro mobilní telefony a tablety

Jedná se nový tržní segment, kde není mnoho konkurentů. Tento segment v sobě skrývá velký potenciál v následujících letech, protože počet uživatelů mobilních telefonů a elektronických tabletů prudce roste a dle předpovědí i nadále poroste. Dle průzkumů internet pouze na mobilních telefonech v ČR využívá 2,5 milionů lidí (k 16.10.2011)¹⁶³. Navíc internetová připojení v ČR pro mobilní zařízení by měly postupně zlevňovat, což znamená, že bude více potenciálních koncových uživatelů online.

Firma Shean by tak měla využít tuto příležitost a zaměřit se na optimalizaci e-shopů pro tyto zařízení. Dle analýzy technologických faktorů (kap. 2.2.2.6) je patrné, že nejvíce z těchto zařízení používá prohlížeč safari 55 % uživatelů, což přibližně odpovídá nejrozšířenější značce těchto zařízení, kterou je Apple. Dalšími rozšířenými prohlížeči jsou Opera Mini (20 %) a Android browser (16 %).

Optimalizace internetových obchodů pro mobilní zařízení přispívá k tomu, že koncový uživatel nemá problémy se zobrazením, internetový obchod na jeho zařízení funguje rychle a s dobrou odezvou, atd. což se pozitivně promítá do počtů nákupů uskutečněných přes tyto zařízení. V konečné fázi to zvyšuje obrat provozovatelům internetových obchodů.

Z těchto důvodů by se firma Shean měla zaměřit na tento segment a v případě potřeby přijmout dalšího zaměstnance.

¹⁶³ Info: Počet uživatelů internetu v mobilech přesáhl 2,5 milionu. Finanční noviny: Ekonomický server ČTK [online]. 13.10.2011 [cit. 2012-01-06].

3.1.4.6 IT slučování vzájemně si nekonkurujících e-shopů

Slučování vzájemně si nekonkurujících e-shopů (v oblasti IT) představuje vlastně jakési strategické partnerství mezi dvěma firmami provozující původní internetové obchody. Firmám provozujících e-shop by tento krok přinesl menší náklady za provoz e-shopu, více koncových zákazníků, především protože ve větším e-shopu si vybere zboží více zákazníků a následně také, že větší e-shop bude lépe viditelný internetovými vyhledávači. Se snahou motivovat koncové zákazníky ke zvýšení nákupů je možné poskytnout věrnostní programy. Sjednocení online obchodů však vyžaduje dobrou spolupráci obou (všech) sloučených online obchodů.

Před samotným nabídnutím takovéto služby má firma Shean možnost si vyzkoušet tento postup u jejich obchodních partnerů. Shean vlastní databáze zákaznických informací cca od 10 internetových obchodů, které spravuje. Bylo by vhodné připravit s vybranými vzájemně si nekonkurujícími partnerskými internetovými obchody spolupráci ve smyslu sjednocení jejich e-shopů do jednoho velkého e-shopu, který by vzájemně využíval jednotlivých informací o zákaznících, jejich nákupech a chování (např. zákazník 3x opustil internetový obchod při vyplňování objednávkového formuláře). Při realizaci e-shopů by bylo možné využít inovačních vylepšení popsaných v kapitole 3.1.4.1.

Po úspěšném zrealizování takovéhoto sjednocení více internetových obchodů do jednoho, by bylo možné tuto službu nabízet v portfoliu služeb firmy Shean.

3.2 Strategický výběr

Tato kapitola přispěje k předběžnému definování produktů a služeb firmy Shean s.r.o. Takovýchto firemních cílů je možné dosáhnout pomocí marketingového mixu, který má za následek, vytvoření zboží a služeb s cílem splnit požadavky cílových segmentů, oznámit cílovým zákazníkům výhody zboží a služeb, zajistit aby byly produkty a služby dostupné na správném místě za optimální cenu a ve správný čas.

Je nutné si uvědomit, že marketingový mix je většinou nutné řídit takticky i strategicky. Taktické řízení bude závislé na konkrétních okolnostech, ve kterých se firma Shean bude momentálně nacházet.

Pro vlastní nastavení služeb a produktů firmy Shean je vhodnější použít rozšířený marketingový mix 7P vzhledem k tomu, že klasický marketingový mix je částečně

limitovaný v oblasti služeb. Vzhledem k tomu, že většinu zákazníků firmy Shean tvoří firmy, bude se jednat o vztah B2B.

V následujícím uvedu marketingový mix pro základní navržené, nebo pozměněné služby a produkty firmy Shean:

3.2.1 Internetové obchody

ELEMENTY	DEFINICE: Internetové obchody
Produkt / Služba	<ul style="list-style-type: none"> • Internetové obchody: a) dle šablony (3 verze); b) na míru • Zavedením R&D v oblasti internetových obchodů • Vývoj a implementace inteligentních CRM systémů do online obchodů • Navrhnutí konceptu Long tail pro vhodné provozovatele online obchodů • Branding - vložit logo Shean do zápatí každého e-shopu
Cena	<ul style="list-style-type: none"> • Současně technicky proveditelné online shopy: <ul style="list-style-type: none"> a) Pevná cena za 4 verze online shopů dle šablony + základní balíček úprav (19.000,-; 29.000,- ; 39.000,- a 59.000,-) nebo možnost větších úprav za konkrétní příplatek. b) Cena atypického online obchodu na zakázku od 72.000,- • Budoucí online shopy (vč. integrace inteligentních CRM systémů, popř. Long tail): Cena se bude odvíjet podle nákladů vzniklých při vývoji; Cena obchodu s inteligentním CRM systémem by měla být cca o 4.000,- až 8.000,- vyšší. • Sleva 5 % na 2. až 4. online shop pro stejného zákazníka, sleva 10 % na 5. a další e-shop pro stejného zákazníka • Obchodní podmínky: u velkých projektů platba zálohy 20 % před realizací, po předložení a schválení návrhu
Místo / Distribuce	<ul style="list-style-type: none"> • Manažeři by si měli hlídat významné klienty a udržovat s nimi dlouhodobý pozitivní vztah • Velké projekty by měly podléhat osobním jednáním • Malé projekty je možno řešit jedním osobním jednáním a následně telefonicky • Vzhledem k tomu, že každý online obchod má svoji životnost, bylo by vhodné nabídnout servisní služby vlastním zákazníkům se staršími online shopy, nebo zhotovení nového e-shopu za sníženou cenu
Propagace	<ul style="list-style-type: none"> • Internetové obchody se mohou propagovat tím, že by v jejich zápatí bylo vloženo logo realizátora, Shean s odkazem na vlastní stránky. • Firma Shean je schopna si vyhodnotit efektivitu propagace vlastních produktů pomocí nástrojů Google Analytics a následně umístit vhodnou reklamu na požadované internetové prostředí. • Veškeré úspěchy z realizace internetových obchodů (např: vítězství "panvicky.cz") je důležité vyzdvihnout a považovat za konkurenční výhodu • Další možnou propagací je se zapojit do anket, kde uživatelé obchodů hodnotí kvalitu online shopů
Lidé	<ul style="list-style-type: none"> • Pro rozšíření prodeje internetových obchodů bude vhodné zaměstnat dalšího projekt manažera, který i částečně převezme současnou sekundární pozici jednoho z jednatelů (aby se jednatel mohl více věnovat organizačním záležitostem) • Firma Shean v současné době hledá zaměstnance na pozici kódéra, po jeho nástupu se uvolní vytížená kapacita jednoho z programátorů, který se bude moci věnovat R&D internetových obchodů • Pro realizaci internetových obchodů je dále nezbytný grafik

Fyzický důkaz	<ul style="list-style-type: none"> • Firma Shean má k dispozici šablony internetových obchodů, ke kterým je možný online přístup. Je tedy možné tyto šablony poskytnout vybraným zákazníkům na vyzkoušení funkce e-shopu, který se chystají koupit. • Následně lze využít zpětné vazby od zákazníků jako příležitosti pro zlepšení
Řízení procesů	<ul style="list-style-type: none"> • Navržené strategie usilují o zlepšení CRM ve firmě Shean, tj. lepší přehled o svých zákaznících, zakázkách, profitabilitě zakázek, zákaznických potřebách, udržování dlouhodobých vztahů se zákazníky, efektivní oslovení zákazníka, vyhodnocení podstatných informací o zákazníkovi a jeho potřebách, atd.

Tab. 3-1: Marketingový mix - Internetové obchody

Klasický marketingový mix 4P může využívat firma Shean ve spolupráci s vlastním zákazníkem jako tržní nástroj, při každé realizaci online obchodu prodávajících zboží koncovým zákazníkům, tedy ve vztahu B2C (viz. kapitola 1.2.4.2) Tento mix tak pomůže zdokonalit nastavení konkrétního internetového obchodu a může poskytnout výhodu oproti konkurenčním e-shopům.

3.2.2 Optimalizace internetových objektů pro vyhledávače

ELEMENTY	DEFINICE: Optimalizace internetových objektů pro vyhledávače
Produkt / Služba	<ul style="list-style-type: none"> • Optimalizace internetových objektů pro vyhledávače objekt a) internetové obchody objekt b) internetové stránky c) další objekty
Cena	<ul style="list-style-type: none"> • Cena vždy záleží na míře optimalizace • Musí být vždy adekvátní nákladům služby, ale přínosům, které z ní získá zákazník • Služba optimalizace může být nabídnuta v balíčku dalších služeb za zvýhodněnou cenu
Místo / Distribuce	<ul style="list-style-type: none"> • Manažeři by měli nabízet optimalizaci novým i stávajícím klientům v rámci servisu • Optimalizaci je možné přidružit k poskytování dalších služeb
Propagace	<ul style="list-style-type: none"> • Optimalizaci lze propagovat ústně při jednání manažerů se zákazníkem o jiných produktech či službách • Jednoznačnou reklamní kampaní na stránkách firmy Shean a např sloganem: "Staňte se viditelným na internetu!"
Lidé	<ul style="list-style-type: none"> • Služba vyžaduje kapacitu: - projekt manažera, pro zjištění rozsahu optimalizace - programátora, pro provedení optimalizace
Fyzický důkaz	<ul style="list-style-type: none"> • Důkazem mohou být studie o optimalizaci předchozích zákazníků, zobrazených na stránkách Shean • Dalším důkazem o správné optimalizaci může jednoznačné umístění ve vyhledávačích, popř. hodnoty získané ze služeb poskytující analýzy
Řízení procesů	<ul style="list-style-type: none"> • Projekt manažeři by si v rámci firemního CRM systému měli evidovat potenciální zájemce o služby optimalizace a následně je oslovovat

Tab. 3-2: Marketingový mix – Optimalizace internetových objektů pro vyhledávače

3.2.3 Optimalizace online obchodů pro mobilní telefony a tablety

ELEMENTY	DEFINICE: Optimalizace online obchodů pro mobilní telefony a tablety
Produkt / Služba	<ul style="list-style-type: none"> • Optimalizace online obchodů pro mobilní telefony a tablety • Jedná se o novou službu, která vyžaduje pro spuštění cca 2 - 3 měsíce • Podporovány budou internetové prohlížeče s největším zastoupením: Safari – 55 %, Opera Mini – 20 %, Android browser - 16 %
Cena	<ul style="list-style-type: none"> • Cena vždy záleží na míře optimalizace • Musí být vždy adekvátní nákladům služby, ale přínosům, které z ní získá zákazník • Služba optimalizace může být nabídnuta v balíčku dalších služeb za zvýhodněnou cenu
Místo / Distribuce	<ul style="list-style-type: none"> • Manažeři by měli nabízet optimalizaci novým i stávajícím klientům v rámci servisu • Poskytování služby by mělo být zaměřeno především na obchody, u kterých je problematické zobrazení na mobilních telefonech a tabletech • Optimalizace by neměla být nabízena provozovatelům obchodů, kde by se nevyplatila (např. obchod se zbožím pro starší generace, které nepoužívají ve velké míře mobilní telefony a tablety) • Optimalizaci je možné přidružit k poskytování dalších služeb
Propagace	<ul style="list-style-type: none"> • Optimalizaci lze propagovat ústně při jednání manažerů se zákazníkem o jiných produktech či službách • Na firemních stránkách firmy Shean je možné zobrazit tuto službu jako novinku mezi službami
Lidé	<ul style="list-style-type: none"> • Služba je nabízena přes projekt manažera • Jedná se o novou službu, která bude potřebovat adaptaci 1 programátora nebo kodéra, což zabere cca 2 - 3 měsíce při využití jejich kapacity na 50 % • Pro některé typy optimalizací je částečně potřebný i grafik.
Fyzický důkaz	<ul style="list-style-type: none"> • Důkazem mohou být studie vizuální případy špatně (neoptimalizovaných) a dobře (optimalizovaných) zobrazených online obchodů na mobilních telefonech a tabletech, zobrazené na stránkách firmy Shean
Řízení procesů	<ul style="list-style-type: none"> • Projekt manažeři by si v rámci firemního CRM systému měli evidovat potenciální zájemce o služby optimalizace online obchodů pro mobilní telefony a tablety a následně je oslovovat

Tab. 3-3: Marketingový mix – Optimalizace online obchodů pro mobilní telefony a tablety

3.2.4 Analýzy (marketingových kampaní, účinnosti internetových stránek)

ELEMENTY	DEFINICE: Analýzy (marketingových kampaní, účinnosti internetových stránek)
Produkt / Služba	<ul style="list-style-type: none"> • Internetové analýzy a) analýza efektivnosti marketingových kampaní b) analýza účinnosti internetových stránek c) další analýzy
Cena	<ul style="list-style-type: none"> • Cena záleží na typu a hloubce analýzy • Musí být vždy adekvátní nákladům služby, ale přínosům, které z ní získá zákazník • Služby analýz mohou být nabídnuty v balíčku dalších služeb za zvýhodněnou cenu
Místo / Distribuce	<ul style="list-style-type: none"> • Manažeři by měli nabízet analýzy novým i stávajícím klientům v rámci servisu
Propagace	<ul style="list-style-type: none"> • Služba analýzy lze doporučit při jednání manažerů se zákazníkem o jiných produktech či službách • Informovat zákazníky o tom, že správná analýza může odhalit příčinu jejich problémů

Lidé	<ul style="list-style-type: none"> • Služba vyžaduje kapacitu: - projekt manažera, pro zjištění typu a hloubky požadované analýzy - projekt manažera popř. programátora pro provedení analýzy (záleží na typu)
Fyzický důkaz	<ul style="list-style-type: none"> • Důkazem mohou být reference spokojených klientů, kterým provedená analýza poukázala na skryté problémy
Řízení procesů	<ul style="list-style-type: none"> • Projekt manažeri by měli informovat klienta o možnosti zjištění stavu účinnosti internetového marketingu, následně poukázat na skryté problémy, navrhnout typ analýzy, po analýze doporučit řešení problému, nebo službu, která problém odstraní, nebo minimalizuje

Tab. 3-4: Marketingový mix – Analýzy

3.2.5 Zákaznické systémy a sjednocení online obchodů

ELEMENTY	DEFINICE: Zákaznické systémy a sjednocení online obchodů
Produkt / Služba	<ul style="list-style-type: none"> • a) Zákaznické systémy - projekt sjednocující více zákaznických databází za účelem marketingu, prodeje, věrnostních programů ve spojení se skupinou internetových obchodů; Koncový zákazník tak má přístup historii svých objednávek (manuálům, řešení reklamací), diskuzním fórům, slevám, může si nastavovat emailing nových produktů v oblastech kterého zajímají, atd. jedná se o novou službu, která by mohla být spuštěna cca za 8 - 12 měsíců • b) Sjednocení online obchodů - služba sjednocující dva a více online obchodů do jednoho za účelem zvýšení viditelnosti na internetu, snížení nákladů, zvýšení konkurenceschopnosti; jedná se o novou službu, která by mohla být spuštěna cca za 3 - 4 měsíců
Cena	<ul style="list-style-type: none"> • Cena vždy odpovídá konkrétnímu typu a rozsahu projektu či služby • Obchodní podmínky: Vzhledem k tomu, že se bude většinou jednat o velké projekty, platba zálohy 20 % před realizací, po předložení a schválení návrhu.
Místo / Distribuce	<ul style="list-style-type: none"> • Projekty a služby tohoto typu vyžadují buď dlouhodobější vztah s provozovateli online obchodů a následně doporučení o sjednocení, či zákaznickém systému; nebo velmi dobré schopnosti prosadit projekt tohoto formátu
Propagace	<ul style="list-style-type: none"> • Zákaznické systémy a sjednocené online obchody mohou využít stejného způsobu propagace který byl popsán u internetových obchodů (viz. kap. 3.2.1).
Lidé	<ul style="list-style-type: none"> • Takovýto projekt může představovat nárazové zatížení pro firmu • Pro zorganizování kontraktu a realizaci bude potřeba schopný manažer • Dále pro realizaci samotnou budou značně vytíženi programátoři • Pro grafika bude toto pracovní nasazení stejně velké jako při realizaci internetového obchodu
Fyzický důkaz	<ul style="list-style-type: none"> • Firma Shean by mohla zprvu poskytnout náhledové šablony a studie k projektům těchto typů; • Po vytvoření referencí je možné odkazovat přímo na zrealizovaný systém, nebo sjednocený online shop
Řízení procesů	<ul style="list-style-type: none"> • Řízení takového procesu je náročné a může vyžadovat dlouhou dobu, než se přejde k samotné realizaci; V případě sjednocení online obchodů velmi záleží i na tom jak se vzájemně dohodnou vlastníci obou (nebo více) internetových obchodů • Spuštění těchto systémů a projektů vyžaduje zkušební projekt, který bude vycházet z databází o koncových zákaznících vybraných online obchodů; Firma Shean nyní vlastní databáze informací cca z 10 partnerských online obchodů.

Tab. 3-5: Marketingový mix – Zákaznická systémy a sjednocení online obchodů

3.2.6 Doplnkové služby (www stránky, redakční systémy, webdesign, corporate identity)

Tato kapitola pojednává o doplňkových službách, které nabízí firma Shean. Většinou se jedná o služby, z nichž některé nepřinášejí vysoký profit, a jiné jsou požadovány pouze občas. Poskytování těchto služeb však může představovat konkurenční výhodu, která je postavena na spojenosti zákazníka. Představíme-li si případ, kdy nově vznikající firma, nebo živnostník zahajuje vlastní internetový prodej a potřebuje zrealizovat e-shop a následně se zviditelnit na internetu pomocí SEO optimalizace. Jeho podnikatelská činnost může být podpořena i službou redakčního systému, nebo corporate identity. Živnostník, či firma tak získají všechny podstatné služby pro své podnikání spojené s internetem na jednom místě, od firmy Shean. Navíc společná realizace těchto služeb od jednoho poskytovatele má většinou za následek jednotnost (tj. např. corporate identity je prezentovaná designem e-shopu, atd.). Tyto služby by měly být doporučovány zákazníkům firmy Shean u kterých lze očekávat dlouhodobý vztah, či pozitivní dopad pro firmu Shean.

Vzhledem k tomu, že se jedná o více rozdílných doplňkových služeb, není nutné v tuto chvíli sestavovat tabulku marketingového mixu.

3.2.7 Řešení na míru pro nově vznikající malé firmy či živnostníky

Běžnou praxí firem je nabízení zboží či služeb, ne mnoho firem však nabízí řešení jako prodejní prvek.

ELEMENTY	DEFINICE: Řešení na míru pro nově vznikající malé firmy či živnostníky
Produkt / Služba	<ul style="list-style-type: none">• Řešení na míru pro nově vznikající malé firmy či živnostníky je prodejní prvek, který poskytne zákazníkům komplexní řešení v oblasti zahájení internetového podnikání• Cílem je poskytnout zákazníkům poradenství jak zahájit podnikání na internetu, dále jim poskytnout všechny potřebné služby pro zahájení jejich činnosti (corporate identity, e-shop, redakční systémy, SEO optimalizaci, a později i analýzy marketingových kampaní)• Jedná se o nový prvek v portfoliu, který ovšem zahrnuje většinu současných služeb• Spuštění závisí především na schopnostech projekt manažerů - odhadovaná doba spuštění pro malé firmy a živnostníky může být cca za 2 měsíce. Pro větší firmy je nutné prohloubit zkušenosti především v oblasti poradenství a komplexnosti projektu což může trvat cca 6 měsíců. Zaměstnanci mohou své schopnosti prohlubovat během projektů pro malé firmy.
Cena	<ul style="list-style-type: none">• Na stanovení rámcové ceny a rozsahu služby se podílí i zákazník• Obchodní podmínky: U velkých projektů, platba zálohy 20 % před zahájením analýzy potřeb zákazníka, po stanovení rámcové ceny a rozsahu služby.
Místo / Distribuce	<ul style="list-style-type: none">• Projekty tohoto typu vyžadují osobní kontakt

Propagace	<ul style="list-style-type: none"> • Bannerovou reklamou na webech řešící problematiku zahájení podnikatelské činnosti, s vysokou návštěvností • Na stránkách firmy Shean
Lidé	<ul style="list-style-type: none"> • Takovýto projekt může představovat nárazové zatížení pro firmu • Pro zajištění kontraktu je potřeba schopný, znalý a komunikativní manažer • Pro realizaci samotnou budou vytiženi programátoři a grafik dle rozsahu služby
Fyzický důkaz	<ul style="list-style-type: none"> • Firma Shean by mohla zprvu poskytnout přehled nutných služeb pro různé typy podnikatelských činností na internetu • Po vytvoření referencí je možné odkazovat přímo na zrealizované řešení konkrétního zákazníka
Řízení procesů	<ul style="list-style-type: none"> • Řízení takového procesu je náročné a může vyžadovat dlouhou dobu, než se přejde k samotné realizaci; Je nutné průběžně hlídat náklady a omezovat zákaznickou nerozhodnost. • Spuštění nabídky řešení na míru vyžaduje schopného projekt manažera s dlouholetými zkušenostmi

Tab. 3-6: Marketingový mix – Řešení na míru pro nově vznikající malé firmy či živnostníky

Výše uvedené zohledňuje řízení marketingového mixu pro jednotlivé služby či řešení z pohledu strategie. Marketingový mix je však možné řídit i takticky, dle situací, které aktuálně nastanou.

Je důležité, aby firma Shean postupně prosadila své obchodní jméno ve spojení s kvalitními službami.

3.3 Strategické vyhodnocení

V této kapitole bude doporučen nejvhodnější způsob, který zajistí, aby se firma dostala ze současné pozice do požadované pozice.

3.3.1 Změna organizační struktury

První bezpodmínečnou nutností pro jakoukoliv strategii, aby ji byla firma Shean vůbec schopna efektivně zavést a řídit, je potřeba částečně změnit současnou strukturu firmy. A to především v oblasti vedení firmy, konkrétně všech tří jednatelů, kteří momentálně nevěnují dostatek úsilí klíčovým organizačním záležitostem vzhledem k vytíženosti v sekundární pozici ve firmě, kterou zastávají. Konkrétně se jedná o tyto sekundární pozice:

- Specialista na analytiku a výkonnostní marketing (Tomáš Pilát)
- Pracovník administrativy a technická podpora (Miloslav Novotný - zakladatel)
- Senior programátor (Michal Hejč)

Z hlediska organizačního by měli převzít spíše úkoly spadající pod následující pracovní pozice:

- Marketingový ředitel
- Ekonomický ředitel (popř. CEO)
- Technický ředitel

V současné době je firma Shean poměrně vytížena zakázkami, kterým se značně věnují právě jednatelé firmy. Jednatelé firmy by tak měli postupně předat svoje sekundární pracovní pozice těm nejvhodnějším zaměstnancům firmy. Původní pozice vybraných zaměstnanců by měly být obsazeny novými zaměstnanci, což přispěje i k rozšíření týmu. Jmenováním jednatelů na pozici ředitelů firmy by mohlo vyvolat psychologický efekt, kdy si jednatelé firmy uvědomí, že musí firmu řídit, což se v současné době neděje.

ZAMĚSTNANECKÁ POZICE	SOUČASNÁ PRACOVNÍ POZICE	NOVĚ PLÁNOVANÁ PRACOVNÍ POZICE	KDO PŘEVEZME NOVOU POZICI
Marketingový ředitel	0	70 000	Specialista na analytiku a výkonnostní marketing
Ekonomický ředitel (vč. zajišťování administrativy)	0	70 000	Pracovník administrativy a technická podpora
Technický ředitel	0	70 000	Senior programátor
Specialista na analytiku a výkonnostní marketing	70 000	50 000	Projektový manažer
Pracovník administrativy a technická podpora	70 000	0	
Pracovník technické podpory	0	40 000	Pracovník implementace CMS systémů
Senior programátor	70 000	45 000	Programátor
Projektový manažer	40 000	30 000	Nový zaměstnanec
Pracovník implementace CMS systémů	30 000	28 000	Nový zaměstnanec
Programátor	35 000	30 000	Nový zaměstnanec
CELKOVÉ NÁKLADY	315 000	433 000	NÁKLAD = 118 000

Tab. 3-7: Platové náklady na zaměstnaneckou restrukturalizaci ve firmě Shean s.r.o. (údaje v superhrubé mzdě)

Vzhledem k faktu, že firma Shean si pečlivě tají finanční informace, budu muset vycházet z přibližných odhadů a dostupných faktů.

Předpokládané náklady na zaměstnaneckou restrukturalizaci jsou uvedeny v tabulce 3-7. Tabulka nezahrnuje náklady na zaměstnance, jejichž pracovní pozice se nezmění. Jedná se o grafika (40.000), konzultanta (student, částečný úvazek - 15.000), asistentku marketingu (student, brigáda – 5.000) a kodéra (vypsáno výběrové řízení – 30.000). Celkové současné náklady na zaměstnance tak tvoří 405.000,- Kč. Celkové náklady po restrukturalizaci na zaměstnance tvoří 523.000,- Kč.

Tato restrukturalizace způsobí, že všichni tři jednatelé se budou moci plně věnovat organizačním záležitostem firmy Shean. Dále firma rozšíří svoje zaměstnanecké kapacity o tři zaměstnance. Tyto zaměstnanecké kapacity budou následně nutné pro činnosti spojené se zavedením nového portfolia služeb. Platové náklady na tuto restrukturalizaci by měly činit přibližně 118 000,- Kč měsíčně. Lze však očekávat i další dočasné náklady, které vzniknou při zaškolování zaměstnanců a případně dočasný pokles výkonnosti. Dočasný pokles výkonnosti a dočasné náklady zaměstnanecké restrukturalizace lze odhadnout oportunitními náklady na cca 100 až 300 tis. Kč. Tyto náklady lze však rozložit do delšího časového horizontu, pokud bude restrukturalizace nastávat postupně, tj. napřed své místo předá specialista na analytiku a výkonnostní marketing současnému projekt manažerovi. Tento jednatel se po uvolnění své sekundární pozice bude moci plně věnovat implementaci a řízení marketingových strategií z nové pozice **marketingového ředitele**. Ustálený cyklus dokončení restrukturalizace zaměstnanců je možný očekávat v horizontu 4 až 6 měsíců. **Technický ředitel** může zajišťovat plány a řízení R&D a inovace služeb. **Ekonomický ředitel** bude pokračovat v zajišťování administrativy a bude se spolupodílet na realizace strategických plánů a vizí.

Přibližné odpovědnosti a činnosti jednotlivých ředitelů firmy Shean jsou uvedené v tabulce 3-8. Zavedením těchto činností by se měla zvýšit celková efektivita podnikatelské činnosti firmy Shean. Tyto činnosti nahradí v průměru cca 80 % původních méně efektivních činností jednatelů. Přibližně 20 % činností uvedených v tabulce jsou nové klíčové činnosti pro kvalitní chod firmy (např. průzkumy trhu, zajištění dodržování strategie napříč firmou, inovace).

Tím pádem z původních třech sekundárních pozic jednatelů firmy bude momentálně využito cca 20 % kapacity zaměstnanců. Máme tedy k dispozici cca 80 % volné kapacity třech zaměstnanců a dále pak efektivnější činnost firmy.

MARKETINGOVÝ ŘEDITEL	EKONOMICKÝ ŘEDITEL	TECHNICKÝ ŘEDITEL
<ul style="list-style-type: none"> • Zajištění naplňování marketingových plánů • Vedení strategického marketingu a zajišťování taktických plánů • Realizace pravidelných průzkumů trhu (zákazníků, konkurence, trendů, atd.) • Řízení CRM systému • Udržování dlouhodobých partnerských vztahů 	<ul style="list-style-type: none"> • Administrativní činnost • Zajištění, aby byla strategie jasná a dodržována napříč firmou • Aktualizace strategií a stanovení vizí • Risk management • Zajištění efektivního toku informací ve firmě • Dlouhodobé finanční řízení firmy a procesů (možno použít i Balanced Scorecard) • Motivace zaměstnanců 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizace R&D • Vedení nových inovačních projektů • Integrace nových inovací do portfólia služeb • Udržuje si přehled nad technickými inovacemi a trendy ve světě • Řízení kvality služeb z technického hlediska

Tab. 3-8: Základní činnosti jednotlivých ředitelů firmy Shean s.r.o.

Nyní se zaměříme na výběr vhodných strategií. Pro výběr vhodných strategií neexistuje žádná obecná definice, nicméně lze však vycházet z výzkumů úspěšnosti firem popsaných v kapitole 1.6.4. Nejvhodnějším výběrem strategií není pouze výběr dobrých strategií, ale především to, aby dvě kvalitní strategie nebyly vzájemně v konfliktu a ideálně se vzájemně podporovaly, či doplňovaly.

V dalším uvedu vybrané strategie pro firmu Shean rozdělené do tří časových rámců.

3.3.2 První fáze - rozvoj jednoduchých služeb

3.3.2.1 Internetový obchod:

Pronásledovatel lídra trhu v oblasti internetových obchodů

Oblast internetových obchodů v současné době činí 70 % obratu firmy Shean. Firma Shean by měla pokračovat v pronásledování firmy Shopcentric.cz, lídra trhu v této oblasti. Svůj náskok však může zvýšit pomocí inovací internetového obchodu a pomocí implementací inteligentního CRM systému přímo do obchodu, popřípadě konceptu long tail.

Tuto službu podporují i předpovědi růstu soukromé spotřeby o 19 % ročně.

Na vývoj inteligentního Customer relationship management systému je nutné vyčlenit cca 10 % kapacity specialisty na analytiku a cca 40 % kapacity senior programátora po dobu cca 3 – 4 měsíců. Což představuje náklad 15.000 až 20.000 na analytického specialisty a cca 54.000,- až 72.000,- Kč na senior programátora. Celkové náklady se tak mohou pohybovat cca od 69.000,- až do 92.000,- Kč.

Díky těmto úpravám bude možné lepší varianty internetových obchodů nabízet za cenu cca o 4.000,- až 8000,- Kč vyšší na počátku spuštění služby. Následně bude možné zvýšit cenu, jakmile se zvýší poptávka. Návratnost investice tedy nastává po prodeji cca 11 internetových obchodů.

Předpokládaná návratnost je odhadem asi za 3 měsíce.

3.3.2.2 Marketing:

Internetový marketing, analýzy, SEO optimalizace

Oblast internetového marketingu, SEO optimalizace a analýz (pomáhá klientům zlepšit jejich podnikatelskou činnost, což představuje velkou zákaznickou hodnotu této skupiny služeb. Tato oblast představuje komplexní služby, které mohou mít různý rozsah i pro různě velké klienty.

Mnozí klienti ani netuší, jak velký přínos mohou mít tyto služby na jejich podnikatelskou činnost. Z tohoto důvodu je nutná velká informovanost klientů a manažeři by měli tuto službu hojně doporučovat potenciálním klientům.

Firma Shean současně tyto služby nabízí, avšak informovanost zákazníků je minimální a webová propagace na stránkách Shean není sjednocená (je nepřehledná) a nevystihuje zřetelně nejdůležitější podstaty služeb.

Firma Shean by dále měla pokračovat v nabízení těchto služeb avšak zaměřovat se především na velké významné klienty, které přinesou vyšší profit a současně dobré reference. Rozvoj služeb v této oblasti zajistí podpoří i restrukturalizace a nové zodpovědnosti ředitelů jako jsou: realizace pravidelných průzkumů trhů, řízení CRM systémů, realizace R&D, přehled nad technickými inovacemi a trendy ve světě.

Bližší definice služeb je uvedena v kapitolách 3.2.2 a 3.2.4.

3.3.2.3 Nový přístup k internetu:

Optimalizace internetových obchodů pro mobilní telefony a tablety

Strategie zaměřená se na optimalizaci internetových obchodů pro mobilní telefony a tablety může zajistit poměrně velký posun firmy Shean vpřed, zejména protože konkurence v této oblasti je malá a počet uživatelů mobilních telefonů a tabletů s internetovým připojením velmi rychle roste. K 16.10.2011 byl počet těchto uživatelů 2,5 milionu v ČR. Současně je nutné dodat, že i soukromá internetová spotřeba by měla růst o 19 % ročně.

Na druhou stranu je nutné mít znalosti v kódování různých platform, což by měl zvládnout kodér, na kterého je v současné chvíli vypsáno výběrové řízení ve firmě Shean.

Firma Shean by se měla zaměřit především na velké projekty, u kterých je vyšší pravděpodobnost potřeby optimalizace pro mobilní telefony a tablety.

Příprava na spuštění by mohla odhadem trvat cca 2 – 3 měsíce a vyžadovat cca 50 % kapacity především kodéra, který si musí ujasnit nejefektivnější způsoby realizace pro jednotlivé internetové prohlížeče či operační systémy mobilů a tabletů.

Náklady na přípravu kodéra na spuštění služby činí cca 30.000 až 45.000,- Kč.

Vzhledem k tomu, že tato služba není zatím zaběhnutá, může být návratnost nákladů delší, tj. předpoklad cca 5 – 6 měsíců.

Na realizaci této služby se bude kromě manažera částečně podílet i grafik.

3.3.2.4 Nová firma a upgrade firmy:

Řešení pro nově vznikající firmy a pro internetové oživení firmy

Prodejním prvkem v této oblasti je komplexní řešení v oblasti internetu, které bude nabízené jak nově vznikajícím firmám, tak existujícím firmám, které potřebují oživit svoji činnost spojenou s internetem.

Nárůst počtu nových firem a požadavky na oživení internetové aktivity lze očekávat především vzhledem ke zvyšující se soukromé spotřebě ročně o 19 % procent.

Projekty tohoto typu mohou být krátkodobého charakteru i dlouhodobého charakteru, jejich rozsah může být rozdílný.

Výsledkem navrženého řešení projekt manažerem a schváleného klientem může být potřeba využití celé řady služeb. Mezi hojně očekávané využití služeb patří: poradenství, internetové stránky, redakční systémy, webdesign, corporate identity. Nicméně řešením může být i využití dříve zmíněných služeb jako je internetový obchod, analýzy, SEO optimalizace, optimalizace stránek pro mobily a tablety.

Pro zavedení tohoto prodejního prvku (řešení) bude zapotřebí příprava projekt manažera, tj. především naplánovat si strukturu poradenství a rozvinutí argumentačních schopností. Tato příprava může odhadem zabrat cca 2 měsíce a 30 % kapacity manažera. Na tuto pozici je nutné dosadit zaměstnance s dlouholetými zkušenostmi. Pozici tak může zastávat původní projekt manažer, nově jmenovaný specialista na analytiku a výkonnostní marketing. Náklady na přípravu tohoto zaměstnance tak činí 30.000,- Kč.

Po spuštění prodejního prvku „řešení“ by se firma měla zaměřit nejprve na méně komplexní projekty, na kterých se specialista na analytiku a výkonnostní marketing zdokonalí v poskytování poradenství a řízení projektů. Následně je pak možné postupně přecházet na větší projekty.

Návratnost nákladů závisí na schopnostech manažera navrhnout a obhájit řešení a dále pak na rozsahu nabídnutých služeb. Lze však předpokládat, že návratnost bude cca 3 měsíce.

Základní přehled a charakteristika prodejního prvku „řešení“ je uveden v kapitole 3.2.7.

3.3.3 Druhá fáze – rozvoj složitých služeb

Průběh druhé fáze je závislý na restrukturalizaci z první fáze a na vývoji některých částí služeb. Druhá fáze tak zahrnuje více komplexní služby, které staví svůj základ na již hotových inovacích a postupech z první fáze.

3.3.3.1 Zvětšení rozsahu činnosti:

Zákaznické systémy a sjednocení online obchodů

Tato oblast se zabývá zákaznickými systémy a sjednocením dvou či více online obchodů. Zákaznické systémy představují systémy spojené s internetovým obchodováním, které budou zákazníkům poskytovat přidanou hodnotu v následujícím: koncový zákazník bude mít přehled v historii objednávek, manuálům, diskuzím, věrnostnímu programu, mailingu v oblastech, které ho zajímají, atd. Jednotlivý zákaznický systém může pod sebou sdružovat skupinu vzájemně si nekonkurujících internetových obchodů, ale i ostatní prodejní kanály. Výhodami těchto zákaznických systémů je propracovaný CRM systém, který dokáže efektivně segmentovat a oslovovat zákazníky. Další výhodou představuje sjednocení více prodejních kanálů do jednoho celku, což přispěje k lepší viditelnosti pro internetové vyhledávače a současně k větší návštěvnosti koncových zákazníků, kteří najdou vše potřebné pod jedním systémem.

Zákaznické systémy představují velké a komplexní projekty, které mohou vyžadovat dlouhodobější spolupráci zkušeného manažera s provozovateli online obchodů.

Firma Shean však může postavit pilotní projekt na vývoji CRM systémů z první fáze a dále pak na databázi klientských dat od cca 10 e-shopů, kterou vlastní.

Odhadem služba zákaznických systémů by mohla být spuštěna po 6 – 10 měsících po dokončení inteligentního CRM systému z první fáze.

CRM systém následně bude nutné rozšířit do podoby zákaznického systému, což bude vyžadovat cca 10 % kapacity zkušeného manažera a cca 30 % využití senior programátora a cca 5% kapacity grafika po dobu 6 – 10 měsíců. Větší kapacity nejsou voleny z důvodu poměrné vytíženosti zaměstnanců službami z první fáze.

Náklady na zaměstnance jsou 30.000,- až 50.000 na manažera a 81.000,- až 135.000,- na programátora a 12.000,- až 20.000,- na grafika. Celkové náklady se tak mohou pohybovat od 123.000,- až do 205.000,- Kč.

Návratnost nákladů této služby bude záviset především na úspěšnosti propagace služby a dále pak na vhodnosti navržených klientských prodejních kanálů, které budou zahrnuty v zákaznickém systému.

Cena za zhotovení zákaznických systémů se bude odvíjet od rozsahu systému, počtu klientských prodejních kanálů obsažených v systému, atd. Předpokladem je, že minimální cena za tento zákaznický systém by měla začínat na cca 45.000,- Kč.

Druhou službou v této oblasti je sjednocení dvou a více vzájemně si nekonkurujících internetových obchodů do jednoho celku za účelem posílení pozice na trhu, snížení administrativních nákladů, zvýšení viditelnosti pro internetové vyhledávače a nabídnutí zákazníkům více produktů na jednom místě.

Podstata věci spočívá nejprve v analýze datových struktur obou zákaznických internetových obchodů, následně vytvoření společného internetového obchodu a po té, převedení dat z obou obchodů do jednoho e-shopu.

Náklady na přípravu služby jsou především na definici postupu, jakým budou data z obou e-shopů extrahována do jednoho, dále pak na vyhodnocení nejlepšího způsobu, jakým budou pozorování a následně oslovení provozovatele internetových obchodů. Což vyžaduje cca 10 % kapacity senior programátora a 10 % kapacity schopného manažera po dobu 3 až 4 měsíců. Ve finančním vyjádření se jedná o částky 13.500 až 18.000,- pro senior programátora a 15.000 až 20.000 pro zkušeného manažera. Celkové náklady na spuštění služby se tak mohou pohybovat od 28.500 do 38.000,- Kč.

Návratnost služby lze odhadnout cca na 4 – 6 měsíců. Služba sjednocení online obchodů je zařazena ve druhé fázi z důvodu, že není tak častá jako realizace internetových obchodů a současně tvoří službu podpůrnou pro realizaci internetových obchodů.

Charakter obou služeb, jak zákaznických systémů, tak sjednocení online obchodů je popsán v kapitole 3.2.5.

3.3.4 Průběžná činnost

3.3.4.1 Hledání specifických segmentů trhu – strategie tržní nicher

Restrukturalizací zaměstnanců a stanovením zodpovědností za různé firemní činnosti přiřazené jednotlivým ředitelům (jednatelům) firmy jsme dosáhli toho, že ve firmě začne efektivně fungovat strategický marketing, průzkumy trhu a další klíčové činnosti.

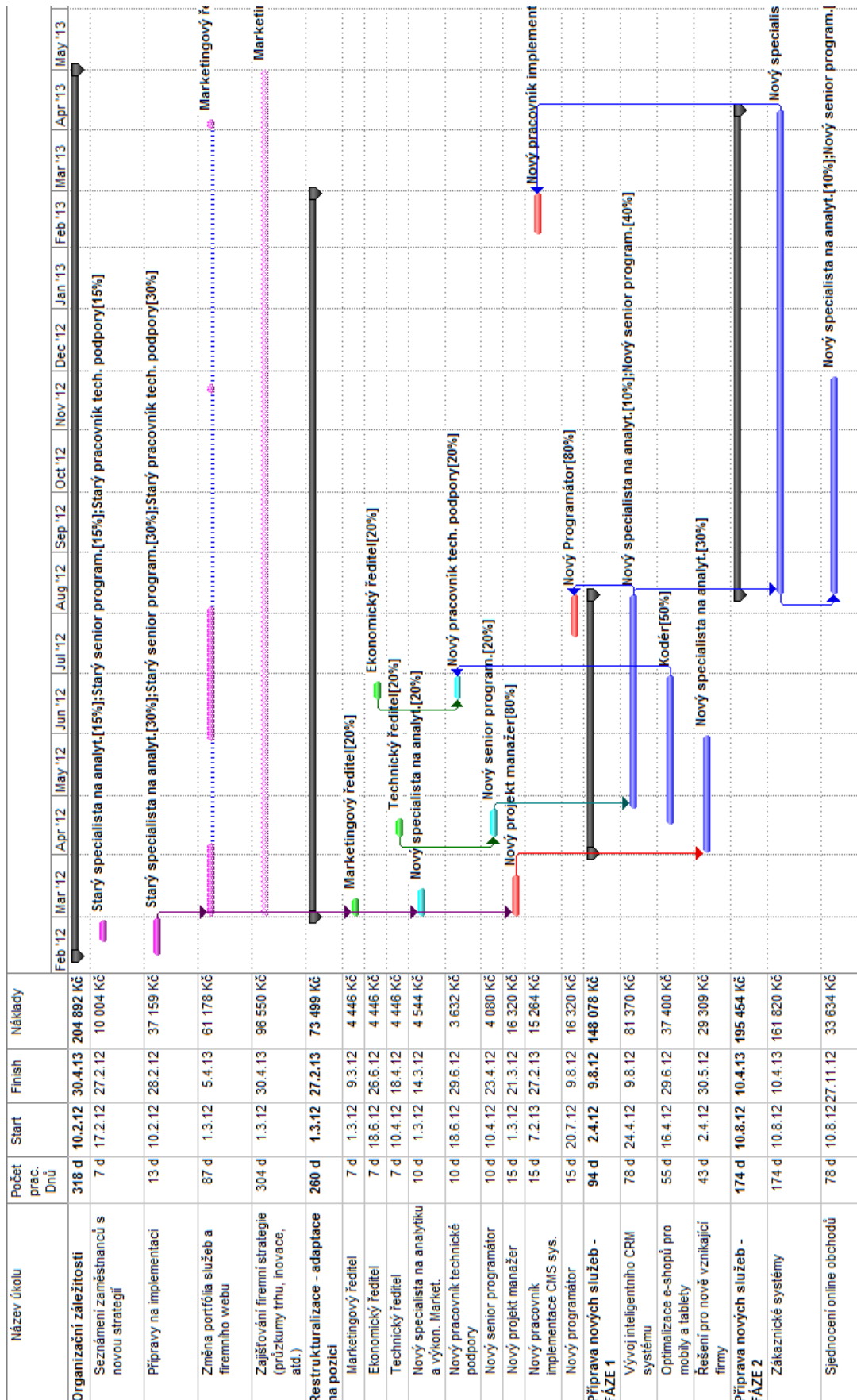
Především průzkumy trhů pomohou k tomu, aby firma odhalila stále nepokryté segmenty trhu a po důkladné pozitivní analýze se na ně mohla zaměřit (viz. kap. 3.1.4.4). Tato strategie se nazývá tržní nicher a má za úkol hledat specifické segmenty trhu, které přináší příležitosti pro podnikatelskou činnost. Pro další průzkum trhů je možné použít i již analyzované makroprostředí v kapitole 2.2.2 (např. se zaměřením se na rozdílnosti v demografických faktorech).

3.3.5 Zhodnocení

Kapitola 3.3.1 definovala nutné změny ve struktuře zaměstnanců firmy Shean. Tyto změny struktury by měly nastávat postupně, dle harmonogramu uvedeném v grafu 3-1. V grafu jsou mimo jiné zobrazeny i náklady vynikající při adaptaci zaměstnanců na novou zaměstnaneckou pozici. Restrukturalizace probíhá postupně, dle potřeb strategie a kapacit zaměstnanců na strategické projekty. Zaměstnanecké pozice marketingový, ekonomický a technický ředitel (na které jsou dosazeni jednatele firmy) jsou vždy spojeny se předáním jednatelevých sekundárních pozic konkrétním zaměstnancům firmy. Pro rozšíření kapacit podniku je nutné nabrat nové zaměstnance i z toho důvodu, že současná kapacita především výše postavených zaměstnanců je plně vytížena. Z grafu je dále patrné, že nabírání nových zaměstnanců je plánováno v delším časovém úseku a to především z následujících důvodů. Noví zaměstnanci jsou finanční zátěží pro firmu, jejich adaptace trvá déle a stejně tak podání optimálního zaměstnaneckého výkonu. Noví zaměstnanci jsou tak postupně zapojováni do procesu.

Kapitoly 3.3.2 až 3.3.3 prezentují rozdílné časové úseky, při kterých budou postupně upravovány služby firmy Shean. Tyto kapitoly zahrnují kladně vyhodnocené strategie spojené s konkrétními službami a dále pak časovou a finanční náročností na zavedení jednotlivých služeb. Příprava na zavedení nových služeb je rozdělena do dvou fází, které jsou zobrazeny v grafu 3-1. První fáze zahrnuje postupnou přípravu jednodušších služeb, inovací, či projektů. Druhá fáze využívá některých zrealizovaných projektů z první fáze a navazuje na ně, čímž je rozšiřuje a následně vytváří větší projekt (např. zákaznické systémy).

Kapitola 3.3.4 zdůraznila důležitost průběžného sledování trhu a hledání nepokrytých segmentů. V grafu 3-1 je tato činnost zahrnuta společně s vedením a zajišťováním firemní strategie.



Graf 3-1: Plán implementace strategie a plánované náklady pro firmu Shean

Náklady na realizaci strategie pro firmu Shean uvedené v grafu 3-1 lze kategorizovat do nákladů organizačních záležitostí, nákladů nutných na restrukturalizaci, náklady na přípravu nových služeb pro fázi 1 a fázi 2.

Před samotnou implementací strategie je nutná příprava firmy a informovanost zaměstnanců. Příprava na implementaci strategie musí dopředu naplánovat i změnu portfolia služeb, které bude firma Shean nabízet a stejně tak uvědomit okolí firmy, prostřednictvím vlastních webových stránek o podstatných změnách, které ve firmě nastaly.

Změna obsahu internetových stránek firmy Shean bude určitě ku prospěchu, neboť v současné chvíli tyto webové stránky obsahují ne příliš povedenou strukturu (i když graficky vypadají hezky) a informace o některých poskytovaných službách nejsou zcela vhodně formulovány.

Vhledem k faktu, že firma Shean v žádném případě nesdílje interní finanční informace, pro sestavení finančních rozpočtů jsem vycházel z volně dostupných informací a dále pak ze znalosti některých interních informací. Chybějící informace jsem určil odhadem.

Pro stanovení finanční perspektivy strategie jsem sestavil tabulku 3-9. Tato tabulka zahrnuje předpokládané náklady na strategické změny ve firmě oproti předpokládanému zisku ze služeb či částí služeb vzniklých ze strategických projektů. Tyto strategické projekty byly uvedeny v grafu 3-1 jako příprava nových služeb fáze 1 a fáze 2.

Tabulka 3-9 zobrazuje navýšení stálých nákladů po nástupu nových zaměstnanců do firmy (ozn. červeně), zvýšení stálých nákladů při povýšení třech zaměstnanců na původní sekundární pozice jednatelů (ozn. tyrkysově), zahájení jednotlivých projektů (ozn. modře) a období po které je součet nákladů na strategii stejný jako součet zisků ze zavedení strategie (ozn. zeleně).

Celkové náklady na novou strategii nezahrnují náklady na zřízení pracovišť pro tři nové zaměstnance. A to z důvodu, že firma Shean sídlí v pronajaté budově, která je již vybavena potřebnými pracovišti vč. výpočetní techniky.

Strategické projekty začnou být profitabilní přibližně po 19 měsících od implementace strategie ve firmě Shean. Což však neznamená, že firma bude po tuto dobu ve ztrátě, protože kalkulace tab. 3-9 nezohledňuje zisk firmy ze služby internetových obchodů, neboť tato služba se bude prodávat během toho, kdy bude realizován strategický projekt pro její rozšíření. K tomuto je však nutné dodat, že firma Shean získá pomocí strategie přehled na trhu, pevný směr, inovace a projekty, u kterých je předpoklad, že budou profitabilní ještě několik let po jejich dokončení. Dále je nutné si uvědomit, že strategie pomůže firmě Shean uvolnit přetížené kapacity jednatelů firmy, kteří se nevěnují dostatečně organizačním záležitostem, takovým jako je např. plánování, informační toky ve firmě, průzkum trhu, strategie, atd.

Dále firma strategicky navýší svou zaměstnaneckou kapacitu o 3 nové zaměstnance. Strategické projekty, resp. přípravy nových služeb realizují především stálí zaměstnanci firmy. Během toho jejich chybějící kapacity v prodeji a realizaci současných služeb zajistí 3 noví zaměstnanci. Např následovně: (viz. graf. 3-1).

Nově jmenovaný specialista na analytiku zajišťuje 30 % své kapacity přípravu strategického projektu „řešení pro nově vznikající firmy“. Tento specialista na analytiku se tak věnuje ze 70 % své činnosti prodeje služeb, které vytváří zisk pro firmu. Těchto chybějících 30 % kapacity určené na prodeje služeb doplní nový zaměstnanec na pozici projekt manažera např. 100 % své kapacity s nižšími schopnostmi, což může ze začátku odpovídat cca 50 % kapacity stálého (zkušeného) zaměstnance. I tak by měl prodej služeb navýšen na 120 % své původní hodnoty. Tímpádem jsou tito noví zaměstnanci jsou využiti pro novou strategii pouze částečně, ačkoli náklady na jejich mzdy jsou součástí nákladů na strategii.

U těchto nových zaměstnanců se počítá s tím, že po zavedení strategie se zvýší poptávka po firemních službách a jejich kapacita bude využita nejen při tvorbě nových služeb a projektů, ale i při poskytování např. tradičních internetových obchodů. Proto tabulka 3-9 nezahrnuje celkové náklady firmy, ale pouze náklady vzniklé zavedením strategie, přípravou nových služeb, restrukturalizací, zajišťováním strategie, apod.

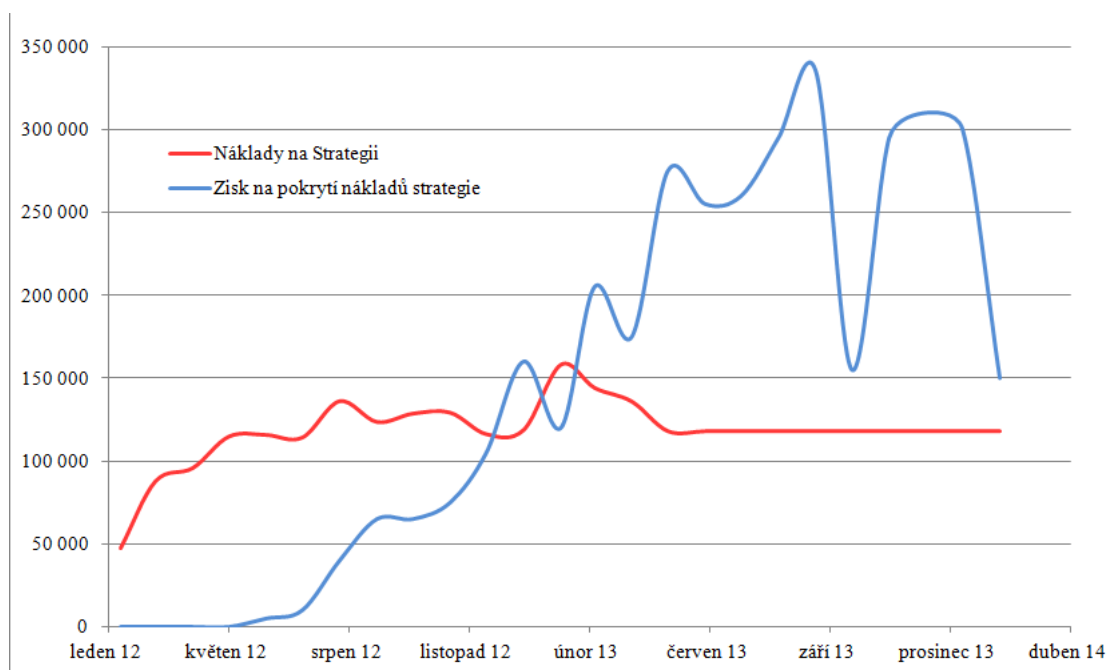
MĚSÍC	NÁKLADY NA STRATEGII + ZA NOVÉ ZAMĚSTNANCE				ZISK ZE STRATEGICKÝCH PROJEKTŮ NA POKRYTÍ PŘEDCHOZÍCH NÁKLADŮ STRATEGIE tj. odhadovaný příjem z prodeje těch služeb, nebo jejich částí, které vznikly z projektů strategie po odečtení uměrné části provozních nákladů vynaložených na tyto služby					CELKOVÝ ZISK Z PROJEKTŮ NA POKRYTÍ NÁKLADŮ STRATEGIE	
	NÁKLADY JEDNORÁZOVÉ ZA STRATEGII	NÁKLADY STÁLÉ - NOVÝ ZAMĚSTNANEC	ZVYŠENÍ STÁLÝCH NÁKLADŮ VLIVEM ZMĚNY PRAC. POZICE	NÁKLADY CELKEM	Řešení pro nově vznikající firmy	Optimalizace E-shopů pro mobily a tablety	Inteligentní CRM systém (pro e-shopy a zákaznické systémy)	Sjednocení online obchodů	Zákaznické systémy		
únor 12	47 163			47 163							0
březen 12	47 768	30 000	10 000	87 768							0
duben 12	45 722	30 000	20 000	95 722							0
květen 12	64 747	30 000	20 000	114 747							0
červen 12	65 703	30 000	20 000	115 703							5 000
červenec 12	54 111	30 000	30 000	114 111							10 000
srpen 12	46 113	60 000	30 000	136 113				15 000			40 000
září 12	33 576	60 000	30 000	123 576				10 000			65 000
říjen 12	38 611	60 000	30 000	128 611				10 000			65 000
listopad 12	39 157	60 000	30 000	129 157				20 000			75 000
prosinec 12	26 200	60 000	30 000	116 200				40 000			105 000
leden 13	28 694	60 000	30 000	118 694				35 000	60 000		160 000
únor 13	40 216	88 000	30 000	158 216				40 000	0		120 000
březen 13	26 200	88 000	30 000	144 200				40 000	80 000		205 000
duben 13	17 944	88 000	30 000	135 944				40 000	0	50 000	175 000
květen 13		88 000	30 000	118 000				60 000	130 000	0	275 000
červen 13		88 000	30 000	118 000				50 000	0	120 000	255 000
červenec 13		88 000	30 000	118 000				55 000	110 000	0	260 000
srpen 13		88 000	30 000	118 000				40 000	0	150 000	295 000
září 13		88 000	30 000	118 000				50 000	80 000	120 000	335 000
říjen 13		88 000	30 000	118 000				60 000	0	0	155 000
listopad 13		88 000	30 000	118 000				55 000	0	140 000	295 000
prosinec 13		88 000	30 000	118 000				60 000	150 000	0	310 000
leden 14		88 000	30 000	118 000				50 000	0	160 000	300 000
únor 14		88 000	30 000	118 000				55 000	0	0	150 000

Tab. 3-9: Odhad - náklady na strategii vs. zisk (ze strateg. projektů) na pokrytí nákladů strategie

Na grafu 3-2 je zobrazen časový průběh nákladů na strategické změny v porovnání se ziskem generovaným pouze z inovačních projektů strategie. Dalším ziskem, který může pokrýt tyto náklady je zisk z prodeje internetových obchodů, který bude vznikat v průběhu, kdy zaměstnanci budou paralelně pracovat na inovačních projektech. Tento zisk však firma Shean nezveřejnila.

Pro představu zaměstnaneckých nákladů firmy Shean lze uvažovat, že současné náklady na superhrubou mzdu jsou 405.000,- / měsíc (viz. kap. 3.3.1) a zavedením strategie se náklady navýší na 523.000,- / měsíc. Nová strategie tak navyšuje zaměstnanecké náklady přibližně o čtvrtinu. Z odhadnuté hodnoty současných zaměstnaneckých nákladů se lze domnívat, že současný čistý zisk firmy Shean se může pohybovat řádově v hodnotách přibližně od 100 do 300 tis. Kč měsíčně. Což je dostačující na pokrytí celkových nákladů na strategii. Tedy firma po implementaci strategie bude stále hospodařit se ziskem.

Z tabulky 3-9 je dále patrné, že po uhrazení předchozích nákladů na strategii vč. nákladů za nové zaměstnance přibližně v září 2013 **vykazují strategické projekty zisk 124 tis. Kč měsíčně** (spočteno z období 10/2013 až 2/2014). Celkový zisk firmy je však vyšší o zisk ze služeb, které nejsou explicitně uvedeny ve strategických projektech.



Graf 3-2: Odhad - náklady na strategii vs. zisk (ze strateg. projektů) na pokrytí nákladů strategie

Pro další zhodnocení by bylo možné využít metodu Balanced Scorecard. Nicméně, firma Shean si pečlivě střeží informace týkající se jakýchkoliv interních finančních oblastí a většiny interních procesů. Z tohoto důvodu nemohu z pohledu hodnotitele zahrnout tyto informace do metody Balanced Scorecard, která by zhodnotila vyváženost jednotlivých čtyř faktorů (finanční stránka, vztah firmy se zákazníky, firemní klíčové procesy, firemní znalosti a růst). Nicméně, firma Shean tak může, po dosažení konkrétních informací, využít metody Balanced Scorecard (popsané v kapitole 1.1.5) pro zjištění vytíženosti výkonnostních ukazatelů.

3.3.6 Klady a zápory strategie

V následující tabulce 3-10 shrnuji klady a zápory navržené strategie pro firmu Shean, které jsou podstatné pro finální rozhodnutí k implementaci strategie.

OBLAST	KLADY	ZÁPORY
Strategie	Firma Shean bude mít konkrétní strategii (nyní nemá žádnou)	Riziko investic a úsilí do strategie (nelze předpokládat budoucnost)
Řízení firmy	<ul style="list-style-type: none"> • Jednatelé firmy přestanou být vytížení sekundárními pozicemi a začnou firmu řídit • Zavedení formálních procesů a směrnic • Jednatelé firmy spolu začnou více spolupracovat a tvořit společné plány z hlediska marketingu, ekonomického a technického 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementace strategie může být náročná z pohledu řízení, protože jednatelé firmy musí současně zajistit: <ul style="list-style-type: none"> a) bezchybné a včasné obchodování současných služeb generujících zisk b) zavedení strategie vč. změn struktury firmy, procesů, zavedení strategických projektů, nábor nových zaměstnanců, přefazování zaměstnaneckých úkolů, hospodaření s kapacitou zaměstnanců, atd.
Trh	Strategie pomůže firmě mít přehled o trhu, tržních segmentech, zákaznících, příležitostech, tržním potenciálu, trendech, atd.	
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Zlepšení Customer relationship managementu • Firma postupně vylepší a rozšíří svoje portfolio služeb • Konkurenční výhoda v podobě lepších služeb než má některá konkurence • Zaměření se na větší zákazníky a dlouhodobější spolupráci (partnerství) 	<ul style="list-style-type: none"> • Postupné zaškolení nových zaměstnanců • Komunikace nových zaměstnanců se zákazníky firmy a dodavateli
Růstový potenciál	<ul style="list-style-type: none"> • Růst firmy • Zvětšení profitu • Více inovačních projektů • Zlepšení pozice firmy na trhu 	

Zaměstnanci	<ul style="list-style-type: none"> • Dostatečné rezervy v kapacitě zaměstnanců • Stálí zaměstnanci se věnují z 10 až 50 % realizaci strategických projektů (jejich kapacita v prodeji služeb je tak stále cca 50 až 90 %). • Jejich chybějící kapacitu v oblasti obchodování současných služeb (během vývoje nových projektů) doplňují noví zaměstnanci cca svou 70 až 100 % kapacitou s nižšími schopnostmi, což i tak většinou převýší chybějící kapacitu stálých zaměstnanců a zvýší příjem současně obchodovaných služeb (např. na 120 %). • Noví zaměstnanci jsou postupně zapojováni i do obchodování inovovaných a nových služeb, dle jejich schopností. Celkově výrazně posílí obchodní činnost firmy. • Zlepšení schopností zaměstnanců 	<ul style="list-style-type: none"> • Zvýšené úsilí jednatelů firmy a zaměstnanců při implementaci strategie • Při implementaci strategie by mohly vznikat spory mezi zaměstnanci. Především při povyšování některých zaměstnanců. • Může vznikat neochota měnit zaběhlé zvyky a postupy
Tok informací	Zlepší se tok informací mezi zaměstnanci (zajišťovat budou tři ředitelé).	
Finanční oblast	<ul style="list-style-type: none"> • Příjem ze strategických projektů cca. 242 tis. Kč měsíčně od 10/2013 • Po zahrnutí celkového odhadovaného firemního zisku by firma i přes náklady na strategii měla hospodařit se ziskem po celou dobu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jednorázové náklady cca. 621 tis. Kč (od 2/2012 do 4/2013) • Postupně narůstající stálé náklady až na částku cca. 118 tis. Kč. Měsíčně • Profitabilita strategických projektů nastává přibližně za 19 měsíců (neznamená však, že celková profitabilita firmy bude záporná).
ZISK ZE STRATEG. PROJEKTŮ	Zisk ze strategických projektů cca. 124 tis. Kč měsíčně od 10/2013 (nezahrnuje zisk z navýšení prodeje rozšířením zaměstnanců prodávajících služby během realizace strategických projektů)	

Tab. 3-10: Klady a zápory navržené strategie pro firmu Shean

3.4 Implementace strategie a vedení

Pro implementaci strategie je možné využít sestaveného harmonogramu z grafu 3-1. Před samotnou implementací strategie je důležitá důsledná příprava strategie, plánů, mezníků, komunikačních toků, atd. Jednatelé firmy by měli před implementací nejprve oslovit zaměstnance firmy Shean a vyslechnout jejich názory, následně po důkladném zhodnocení všech faktorů a rozhodnutí o implementaci by měli strategii sdělit svým zaměstnancům a ujistit se, že ji správně chápou.

Při implementaci by mohlo dojít k nejrůznějším problémům, např. že zakladatel firmy bude povýšen na pozici ekonomického ředitele až jako poslední z jednatelů. Což ovšem koresponduje s tím, že jeho současná pozice je stále vhodná pro tuto konkrétní strategii až do doby, kdy jeho sekundární pozici bude moci převzít jiný zaměstnanec.

Během implementace ve firmě musí všichni tři jednatelé firmy zajistit, aby každému zaměstnanci byl jasný jeho úkol. Proto je nezbytné průběžně monitorovat stav plnění strategických plánů.

Současně během zavádění nové strategie firma musí navenek fungovat bez jakýchkoliv defektů, tzn. zajišťovat nasmlouvané zakázky v určeném termínu a ve stejné kvalitě. Dále upgrade webových stránek firmy Shean a prezentace nového portfolia služeb by měla proběhnout bez jakýchkoliv oprav (např. změny cen či popisu služby).

Při přípravě implementace by měli jednatelé firmy vzít v potaz sladěnost strategického plánu s takovými elementy jako je: komunikace s dodavateli (tj. účetní, registrátoři internetových domén, atd.), firemní zvyky, charakter a struktura jednotlivých zaměstnanců, vedení zaměstnanců, vnitřní procesy firmy, atd.

Při implementaci nových plánů je vhodné motivovat zaměstnance. Tři nejvýše postavení zaměstnanci (kromě jednatelů) by měli být motivováni tím, že budou „povýšeni“ na původní sekundární pozici jednatelů firmy a taktéž ohodnoceni navýšením platu o 10.000,- Kč (v superhrubé mzdě).

Pro zajištění úspěšné implementace je současně potřebné mít dostupné potřebné zdroje.

ZÁVĚR

Hlavním cílem této diplomové práce bylo provedení důkladné analýzy situace firmy Shean s.r.o. a následně navrhnout zlepšení marketingové strategie firmy Shean s.r.o. Této části předcházela část teoretických předpokladů, která zahrnuje důležitou teorii nejen pro vypracování analytické a návrhové části této práce, ale poslouží i jako strukturovaný přehled důležitých informací, postupů, způsobů pro jednatele firmy Shean s.r.o, kteří z ní mohou čerpat při přípravě zavedení strategie, či pozdější aktualizaci strategie.

Teoretická část je zpracována do strukturovaných celků, které jsou nejprve spíše obecné (strategie, marketing), nicméně nutné pro realizaci strategie a následně se zaměřují na konkrétní oblast (obchodování v oblasti internetových služeb, firemní postupy ve světě jako inspirace pro daný případ). Teoretická část je zakončena vymezením postupu pro zlepšení marketingové strategie firmy.

Analytická část této práce analyzovala firmu Shean s.r.o. z několika pohledů. Efektivita současného marketingu firmy byla vyhodnocena jako špatná až uspokojivá, přičemž nejslabší část tvořila strategická perspektiva firmy. Vyhodnocením Customer relationship managementu bylo zjištěno, že ve firmě existuje značná příležitost na zlepšení managementu vztahů se zákazníky. Z analýzy interní komunikace pozitivně vyplynulo, že firma má flexibilní spolehlivé zaměstnance s ochotou učit se novým věcem, což je důležité pro strategické změny.

Pomocí SWOT se ukázalo, že silnou stránkou firmy jsou nízké ceny, firma pomáhá zákazníkům zlepšit jejich vlastní podnikání, dobré jméno firmy - ocenění firmy v soutěži Shop roku 2011. Slabé stránky představují především nedostatečné řízení firmy, chybějící strategii, velmi malý tržní podíl. Příležitostmi pro firmu je růst spotřeby internetových uživatelů o 19 % ročně, databáze informací o koncových zákaznících z některých internetových obchodů. Hrozbou je především chybějící firemní strategie a přehled o trhu, což činí firmu Shean „téměř slepou“ vůči dění na trhu.

Analytická část tak odhalila pozici firmy na trhu jako velmi vzdálené pronásledování lídra trhu.

Návrhová část je rozdělena do čtyř kapitol, které se postupně zaměřují na to, do jaké pozice by se firma měla dostat, jakými způsoby se lze pravděpodobně dostat na požadovanou tržní pozici, který ze způsobů je nejlepší a následně jak by firma Shean měla zajistit zavedení a řízení strategie.

První podkapitola vychází z tržní segmentace, pomocí které formuluje jednotlivé strategie. Současným nejprofitnějším segmentem firmy Shean je služba realizace internetových obchodů, tvořící cca 70 % obratu firmy. Segmenty, které tvoří příležitosti pro firmu, jsou optimalizace internetových obchodů pro mobilní telefony a tablety, služby slučování vzájemně si nekonkurujících internetových obchodů, a existence specifických tržních segmentů. Obecná strategická pozice, do které by se firma měla dostat je zlepšení pozice „pronásledovatel lídra trhu“ a současně nově pozice „tržní nišer“ (hledání specifických segmentů trhu).

Druhá podkapitola využívá nástroje marketingového mixu pro definici služeb a jejich inovací postavených na formulaci přibližných strategií z předchozí kapitoly.

Třetí podkapitola se zabývá vyhodnocením strategií a způsoby jakými se dostat na požadovanou tržní pozici. Pro úspěšné zavedení strategií je nezbytné, aby firma podstoupila strukturální změny, protože všichni tři jednatele firmy jsou maximálně vytiženi svými sekundárními pozicemi a nevěnují se řízení firmy a organizačním záležitostem. Strukturální změny spočívají především v předání sekundárních pozic jednatelů stálým zaměstnancům firmy a dále pak postupné přijetí třech nových zaměstnanců.

Pro realizaci strategie byl rozdělen vývoj nových služeb a zlepšení stávajících služeb do dvou navazujících fází, dle složitosti služeb. První fáze se zaměřuje na vývoj inteligentního CRM (Customer relationship management) systému, optimalizace online obchodů pro mobilní telefony a tablety, řešení pro nově vznikající firmy. Druhá fáze navazuje s vývojem zákaznických systémů a sjednocením online obchodů.

Pro novou strategii byl sestaven časový harmonogram a přibližný finanční rozpočet. Náklady na strategické projekty včetně nákladů na nové zaměstnance jsou časově uspořádány tak, aby se měsíční výdaje pohybovaly v rozmezí od 50 do 160 tis. Návratnost všech strategických projektů je odhadovaná na 19 měsíců od zavedení

strategie. Po této době by měl být zisk tvořený pouze z projektů cca 124 tis. Kč měsíčně a pomalu rostoucí. Celkový současný zisk firmy lze tak chápat jako navýšení o hodnotu 124 tis. Kč měsíčně a výhody ze strategie. Hlavními výhodami jsou: firma Shean bude mít definovanou strategii, jednatelé začnou řídit firmu, firma bude mít přehled o trhu, zlepšení CRM, zlepšení konkurenční výhody v podobě nového portfolia služeb, možnost oslovení větších zákazníků a dlouhodobých vztahů, zvětšení obchodní kapacity firmy a zlepšení komunikace napříč firmou. Tyto výhody se promítnou do celkového zisku firmy (i když mnohé z nich nejsou zahrnuty do návratnosti a zisku strategických projektů).

Poslední podkapitola řeší otázku implementace a vedení strategie se snahou předejít různým typům problémů. Důležitými prvky při implementaci a vedení jsou, aby každému zaměstnanci byl jasný jeho úkol, motivace zaměstnanců a dále pak zpětná vazba k plnění plánů strategie.

Domnívám se, že diplomová práce splnila všechny vytyčené cíle, i přes nedostupnost potřebných finančních informací firmy Shean, které jsou firemním tajemstvím.

Úplným závěrem práce bych konstatoval, že vypracování této práce bylo pro mě přínosné především zabýváním se oborem strategie, který mě inspiruje a dále pak zlepšením znalostí angličtiny při práci s anglickými literárními zdroji.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knihy:

- [1] ANDERSON, Ch. *The long tail - Why the future of business is selling less of more*. [s.l.] : Hyperion, 2008. 288 s. ISBN 978-1-4013-8725-9.
- [2] ARMSTRONG, G., et al. *Marketing: An Introduction*. Edinburgh Gate, Harlow, Essex CM20 2JE, England : Pearson Education Limited, 2009. 615 s. ISBN 978-0-273-71395-1.
- [3] JOBBER, D., LANCASTER, G. *Selling and Sales Management*. 8th ed. Prentice Hall, 2009. 546 p. ISBN 978-0-273-72065-2.
- [4] JOHNSON, G., SCHOLE, K., WHITTINGTON, R. *Exploring corporate strategy*. 8th ed. Prentice Hall, 2008. 622 p. ISBN 978-0-273-71191-9.
- [5] KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Marketing Management 14E*. 14th edition. Prentice Hall, One Lake Street, Upper Saddle River, New Jersey 07458: Prentice Hall, 2011. 812 s. ISBN 978-0-13-210292-6.
- [6] LUCK, D. *Assessing the Marketing Environment: The Official CIM Coursebook*. First edition. Linacre House, Jordan Hill, Oxford OX2 8DP, UK; 30 Corporate Drive, Suite 400, Burlington, MA 01803, USA: Butterworth-Heinemann, 2008. 375 s. ISBN 978-0-7506-8965-6.
- [7] PŘIBOVÁ, M., et al. *Marketingový výzkum v praxi*. Praha: Grada Publishing, spol. s. r. o., 1996. 238 s. ISBN 80-7169-299-9.
- [8] WILSON, R. M. S., GILLIGAN, C. *Strategic Marketing Management - planning, implementation & control*. 3rd ed. Linacre House, Jordan Hill, Oxford OX2 8DP, 200 Wheeler Road, Burlington, MA 01803: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005. 867 p. ISBN 0 7506 5938 6.
- [9] ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

Elektronické knihy:

- [10] PAVLÍČKOVÁ, R. *Marketing ve vědě a výzkumu* [online]. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, o. p. s., 2010 [cit. 2011-11-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.mvso.cz/Files/WEB/APSYS/12MarketingveVaV.pdf>>. ISBN 978-80-87240-22-9.
- [11] PORTER, M. E. *Harvard Business Review: HBR's Must-Reads on Strategy, Article collection*. [online]. no. 12601 [cit. 2011-10-21]. Dostupné z WWW: <<http://www.mktgsensei.com/AMAE/Strategy/HBR%20on%20Strategy.pdf>>.

Elektronický článek:

- [12] Internet access and use in 2011: Almost a quarter of persons aged 16-74 in the EU27 have never used the internet. *Eurostat news release* [online]. 14 December 2011, 188/2011, [cit. 2011-12-18]. Dostupný z WWW: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/4-14122011-BP/EN/4-14122011-BP-EN.PDF>.
- [13] Steve Jobs on Apple's resurgence: "Not a one-man show". *Business week online* [online]. May 12, 1998, [cit. 2011-12-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/may1998/nf80512d.htm>>.
- [14] Strategic Analysis Tools. *Topic Gateway Series* [online]. October 2007, No. 34, [cit. 2011-11-19]. Dostupný z WWW: <http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/cid_tg_strategic_analysis_tools_nov07.pdf.pdf>.

Elektronický příspěvek:

- [15] AHMED, K. P.; RAFIQ, M. Internal marketing issues and challenges. In *European Journal of Marketing* [online]. Vol. 37 No. 9, pp. 1177-1186. [s.l.]: MCB UP Limited, 2003 [cit. 2011-12-07]. Dostupné z WWW: <<http://arafiki.edublogs.org/files/2011/08/Internal-marketing-issues-and-challenges-1oy7est.pdf>>.

- [16] Being sociable can be good for business: But don't get left behind by the technology-savvy. In *Being sociable can be good for business* [online]. 26, s. 5-7. [s.l.] : Emerald Group Publishing Limited, 9/2010 [cit. 2011-11-19]. Dostupné z WWW: <www.emeraldinsight.com/reprints>. ISSN 0258-0543.
- [17] ČERVENKA, L.; KÁLOVEC, M.; ŠABATA, O. BCG Report 03/2011. In *Země internetová - Jak internet mění českou ekonomiku* [online]. [s.l.]: The Boston Consulting Group, Inc., 2011 [cit. 2011-12-11]. Dostupné z WWW: <<http://www.zemeinternetova.cz/pdf/Report-zemeinternetova-8Mar2011-final.pdf>>.
- [18] HESKETT, J. L., et al. Putting the Service-Profit Chain to Work. In *Harvard Business Review* [online]. Reprint 94204. [s.l.] : Harvard Business Review, March - April 1994 [cit. 2011-12-08]. Dostupné z WWW: <<http://pagesetup.com/images/content/hbr-article.pdf>>.
- [19] Info: Počet uživatelů internetu v mobilech přesáhl 2,5 milionu. *Finanční noviny: Ekonomický server ČTK* [online]. 2011, 13.10.2011 [cit. 2012-01-06]. Dostupné z: <http://www.financninoviny.cz/zpravy/iinfo-pocet-uzivatelu-internetu-v-mobilech-presahl-2-5-milionu/700512>
- [20] LILLRANK, P. Introduction to Services - lecture slides : economy part 2. In *Aalto University Course: Introduction to Services* [online]. [s.l.] : [s.n.], 2010 [cit. 2011-12-08]. Dostupné z WWW: <<https://noppa.aalto.fi/noppa/kurssi/tu-22.1307/luennot>>.
- [21] R&D projects. In *Aalto University Course: Management of Uncertainty* [online]. [s.l.] : [s.n.], 2010 [cit. 2011-12-13]. Dostupné z WWW: <<https://noppa.aalto.fi/noppa/kurssi/tu-22.1432/luennot>>.

Elektronické zdroje (ostatní):

- [22] PORTER, M. E. The five competitive forces that shape strategy. In: *Harvard Business Publishing*. Video interview. [online]. 2008 [cit. 2011-11-11]. Dostupné z WWW: <<http://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy/ar/1>>.

Internetové stránky:

- [23] Balanced ScoreCard (BSC). *Středoevropské centrum pro finance a management*. [cit. 2011-12-22]. Dostupné z: <http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=56>
- [24] Desktop Browser Market Share. *NetMarketShare* [online]. November, 2011 [cit. 2011-12-29]. Dostupné z: <http://www.netmarketshare.com/browser-market-share.aspx?qprid=0&qpcustomd=0>
- [25] *DNUG user group* [online]. 2010, 22.11.2010 [cit. 2011-12-10]. Quick Wins - What does it mean and how can you participate?. Dostupné z WWW: <http://www.dnug.de/dnug/cms.nsf/id/31Conf_QuickWins.htm>.
- [26] GILLESPIE, V. *Oxford University Press: Foundations of Economics - Additional chapter on Business Strategy* [online]. 2007 [cit. 2011-11-18]. PESTEL analysis of the macro-environment. Dostupné z WWW: <http://www.oup.com/uk/orc/bin/9780199296378/01student/additional/page_12.htm>.
- [27] GILLESPIE, V. *Oxford University Press: Foundations of Economics - Additional chapter on Business Strategy* [online]. 2007 [cit. 2011-11-29]. Analysing the micro-environment. Dostupné z WWW: <http://www.oup.com/uk/orc/bin/9780199296378/01student/additional/page_10.htm>.
- [28] *Hotel-marketing* [online]. 2010 [cit. 2011-12-10]. Cross-selling. Dostupné z WWW: <<http://www.mip-s.cz/hotelovy-marketing-2010/cross-selling/>>.
- [29] *Michal Krutiš* [online]. 2008 [cit. 2011-12-16]. Texty o internetovém marketingu. Dostupné z WWW: <<http://www.krutis.com/texty-o-internetovem-marketingu/>>.
- [30] Mobile/Tablet Browser Market Share. *NetMarketShare* [online]. November, 2011 [cit. 2011-12-29]. Dostupné z: <http://www.netmarketshare.com/browser-market-share.aspx?qprid=0>

- [31] Optimalizace a marketing stránek pro vyhledávače: Česká republika. SEZNAM.CZ, A.S. *Firmy.cz* [online]. [cit. 2011-12-30]. Dostupné z: <http://www.firmy.cz/Remesla-a-sluzby/Pocitacove-a-internetove-sluzby/Webdesignove-sluzby/Optimalizace-a-marketing-stranek-pro-vyhledavace>
- [32] Poskytovatelé internetových obchodů: Česká republika. SEZNAM.CZ, A.S. *Firmy.cz* [online]. [cit. 2011-12-30]. Dostupné z: <http://www.firmy.cz/Remesla-a-sluzby/Pocitacove-a-internetove-sluzby/Vyvoj-software-na-zakazku/Poskytovatele-internetovych-obchodu>
- [33] Prezident podepsal zákony. OCHVAT, Radim. TISKOVÝ ODBOR. *Pražský hrad* [online]. Praha, 19.12.2011 [cit. 2011-12-28]. Dostupné z: <http://www.hrad.cz/cs/pro-media/tiskove-zpravy/7169.shtml>
- [34] *Shop Centrik* [online]. 2011 [cit. 2011-12-11]. E-procurement. Dostupné z WWW: <<http://www.shopcentrik.cz/slovník/e-procurement.aspx>>.
- [35] Vše o území. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Český statistický úřad* [online]. Praha, 26.3.2011, 30.12.2011 [cit. 2011-12-30]. Dostupné z: <http://vdb.czso.cz/sldbvo/#!stranka=vse-o-uzemi>
- [36] Webdesign a tvorba www stránek: Česká republika. SEZNAM.CZ, A.S. *Firmy.cz* [online]. [cit. 2011-12-30]. Dostupné z: <http://www.firmy.cz/Remesla-a-sluzby/Pocitacove-a-internetove-sluzby/Webdesignove-sluzby>
- [37] What is the Balanced Scorecard?. *Balanced Scorecard Institute*. [cit. 2011-12-22]. Dostupné z: <http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>

Webové sídlo:

- [38] MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. *Obchodní rejstřík a Sbirka listin: Úplný výpis z obchodního rejstříku, vedeného Krajským soudem v Brně oddíl C, vložka 48866* [online]. Obchodní firma: Shean s.r.o. 27.12.2011 [cit. 2011-12-27]. Dostupné z: <http://www.justice.cz>

Legislativní dokument:

- [39] Česká republika. Návrh novely zákona o elektronických komunikacích: zákon ze dne 6. prosince 2011. In: *127/2005 Sb.* Praha, 2011. Dostupné z: <http://www.komora.cz/download.aspx?dontparse=true&FileID=4708>

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Obrázky

Obr. 1-1: Balanced Scorecard: Ujasnění a převedení vize a strategie (čtyři perspektivy)	26
Obr. 1-2: Balanced Scorecard – Management strategie (čtyři procesy)	28
Obr. 1-3: Strategické alternativy	30
Obr. 1-4: Zákaznická a konkurenční orientace	34
Obr. 1-5: Elementy marketingového mixu	36
Obr. 1-6: Diagram SWOT analýzy	41
Obr. 1-7: Struktura internetového marketingu	43
Obr. 1-8: Prostředí obchodní firmy	45
Obr. 1-9: Spojitosti v řetězci služby a profitu	52
Obr. 1-10: Porterova analýza pěti konkurenčních sil	59
Obr. 1-11: Posun od „hromadného marketingu“ k „marketingu jeden na jednoho“	61
Obr. 1-12: Čtyři úrovně e-komerce	63
Obr. 1-13: Pravidlo 80/20 z pohledu kamenné prodejny a konceptu long tail	72
Obr. 2-1: Poměr obrátu firmy Shean s.r.o. v závislosti na jednotlivých službách a produktech	83
Obr. 2-2: Schéma odpovědnostních vztahů zaměstnanců ve firmě Shean s.r.o.	84

Grafy

Graf 1-1: Počet zaměstnanců v jednotlivých sektorech (odhad)	60
Graf 1-2: Koncept Long tail – Prodeje v závislosti na produktech	71
Graf 3-1: Plán implementace strategie a plánované náklady pro firmu Shean.....	130
Graf 3-2: Odhad - náklady na strategii vs. zisk (ze strateg. projektů) na pokrytí nákladů strategie	134

Tabulky

Tab. 1-1: Požadavky pro strategie „Red Ocean“ vs. „Blue Ocean“	20
Tab. 1-2: Balanced Scorecard – čtyři oblasti, které ujasňují a převádějí vizi a strategii	27
Tab. 1-3: Čtyři marketingové přístupy: Posun od hromadného marketingu k elektronickému marketingu	61
Tab. 2-1: Vyhodnocení efektivity marketingu ve firmě Shean s.r.o.....	86
Tab. 2-2: Přehled vlivů makroprostředí působící na firmu Shean s.r.o.	95
Tab. 2-3: Přehled vlivů makroprostředí působící na firmu Shean s.r.o.	101
Tab. 2-4: Interní komunikace ve firmě Shean s.r.o. pomocí modelu 7S	104
Tab. 3-1: Marketingový mix - Internetové obchody.....	116
Tab. 3-2: Marketingový mix – Optimalizace internetových objektů pro vyhledávače	116
Tab. 3-3: Marketingový mix – Optimalizace online obchodů pro mobilní telefony a tablety.....	117
Tab. 3-4: Marketingový mix – Analýzy	118
Tab. 3-5: Marketingový mix – Zákaznická systémy a sjednocení online obchodů.....	118
Tab. 3-6: Marketingový mix – Řešení na míru pro nově vznikající malé firmy či živnostníky.....	120
Tab. 3-7: Platové náklady na zaměstnaneckou restrukturalizaci ve firmě Shean s.r.o. (údaje v superhrubé mzdě).....	121
Tab. 3-8: Základní činnosti jednotlivých ředitelů firmy Shean s.r.o.	123
Tab. 3-9: Odhad - náklady na strategii vs. zisk (ze strateg. projektů) na pokrytí nákladů strategie.....	133
Tab. 3-10: Klady a zápory navržené strategie pro firmu Shean	136

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Vyhodnocení efektivity marketingu - dotazník

Příloha 1: Vyhodnocení efektivity marketingu - dotazník

INSTRUKCE:

Tento dotazník slouží k vyhodnocení současné efektivity marketingu firmy Shean s.r.o. Dotazník je určen pro všechny jednatele firmy a manažery. Každý z respondentů odpovídá na 15 otázek. U každé otázky je možné vybrat pouze jednu ze tří variant. Každý z manažerů a jednatelů vyplňuje dotazník samostatně, tak aby nebyl zkreslen úsudek jednotlivých respondentů. Odpovědi vybíráme dle nejlepšího svědomí, i kdyby z odpovědi mělo vyplynout např: že respondentův nadřízený neodvádí ve firmě dobrou práci. Jednotliví respondenti následně zašlou jejich odpovědi na email hodnotitele dotazníku.

DOTAZNÍK:

Zákaznická filozofie

1) Do jaké míry rozpozná management potřebu připravit firmu pro specifické poptávky trhu?

- A. Manažerská filozofie je prodávat existující produkty a služby komukoliv, kdo je koupí.
- B. Management se pokouší sloužit širokému rozsahu trhů a potřeb se stejnou efektivností.
- C. Identifikujeme potřeby trhu, management se zaměří na specifické cílové trhy s cílem maximalizovat firemní růst a potenciál.

2) Do jaké míry je marketingový program upraven na míru potřeb různých tržních segmentů?

- A. Vůbec ne
- B. Do nějaké míry
- C. Velmi mnoho

3) Osvojil si management systémový přístup k plánování, který zohledňuje souvislosti mezi prostředím, dodavateli, kanály (např. prodejní), zákazníky a konkurencí?

- A. Vůbec ne; firma se zaměřuje výhradně na existující skupinu zákazníků

- B. Do nějaké míry, tím způsobem, že většina úsilí systémového přístupu je vynaložena na existující skupinu zákazníků
- C. Ano. Management zohledňuje různé aspekty marketingového okolí a pokouší se na to reagovat v marketingových programech tím, že bere v potaz hrozby a příležitosti vytvořené změnou v tržním systému.

Organizace marketingu

4) Do jaké míry se nejvyšší management pokouší řídit a integrovat majoritní funkce marketingu?

- A. Vůbec ne. Není učiněna žádná snaha s cílem integrovat, nebo řídit aktivity a existuje neshoda mezi oblastmi marketingu.
- B. V omezené míře, ačkoli míra řízení a koordinace jsou obecně nedostatečné.
- C. Ve velmi vysoké míře což vede k tomu, že provozní oblasti dobře spolupracují.

5) Jaký vztah existuje mezi managementem marketingu a managementem následujících oblastí: R&D, finance a produkce?

- A. Obvykle slabý, který zahrnuje hodně stížností, že marketing je nerealistický vzhledem k poptávce.
- B. Obvykle uspokojující, ačkoli existuje pocit, že každé firemní oddělení je zaměřeno na uspokojení vlastních potřeb.
- C. Celkově velmi dobrý, včetně dobře spolupracujících firemních oddělení, které jsou v zájmu firmy jako celku.

6) Jak dobře organizovaný je proces vývoje nových produktu či služeb?

- A. Nedobře, ve všem.
- B. Oficiální proces vývoje nových produktů a služeb existuje, ale nefunguje velmi dobře.
- C. Proces je strukturovaný velmi dobře, řízen profesionálně a dosahuje dobrých výsledků.

Marketingové informace

7) Jak často firma provádí studii průzkumu trhu zaměřenou na zákazníky, kanály (např. prodejní, distribuční, atd.) a na konkurenci?

- A. Zřídka, jestli vůbec.
- B. Příležitostně.
- C. Pravidelně a velmi strukturovaně.

8) Do jaké míry má management povědomí o prodejním potenciálu a profitabilitě v různých tržních segmentech, u různých zákazníků, teritorií, u různých služeb a produktů, u různých velikostí objednávek?

- A. Vůbec ne.
- B. Do nějaké míry.
- C. Velmi dobře.

9) Jaké úsilí je věnováno měření efektivity nákladů na různých úrovních a u různých typů marketingových výdajů?

- A. Vůbec žádné.
- B. Nějaké, ale nepravidelné nebo nestrukturované.
- C. Velké.

Strategická perspektiva

10) Jak moc formální je proces plánování marketingu?

- A. Firma nemá v podstatě formální plánování marketingu.
- B. Je vypracovaný roční marketingový plán.
- C. Firma vypracovává detailní roční marketingový plán a dlouhodobý plán, který je aktualizován ročně.

11) Jaká je kvalita uvažování, jenž tvoří základ pro současnou marketingovou strategii?

- A. Současná strategie je nejasná.
- B. Současná strategie je jasná a je převážně pokračováním dřívějších strategií.
- C. Současná strategie je jasná, dobře obhájená a dobře rozvinutá.

- 12) Do jaké míry se management věnuje uvažování a plánování eventuálních možností?
- A. Vůbec ne.
 - B. Existuje nějaké uvažování o eventuálních možnostech, které ale není začleněno do formálního procesu plánování.
 - C. Firma se vážně pokouší identifikovat nejdůležitější eventuality a eventuální plány jsou následně rozvinuté.

Provozní účinnost

13) Jak dobré je uvažování nejvyššího managementu ohledně marketingové komunikace a implementace, po celou dobu?

- A. Velmi špatné
- B. Přiměřeně dobré.
- C. Extrémně úspěšné

14) Pracuje management marketingu efektivně s dostupnými prostředky?

- A. Ne. Základní skupina prostředků je neadekvátní pro záměry, které byly stanoveny.
- B. Do omezené míry. Dostupné prostředky jsou adekvátní, ale jsou pouze zřídka použity optimálním způsobem.
- C. Ano. Dostupné prostředky jsou adekvátní a efektivně řízeny.

15) Reaguje management rychle a efektivně na neočekávaný vývoj událostí na trhu.

- A. Ne. Informace o trhu jsou většinou zastaralé a reakce managementu jsou pomalé.
- B. Do omezené míry. Informace o trhu jsou přiměřeně aktuální, ačkoliv rychlost reakce managementu je různá.
- C. Ano. Existuje vysoce účinný informační systém(y) a management reaguje rychle a efektivně.

VYHODNOCENÍ:

Jednotlivé možnosti A, B, C jsou hodnoceny body dle následujícího klíče:

A = 0 bodů, B = 1 bod, C = 2 body

Jednotlivé body za každou otázku jsou v dotazníku následně sečteny. Výsledné body z dotazníků jednotlivých zaměstnanců jsou sečteny a zprůměrovány. Konečné bodové skóre je následně porovnáno s následujícími ekvivalenty:

0 – 5 = Žádná

6 – 10 = Špatná

11 – 15 = Uspokojivá

16 – 20 = Dobrá

21 – 25 = Velmi dobrá

26 – 30 = Vynikající

Při obdržení skóre **10 a nižší** by měly být nastoleny otázky o schopnosti firmy přežít v něčem delším než je krátkodobý horizont a jakékoliv vážná konkurenční výzva může pravděpodobně vytvořit výrazné problémy. Je potřeba učinit základní změny ve filozofii managementu a v organizační struktuře. Pro mnoho firem v této pozici, je nepravděpodobné, že těchto změn dosáhnou existující manažeři, i když jsou to většinou právě oni, kteří dovedli firmu do této situace. Řešení tak proto může spočívat ve výrazných změnách v nejvyšším managementu.

Pro skóre **mezi 11 a 15** existuje opět značná příležitost pro zlepšení filozofie managementu a organizační struktury.

Při skóre **16 až 25** existuje prostor pro zlepšení, ačkoli se jedná spíše o skupinu malých změn a modifikací spíše než něco zásadního.

Pro skóre **mezi 26 a 30** je nutné se starat o firmu s cílem zajistit, že je udržován iniciativní postoj a že nenastane nevšímavost či lhostejnost k firemním procesům.