



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

STRATEGIE ROZVOJE PODNIKU FPO S.R.O.

STRATEGY OF DEVELOPMENT OF FPO LTD

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. VERONIKA DOBIÁŠKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. ROBERT ZICH, Ph.D.

BRNO 2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Veronika Dobiášková

Podnikové finance a obchod (6208T090)

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

Strategie rozvoje podniku FPO s.r.o.

v anglickém jazyce:

Strategy of Development of FPO Ltd

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

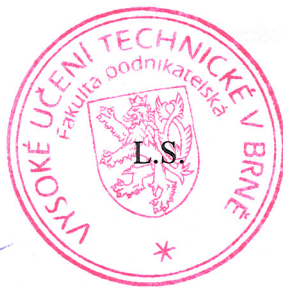
Přílohy

Seznam odborné literatury:

- KOTLER, P. Marketing. Management. Přel. V. Rolanský, D. Jurečka, S. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 719 s. Přel. z: Marketing. Management. ISBN 80-247-0016-6
- KEŘKOVSKÝ, M. - VYKYPĚL, O. Strategické řízení - teorie pro praxi. 1. vyd, Praha: C.H.Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X
- PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. a kol. Obchodní podnikání. 2. přepracované vydání. Praha, 2006. 880 s. ISBN 80-7261-059-7.
- ROBBINS, S.P. - COULTER, M. Management. 7. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1

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

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/10.




Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu


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

V Brně, dne 7.2.2010

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na sestavení uceleného popisu strategických dokumentů firmy. Napomáhá udávat jednotný směr, kterým se má společnost ubírat v rámci svojí vize, poslání, firemní identity, cílů a hodnot. Je tedy uceleným souborem sloužící ke strategickému rozvoji společnosti a udržení směru předem stanovených cílů. V rámci jednotného materiálu je možné zabezpečit sladěnost a vzájemnou sounáležitost členů s posláním firmy.

Abstract

This diploma thesis is dealing with creating compact description of strategic documentation in a company. It helps to set one direction, where the company should be heading in its vision, function, identity, objectives and values. It is a compact collection for strategic development of the company and for keeping the direction towards the chosen objectives set beforehand. It is possible to secure coordination and mutual belonging of the parts and objective of the company in a framework of unanimous material.

Klíčová slova

Strategie, vize, poslání firmy, firemní kultura, cíle, mise, hodnoty firmy, řízení firmy.

Key words

Strategy, vision, function of company, corporate identity, goals, mission, values of company, business.

Bibliografická citace práce:

DOBIÁŠKOVÁ, V. *Strategie rozvoje podniku FPO s.r.o.*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 124 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Robert Zich, Ph.D.

.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně pomocí poznatků z uvedených zdrojů a pod vedením vedoucího práce. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 28. 5. 2010

Poděkování

Děkuji Ing. Robertu Zichovi, Ph.D. za rady a podněty, za ochotu a příjemnou spolupráci při vedení diplomové práce. Také chci poděkovat pracovníkům firmy FPO s.r.o., za poskytnutí potřebných informací, které napomohly k vypracování diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD	- 9 -
1 CÍLE A POUŽITÉ METODY	- 11 -
1.1 SLEPT ANALÝZA	- 11 -
1.2 PORTERŮV MODEL KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ.....	- 12 -
1.3 MATICE ATRAKTIVITY OBORU A POZICE PODNIKU.....	- 13 -
1.4 ANALÝZA HODNOTOTVORNÉHO ŘETĚZCE	- 14 -
1.5 ANALÝZA METODOU 7S	- 15 -
1.6 SWOT ANALÝZA	- 15 -
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	- 17 -
2.1 DEFINICE ZÁKLADNÍCH POJMŮ	- 17 -
2.2 PROCES STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ	- 18 -
2.3 HIERARCHIE STRATEGIÍ.....	- 19 -
2.3.1 Firemní strategie.....	- 20 -
2.3.2 Obchodní strategie.....	- 20 -
2.3.3 Funkční strategie	- 21 -
2.3.4 Horizontální strategie	- 22 -
2.4 STRATEGICKÁ ANALÝZA	- 22 -
2.4.1 Analýza externích faktorů	- 22 -
2.4.2 Analýza interních faktorů.....	- 23 -
2.5 KONKURENČNÍ STRATEGIE PODLE PORTERA	- 24 -
2.5.1 Strategie nákladovosti (Cost Leadership).....	- 24 -
2.5.2 Strategie odlišení (Differentiation)	- 26 -
2.5.3 Strategie zaměření (Focus).....	- 27 -
2.6 ALTERNATIVNÍ STRATEGIE ROZVOJE.....	- 28 -
2.6.1 Strategie stability	- 28 -
2.6.2 Strategie expanze	- 28 -
2.6.3 Strategie útlumu.....	- 29 -
2.6.4 Kombinovaná strategie	- 29 -
3 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE.....	- 30 -
3.1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA ANALYZOVANÉ FIRMY.....	- 30 -
3.1.1 Historie firmy.....	- 31 -
3.1.2 Organizační struktura	- 32 -
3.2 ANALÝZA EXTERNÍCH FAKTORŮ	- 34 -
3.2.1 Analýza obecného okolí	- 34 -
3.2.2 Analýza oborového okolí.....	- 41 -
3.3 ANALÝZA INTERNÍCH FAKTORŮ	- 46 -
3.3.1 Analýza ekonomické situace firmy	- 47 -
3.3.2 Analýza hodnototvorného řetězce	- 53 -
3.3.3 Model 7S	- 56 -
3.4 ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU FIRMY	- 59 -
3.4.1 Firemní strategie firmy	- 59 -
3.4.2 Obchodní strategie firmy	- 61 -
3.4.3 Horizontální strategie firmy.....	- 65 -
3.4.4 Funkční strategie firmy.....	- 67 -

3.5	SWOT ANALÝZA	- 68 -
3.5.1	<i>Silné stránky</i>	- 69 -
3.5.2	<i>Slabé stránky</i>	- 70 -
3.5.3	<i>Příležitosti</i>	- 71 -
3.5.4	<i>Hrozby</i>	- 72 -
3.5.5	<i>Souhrnné zhodnocení</i>	- 73 -
4	NÁVRH STRATEGIE ROZVOJE PODNIKU	- 74 -
4.1	ALTERNATIVY ROZVOJE STRATEGIE	- 74 -
4.2	VYMEZENÍ STRATEGIE FIRMY	- 77 -
4.2.1	<i>Firemní strategie</i>	- 77 -
4.2.2	<i>Strategické obchodní jednotky</i>	- 78 -
4.2.3	<i>Obchodní strategie</i>	- 82 -
4.2.4	<i>Výběr strategického SBU</i>	- 89 -
4.2.5	<i>Horizontální strategie</i>	- 93 -
4.3	NÁVRH FUNKČNÍ STRATEGIE KOMPLEXNÍCH SLUŽEB	- 93 -
4.3.1	<i>Marketingové strategie</i>	- 93 -
4.3.2	<i>Personální strategie řízení lidských zdrojů</i>	- 96 -
4.3.3	<i>Strategie řízení služeb</i>	- 97 -
4.3.4	<i>Finanční strategie</i>	- 98 -
4.3.5	<i>Strategie IS</i>	- 98 -
4.3.6	<i>Souhrn strategických cílů</i>	- 99 -
4.4	IMPLEMENTACE NAVRŽENÉ STRATEGIE	- 99 -
4.5	HODNOCENÍ NAVRŽENÉ STRATEGIE	- 104 -
	ZÁVĚR	- 106 -
	LITERATURA	- 108 -
	SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ A TABULEK	- 112 -
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	- 114 -
	SEZNAM PŘÍLOH.....	- 115 -

ÚVOD

K tomu, aby byla firma v dnešní uspěchané době stabilní, musí neustále plánovat a tvořit strategii. Dnešní svět je charakterizován přesyceností informací a bude záležet především na tom, kdo dokáže množství informací efektivně zpracovat a vytřídit podstatné od nepodstatných. Účelná strategie je reakcí na měnící se podmínky v okolí firmy. Jelikož okolní svět se neustále vyvíjí, musí firma reagovat na tyto měnící se podmínky a přizpůsobovat strategii v návaznosti na očekávané změny. Díky úspěšné reakci na okolní prostředí a předpokládaný vývoj může být firma více úspěšná a konkurenceschopná. Jednotlivé kroky tvorby strategie napomáhají být konkurenceschopný vůči okolnímu prostředí a také dávají jednotný směr ve vývoj firmy. Strategii tedy můžeme označit jako dlouhodobé plánování, které nám určuje cesty, kterými se má firma zabírat k tomu, abychom udrželi konkurenční výhody. V této práci se zaměříme na soubor analýz, popisu současného stavu firmy a následných návrhů řešení pro rozvoj strategie firmy FPO s.r.o.

Strategie jako proces několika etap, které budou v práci řešeny. První z těchto etap je analýza současné pozice a stavu firmy FPO s.r.o.. V rámci tohoto bodu jsme schopni zaznamenat silné stránky, příležitosti, ale také potencionální hrozby a slabé stránky firmy. Tato analýza by měla v životním cyklu firmy probíhat přibližně každé tři měsíce. Druhou etapou je plánování strategie, kde se snažíme určit trvalé výhody vůči konkurentům. Plánovaná strategie musí mít definované těžiště strategického zájmu s ohledem na finanční prognózy. Plánování strategie probíhá v rámci operativní a taktické strategie. Po důkladném sestavení strategického plánu dochází k jeho implementaci. Před samotnou implementací je důležité sestavit časový harmonogram včetně kontrolních činností a kritických míst. Tyto činnosti mohou odhalit případné nesrovnalosti, jež v průběhu implementace mohou vzniknout.

Pro svoji práci jsem si zvolila firmu FPO s.r.o., jedná se o firmu, která působí zejména na trhu informačních technologiích. Na tomto trhu firma působí přibližně deset let, má již víceletou tradici a získané zkušenosti z dosavadní existence. Informační technologie jsou oblastí, která se skokově mění k modernějším a novějším

technologiím. Proto je důležité úspěšně reagovat a sledovat vývojové trendy v okolí firmy. Strategie firmy FPO s.r.o. bude v textu upřesněna v rámci firemní, obchodní a funkční strategie. V diplomové práci budou navrženy rozvojové oblasti firmy, reagující na měnící se trendy okolního prostředí, je však na samotné firmě, jak se k navrhované strategii postaví.

1 CÍLE A POUŽITÉ METODY

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout strategii podniku pro nadcházející období přibližně dvou až pěti let. Tento cíl je zaměřen na definování strategií pro strategické podnikové jednotky a získání tak konkurenční výhody při dalším vývoji podniku. V současné době je velmi důležité mít definovanou jednoznačnou strategii, která je známa všem členům podniku. Strategie udává mantinely, které nám pomáhají držet cesty dalšího rozvoje. Firma FPO s.r.o. nemá ucelený dokument o firemní strategii, což také značí potencionální možnost rozvoje konkurenceschopnosti firmy.

Mezi metody a postupy, které jsou v diplomové práci použity se řadí metody analýzy, jako SLEPT analýza, Porterův model konkurenčního prostředí, matice atraktivity oboru a pozice podniku, analýza hodnotového řetězce, analýza metodou 7S a v neposlední řadě SWOT analýza.

1.1 SLEPT analýza

SLEPT analýza je využívána při hodnocení změn v okolí firmy. Napomáhá nám odhalit případné negativní dopady ve vývoji firmy. Tato metoda je členěna na oblasti sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické. SLEPT analýza se nezaměřuje pouze na současný vývoj jednotlivých faktorů, ale i na předpokládaný směr jejich budoucího působení.

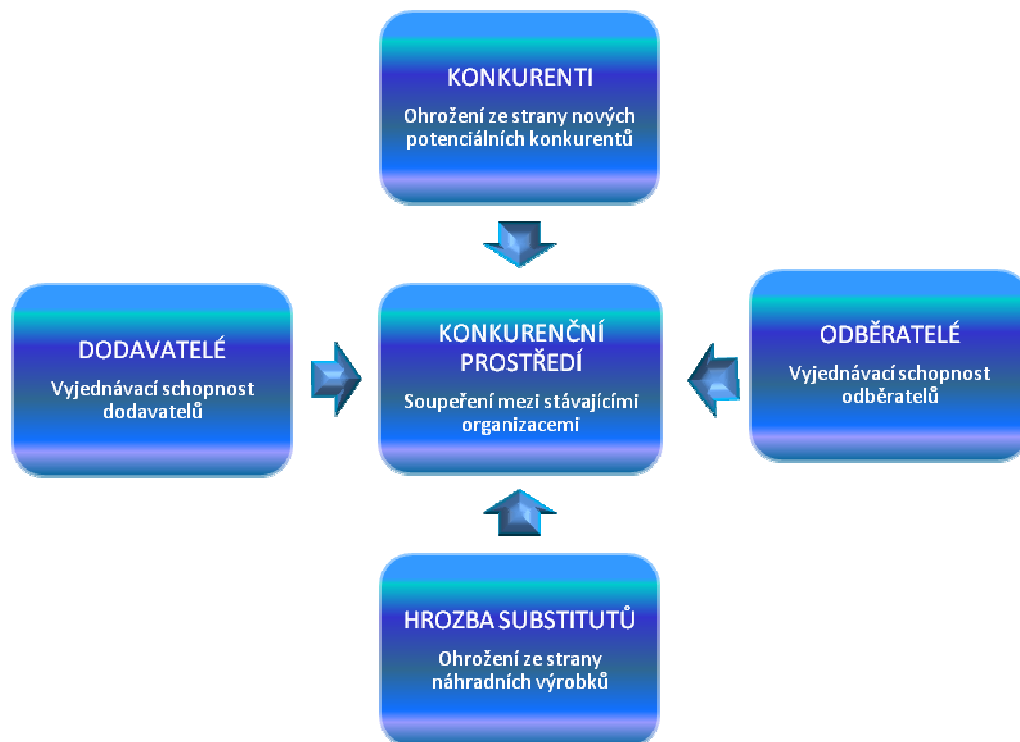
V následující části se zaměříme na jednotlivé faktory včetně obsahové náplně:

- *Sociální faktory* – demografické charakteristiky (velikost populace, věková struktura, pracovní preference), makroekonomické charakteristiky práce trhu (míra zaměstnanosti, nezaměstnanosti), sociálně – kulturní aspekty (životní úroveň, rovnoprávnost pohlaví), dostupnost pracovní síly (dostupnost požadovaných pracovníků)
- *Legislativní faktory* – existence zákonných norem (občanské právo, obchodní právo, daňové zákony, legislativní omezení), nekompletní legislativa, vymahatelnost práva, autorská práva

- *Ekonomické faktory* – makroekonomická situace (inflace, úroková míra, výše HDP, měnová stabilita), finanční zdroje (bankovní zdroje, úvěry), daňové faktory (výše daňových sazeb)
- *Politické faktory* – politické faktory (stabilita vlády, orgány a úřady), politický vliv skupin, politicko - ekonomické faktory (postoj k zahraničním investicím, státnímu průmyslu)
- *Technologické faktory* – podpora v oblasti výzkumu a vývoje, nové vynálezy a objevy, nové technologické aktivity.(12.)

1.2 Porterův model konkurenčního prostředí

Porterův model konkurenčního prostředí zobrazuje pět faktorů – konkurence, odběratelé, hrozba vstupu nových substitutů, dodavatelé a konkurenční prostředí. Tento model se využívá pro analýzu oborového okolí, tedy shrnutí sil, které se dostávají na trhu do vzájemné interakce.



Obrázek 1: Porterův model konkurenčního prostředí (Zdroj: 12.)

Pět základní sil:

- *Konkurenti* – je snadné a obtížné pro nového konkurenta vstoupit na trh? Existují nějaké bariéry vstupu?
- *Odběratelé* – mohou odběratelé spolupracovat a objednávat větší objem? Jak silná je jejich vyjednávací schopnost?
- *Hrozba substitutů* – je snadné nahradit naše produkty jinými?
- *Dodavatelé* – je velké množství dodavatelů nebo málo? Jaká je vyjednávací schopnost dodavatelů?
- *Konkurenční prostředí* – nachází se v konkurenčním prostředí silný konkurenční boj? Můžeme najít dominantního konkurenta?(15.)

1.3 Matice atraktivity oboru a pozice podniku

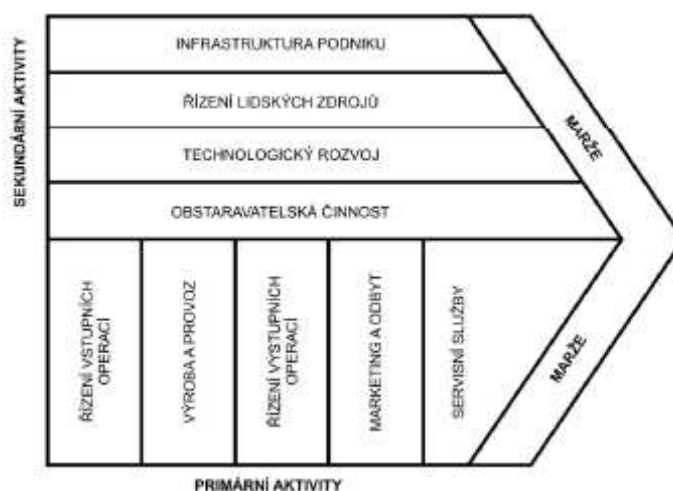
Tato matice je sestavována na základě dvou kritérií – atraktivity oboru a pozice podniku v daném oboru. Pomocí jednoduchých odhadů se kvantifikují síly faktorů v rámci oboru dané firmy, určí se bodovací stupnice a na základě přiřazeného bodového ohodnocení se získá procentní skóre jak pro atraktivitu, tak pro pozici výrobku. Závěrem je grafické znázornění do mřížky, které určí příslušnou pozici produktu.(6.)

		<i>silná</i>	<i>průměrná</i>	<i>slabá</i>	
ATRAKTIVITA	100%	Vůdce	Zkus silněji	Zdvojnásob úsilí nebo zruš	<i>atraktivní</i>
	0%	Vůdce růst	Růst opatrování	Fázově stáhnout	<i>průměrná</i>
	-100%	Peněžní doják	Fázově stáhnout	Zruš	<i>neatraktivní</i>
		100%	0%	-100%	POZICE

Obrázek 2: Matice atraktivity oboru (Zdroj: 6.)

1.4 Analýza hodnototvorného řetězce

Hodnotový řetězec se člení na dvě základní části - základní činnosti a podpůrné činnosti, které jsou dále děleny na specifické oblasti. K primárním aktivitám řadíme obstarání materiálu, jeho zpracování, vyskladnění a odbavení výrobku, obchodování s nimi a také servis. Sekundární aktivity jsou nadstavbou všech základních aktivit. Mezi podpůrné aktivity patří obstaravatelská činnost, technologická činnost, řízení lidských zdrojů a infrastruktura podniku. V rámci analýzy hodnotového řetězce můžeme identifikovat potenciální konkurenční výhody. (8.)

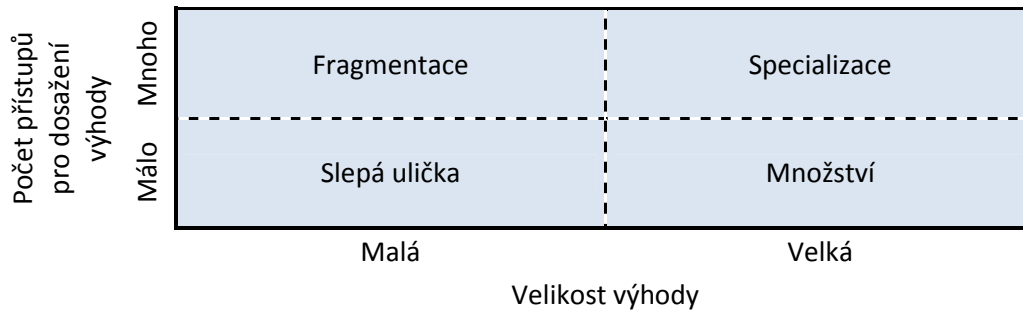


Obrázek 3 Obecný hodnotový řetězec (Zdroj: 12.)

„Úkolem firmy je zkoumat své náklady a provádět všechny nákladotvorné činnosti a hledat možnosti jejich zdokonalování. Je třeba, aby firma hledala něco, co dělá lépe než konkurence. Hodnotový řetězec poskytuje souhrnný rámec pro systematické zkoumání možností, jak zabezpečit lepší hodnoty pro zákazníky. Boston Consultin Group rozlišuje čtyři typy průmyslů podle počtu jejich konkurenčních výhod a podle jejich velikostí.

- Průmysl objemový – firma může dosáhnout pouze mála výhod, za to však velkých. Výnosnost je úměrná velikosti firmy a jejímu podílu na trhu.
- Průmysl ve slepé uličce – málo potenciálních výhod a všechny tyto výhody jsou malé. V tomto případě nezáleží výnosnost na velikosti tržního podílu.
- Průmysl fragmentovaný – mnoho příležitostí pro diferenciaci, ale všechny příležitosti jsou malé. Podnik může být ziskový i ztrátový.

- Průmysl specializovaný – řada diferenciačních příležitostí, z nichž každá může být velmi výnosná.“ (8.)



Obrázek 4: Matice BCG (Zdroj: 8.)

1.5 Analýza metodou 7S

Analýza metodou „7S“ odhaluje klíčové faktory úspěchu. Základem této metody je chápání jednotlivých faktorů ve vzájemných vztazích a působení. V tomto pojetí je tedy požadováno pohlížet na firmu jako na množinu sedmi faktorů – strategie, struktura, systém řízení, styl manažerské práce, spolupracovníci, schopnosti, sdílené hodnoty. Klíčovým úspěchem je především harmonický soulad mezi jednotlivými faktory.

- Struktura – obsahová a funkční náplň organizačního uspořádání - nadřízenost, podřízenost, spolupráce.
- Systém řízení – chápeme jako prostředky, které slouží k řízení – informační, dopravní, kontrolní, komunikační.
- Styl manažerské práce – vyjadřuje, jak management firmy přistupuje k řízení.
- Spolupracovníci – vzájemné vztahy pracovníků, motivace a chování uvnitř firemního týmu.
- Schopnosti – profesionální zdatnost pracovního kolektivu firmy.
- Sdílené hodnoty – symbolizují základní ideje stakeholderů.

1.6 SWOT analýza

Tato analýza bývá součástí strategického, dlouhodobého plánování společnosti. Dokáže komplexně vyhodnotit fungování firmy, vyhledat problémy a především možnosti nového růstu. SWOT analýza spočívá v hodnocení současného stavu firmy (silných a slabých stránek) a situaci v okolí firmy (příležitosti a hrozby). SWOT

analýza je využívána pro optimalizaci strategie firmy. Management rozhoduje, která strategie je pro danou firmu nejefektivnější:

- *MAX – MAX strategie* – maximalizace silných stránek – maximalizace příležitostí.
- *MIN – MAX strategie* – minimalizace slabých stránek – maximalizace příležitostí.
- *MAX – MIN strategie* – maximalizace silných stránek – minimalizace hrozby.
- *MIN – MIN strategie* – minimalizace slabých stránek – minimalizace hrozby.(16.)

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

2.1 Definice základních pojmů

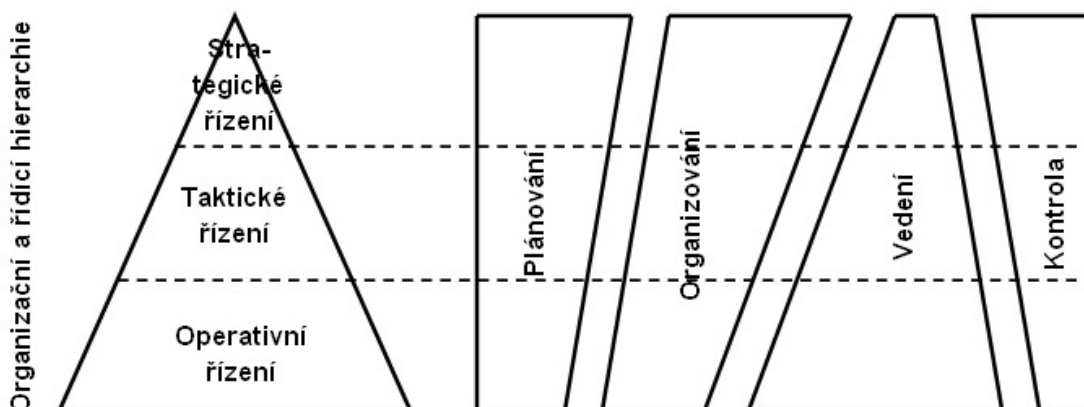
K tomu, abychom snáze pochopili strategii a strategické řízení, charakterizujeme si některé základní strategické pojmy.

- *Konkurence* je brána jako vzájemná soutěž mezi firmami, která udržuje neustálý koloběh pohybu v životním cyklu podniků. (12.)
- *Konkurenceschopnost firmy* můžeme charakterizovat jako tu oblast působení firmy, která je pro ostatní firmy v daném momentu nedosažitelná tzv. konkurenční výhoda. Konkurenceschopnost firmy je charakterizována silnými stránkami.(8.)
- *Strategie* zahrnuje dlouhodobé cíle, které chce firma dosáhnout a způsoby, cesty jejich dosažení. (12.)
- *Vize* je základní představa vlastníků, zakladatelů firmy o předmětu podnikání, nabízených výrobcích, zákaznících, cílů, kterých má být dosaženo. Jedná se o budoucí žádoucí stav, který udává jednoznačný směr ve vývoji firmy. (12.)
- *Mise* neboli poslání, účel existence firmy. Mise určuje oblast podnikání a zákazníky, na které se chce firma zaměřit. Může mít i podobu firemních hodnot, principů a zásad. (12.)
- *Strategická analýza* má za úkol zjistit skutečný stav strategického řízení dané společnosti.
- *Strategická mezera* je označována jako rozdíl mezi očekávaným budoucím výsledkem v případě, že firma bude pokračovat ve stávající strategii a požadovaným budoucím výsledkem. (12.)
- *Strategická obchodní jednotka*, také označována akronymem SBU z anglického Strategic Business Unit, je definována určitou skupinou zákazníků a jejich potřeb, jež hodlá firma uspokojovat. Strategické obchodní jednotky jsou schopny samostatně čelit specifické konkurenci a mohou být řízeny jako zisková

střediska. „SBUs jsou vyčleňovány zejména proto, že pro každou SBU je formulována samostatná business strategie.“(6.)

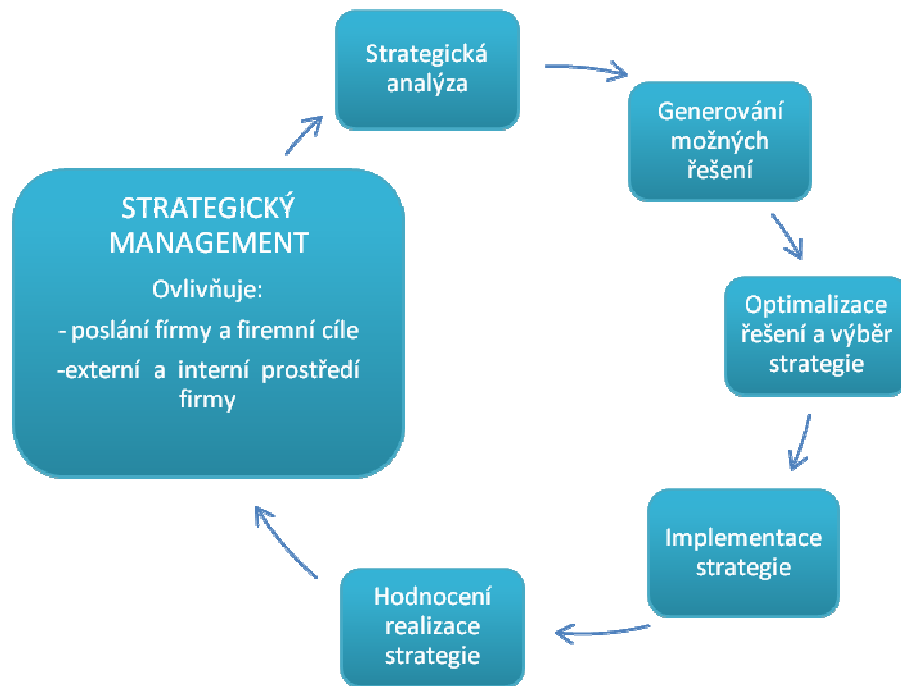
2.2 Proces strategického řízení

„Strategické řízení uskutečňované top managementem, případně i vlastníky firmy, zahrnuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi firmou a prostředím, v němž firma existuje. Obdobně jako u obou nižších úrovní řízení, taktické a operativní, lze i strategické řízení charakterizovat jako mix základních manažerských činností – plánování, organizování, vedení a kontroly, jejichž proporce na jednotlivých úrovních řízení jsou naznačeny na obrázku.“(6.)



Obrázek 5: Struktura základních manažerských funkcí na úrovních řízení (Zdroj: 6.)

Jednotný model strategického řízení šitý na míru každému podniku prakticky neexistuje, ale je řada částí procesu strategie, které jsou charakteristické pro více oblastí. Obecně je proces strategického řízení ovlivňován posláním firmy a externím, interním prostředím firmy. Strategické řízení jako proces je složeno z části strategické analýzy, generování možných řešení, optimalizace řešení a výběr strategie, implementace strategie a zpětná vazba ve formě hodnocení realizace strategie. Jedná se o koloběh procesů, které se neustále opakují. Nepřetržitý koloběh je znázorněn na obrázku.



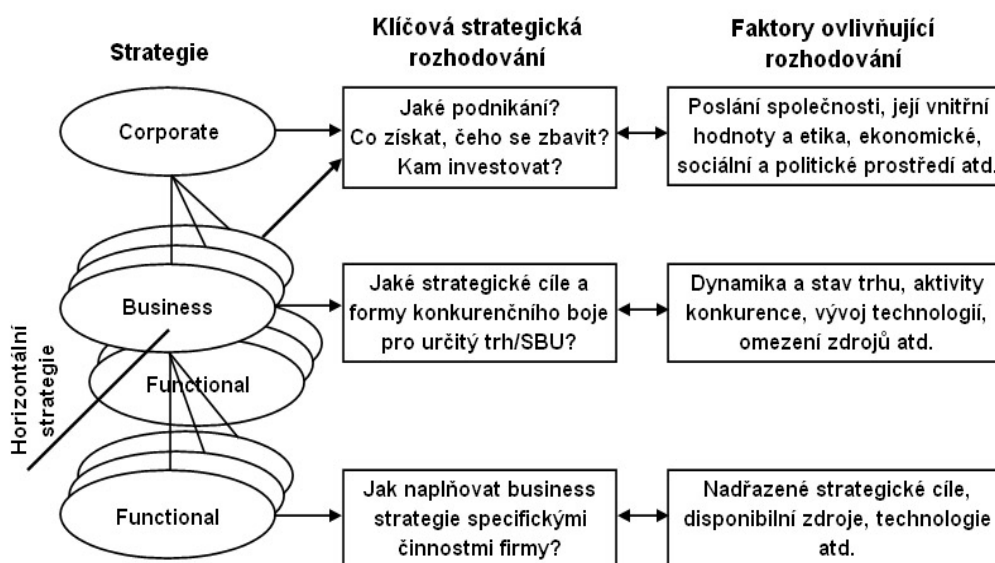
Obrázek 6: Proces strategického řízení (Zdroj: 6.)

2.3 Hierarchie strategií

Základem strategie je vytvoření množin dlouhodobých cílů a také způsobů jejich realizace. Každý z těchto strategických cílů by měl splňovat podmínky SMART. Opět se jedná o akronym složený s počátečních písmen anglických slov, které si charakterizujeme:

- S – „stimulating“, cíle musí stimulovat k dosažení nejlepších výsledků
- M – „measurable“, měřitelnost cíle
- A – „acceptable“, akceptovatelnost cíle
- R – „realistic“, dosažitelnost
- T – „timed“, časový rámec cíle(6.)

Hierarchie firemních strategií můžeme dále diverzifikovat do na sebe navazujících strategií. Jedná se o nejvýše postavenou firemní strategii (corporate), obchodní strategii (business) a funkční (functional) strategii. Při sestavování zmíněných strategií by měla být dodržena zásada směru postupu směrem shora dolů, ale uplatňuje se i postup zdola nahoru a to v případě, že jsou rozpracovány nadřazené cíle na nižších úrovních. (6.)



Obrázek 7: Hierarchie firemních strategií (Zdroj: 6.)

2.3.1 Firemní strategie

Firemní strategie určuje rámce pro navazující obchodní strategii. Na jedné straně můžeme na firemní strategii pohlížet jako na definování mise, na druhou stranu jako na zadání, které nás usměrňuje pro formulaci obchodních strategií. U firemní strategie se jedná především o definování záměrů podnikání, které chce firma realizovat. Na formulaci cílů pro firemní strategii se podílí top management a vlastníci firmy. (6.)

Firemní strategie by měla definovat:

1. strategické obchodní jednotky
2. určení základních strategických cílů SBU
3. vymezení směr a cest pro stanovené strategické cíle SBU, aby vždy došlo k naplnění předem určených cílů. (6.)

2.3.2 Obchodní strategie

Obchodní strategie definuje strategické cíle a cesty vedoucí k jejich dosažení pro specifikovanou strategickou obchodní jednotku. Obchodní strategie dává určitému podnikání na konkrétním trhu jeho specifický charakter. Můžeme ji tedy

charakterizovat, jako širší rozpracování strategických cílů vymezených na jednotlivé SBU v hierarchicky vyšší firemní strategii. (6.)

Obchodní strategie by měla specifikovat strategické cíle pomocí rozšířeného marketingového mixu, 7P:

- *Produkt* – výrobky, nebo služby;
- *Price* – cena;
- *Place* – vymezení trhu;
- *Promotion* – propagace, distribuční kanály;
- *People* – lidské zdroje;
- *Process* – procesy – vývojové, zásobovací, výrobní, distribuční, informační;
- *Planning* – plánování, řízení. (6.)



Obrázek 8: Obchodní strategie s využitím rozšířeného marketingového mixu (Zdroj: 6.)

2.3.3 Funkční strategie

Funkční strategie je navazující článkem na obchodní strategii. Tato strategie detailněji rozpracovává obchodní strategii pro jednotlivé specifické oblasti. Funkční strategie je rozpracovávána do několika strategií - rozvoje marketingu, strategie řízení lidských zdrojů, rozvoj výrobků, rozvoj výrobní základny, využití informačních technologií v řízení. Pro určení funkční strategie je velmi důležité vycházet ze specifických vlastností SBU. Některé funkční strategie nemusí být definované pouze

pro jediné SBU, ale mohou být společná pro více strategických obchodních jednotek. (6.)

2.3.4 Horizontální strategie

Horizontální strategie slouží zejména pro koordinaci vzájemných vztahů mezi vymezenými SBU a to především z důvodu, aby si obchodní strategické jednotky nebyly vzájemně konkurenční a nedocházelo tak k oslabení jednotlivých SBU a roztržitosti firemní kultury. Hlavním rozdílem mezi horizontální strategií a firemní strategií je, že horizontální strategie definuje vzájemné strategické vztahy SBU, firemní strategie vytyčuje strategické cíle společnosti. (6.)

2.4 Strategická analýza

K tomu, aby firma byla silná a úspěšná musí analyzovat odvětví svého působení. V rámci strategické analýzy vyhodnotíme vnější a vnitřní vlivy, které nám pomohou nasměrovat firemní strategii žádoucím směrem.

Pro strategickou analýzu je důležité se zaměřit nejdříve na analýzu a monitorování okolí firmy, které je důležitým faktorem pro ovlivňování růstu, či poklesu ve fungování firmy. Ukazuje se, že podniky, které mají strategii více přizpůsobenu realitě svého okolí jsou úspěšnější. (6.)

2.4.1 Analýza externích faktorů

Analýzu externích faktorů dělíme na obecné a oborové okolí podniku. Obecné okolí podniku se nachází v rovině sociální, legislativní, ekonomické, právní, technologické. K analýze obecného okolí využijeme *SLEPT analýzu*. Oborové okolí podniku je charakterizováno především zákazníky, konkurencí, nabízenými produkty a dodavateli. Nejlépe vystihující metodou oborového okolí podniku je *Porterův pětifaktorový model*. Analýzu externích faktorů lze shrnout pomocí techniky ETOP, profil příležitostí a hrozeb.

Jiné možné přístupy pro analýzu vnějšího prostředí jsou *BCG matice*, která uvažuje dvě základní kritéria - růst trhu a relativní podíl na daném trhu, *matice*

atraktivita oboru a pozice na trhu, kde se matice vytváří na základě veličin – atraktivita oboru, konkurenční pozice podniku v daném oboru a také *matice přežití*, která uvažuje prodejní a nákladovou pozici podniku. (6.)

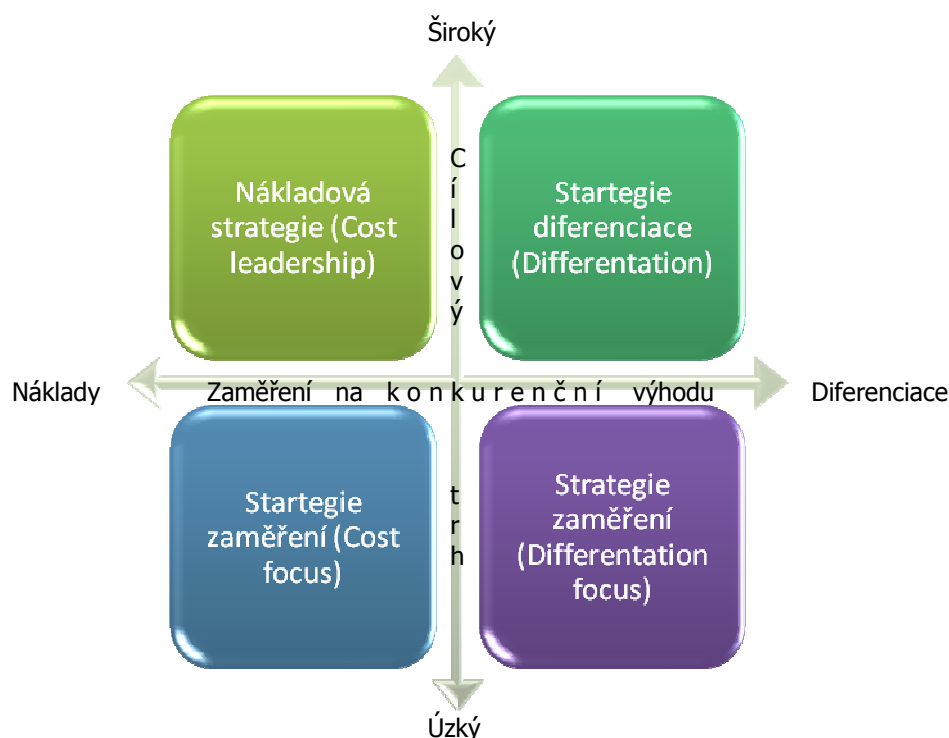
2.4.2 Analýza interních faktorů

Analýza interních faktorů se zaměřuje na vnitřní firemní pochody, které jsou z větší části ovlivňovány působením externích faktorů. Existuje řada přístupů a metod pro hodnocení interních faktorů. Jedním z těchto přístupů je *funkční přístup*, který je rozčleněn do oblastí podle funkcí uvnitř podniku – technologická oblast, obchodní a marketingová, personální, ekonomická a finanční oblast, výrobní oblast. Alternativní metodou je *analýza hodnotového řetězce* – kde jsou strategicky významné oblasti členěny do primárních a podpůrných aktivit. Primární aktivity přímo souvisejí s výrobou a expedicí výrobků. U sekundárních aktivit se jedná o podpůrné procesy navazující na primární. *Metoda „7S“*, která za písmenkem „S“ skrývá jednotlivé faktory, které považujeme za klíčové z hlediska úspěšného fungování firmy. Mezi tyto faktory patří – struktura, systém, styl, spolupracovníci, schopnosti, strategie, sdílené hodnoty. (6.)

Výstupem z analýzy interních faktorů jsou silné a slabé stránky firmy, které je možné sumarizovat pomocí techniky SAP, profil strategických výhod.

2.5 Konkurenční strategie podle Portera

Konkurenční strategii firmy se odvíjí od diagnózy silných a slabých stránek podniku. Základní strategii firmy můžeme členit na tři obecné strategie – strategie nákladovosti, strategie odlišení a strategie zaměření.



Obrázek 9: Generické strategie (Zdroj: 12.)

2.5.1 Strategie nákladovosti (Cost Leadership)

Strategie nákladovosti znamená, že v části trhu převládají jednoduché výrobky, které je snadné vyrobit a konkurovat jim. V případě, že se rozhodne obchodní jednotka využívat tuto strategii, bude muset výrobek nabídnout za co nejnižší cenu ve srovnání s cenou ostatních konkurentů a současně zabezpečit udržení kvality výrobků, respektive služeb. Tato strategie vyžaduje důsledné sledování ve snižování nákladů, minimalizovat náklady na úrovni výzkumu a vývoje, služeb, prodeje, reklam, apod.. Díky nákladové strategii vyrábí firmy standardní výrobky pro standardní zákazníky. (6.)

„Nejdůležitější strategické principy by měly být:

- Využívání úspor z rozsahu výroby velkých objemů redukováného počtu výrobků, nepřiliš časté změny sortimentu výrobků. Převaha hromadné a sériové výroby s nižšími jednotkovými náklady.
- Časté strategické změny nejsou žádoucí. (změna výrobků, dodavatelů, trhů).
- Orientace na spotřebitele se standardními požadavky.
- Poptávka je spíše ovlivňována, než uspokojována ve smyslu stálosti.
- Šetřit všude tam, kde se dá, preferování levných výrobních faktorů, minimalizace režii, zaměření na úspory výrobních nákladů, nikoliv na inovace výrobků, dobrá spolupráce se subdodavateli s cílem minimalizace nákladů, využívání jednoduchých a levných distribučních kanálů.
- Preference většího stabilního objemu prodeje před ziskovostí.“ (6.)

Výhody nákladové strategie:

- Zabraní konkurentům,
- zabraní novým vstupům do odvětví (nová firma nemůže příliš konkurovat nízkým nákladům, není zajímavá pro konkurenty),
- zabraní substitutům (v případě, že je zboží pro zákazníka levné, nehledá substituty),
- zabraní přechodu zákazníka ke konkurenci. (6.)

Rizika nákladové strategie:

- technologické změny vyvolané vědecko-technickým pokrokem,
- plagiátorství technologií, organizací výroby,
- zájem zákazníků o diferenciované výrobky,
- neefektivnost uspokojení specifických požadavků zákazníků,
- ostrá konkurence o získání pozice nákladového vůdce. (6.)

2.5.2 Strategie odlišení (Differentiation)

Tato strategie značí, že v této části trhu převládají vysoce hodnotné a velmi rozdílené výrobky, případně se vytváří něco výjimečného pro zákazníka. K dosažení této strategie vede lepší služba, využití moderní technologie, distribuční síť, reklama. Úspěšná diferenciací se orientuje na hodnoty, které považuje zákazník za významné. V rámci uspokojení žádoucích hodnot zákazníků, tak vzniká konkurenční výhoda.

Nejčastější způsoby, jak dosáhnout strategie diferenciací:

- Vysokou technickou úrovní,
- vysokou kvalitou,
- vysokou úrovní servisu a prodejních služeb (dobré obchodní podmínky, záruční lhůty, rychlé zpracování objednávek, komunikace se zákazníkem),
- cestou nabídky – více hodnoty pro zákazníky za cenu srovnatelnou s konkurencí. (6.)

Výhody strategie odlišení:

- konkurence není tak intenzivní,
- vstupy nových konkurentů bývají obtížné (znalost know-how, nápady, řešení),
- věrnost zákazníkům znače, malá hrozba substitutů,
- malá vyjednávací schopnost zákazníků,
- vyšší ceny výrobků snižují závislost na cenách vstupů. (6.)

Rizika strategie odlišení:

- Příliš vysoká cena díky vyšším nákladům (lze předejít znalostí trhu, dobrým plánováním nákladů a informovaností zákazníků),
- ztráta zájmu zákazníků o diferenciované výrobky, orientace na levnější standard,
- napodobování výrobků konkurencí (lze předejít patenty, právní ochranou),
- firemní udržitelnost diferenciací výrobků, služeb – vyšší náklady,
- široké spektrum aktivit firmy může být předstiženo zaměřenými specialisty. (6.)

2.5.3 Strategie zaměření (Focus)

Pro focus strategii je charakteristické zaměření na určitou skupinu zákazníků, výrobních řad, případně segment trhu. Uvnitř segmentu zákazníka, trhu se může firma snažit konkurovat nízkou cenou, nebo diferenciací. Strategie zaměření je orientována dvěma směry. Jedním z těchto směrů je nákladová strategie zaměření, druhým směrem strategie zaměření na diferenciaci. Malé a nově vznikající firmy by měly sledovat strategii zaměření na diferenciaci. Management firmy zvolí segment zákazníků, trhu a připraví takovou strategii, která bude šitá na míru zákazníkům a sloužit k odlišení od ostatních konkurentů. Hlavním cílem této strategie je těžit ze zaměření na segment trhu a zákazníků. (6.)

Výhody strategie zaměření:

- Zaměření na požadavky určitého segmentu, kvalita poskytovaných produktů,
- znalost úzkého segmentu, znalost potřeb,
- orientace na náročné zákazníky a s tím související vyšší zisky.

Rizika strategie zaměření:

- Orientace na jeden segment, chybějící orientace na alternativní segmenty,
- volba segmentu, který není úspěšně chráněn proti konkurenci,
- demografické změny trhu, vstupy nových odběratelů, chování odběratelů,
- technologické změny vyvolané vědecko-technickým pokrokem.(6.)

2.6 Alternativní strategie rozvoje

Vývojem společnosti se vyvinula řada strategií rozvoje, které reagují na analýzu interního a externího faktorů podniku. Mezi alternativy strategie jsou řazeny strategie stability, strategie expanze, strategie útlumu a strategie kombinovaná.

2.6.1 Strategie stability

„Pokud podnik pokračuje ve svých službách zákazníkům se stejnými výrobky, pro též trhy a se stejnými funkcemi, které již uplatňoval ve své oblasti podnikání, a hlavní strategická rozhodnutí má zaměřena na zlepšení postupů v jednotlivých oblastech činnosti podniku k zákazníkům pro stejný trh.,,(6.)

2.6.2 Strategie expanze

„Podnik slouží zákazníkům s novými výrobky, na nových trzích a s novými funkcemi a strategická rozhodnutí zaměřuje na rozšiřování stávající oblastí.“ (6.)

Tuto strategii je výhodné využít v případě produktu, který je na začátku životního cyklu. Se zaváděním strategie expanze jsou spojené vyšší investice. Strategii růstu může být formou diverzifikace a alternativními metodami růstu. Diverzifikace je dodání nových výrobků na nové trhy, případně stávajících výrobků na nové trhy. Alternativní metody růstu jsou spolupráce, joint venture, akvizice, franchising, sloučení. Jedná se především o alternativy spolupráce s jinou firmou. (12.)

2.6.3 Strategie útlumu

„V podniku jsou redukovány rozsahy výrobků, trhy a funkce, strategická rozhodnutí jsou zaměřována na zužování stávajících oblastí podnikání.“ (6.)

Strategie ústupu se aplikuje v případě klesajícího stádia životního cyklu výrobků, trhů. Tři možné strategie, které firma může sledovat jsou likvidace, divestace, zpáteční strategie. Likvidace v případě, že firma opustí trh. Divestace, kdy firma odprodá některé ze svých strategických obchodních jednotek. Zpáteční strategie je použita v situaci, kdy firma klesá a blíží se krachu s cílem zlepšit konkurenční postavení firmy. (12.)

2.6.4 Kombinovaná strategie

„O kombinovanou strategii se jedná v případě, že podnik vědomě využívá různých druhů strategií. Při jejich simultánní využití (např. v různých organizačních jednotkách). Jedná se o tzv. souběžné kombinování, při jejich sekvenčním využití, označováno jako postupné kombinování.“ (6.)

Tato strategie je výhodná pro podniky, které mají u strategických obchodních jednotek odlišný potenciál rozvoje.

3 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE

V analytické části diplomové práce si vymezíme základní informace o analyzované firmě. Díky získaným teoretickým poznatkům podrobíme firmu strategické analýze, která nám zhodnotí současnou situaci v rámci strategického působení a napomůže v definování budoucí firemní strategie. V této části je důležité zaměření na posouzení užitečnosti získaných informací pro strategický rozvoj firmy. Strategická analýza reaguje na nestabilní a měnící se prostředí podniku.

3.1 Základní charakteristika analyzované firmy

FPO s.r.o. je firmou, která působí na českém trhu od roku 1996, její historie sahá do roku 1989, kdy působila na základě živnostenského zákona a reprezentována osobou samostatně výdělečně činnou. Mezi hlavní činnosti podnikání firmy FPO s.r.o. patří prodej výpočetní techniky a spotřebních materiálů, správa hardware a software vybavení, školení firem a institucí, bezdrátové připojení k internetu a také distribuce software pro státní správu a samosprávu společnosti GORDIC® spol. s r.o. (12.)

Název firmy:	FPO s.r.o.
Identifikační číslo:	25319931
Sídlo:	Blansko, Smetanova 299/4, PSČ 678 01
Datum zápisu do obchodního rejstříku:	9. prosince 1996
Statutární orgán:	jednatel společnosti
Způsob zastupování:	za společnost jedná a podepisuje jednatel
Základní kapitál:	900 000 Kč
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným (13.)

Předmět podnikání:

- Zprostředkování obchodu a služeb,
- Velkoobchod, maloobchod, zastavárenská činnost, maloobchod s použitým zbožím,
- Poskytování software, poradenství v oblasti informačních technologií a zpracování dat, hostingové činnosti, webové portály,

- Činnost informačních a zpravodajských kanceláří,
- Pronájem a půjčování věcí movitých,
- Poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků,
- Mimoškolní výchova a vzdělání, pořádání kurzů, školení, lektorská činnost,
- Maloobchodní prodej a pronájem zvonkových a zvukově-obrazových záznamů a jejich nenahraných nosičů,
- Výroba, instalace a opravy elektronických a telekomunikačních zařízení,
- Hostinská činnost,
- Ubytovací služby.

3.1.1 Historie firmy

Firma FPO s.r.o. působí na trhu více než deset let, proto se zaměříme na jednotlivé milníky v průběhu jejího vývoje:

1989- vznik firmy DoSoft- zaměřující se na služby pro uživatele výpočetní techniky

1990- vývoj ekonomického software

1991- analytická činnost pro rozsáhlé informační systémy

1992- vývoj software pro knihovny

1993- získání majoritního postavení na okrese Blansko v rámci ekonomických úloh obcí a měst

1994- vývoj ekonomických aplikací na bázi SQL databází

1995- rozvoj geografického informačního systémů

1996- komplexní služby uživatelům- dodávky HW a SW

1997- konverze na FPO s. r. o.

1998- obchodní partneři Internet CZ s. r. o.- EUnet Czechia pro region Blansko, což firmě umožnilo nabízet kompletní služby v oblasti internetu

1999- získání pozice distributora GORDIC[®] pro Moravu

2000- zahájení implementace integrovaného systému GINIS[®] (Gordický integrovaný informační systém) - určeného pro organizace ve státní správě a samosprávě, změna sídla firmy do nového objektu

2001- otevření nové prodejny výpočetní techniky v Blansku- přímo v sídle společnosti

2002- partnerství se společností Hewlett- Packard

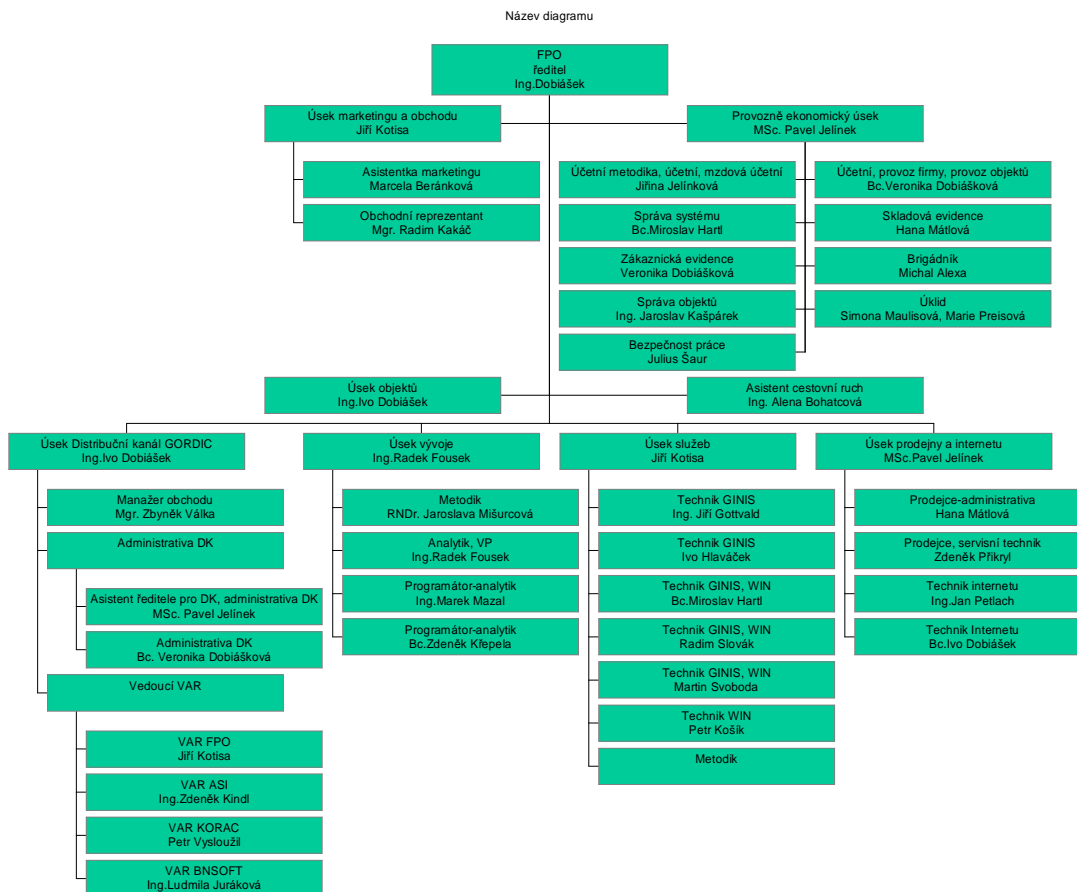
- 2003- regionální zástupci společnosti Sony playstation, rozvoj implementace GINIS® úřadů měst
- 2004 - implementace platového systému GINIS®
- 2005 - zahájení projektu poskytování internetu široké veřejnosti
- 2005 - rekonstrukce objektu sídla firmy
- 2006 - rozvoj hromadných školení, zřízení mobilní učebny
- 2006 - stali jsme se prodejci počítačů značky COMFOR, firma získává dotaci z evropských strukturálních fondů na projekt „Zvyšování konkurenceschopnosti společnosti zaváděním systému vzdělávání pracovníků“
- 2007 – firma slaví 10. -té výročí od svého vzniku
- 2008 – dokončení projektu vzdělávání pracovníků
- 2009 – realizace projektů „Vzdělávejte se!“ pro firmy (12.)

3.1.2 Organizační struktura

Z hlediska organizační struktury se firma FPO s.r.o. člení na osm hlavních oddělení - úseky. Mezi tyto úseky patří Úsek vedení společnosti, Úsek provozně-ekonomický, Úsek marketingu a obchodu, Úsek vývoj, Úsek služeb, Úsek prodejny a internetu, Úsek distribučního kanálu GORDIC, Úsek objektů, nově vytvořený útvar cestovního ruchu. Každý úsek má jasně vymezené své povinnosti a kompetence.

Základní funkcí Úseku vedení společnosti je jasné a jednoznačné řízení společnosti a jednotlivých úseků. Provozně-ekonomický úsek se zaměřuje na provozní záležitosti firmy a administrativu, jeho ekonomická část na vedení účetnictví a finanční stabilitu. Úsek vývoje je orientován na vývoj, zlepšení, inovaci software společnosti GORDIC® spol. s r.o.. Úsek služeb zabezpečuje servisní práce k distribuovanému software společnosti GORDIC® spol. s r.o., prodej, instalaci nového software, jeho aktualizace, konzultace, poradenství a také jako doplňující činnost prodej hardware. Úsek prodejny a internetu zabezpečuje v první části prodej výpočetní techniky a spotřebního materiálu, ale také servis k software a hardware. Druhá část tohoto úseku se orientuje na poskytování bezdrátového připojení v lokalitách bývalého okresu Blansko. Úsek Distribučního kanálu zabezpečuje propojení v celorepublikové síti GORDIC®, centrální administrativní práce v rámci organizačního celku. Úsek objektů je úsekem,

který pronajímá a spravuje nemovitosti ve vlastnictví firmy FPO s.r.o.. Jako zastřešující úsek, můžeme označit Úsek marketingu a obchodu, který by měl propojovat všechny zmíněné úseky a propagovat marketingovou strategii. Útvar cestovního ruchu je novou podnikatelskou oblastí firmy a značí potencionální rozvoj v této oblasti.

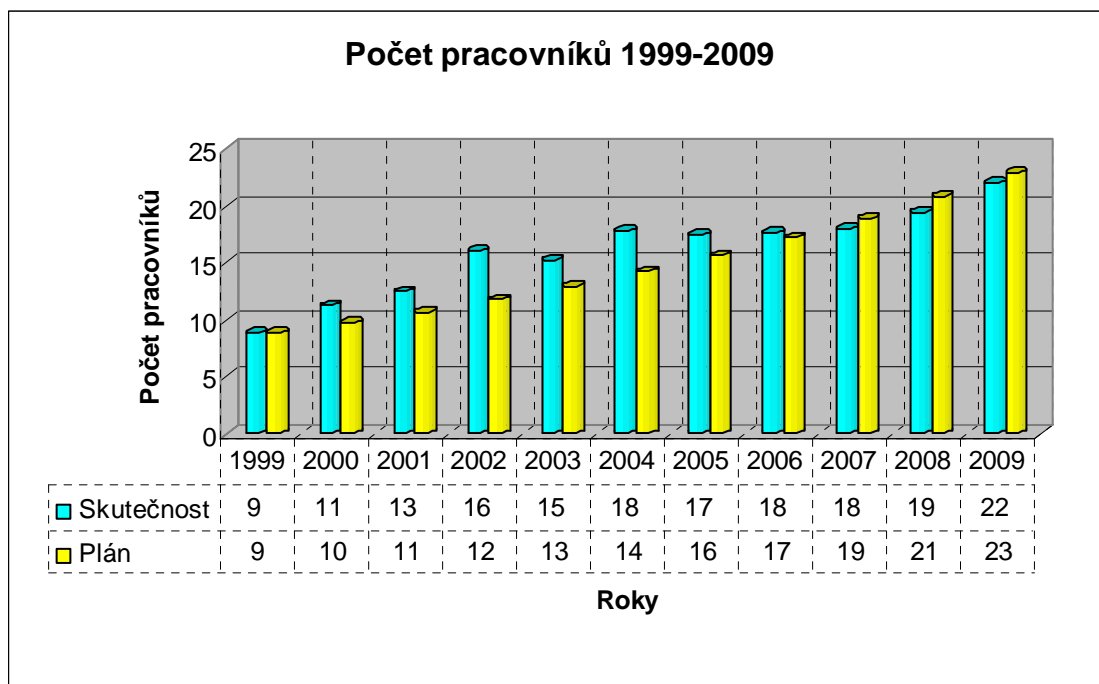


Obrázek 10: Organizační struktura FPO s.r.o. (Zdroj: FPO s.r.o.)

Mimo běžnou organizační strukturu je firma reprezentována organizující tabulí – orgboard. Tato tabule určuje jednotlivé pozice pracovníků, jejich základní náplň a vzájemnou provázanost. V návaznosti na inovaci v organizační tabuli došlo ke sledování produktivity v rámci statistik. Tyto statistiky jsou sledovány jak na úrovni jednotlivců, úseků, ale i jako celková statistika firmy.

Průměrný počet pracovníků v roce 2010 dosahoval počtu 22. Na níže uvedeném grafu můžeme sledovat personální vývoj firmy v letech 1999-2009 a srovnání plánu se skutečností. Z grafu je patrné vyčíst, že firma FPO s.r.o. se snaží v rámci své strategie

rozšiřovat pracovní tým. Od roku 1999 se zvyšoval počet pracovníků nad stanovený plán, obrat ovšem nastal v roce 2007 a následující léta, kdy počet pracovních sil byl udržován na trendu minimálního nárůstu. Tento vývoj byl zejména zapříčiněn odchodem pracovníků a zvyšováním kvalifikace stávajících pracovníků.



Graf 1: Vývoj počtu pracovníků 1999-2009 (Zdroj: Zpracováno autorem)

3.2 Analýza externích faktorů

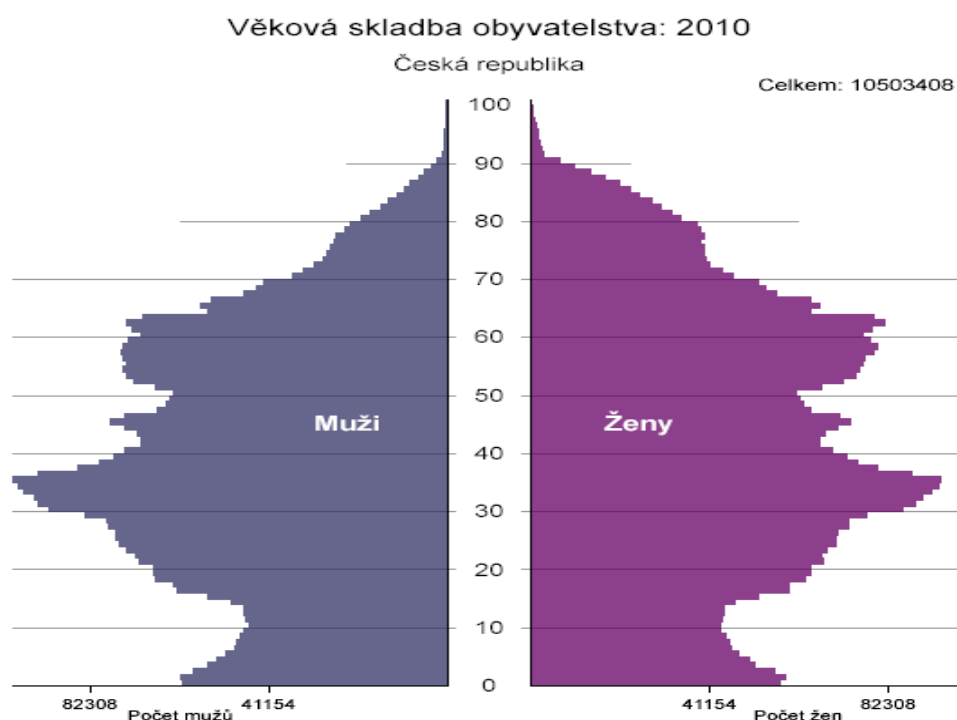
Činnost firmy může ovlivnit řada faktorů z vnějšího prostředí. Pro přesnější orientaci si rozčleníme externí faktory na obecné a oborové okolí. V našem případě bereme vždy v úvahu faktory, které působí na vývoj firmy FPO s.r.o. se zaměřením na budoucí vývoj.

3.2.1 Analýza obecného okolí

Sociální faktory – demografické charakteristiky, makroekonomické charakteristiky trhu práce, sociálně – kulturní aspekty, dostupnost pracovní síly

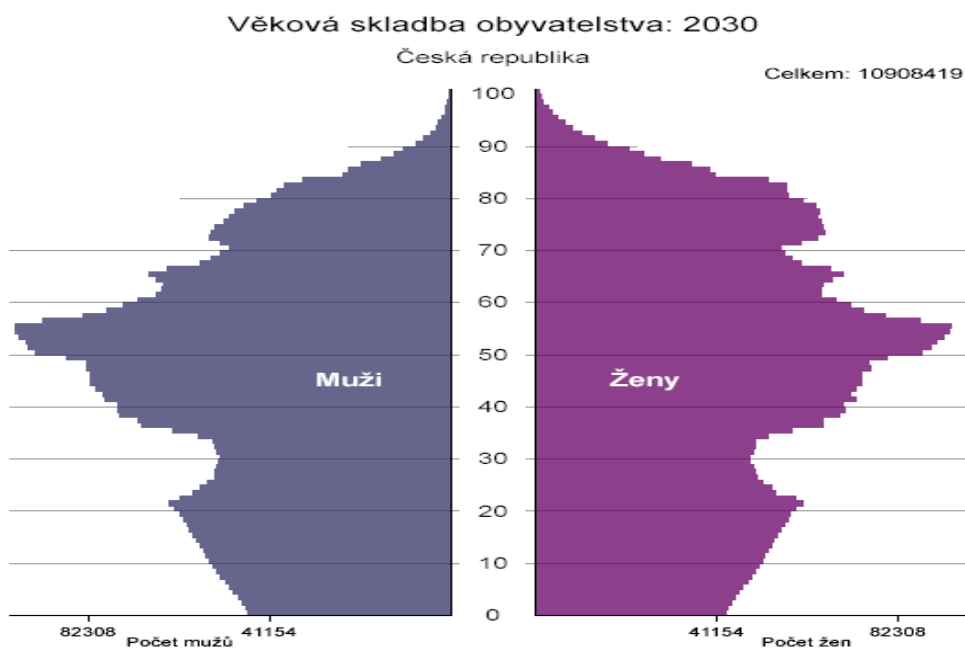
- Geografické a demografické charakteristiky – firma FPO s.r.o. sídlí v městě Blansko, které se nachází severní části Jihomoravského kraje. Společnost působí ve vlastních prostorech v budově na Smetanově ulici. Provozovna je umístěna v

okrajové část centra města. Z hlediska umístění lze předpokládat, že zaujímá jednu z významných pozic. Její působení se ovšem nesoustředí pouze na samotné město Blansko, ale také na přilehlé obce, města a také firmy a občany. Pod okres Blansko spadá celkem 116 obcí. V rámci poskytování software společnosti GORDIC® spol. s r.o. firma FPO s.r.o. spravuje většinu obcí v okrese Blansko. Zaujímá tedy významnou část zákazníků Blanska, Vyškova a částečně také zasahuje do Olomouckého kraje. Za zmínku stojí potencionální rozvoj v okrese Svitavy. Zajímavý pohled z hlediska demografického vývoje je zaměřen na vývoj, prognózu stárnutí české populace, aby byla firma schopná předvídat skupinu obyvatelstva, která bude mít většinové působení. Z přiložených grafů značící demografický vývoj obyvatelstva je znatelné dynamické stárnutí populace obyvatelstva a rychlý růst počtu seniorů nad 65 let. Je patrná spíše stagnace, nebo pokles celkového obyvatelstva než jeho růst. Kromě stárnutí obyvatelstva se zvyšuje počet samostatně žijících jednotlivců.



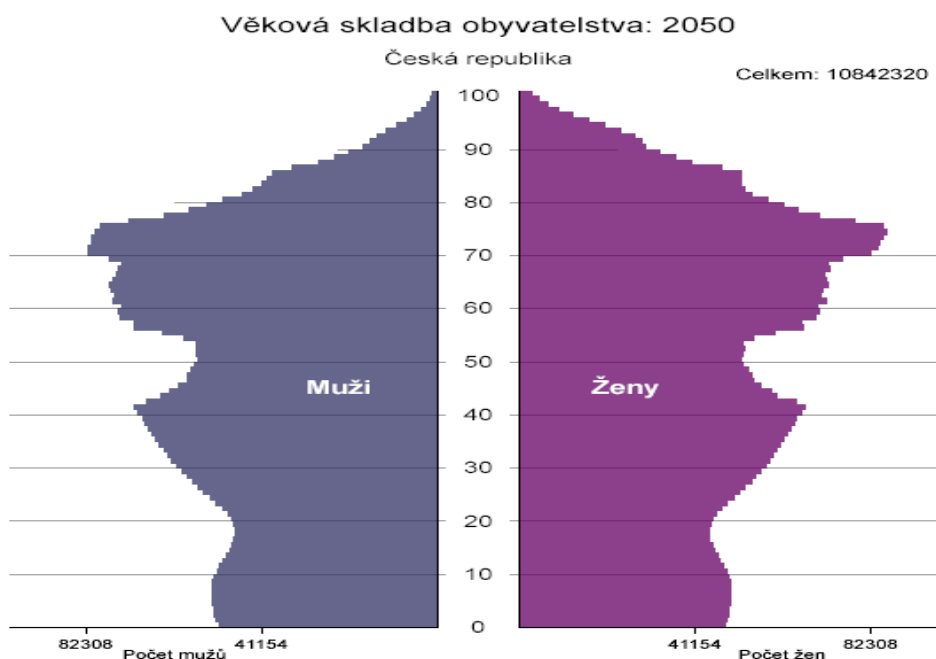
Obrázek 11: Věková skladba obyvatelstva v roce 2010 (Zdroj: 22.)

V roce 2010 je nejrozsáhlejší vrstva ve věkové skupině 30-40let, kde vzniká tedy možnost zaměřen se na tuto věkovou skupinu a její potřeby.



Obrázek 12: Věková skladba obyvatelstva v roce 2030 (Zdroj: 23.)

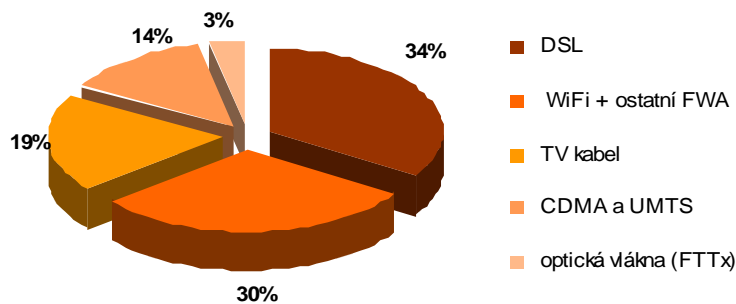
Rok 2030 prognózuje velké stárnutí populace, zaměření firmy by se tedy mělo připravit na skupinu seniorů a například jejich vzdělávání v návaznosti na nové technologie a trendy.



Obrázek 13: Věková skladba obyvatelstva v roce 2050 (Zdroj: 24.)

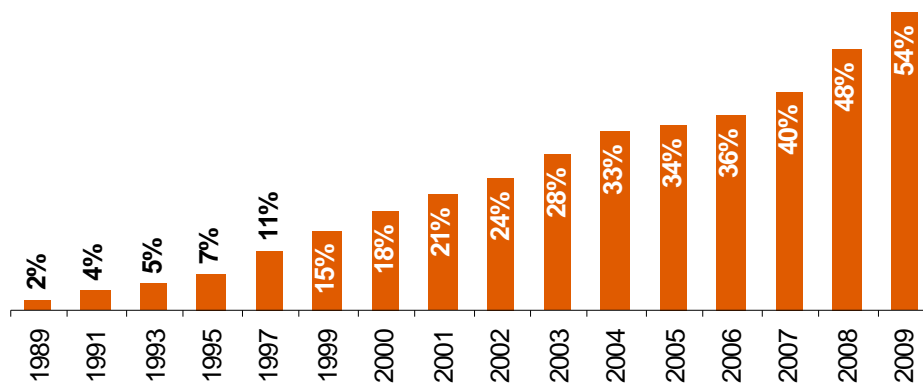
V roce 2050 dochází k velkému poklesu celkového obyvatelstva. Což může mít nepříznivý vliv na vývoj většiny firem působících na trhu.

- Makroekonomické charakteristiky trhu práce – oblast trhu práce je pro firmu FPO s.r.o. také důležitá. Získávání nových a rozšiřování stávajících kvalifikovaných kapacit je významnou základnou pro rozvoj firmy. V současné době, díky vysoké míře nezaměstnanosti, je ovšem problém vybrat správnou kvalifikovanou osobu. Hlásí se velké množství pracovníků. Díky vysoké míře nezaměstnanosti se ale nabízí firmě FPO s.r.o. zaměřit na projekty financované v rámci EU, které poskytují úřady práce – Projekt Vzdělávejte se!, rekvalifikace apod..
- Sociálně – kulturní aspekty – firma FPO s.r.o. se snaží reagovat na vývojové trendy společnosti a zákazníků. Objevují se orientace návratu k přírodě, alternativní zdroje energie. Každý zákazník se individualizuje a těžko se určují jeho kupní záměry. Zákazník požaduje mnoho doplňkových služeb při prodeji, kvalitu výrobku chápe jako samozřejmost. Díky éře informačních technologií disponuje každý zákazník velkým množstvím informací. Na působení všech faktorů se snaží firma FPO s.r.o. reagovat vzděláním svých pracovníků. Každý pracovník má možnost vzdělávání dle vlastního uvážení a potřeby.. Samozřejmostí pracovníků FPO s.r.o. je absolvování testů a získání kvalifikace podle norem ECDL. Z demografického hlediska bylo patrné, že bude sílit vrstva seniorů, je otázkou, zda jejich počítačová gramotnost bude dostačující a nebude právě zde příležitost na zlepšení této situace. Je zajímavé se poohlédnout na trh spojení s informačními technologiemi a jeho jednodušší statistiky. Podíváme se na společnost a její využití informačních technologií a využívání služeb internetu. Firma FPO s.r.o. má v jedné ze svých hlavních činností poskytování vysokorychlostního bezdrátového internetu. Na níže uvedených vývojových grafech je patrné, že WiFi síť zaujímá 30% z celkového počtu poskytovaného trhu.

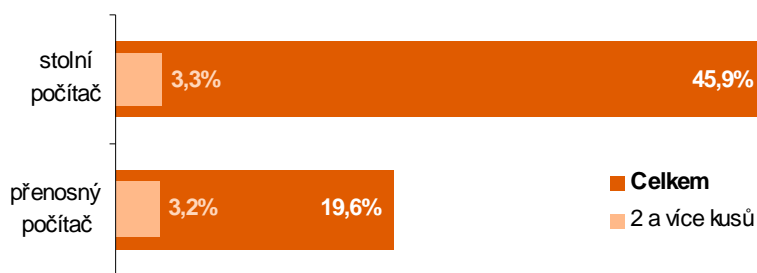


Graf 2: Vyjádření podílů poskytování připojení k internetu (Zdroj: 26.)

Další graf ukazuje, že současná společnost má v domácnosti alespoň jeden stolní počítač, a přibližně třetina má přenosný počítač.



Graf 3: Vývoj domácností s počítačem (Zdroj: 26.)



Graf 4: Podíl stolních a přenosných počítačů v roce 2009 (Zdroj: 26.)

Legislativní faktory – existence zákonných norem (občanské právo, obchodní právo, daňové zákony, legislativní omezení), nekompletní legislativa, vymahatelnost práva, autorská práva

- Existence zákonných norem – firmu FPO s.r.o. ovlivňuje řada zákonů a norem, mezi ty základní patří:

- Zákon č. 513/ 1991 Sb., obchodní zákoník,
- Zákon č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon,
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů,
- Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník,
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty a další daňové předpisy,
- Zákon č. 563/1991 Sb., zákon o účetnictví, apod.
- Zákon č. 127/2005 Sb., o elektronických komunikacích
- Legislativa týkající elektronizace (datové schránky, elektronický podpis)

Ekonomické faktory – makroekonomická situace (inflace, úroková míra, výše HDP, měnová stabilita), finanční zdroje (bankovní zdroje, úvěry), daňové faktory (výše daňových sazeb)

- Makroekonomické ukazatelé – mezi základní makroekonomické ukazatele zahrneme inflaci, úrokovou míru, výši hrubého domácího produktu a měnovou stabilitu. Vývoj těchto ukazatelů je uveden v tabulce.

Ukazatel/rok	2005	2006	2007	2008	2009
Inflace [%]	1,9	2,5	2,8	6,3	1,0
HDP[%]	6,3	6,8	6,1	2,5	-4,2
Kurz CZ/EUR	29,784	28,343	27,762	24,942	26,445

Tabulka 1: Vývoj makroekonomických ukazatelů (Zdroj: 25.)

Inflace je obecně definována jako růst cenové hladiny, tj. charakterizuje míru znehodnocování měny v přesně vymezeném časovém období. Z tabulky je možné konstatovat, že vývoj do roku 2008 byl růstový a v roce 2008 inflace dosahuje svého maxima na úrovni 6,3%, rok 2009 přinesl značný pokles na 1%. Výše inflace se promítá do cen výrobků a služeb, ovlivňuje rozhodování zákazníků.

Hrubý domácí představuje souhrn hodnot přidaných zpracování ve všech odvětvích činností považovaných v systému národního hospodářství za produktivní. Hrubý domácí produkt byl ovlivněn celosvětovou krizí, a proto se jeho hodnota v roce 2009 dostala do minusových hodnot.

Měnovou stabilitu porovnáváme průměrnou nominální hodnotu kurzu české koruny vůči euru za rok. Nominální hodnota se udržuje v průměrné hodnotě 26,80,-Kč za sledované období. Kurz je v rámci FPO s.r.o. důležitý pro stanovení nákupní ceny zboží výpočetní techniky, která je ovlivňována vývojem tohoto kurzu.

- Finanční zdroje – firma FPO s.r.o. využívá vlastních finančních zdrojů, které získává z poskytování produktů a služeb. Částečně výkyvy ve vývoji finančních zdrojů dokrývá využívání úvěrů zprostředkované bankovní společností. Úvěr je využíván především v letních měsících, kdy je snížena ziskovost firmy.
- Daňové faktory – na firmu FPO s.r.o. působí dva nejvýznamnější daňové faktory, jedná se o daň z přidané hodnoty (DPH) a daň z příjmu právnických osob. Daň z přidané hodnoty se zvýšila o 1% od 1. 1. 2010 u snížené sazby z 9% na 10% a u zvýšené sazby 19% na 20%, přičemž došlo i k přesunutí řady předmětů se snížené sazby do sazby zvýšené. Firma FPO s.r.o. reagovala na tuto změnu snížením vlastní tržby, tedy nedocházelo ze strany firmy k navýšení základu DPH u produktů a služeb. Daň z příjmů právnických osob se z původní výše 24% snižovala v roce 2008 na 21%, pro rok 2009 20% a pro zdaňovací období 2010 je stanovena daň 19%.

Politické faktory – politické faktory (stabilita vlády, orgány a úřady), politický vliv skupin, politicko - ekonomické faktory (postoj k zahraničním investicím, státnímu průmyslu)

- Politicko – ekonomické faktory – politické faktory a především politické dění u nás velice ovlivňuje vývoj firem a celkové společnosti. Zda narůstá korupce a kriminalita je odrazem fungování systémů. Česká republika je demokratickou parlamentní zemí, výkonná moc je svěřena do rukou prezidentu a vládě. Parlament české republiky je dvoukomorový, Poslanecká sněmovna a Senát. Politický dění je umocněno blížícími se volby do Poslanecké sněmovny, které proběhnou ve dne 28. - 29. 5. 2010 a výrazně ovlivní další vývoj společnosti. Stát se v posledních letech pokouší o zjednodušení administrativy pro firmy. Také dochází ke zlepšování komunikace veřejná správa a občan, omezit tak

přílišnou byrokracií, která je s úřady spojována. Druhou ze změn, která v poslední době probíhala v rámci úspory a elektronizace byla etapa datových schránek. Primárně určena pro právnické osoby a komunikace se státní institucí. Možnost datových schránek je také využít pro komerční účely, tedy např. posílání faktur do datové schránky jiného právnického subjektu, ale tato služba je pro komunikaci mezi právníckými osobami zpoplatněna. Firma FPO s.r.o. v současné době nezvažuje investice do expanzí na zahraniční trh, i když se jedná o potenciální rozvoj firmy.

- *Technologické faktory* – technologický vývoj světa jde dále kupředu, vyvíjí se nové technologie, elektronizují se dokumenty a éra se přiklání k technice a robotizaci. Nastává dynamická změna v oblasti informačních technologií, současné trendy se orientují na nanotechnologie, podporu v oblasti výzkumu a vývoje vakcín pro hrozbu epidemií apod. V následujícím období bude docházet především ke změně komunikačních trendů ve firemním prostředí. Rozvoj bude směřován do datavideo konferencí umožňující oboustrannou komunikaci na dálku a sdílení obrazu, interaktivní obrazovky s dotykovým panelem. Informační technologie se také promítají do lidské činnosti a společnosti a tím se stáváme na informačních technologiích závislí. Lidstvo nedokáže veškerý růst technologií v ICT zpracovávat, proto vznikají některé problémy se spolehlivostí a bezpečností.

3.2.2 Analýza oborového okolí

Analýza oborového okolí se zaměřuje na konkurenční prostředí, konkurenty, odběratelé, substituční produkty a dodavatele.

Konkurenti – konkurenci v rámci FPO s.r.o. rozdělíme do tří hlavních oblastí, první z těchto oblastí bude konkurence v rámci poskytování SW pro státní správu a samosprávu a druhou oblastí bude prodejna FPO s.r.o., která se zaměřuje na prodej výpočetní techniky a spotřebního materiálu, včetně servisu a poslední oblastí bude poskytování připojení k internetu a webové služby.

Poskytování SW pro státní správu a samosprávu – společnost GORDIC® spol. s r.o. zaujímá hlavní postavení na trhu pro poskytování komplexního software pro státní správu a samosprávu. Hlavními konkurenty v oblasti poskytování software pro veřejnou správu jsou společnosti Vera, spol. s r.o., Geovap, spol. s r.o. a dále tzv. „krabicové“ software, které poskytují společnosti STORMWARE s.r.o. propagující ekonomický a informační software Pohoda. Také společnosti Asseco Solutinons, a.s. poskytující implementaci a podporu informačního systému firmy s názvem software Hélios. CÍGLER SOFTWARE, a.s. vyvíjející SW s názvem Money. Srovnání jednotlivých konkurentů podle vybraných kritérií se nachází v příloze této práce. Srovnání kritérií bylo srovnáno v bodovém hodnocení. Ze zjištěných údajů vyplývá, že společnost GORDIC® spol. s r.o. zaujímá na trhu dominantní postavení.

Název firmy	Okruh zákazníků	Spektrum produktů	Reference	Podpora	Celkové skóre
GORDIC	2	4	4	4	14
VERA	2	4	3	2	11
Geovap	2	3	1	3	9
SAP	4	4	3	2	13
Asseco	4	4	2	3	13

Tabulka 2: Srovnání konkurence poskytování SW (Zdroj: Zpracováno autorem)

Prodej výpočetní techniky a spotřebního materiálu – z hlavních konkurentů, kteří působí ve městě Blansko jsou Gigacomputer, s.r.o., K+B Expert spol. s r.o., PCS – Software spol. s r. o., Česká informatika s.r.o., SW advice. Kromě zmíněných konkurentů působících v Blansku je tu řada okolních obchodních supermarketů, které se zaměřují na komplexní prodej výpočetní techniky a spotřebního materiálu. V příloze se opět zaměříme na srovnání těchto konkurentů dle zvolených kritérií. Z provedeného hodnocení je zřejmé, že firma FPO s.r.o. se vyskytuje v horních příčkách při srovnání s konkurencí, výhodou je široký sortiment, možnost platby kartou, akční zboží a věrnostní programy. Částečné mezery se jeví v otevírací době, referencí a počtu prodejen.

Gigacomputer, s.r.o. - nabízí svým zákazníkům široký sortiment nového i repasovaného zboží, disponuje širokou sítí prodejen a zaměřuje se na velkoobchodní prodej. (18.)

K+B Expert spol. s r.o. - je členem největší světové sítě odborných obchodů elektroniky a elektrotechniky. Nabízí široký sortiment zboží renomovaných značek a

poradenství profesionálně vyškolených prodavačů. Služby typu rozvoz zboží zdarma nebo prodej na splátky považuje společnosti za samozřejmost. (20.)

PCS – Software spol. s r. o. - sdružuje několik českých firem podnikajících v řadě oblastí high-technology. (17.)

Česká informatika s.r.o. – zaměřuje se na komplexní služby v oblasti informatiky, výpočetní techniky, internetu a spotřebního materiálu, maloobchodní prodej. (19.)

SW adice – poskytuje komplexní služby pro informatiku a výpočetní techniku, prodej počítačů a komponent, vývoj programového vybavení, servis a opravy výpočetní techniky, správa sítí, školení. (21.)

Název firmy	Sídlo firmy	Tradice	Okruh zákazníků	Reference	Počet prodejen	Poskytovaný sortiment	Provozní doba	Vzhled www,e-shop	Celkové skóre
FPO	3	4	3	2	1	4	3	3	23
Gigacomputer	4	3	3	4	4	4	4	4	30
K+B expert	3	3	4	3	5	4	5	3	30
Česká informatika	2	2	3	1	1	2	2	2	15
PCS-Software	1	3	3	1	1	2	2	3	16

Tabulka 3: Srovnání konkurence prodej zboží (Zdroj: Zpracováno autorem)

Ve srovnání firmy FPO s.r.o. s konkurenty se společnost nachází v přední polovině ze seznamu konkurentů. Opatrnost by měla být věnována společnostem Gigacomputer, s.r.o. a K+B expert, kteří jsou silnější v oblastech tradice, poskytovaných služeb, počtů prodejen a provozní dobrou.

Poskytování připojení k internetu a webové služby – hlavní konkurenti jsou JON.CZ s.r.o. – JON Computers, TOPNET Services s.r.o, Česká informatika s.r.o., ABLE agency, s.r.o., Coma s.r.o., CLR s.r.o., Alf servis s.r.o., Fialanet – Leoš Fiala, Argonet. Konkurenty, které také nutné zmínit jsou mobilní operátoři. Kromě výčtu jednotlivých konkurentů v této oblasti jsem zvolila hodnotící kritéria pro každou z uvedených firem. Mezi tyto kritéria patřilo sídlo firmy, poskytování internetu v lokalitách, vstupní poplatek, doba realizace, cena za připojení, poskytování servisu k internetu, nonstop služba, slevy. Jednotlivé srovnání konkurentů v oblasti poskytování internetu je uvedeno v příloze této práce. Z uvedené analýzy je patrné, že firma FPO s.r.o. zaujímá v oblasti připojení k internetu průměrné postavení vzhledem k poskytovaným oblastem, zřizovacích poplatků apod.. Z porovnávací tabulky se ukazuje

potenciál rozvoje je v rámci zřízení bezplatné a nonstop servisní linky, rozvoj konektivity v nových lokalitách. V bodovém srovnání konkurence, je v rámci lokality Blansko, firma FPO s.r.o. jedním z významných konkurentů. Největší výhodou firmy FPO s.r.o. v oblasti poskytování bezdrátového vysokorychlostního internetu je poskytovaný servis a vyhledávání na www stránkách.

Název firmy	Poskytované lokality	Vstupní poplatek	Cena	Servis	Akce, slevy	Vyhledávání www	Celkové skóre
FPO	3	3	3	4	3	4	20
JON.CZ	4	3	4	2	3	4	20
TOPNET	4	4	2	2	3	4	19
Česká informatika	2	3	2	1	3	2	13
ABLE	1	2	5	3	3	2	16
COMA	4	3	2	3	2	3	17
Fialanet	3	2	3	2	3	2	15
Alf servis	3	2	4	2	2	2	14

Tabulka 4: Srovnání konkurence Internet (Zdroj: Vlastní zpracování)

Odběratelé – odběratelé, nebo také zákazníci můžeme členit do kategorie občan, malý a střední podnik, případně osoba samostatně výdělečně činná, velké firmy a státní správa. Nesmíme zapomenout, že odběratelem jsou také samotní pracovníci firmy. Díky tomuto členění si určíme jednotlivé zaměření v rámci firmy FPO s.r.o. a následně zhodnotíme jejich potencionální rentabilitu. Pokusíme se diferenciované kategorie zákazníků popsat v souvislosti s návštěvností u firmy FPO s.r.o.. Kategorie běžných občanů přichází do firemní prodejny především z důvodu jednorázového nákupu, nebudují dlouhodobý vztah s firmou. V případě, že jsou poskytovány služby a zboží na vyšším stupni kvality včetně doplňkových služeb je zákazník spokojen a rád se vrací. Díky jeho spokojenosti dále šíří dobré reference okruhu svých nejbližších. Malé, střední podniky a státní správa hledají smluvní vztahy s řadou výhod, kvalitní komplexní služby a ochotu pracovníků firmy FPO s.r.o.. Jedná se již o návštěvníky, se kterými se buduje dlouhodobější vztah. Velké podniky se zaměřují hlavně na kvalitu a rychlost poskytovaných služeb, často lpí na svých nárocích. Jedním z problémů je nutnost výběrového řízení s konkurenční zakázkou. Firma FPO s.r.o. neeviduje velké množství těchto firem. Velcí zákazníci se pohybují pouze na úrovni poskytování software společnosti GORDIC® spol. s r.o.

V rámci sekce odběratelů vidím velký potenciál v rozvoji malých a středních podniků a budování vzájemného dlouhodobého vztahu v návaznosti na poskytování komplexních služeb.

Průměrný měsíční počet zákazníků prodejny výpočetní techniky FPO s.r.o. v roce 2008 byl 958 zákazníků, z čehož 3% těchto zákazníků tvořily firmy. V roce 2009 se počet zákazníků snížil na 914 a z toho 2% tvořily firmy. Rok 2010 přináší průměrný měsíční počet zákazníků 887. Je patrná sestupná tendence, bude nutné přijmout některá opatření k udržení stávajícího počtu zákazníků. V současné době prodejnu výpočetní techniky navštěvují z 98% občané z okresu Blansko. Okres Blansko má 106 539 obyvatel, tedy prodejnu navštěvuje necelé 1% z celkového počtu obyvatel okresu.

Firma FPO s.r.o. poskytuje bezdrátové připojení k Internetu pro 534 zákazníků, z 97% se jedná o domácnosti a zbylé 3% jsou firmy. Celkový počet domácností na okrese Blansko se pohybuje v počtu 22 536 domů. Firma FPO s.r.o. svou konektivitou pokrývá 2,4% domácností.

Počet zákazníků, kterým je poskytován SW GORDIC dosahuje počtu 295. Poměr zákazníků firmy FPO s.r.o. v uskupení prodej zboží, poskytování internet a SW GORDIC je 2:3:1.

Hrozba substitutů – téměř každý produkt lze nahradit produktem jiným v našem případě, se jedná zejména o poskytované produkty – ekonomický a informační software, prodej zboží a poskytovaný servis komplexních služeb, internet a webové služby. Jelikož firma není zcela výrobní firmou její produkty nejsou tak snadno nahraditelné, problém vzniká především ve vztahu ke konkurenci, která může nabídnout produkt se službou navíc, případně s akcí, která na zákazníka zapůsobí a přiláká jeho pozornost. V této souvislosti je hrozba substitutu velká, firma FPO s.r.o. si tedy musí udržet konkurenční výhodu a s tím související přízeň a věrnost zákazníků.

Dodavatelé – v návaznosti na poskytování software pro státní správu a samosprávu je hlavním dodavatelem společnost GORDIC[®] spol. s r.o.. Jednotlivé softwarové produkty jsou vytvářeny v rámci distribuční sítě, kde jsou analyzovány a upravovány dle specifických požadavků zákazníků.

Mezi nejvýznamnější dodavatelé pro prodejnu výpočetní techniky FPO s.r.o. patří AT Computers a.s., která zabezpečuje prodejní síť COMFOR a provozování internetového nákupu pro zákazníky. Ostatní dodavatelé jsou především doplňující, jedná se o eD' system Czech, a. s. - velkoobchod IT, AGEM.CZ s.r.o. - která dodává počítačové komponenty všech významných světových výrobců výpočetní techniky, TASPA-BK Blansko, s.r.o. – kancelářský a spotřební materiál, Kancl technika spol. s r.o. – renovace tonerů.

V rámci poskytování konektivity internetu jsou dva hlavní dodavatelé - T-Mobile Czech Republic a.s. a Coma s.r.o. Odebíraná konektivita od T-Mobile je dále distribuována pro oblasti nacházející s v oblasti Kojálu a konektivita od Coma s.r.o. je šířena pro oblasti Blansko a okolí, Sebranice a Voděrady.

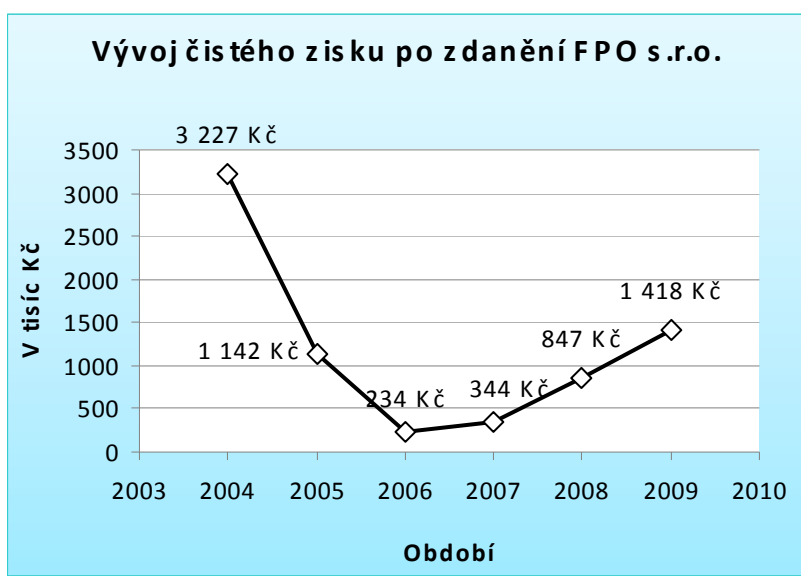
Konkurenční prostředí – firma FPO s.r.o. působí zejména na trhu informačních technologií. Toto odvětví je velmi rozvinuté, ale zároveň jeden ze stále rozvíjejících oborů. V prostředí, ve kterém firma FPO s.r.o. se nachází je konkurenční boj zejména v oblasti poskytování software společnosti GORDIC® a na druhé straně v oblasti prodeje hardware, software a spotřebního materiálu. V rámci prodejny FPO s.r.o. má dominantní postavení zejména prodejna K+B expert, která je v nákupním areálu Kaufland. Velkou výhodou je otevírací doba do večerních hodin a širší poskytovaného sortimentu, který se rozkládá na spektru od domácích elektrospotřebičů, přes výpočetní techniku, spotřební materiál. Další konkurenční boj je sváděn s prodejnou Gigacomputer, která se zaměřuje především na prodej výpočetní techniky.

3.3 Analýza interních faktorů

Vnitřní faktory firmy ukazují jednotlivé silné a slabé stránky společnosti. Zhodnotíme ekonomické informace o firmě, provedeme analýzu hodnotového řetězce a analýzu metodou 7S.

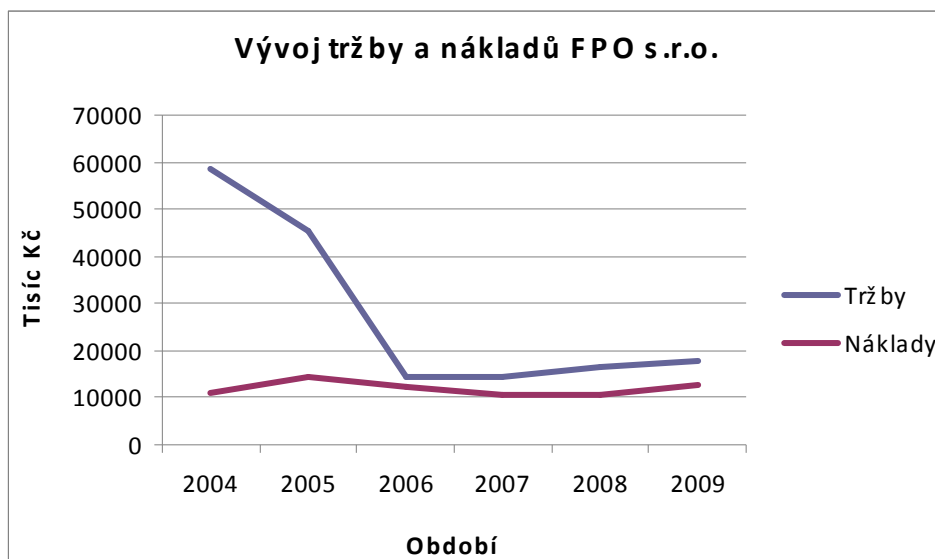
3.3.1 Analýza ekonomické situace firmy

Firma FPO s.r.o. je z dlouhodobého hlediska zisková. Rok 2003 přináší nadprůměrné zisky společnosti, které byly zapříčiněny získání významných projektů v souvislosti s poskytováním software GORDIC®. Propad nastává v roce 2006, kde dochází k přeměně vedení Distributora GORDIC® a značného odlivu finančních prostředků. Od Roku 2007 se firmě FPO s.r.o. daří udržovat vzrůstající trend čistého zisku podniku a to rozvojem nových projektů a poskytovaných služeb. Zásluhou dosahovaných zisků může firma FPO s.r.o. zvažovat strategický rozvoj.



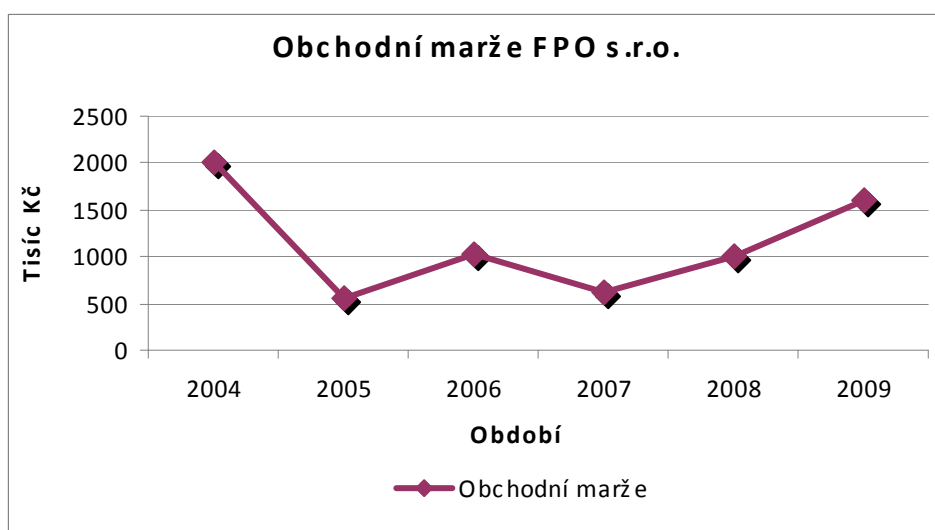
Graf 5: Vývoj čistého zisku po zdanění FPO s.r.o. (Zdroj: Zpracováno autorem)

Vývoj zisku společnosti je ovlivněn náklady a tržbami podniku, na níže uvedeném grafu je vývoj těchto ukazatelů ve sledovaném období 2004-2009. V grafu je možné pozorovat výkyv v roce 2004, kde jsou nadprůměrné tržby za přijatelné náklady. Nesladující rok 2005 se projevuje zvýšením nákladů a snížením tržeb. Za zmínku stojí rok 2006, kde se dostávají téměř na stejnou úroveň tržby i náklady. V následujícím období roku 2007 a 2008 dochází ke snižování nákladů a zvyšování tržby. Rok 2009 přinesl vyšší nárůst nákladů s mírným nárůstem tržby. V tomto období zaznamenávají největší nárůst mzdové náklady.



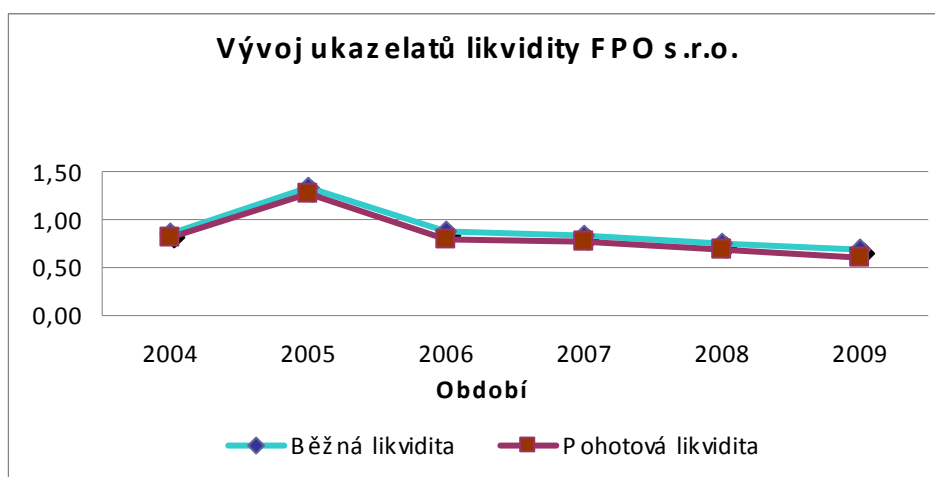
Graf 6: Vývoj tržby a nákladů FPO s.r.o. (Zdroj: Zpracováno autorem)

Obchodní marže reprezentuje rozdíl mezi tržbou za prodané zboží a náklady vynaložené na prodané zboží. Z grafu je patrné, že rok 2004 přinesl nevyšší obchodní marži v době působení firmy FPO s.r.o. Rok 2008 a 2009 charakterizuje nárůst obchodní marže z prodeje zboží, která zaznamenala v roce 2007 propad na úroveň 500 tisíc Kč. K tomu, aby firma udržela současnou tendenci ve zvyšování obchodní marže, musí se zaměřit na snižování nákladů související s prodejem zboží a také na zvýšení tržby za prodej zboží.



Graf 7: Vývoj obchodní marže FPO s.r.o. (Zdroj: Zpracováno autorem)

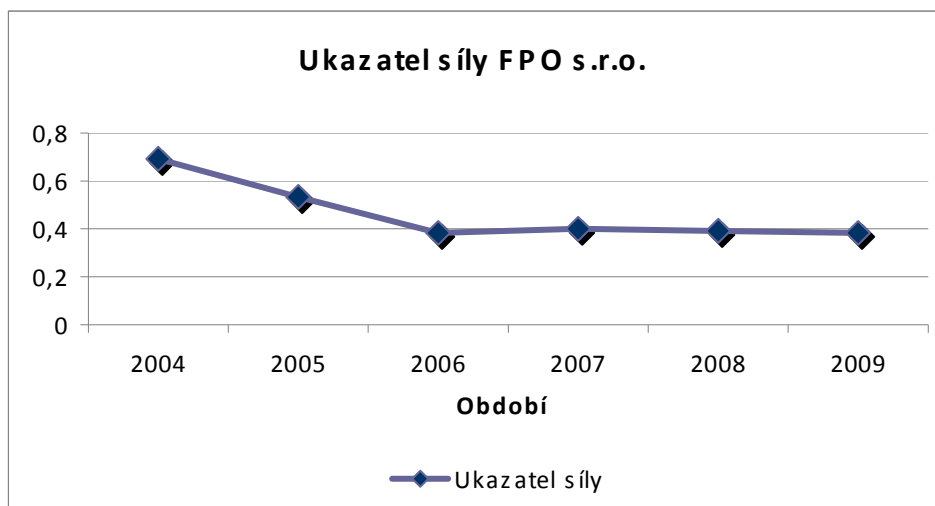
Ukazatelé likvidity jsou spojeny s platební schopností firmy, zda dokáže dostát svých krátkodobých závazků. V grafu je uvedena běžná a pohotová likvidita firmy FPO s.r.o.. Oba ukazatelé likvidity dosahují téměř stejných hodnot. Běžná likvidita je nejlépe hodnocena v roce 2005, kdy převyšuje hodnotu 1, to značí, že firma FPO s.r.o. dokázala z rychle dostupných peněz krýt všechny své dluhy. Oběžná likvidita má ve sledovaném období od roku 2006 do roku 2009 sestupnou tendenci, což naznačuje, že firma FPO s.r.o. nemá ke krytí svých dluhů okamžité oběžné prostředky. Ukazatel běžné likvidity by se měl pohybovat v rozmezí hodnot 2-3. Tyto požadované hodnoty firma FPO s.r.o. nedosahuje. Pohotová likvidita je charakterizována okamžitými finančními prostředky k dispozici. Vhodné rozmezí tohoto ukazatele je 1-1,5. Klesající trend pohotovosti likvidity značí hrozící platební potíže firmy.



Graf 8: Vývoj ukazatelů likvidity FPO s.r.o. (Zdroj: Zpracováno autorem)

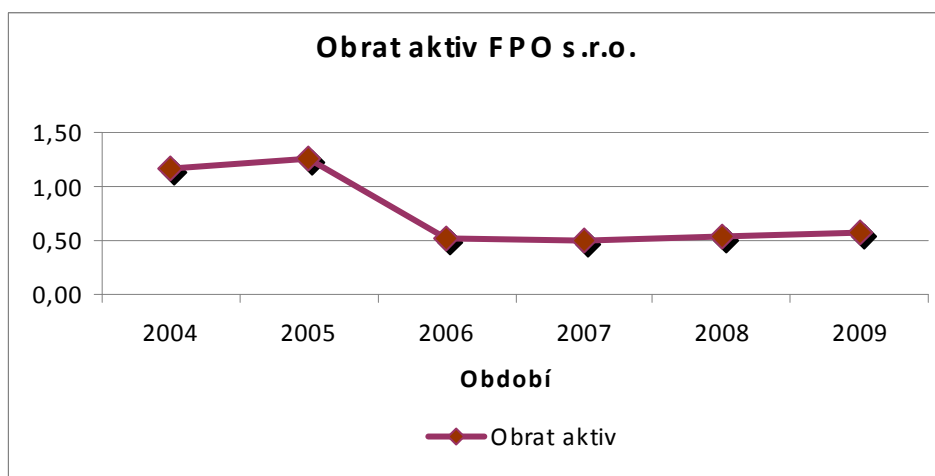
Ukazatelé síly firmy FPO s.r.o. nám vypovídají o situaci kolik dluhů připadá na jednotku celkových aktiv. V případě, že tento ukazatel dosahuje výše 0,5, je označován za bezpečný. Vyšší hodnoty než 0,5 je varovný signál a svědčí o předluženosti firmy. (6.)

Síla firmy FPO s.r.o. dosahuje v posledních čtyřech letech téměř stejné hodnoty. Můžeme konstatovat, že vývoj tohoto ukazatele je správnou cestou, nedochází k předluženosti firmy FPO s.r.o.. V roce 2009 připadá na jednotku dluhu 0,4 celkových aktiv firmy.



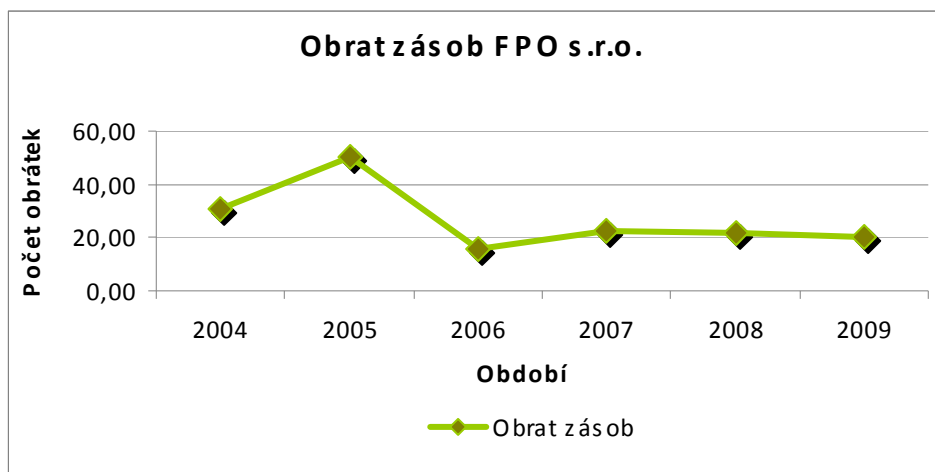
Graf 9: Vývoj ukazatele síly FPO s.r.o. (Zdroj: Zpracováno autorem)

Ukazatelé efektivity posuzují firmu FPO s.r.o. z hlediska efektivity využití dostupných zdrojů. Obrat aktiv poměruje tržby firmy FPO s.r.o. s jejími celkovými aktivy. Grafické znázornění vývoje hodnotí tržby z prodejů a poskytnutých služeb firmy na úrovni 50% celkových aktiv, což značí potenciál dalšího rozvoje. Tento ukazatel by měl dosahovat co nejvyšších hodnot.



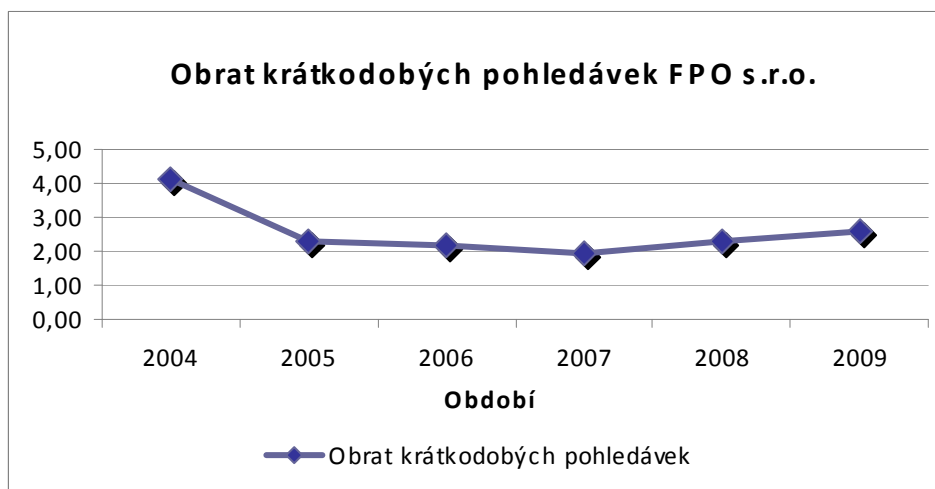
Graf 10: Obrat aktiv FPO s.r.o. (Zdroj: Zpracováno autorem)

Obrat zásob jako ukazatel efektivity se nachází v posledním období na stejné úrovni počtu obrátek 20. Průměrná doba obratu zásob u firmy FPO s.r.o. je 18 dnů. Znatelně lepší vývoj se naskytl v roce 2004 a 2005, kde se doba obratu zásob pohybovala v rozmezí 8 dnů. Tedy zboží se vyskytovalo na skladě průměrně 8 dnů. Současný stav má za následek vázání firemních prostředků v zásobách a vznik bezobratových zásob.



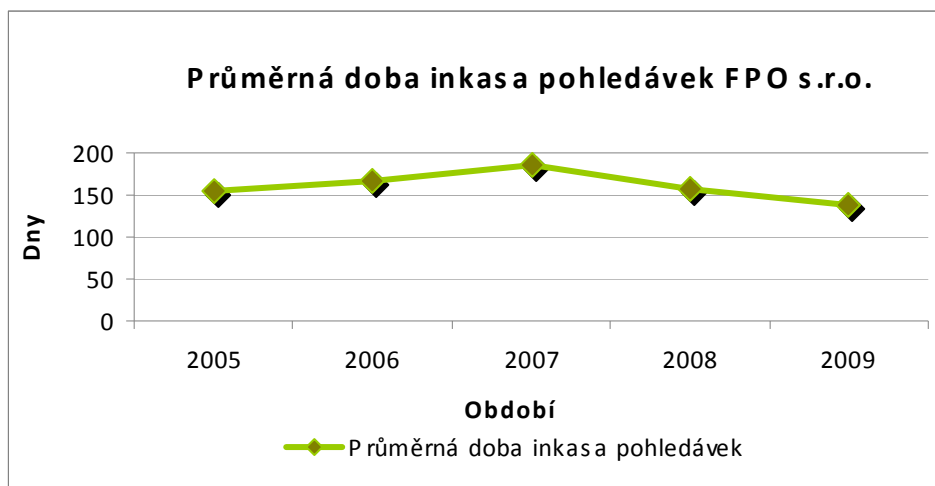
Graf 11: Obrat zásob FPO s.r.o. (Zdroj: Zpracováno autorem)

Obrat krátkodobých pohledávek reprezentuje u vyšších hodnot prodávání na splátky, či úvěr a signalizuje tak zadluženost ze strany zákazníků, zvyšování pohledávek. Tato situace je charakterizována rokem 2004. V následujícím období 2005-2009 se hodnota obratu krátkodobých pohledávek pohybuje kolem čísla 2, které značí zadluženost zákazníků k firmě s ohledem na její tržby.



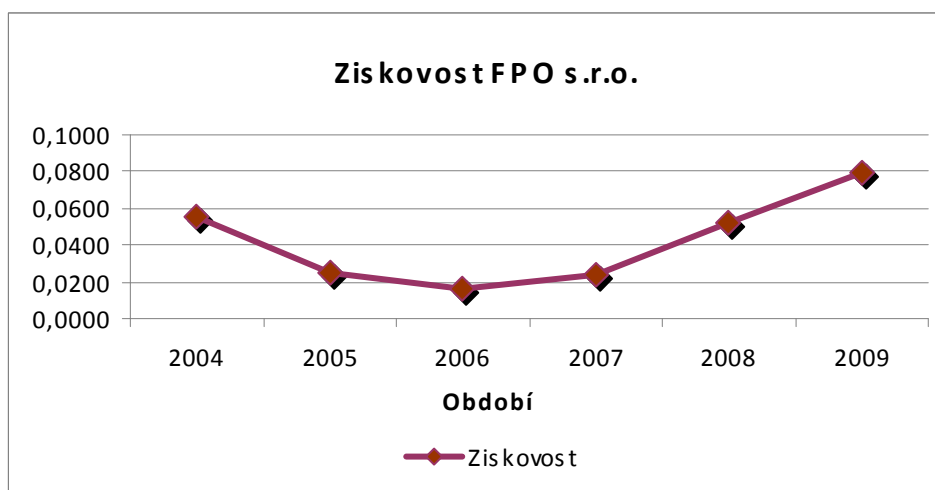
Graf 12: Obrat krátkodobých pohledávek FPO s.r.o. (Zdroj: Zpracováno autorem)

Průměrná doba inkasa pohledávek firmy FPO s.r.o. koreluje kolem hodnoty 150 dnů. Pohledávky za prodané zboží, či poskytnuté služby jsou inkasovány do 150 dnů. Firma by se měla zaměřit na snížení doby inkasa pohledávek na přibližnou hodnotu 30 dnů.



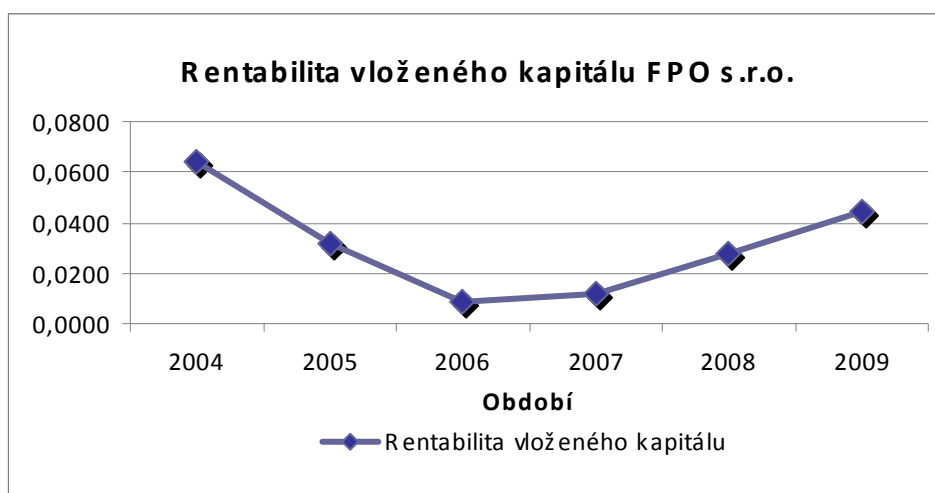
Graf 13: Průměrná doba inkasa pohledávek FPO s.r.o. (Zdroj: Zpracováno autorem)

Ukazatelé ziskovosti podniku ukazují, jak efektivně podnik pracuje. Ziskovost je poměrem čistého zisku a tržby. Rostoucí ziskovost podniku FPO s.r.o. je kladným efektem. Naznačuje, že firma FPO s.r.o. zvyšuje v průběhu sledovaného období své tržby a tím pádem i zisk. Podíl zisku na celkových tržbách dosáhl v roce 2009 téměř 8%. Díky příznivému vývoji ziskovosti se vytvářejí zdroje pro investice a další rozvoj podniku.



Graf 14: Ziskovost FPO s.r.o. (Zdroj: Zpracováno autorem)

Rentabilita vloženého kapitálu firmy FPO s.r.o. má od roku 2007 růstovou tendenci, značí výnosnost pro jednotlivé kapitálové vlastníky firmy. V roce 2009 dosahovala rentabilita 4,45%. Úroková míra, která byla ke konci roku 2009 vyhlášena ČNB dosahovala částky 1,25%. Což naznačuje výhodnější podmínky investování do společnosti FPO s.r.o..



Graf 15: Rentabilita vloženého kapitálu FPO s.r.o. (Zdroj: Zpracováno autorem)

Z hlediska komplexního ekonomického pohledu se firma FPO s.r.o. jeví jako zisková firma s prostředky ke svému rozvoji. Ve srovnávaných ukazatelích by se měla zaměřit na snížení doby obratu zásob a také ke snižování doby obratu krátkodobých pohledávek. Díky čemuž získá více okamžitých prostředků.

3.3.2 Analýza hodnototvorného řetězce

Analýza primárních a sekundárních činností, které tvoří pro zákazníka hodnotu. Do primární části řadíme řízení vstupních operací, výrobu a provoz, řízení výstupních operací, marketing a odbyt. Sekundární aktivity se nacházejí nad úrovní primárních, jedná se o obstaravatelské činnosti, technologický rozvoj, řízení lidských zdrojů, infrastruktura podniku.

Na každém stupni hodnotového řetězce musí být určeno co tvoří hodnotu pro zákazníky. Zákazník musí být ochoten za přidanou hodnotu zaplatit.

Příkladem přidané hodnoty u prodeje zboží je například nainstalování SW u prodávávaného PC, NB, záruční servis, vysvětlení základního zacházení se zakoupeným zbožím, poprodejní servis, dodávková služba objednaného zboží, e-shop, zpracování nabídek.

V oblasti poskytování software GORDIC® je přidanou hodnotou pro zákazníka instalace, úprava SW na základě požadavků zákazníka, servis, hotline, tvorba metodiky a příručky k programovému vybavení.

Přidaná hodnota v poskytování internetu je servis, hot-line, poskytování splátkového prodeje a slev, moderní technologie, zaškolení, instalace zařízení.

S ohledem na vývoj generické konkurenční strategie se firma orientuje na strategii diferenciaci.

Podpůrné činnosti	Primární činnosti				
	Řízení vstupních operací	Výroba a provoz	Řízení výstupních operací	Marketing a prodej	Servis
Zajišťování zdrojů	Nákup a manipulace se zbožím, produkty, kontrola	Testování funkčnosti a manipulace se zbožím, kompletace	Zpracování nabídek, objednávek, reklamací, expedice	Reklama, propagační akce, věrnostní program	Systém reklamace, servisní opravy
Technologický rozvoj	Znalosti z oboru, technologické trendy, e-shop, telefonické a e-mailové objednávky	Vyskladnění zboží, příprava zboží na expedici, tvorba PC sestav	Elektronizace zpracování postupů, nabídek, objednávek, reklamací	Průzkum trhu, síť prodejen, video konzultace a ukázka produktu	Manuály k produktům, postupy
Lidské zdroje	Nábor pracovníků, vztahy se zákazníky	Vzájemná týmová spolupráce, školení, adaptace	Prodejna FPO, servisní technik, ekonomický, vývojový, provozní pracovník	Prodejci, zákazníci, distribuční síť	Servisní pracovníci, vývojové týmy
Manažerské systémy	Nákupní systém, směrnice a postupy, výběr lidských zdrojů	Plán vývoje, nákupu zboží, plánování cash flow, likvidace bezobratových zásob	Interval na zpracování nabídky, objednávky, reklamace, expedice	Zpracování velké zakázky, inkasování prostředků	Systém komplexních služeb pro zákazníky

Tabulka 5: Obecný hodnotový řetězec firmy FPO s.r.o. (Zdroj: Zpracováno autorem)

Aplikace hodnotového řetězce na specifické podmínky firmu FPO s.r.o. a její základní členění na nabízené produkty – prodej zboží, internet, poskytování SW GORDIC.

Řízení lidských zdrojů					
Řízení vedoucích pracovníků kopírující organizační strukturu firmy, řízení na úrovni projektů.					
Technický vývoj					
Speciální oddělení Úseku vývoje, technický vývoj probíhající na úrovni specializace každého úseku.					
Obstarávání					
Orientace na obstarávání zboží výpočetní techniky a spotřebního materiálu, získávání konektivity Internet.					
Zásobování		Pracovní operace	Odbyt	Marketing a prodej	Služby
Prodej zboží	Zboží od dodavatelů IT.	Příjem a naskladnění zboží, testování.	Vyskladnění zboží, kontrola.	Prodej, věrnostní program, akční slevy.	Servis zboží, reklamace, návody, příručky.
Internet	Nákup konektivity, technického zařízení.	Distribuce konektivity, příprava na instalaci.	Instalace zařízení, potvrzení smlouvy, DL.	Fakturace DL, předpis plateb, zvýhodněné tarify, slevové akce.	Servis internetu, reklamace.
SW GORDIC	Minimum vstupů, distribuovaný SW.	Testování SW, výkon služby spojený s implementací.	Implementace, oprava, školení SW u zákazníka.	Potvrzení a fakturace DL. Slevy na nové produkty.	Podpora zákazníků, hotline, školení, metodika, opravy a úpravy SW.

Tabulka 6: Hodnotový řetězec firmy FPO s.r.o. (Zdroj: Zpracováno autorem)

Z analýzy hodnotového řetězce a provázaností na matici BCG se firma orientuje v části v průmyslu fragmentace a průmyslu specializace. Velká výhoda je v poskytování SW GORDIC je těžiště strategie zaměřené na poskytování služby pro zákazníka (strategie diferenciacce).

3.3.3 Model 7S

- **Struktura** – struktura společnosti kopíruje organizační strukturu, která již byla popsána v základním seznámení s firmou. Organizační struktura jednoznačně určuje nadřízenost a podřízenost pracovníků. Vrcholným orgánem je ředitel společnosti, který koordinuje vedoucí pracovníky úseků firmy. Vedoucí pracovníci úseků řídí podřízené pracovníky. Efektivní vedení a řízení lidí je u jednoho vedoucího úseku, který řídí 2-5 pracovníků, nad větším počtem podřízených pracovníků ztrácí všestrannou kontrolu. Danému kritériu pro efektivnost řízení nevyhovuje Úsek služeb. Vzájemná spolupráce úseků a pracovníků je samozřejmostí. Ředitel společnosti předává kompetence na jednotlivé vedoucí pracovníky úseků. Vedoucí pracovník dále přiděluje úkoly na úroveň řádových pracovníků. Firma disponuje třístupňovou kontrolou.
- **Systém řízení** – ve firmě FPO s.r.o. se jedná především o liberální řízení, které vrcholný orgán přenechává na své podřízené vedoucí pracovníky firemních úseků. Podřízení vedoucí pracovníci spíše využívají direktivního způsobu řízení. Strategické a taktické informace o společnosti jsou řešeny na pravidelných poradách vedení společnosti a následně jsou tyto informace hierarchicky přenášeny na nižší úrovně a přecházejí částečně v operativní řízení. Kromě hierarchicky uspořádaného řízení se firma řídí v rámci projektů, kde jsou využívány kapacity jednotlivých firemních úseků. Jako vnitřní informační systém firmy slouží porady jednotlivých úseků, zákaznické evidence současných i potencialních zákazníků a ekonomicko-informační systém GINIS a samozřejmě ekonomické agendy podávající číselné vyjádření o chodu společnosti. Hlavním komunikačním prostředkem mezi jednotlivými pracovníky a vedoucími je elektronická komunikace (e-mailem), mobilní komunikace, využívání nákladově méně náročného komunikačního prostředku Skype a ICQ. Kontrolním mechanismem jsou statistiky členěny na jednotlivé pracovníky, úseky, projekty a výslednou měsíční, roční statistiku firmy, která je sumarizací jednotlivých statistik.

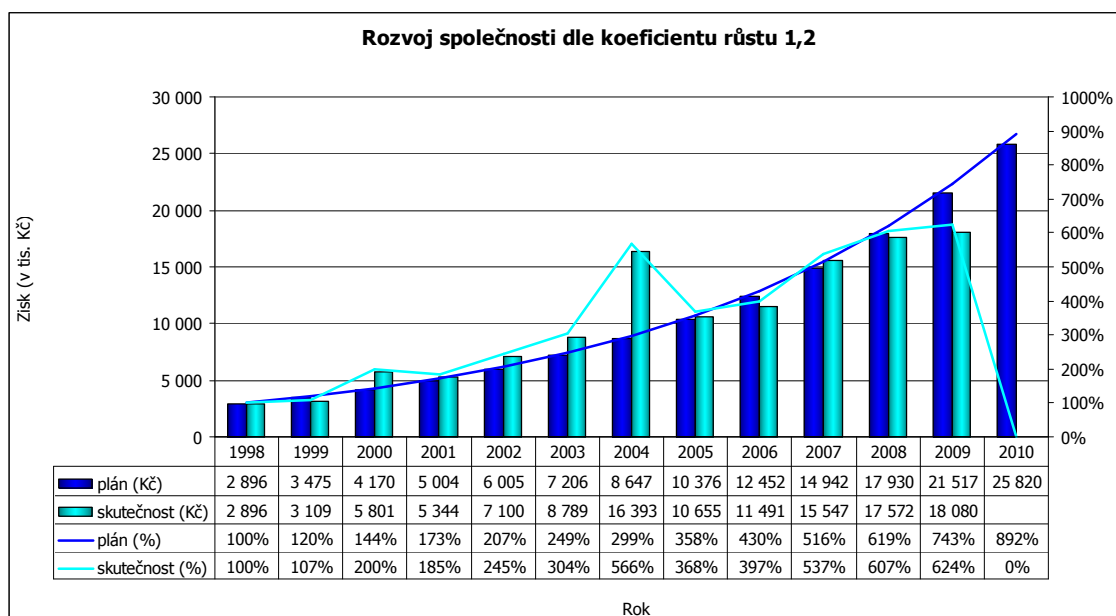
- Styl manažerské práce – představuje způsob činnosti manažera charakterizující postupy jeho rozhodování a zvolené metody dosahování vytýčených cílů v konkrétních podmínkách. Ředitel společnosti využívá vzájemné komunikace vedoucích pracovníků, sám určí cíle a cesty k jejich dosažení, ale rád si vyslechne názory ostatních vedoucích. V případě, že se mu zdají připomínky a náměty neopodstatněné drží se svého původního zadání. Ovšem pokud se připomínky a návrhy jednotlivých vedoucích shodují a doplňují jeho původní koncepci, rád tyto změny akceptuje a zapracuje do původního návrhu. Jak již bylo uvedeno v předchozím bodě, vrcholný orgán firmy zaujímá zejména demokratičtější, liberální postavení, které se opírá částečně o byrokracii, stanovené směrnice a postupy.
- Spolupracovníci – vzájemné vztahy jednotlivých pracovníků jsou především utužovány na úrovni úseku, k odpoutání neformální atmosféry firmy pořádá dvě společenské akce pro firemní pracovníky, jedná se o prázdninové a vánoční posezení ve firemním kruhu. V průběhu běžného pracovního procesu nedochází ke stmelování kolektivu jednotlivých úseků. Motivace pracovníků ke zvyšování produktivity je finančním ohodnocení v návaznosti na výsledky osobních statistik. Tyto grafické statistiky jim podávají přehled o výkonech a i když nevědomě, srovnávají své výsledky s ostatními pracovníky. Za zmínku také stojí věková skladba a pohlaví jednotlivých pracovníků, které se významně podílí na působení uvnitř firmy. Ve firmě FPO s.r.o. pracuje 5 žen a 19 mužů, tedy poměrem je firemní skladba $\frac{1}{4}$ ženy a $\frac{3}{4}$ muži. Průměrný věk pracovníků FPO s.r.o. je 35 let.
- Schopnosti – v první části se zaměříme na dosažené vzdělání, firmy zaměstnává pracovníky minimálně s dokončeným středoškolským vzděláním s maturitou, pro vývojové práce nových software preferuje vysokoškolské vzdělání. Schopnosti a dovednosti jednotlivých pracovníků jsou zaměřeny na informační technologie, odbornost, samostatnost, odpovědnost, týmovou spolupráci, profesionálnost, schopnost komunikace se zákazníkem. Každý servisní technik, který přichází do styku se zákazníkem, absolvuje školení počítačové gramotnosti dle osnov ECDL. Kromě základních požadavků počítačové gramotnosti je

zvyšována kvalifikace pracovníků účastí na školeních. Obecně platí, že lidé jsou zdrojem jak úspěchu, tak neúspěchu. V této souvislosti je nutné, aby nadřízený měl zpětnou vazbu od svých podřízených.

- Sdílené hodnoty – symbolizují základní ideje stakeholderů a všech těch, kteří se podílejí na úspěchu firmy. Mezi tyto sdílené hodnoty patří spokojený zákazník, odbornost, týmová spolupráce a odpovědnost. Nyní se zkusíme detailněji zaměřit na jednotlivé uvedené hodnoty firmy. Spokojený zákazník je ve zmíněných hodnotách uveden na prvním místě, to značí, že pracovníci firmy se snaží vycházet nejvíce vstříc zákazníkům firmy, aby bylo dosaženo blaženého stavu zákazníků. Musíme však podotknout, že v tomto případě nelze podřizovat všechny změny, záměry k uspokojení zákazníka, např. v případě, že by byla z toho důvodu firma dlouhodobě ztrátová. Odbornost se orientuje opět na vnitřní pracovníky firmy, kde se očekávají kvalifikační předpoklady pracovníků, které budou uplatněny jak směrem k zákazníkům, tak i k firmě. Týmová spolupráce je další sdílenou hodnotou firmy, jelikož celek zmůže více než jednotlivec. V týmové spolupráci je důležité mít jednoho mluvčího a všechny platné členy týmu. V souvislosti s fungováním týmů je důležité brzo odhalit slabý článek tohoto uskupení, protože tým je tak silný jako jeho nejslabší článek. Každé práci náleží kousek odpovědnosti, tu si pracovník musí uvědomit, aby jeho práce byla provedena při dobrém vědomí a s přesvědčením o správném výsledku.

3.4 Zhodnocení současného stavu firmy

Zhodnocení současného stavu firmu z pohledu jednotlivých úrovní strategií firmy. V úvodní části je zobrazen graf reprezentující firemní strategii definovanou ročním nárůstem 20%. Do roku 2005 se dařilo firmě plnit stanovenou firemní strategii dle plánu, v roce 2006 dochází k zratelnému propadu, který je částečně v roce 2007 vyrovnán téměř na úroveň plánu. Ovšem následující rozvoj společnosti se dostává do stavu stagnace, proto je velmi důležité revidovat obchodní strategii jednotlivých SBU a napomoci tak k rozvoji společnosti podle stanoveného plánu. Výsledky plynoucí z grafického zobrazení jsou jasným impulsem pro změnu ve strategii firmy na některé z úrovní.



Graf 16: Rozvoj společnosti FPO s.r.o. v rámci firemní strategie (Zdroj: FPO s.r.o.)

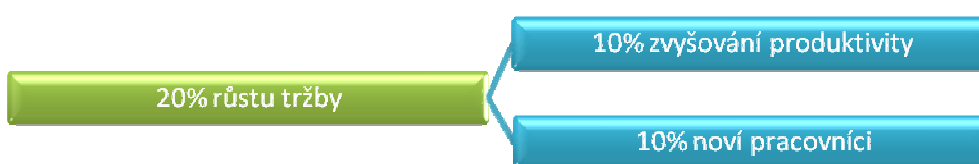
3.4.1 Firemní strategie firmy

Firemní strategie vychází z vizí firmy:

- *Naším cílem je zavádět a vyvíjet informační technologie na světové úrovni.* Tento cíl charakterizuje hlavní předmět podnikání firmy, která se soustředí na vývoj a zavádění informačních technologií. Snaží se zaměřit na elektronické zpracování informací, software. Světová úroveň v daném kontextu neznáčí

prvořadě expanzi na zahraniční trhy, nýbrž především schopnost konkurovat zahraničnímu trhu pronikajícím na tuzemský trh.

- *FPO s.r.o. je stále se rozvíjející firmou s minimálním meziročním nárůstem rozdělované tržby 20%, který je vytvářen z části zvyšováním produktivity (10%) a z části rozšiřováním počtu pracovníků (10%). Je chápána jako meziroční nárůst tržby o 20%, hlavní činitelé na trend požadovaného rozvoje jsou zvyšování produktivity a rozšiřování lidských zdrojů.*



Obrázek 14: Klasifikace firemní strategie FPO s.r.o. (Zdroj: FPO s.r.o.)

Firma člení základní oblasti podnikání do tří hlavních kategorií:

1. *Informační technologie* – vývoj, rozvoj a implementace informačních systémů, poskytování IT služeb, prodej zboží, poskytování internetu.
2. *Developerské projekty* – investice v oblasti nemovitostí.
3. *Cestovní ruch* – využívání atraktivity Moravského krasu a jeho okolí.



Obrázek 15: Klasifikace oblastí podnikání firmy FPO s.r.o. (Zdroj: FPO s.r.o.)

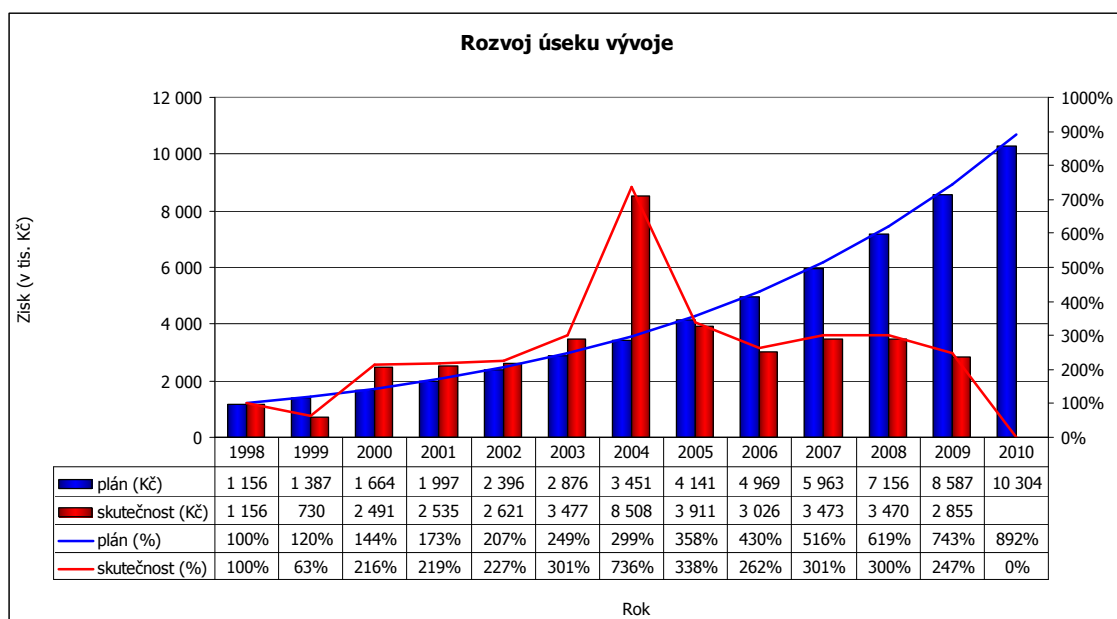
Strategické obchodní jednotky nejsou ve firmě FPO s.r.o. definovány, stávající strategie je členěna podle organizačních jednotek - úseků. Firma plánuje strategii na úrovni firemních úseků. Dle mého názoru firma potřebuje vymezit strategické obchodní jednotky, jsem přesvědčena, že by se mělo jednat spíše o jednotlivé produkty firmy, které jsou zaměřeny na skupiny zákazníků.

3.4.2 Obchodní strategie firmy

Obchodní strategie firmy je definována podle stávajících organizačních jednotek - úseků firmy.

Úsek vývoje

Hlavní cíl Úseku vývoje je zejména vývoj bezchybného a funkčního SW určeného k prodeji distribuční sítí a zabezpečení informovanosti distribuční sítě o produktu. Cena těchto vyvíjených produktů je ovlivněna cenovou politikou GORDIC® spol. s r.o..



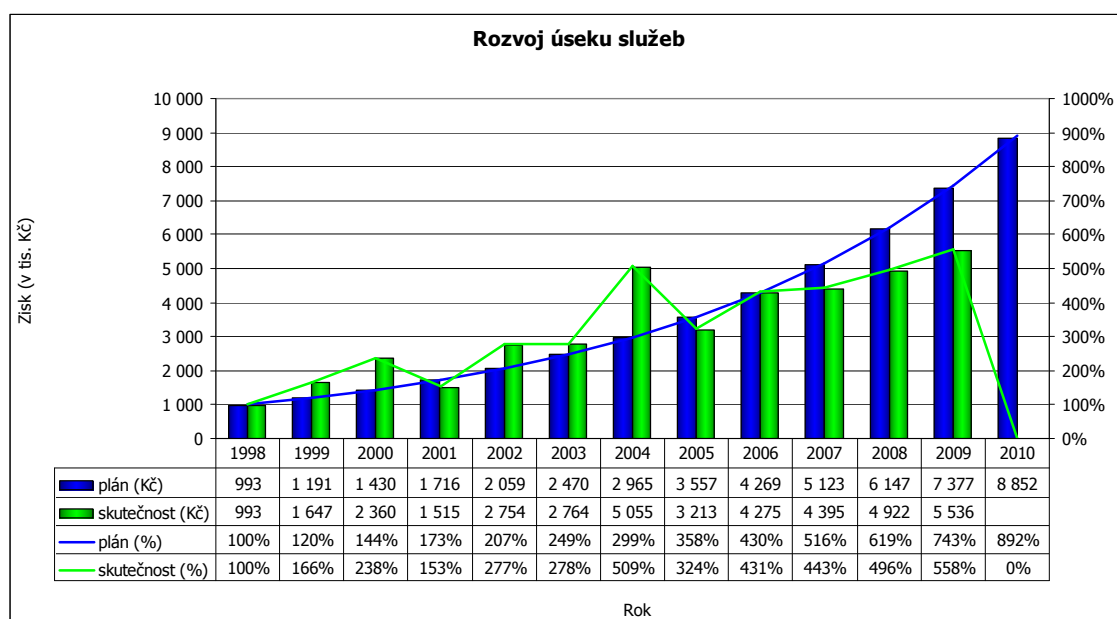
Graf 17: Rozvoj úseku vývoje (Zdroj: FPO s.r.o.)

Úsekem, který pozoruje sestupnou tendenci ve svém rozvoji je Úsek vývoje. Značný skok je v roce 2004, kdy došlo k rozvoji nového SW. V následujícím období docházelo pouze k údržbě a malé úpravě stávajících vyvíjených programů, což značí sestupnou tendenci. V tomto úseku jistě chybí nové nápady na vývoj nového software.

Úsek služeb

Tento úsek se zaměřuje na poskytování komplexních služeb a školení v oblasti IT, distribuci a implementaci software společnosti GORDIC® spol. s r.o.. Cena je ovlivněna cenovou politikou GORDIC® spol. s r.o., interním cenovým manuálem FPO s.r.o. a využíváním slev pro mimořádné získání zákazníků. Okruhy zákazníků Úseku

služeb jsou orgány státní správy a samosprávy, komerční organizace, zejména oblasti Blansko, Vyškov, Brno, Olomoucký kraj a Svitavy. Nabízené služby jsou distribuovány prostřednictvím servisních techniků přímo u zákazníka, některé případy řešeny i vzdálenou správou. Každý servisní technik splňuje základní požadavky ECDL – počítačové gramotnosti a speciální produktovou odbornost. Informační potřeby jsou řešeny v rámci informačního portálu Devport a Service Desk, který je určen primárně pro zdokonalení programů a řešení nesrovnalostí.



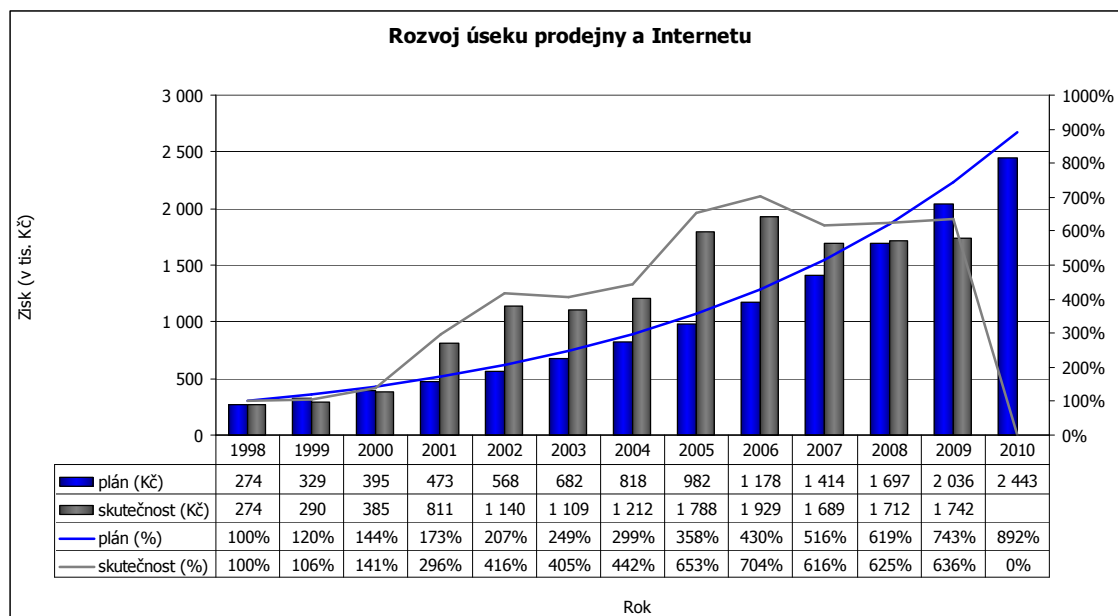
Graf 18: Rozvoj úseku služeb (Zdroj: FPO s.r.o.)

Pro Úsek služeb je charakteristický nárůst v jednotlivých letech, v posledních třech letech se ovšem nedaří dosahovat plánovaného strategického rozvoje o 20% růstu ročně. Tento úsek tedy ještě skrývá potenciální rozvoj k dosažení stanoveného plánu.

Úsek prodejny a Internetu

Úsek prodejny a Internetu je úsek, který se orientuje jak na pultový prodej, správu SW a HW, ale také na poskytování připojení k internetu a poskytování webových služeb. Cena těchto produktů je stanovena v návaznosti na náklady spojené s pořízením zboží u prodejce IT a spotřební zboží na základě nákladové strategie s minimální marží 5%. V oblasti poskytování internetu, webových a servisních služeb pro zákazníky je využito vnitřního cenového manuálu firmy, který je sestavován na

základě nákladové strategie s ohledem na konkurenční prostředí firmy. Hlavním trhem působení Úseku prodejný a internetu je oblast fyzických osob, běžných občanů a domácností. Tento úsek se ovšem zaměřuje i na komerční organizace a státní správu, samosprávu a příspěvkové organizace, které využívají produktů společnosti GORDIC® spol. s r.o..



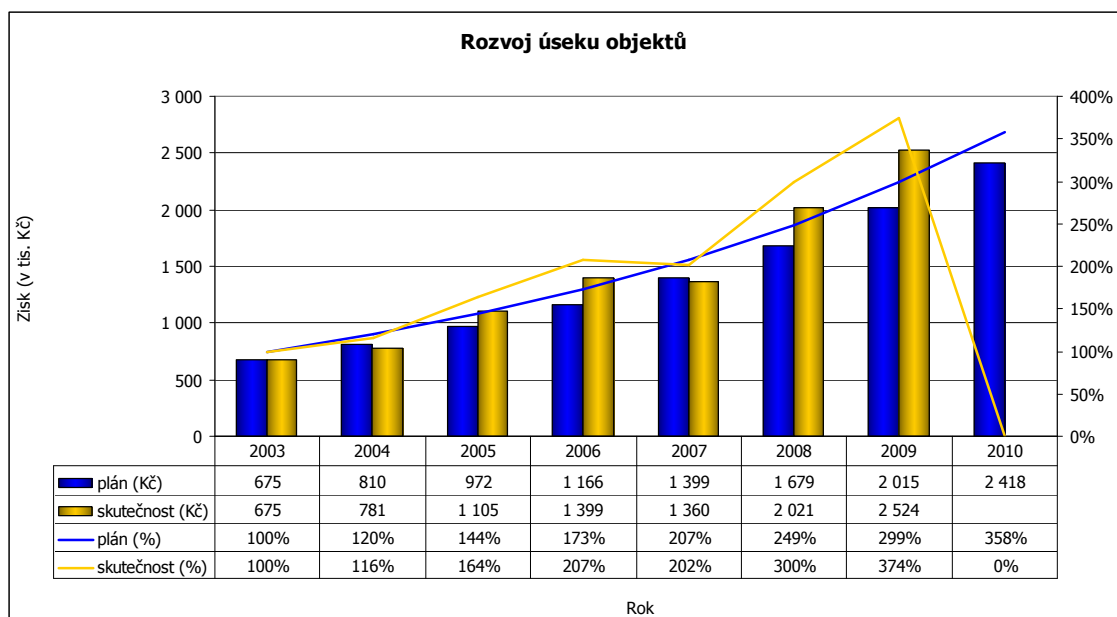
Graf 19: Rozvoj úseku prodejný a Internetu (Zdroj: FPO s.r.o.)

Rozvoj úseku prodejný a Internetu je jedním z mála úseků, kterému se dařilo do roku 2008 překonávat stanovený plán na základě firemní strategie. V posledních dvou letech je zřejmá stagnace. Dle mého názoru tento úsek skrývá řadu nevyužitých kapacit, které by i nadále napomáhaly k stanovenému rozvoji úseku.

Úsek objektů

V hledáčku tohoto úseku je pronájem prostor ve firemních objektech. Firma vlastní tři objekty, dva objekty na Smetanově ulici a jeden objekt v nedalekých Olomoučanech. Cena pronajímaných prostor je stanovena v návaznosti na nákladovou strategii a kvalitu pronajímaných prostor s ohledem na konkurenci. Pro objekt Smetanova 4 je roční nájemné kalkulováno na 1500,-Kč/m²/rok a objekt Smetanova 6 kalkuluje s cenou 2200,-Kč/m²/rok. Oba objekty jsou plně pronajaty z řad

podnikatelských subjektů. V případě volných kapacit pronajímaných prostor je využita prezentace na www stránkách, případně realitní kancelář.

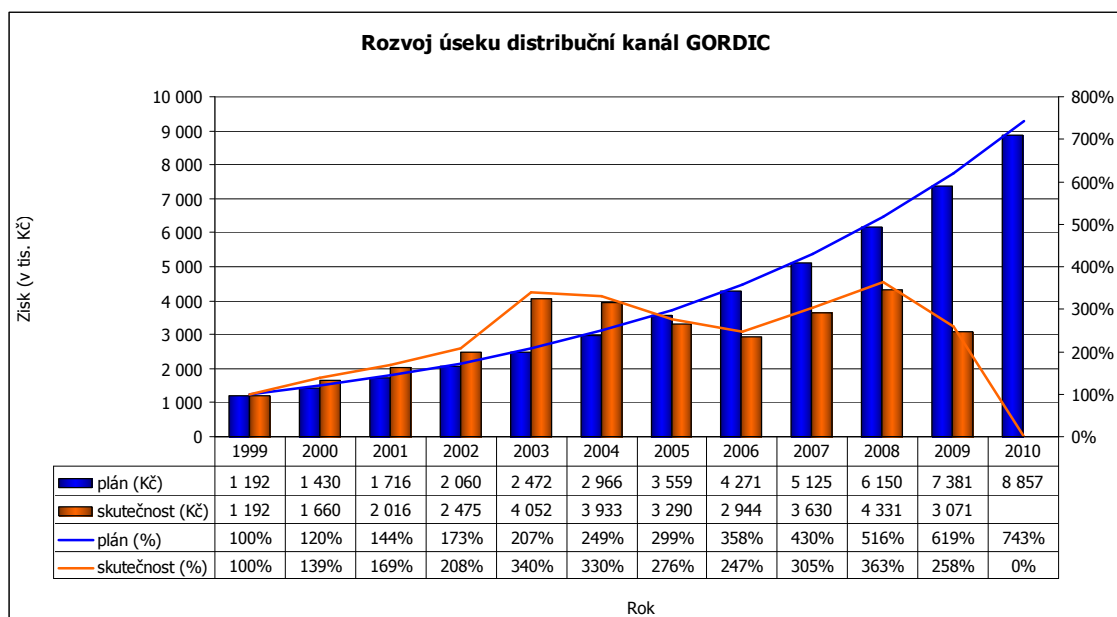


Graf 20: Rozvoj úseku objektů (Zdroj: FPO s.r.o.)

Vývoj Úseku cestovního ruchu je jedním z úseků, který znatelnou částí překračuje stanovený plán. Tento trend značí, že strategie tohoto úseku je úspěšně stanovena a je zde důležité se zaměřovat na průběžné srovnání v roce 2010, tak aby se současný stav zachoval. Tento trend je zajištěn díky rozšiřování pronajímaných prostor a také navýšení nájemného a inflaci.

Úsek distribučního kanálu

Jeden z hlavních produktů je zabezpečení administrativy distribučního kanálu. Jedná se jak o zákaznickou evidenci jednotlivých VAR, porady VAR, ale také o vzájemnou komunikaci mezi jednotlivými Distributory GORDIC®. Hlavní procesy v rámci působení jsou informační procesy, přenášející informace z centrály GORDIC® na jednotlivé VAR a naopak. Řešení reklamací a sporů se zákazníkem, evidence dokladů, dokumentů a jejich distribuce.



Graf 21: Rozvoj úseku distribučního kanálu GORDIC (Zdroj: FPO s.r.o.)

Úsek distribučního kanálu a jeho rozvoj je ovlivněn zejména produktivitou a prodejem na úrovni jednotlivých VAR. Uvedený graf značí kolísavý vývoj ve srovnání s plánem. Tento úsek by se měl podílet na aktivitě především v rámci rozšíření SW společnosti GORDIC[®] spol. s r.o.. Sestupný trend navazuje na probíhající hospodářskou krizi, která se promítla do rozpočtů státní správy, samosprávy a příspěvkových organizací.

Asistent cestovního ruchu

Toto odvětví není vytvořeno v současné době na úrovni firemního úseku. Hlavním posláním je rozvíjet cestovní ruch v turisticky atraktivní oblasti Moravský kras a jeho okolí. Využívání zdrojů z dotací EU pro rozvoj turistiky a cestovního ruchu v regionu, jednotlivé projekty zaměřené na zatraktivnění oblasti působení firmy a využití firemních objektů. Prezentace v rámci spolupráce s webovými portály zaměřenými na cestovní ruch.

3.4.3 Horizontální strategie firmy

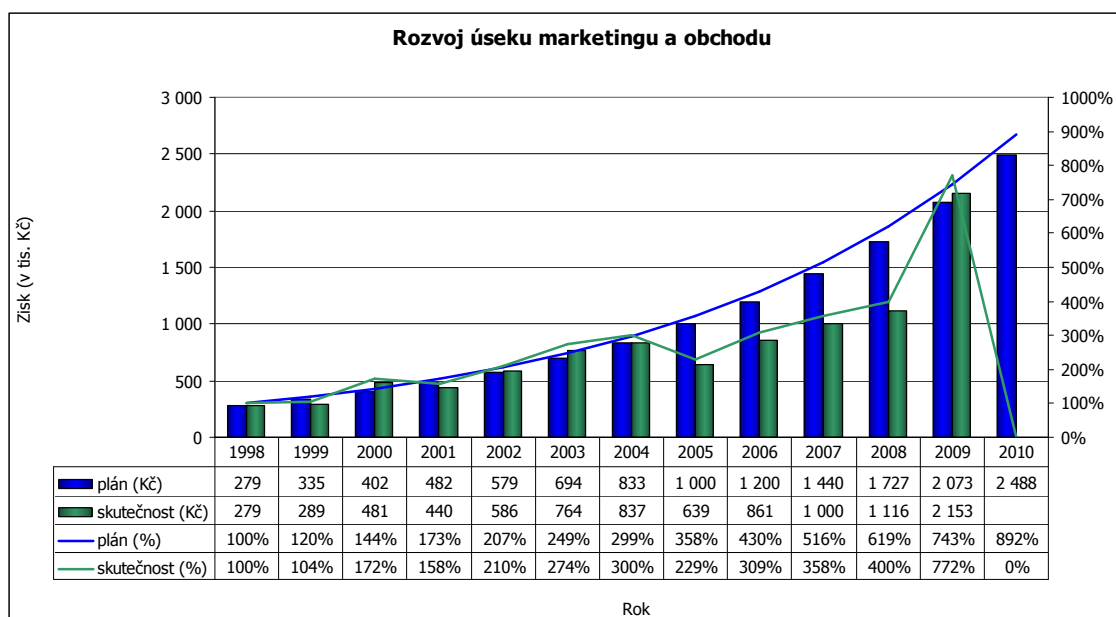
Horizontální strategie je platformou nad obchodní strategií úseků, protíná jednotlivé úseky, aby nedocházelo ke konkurenčním kolizím v rámci jejich působení.

Tuto funkci ve firmě FPO s.r.o. zastává úsek marketingu a obchodu a vedení společnosti, které koriguje jednotlivé vztahy mezi strategiemi jednotlivých úseků.

Úseku marketingu a obchodu zaštiťuje jednotlivé úseky a je hybnou silou pro rozvoj firmy dle stanovených cílů a corporate strategie. Je diferencován dle jednotlivých podskupin (úseků). Hlavním produktem je podpora prodeje produktů GINIS[®] a produktů WIN, školení, pultový prodej IT a spotřebního zboží, rozvoj servisních služeb a poskytování připojení v oblasti bezdrátového Internetu. Firma FPO s.r.o. má tedy jednotný marketing pro všechny strategické úseky.



Obrázek 16: Funkce úseku marketingu a obchodu (Zdroj: FPO s.r.o.)



Graf 22: Rozvoj úseku marketingu a obchodu (Zdroj: FPO s.r.o.)

Zhodnocení rozvoje úseku dle firemní strategie FPO s.r.o. Úsek marketingu a obchodu je vyčleněný úsek, který byl doposud realizován v rámci každého úseku firmy. Z grafu je patrné, že vývoj je značně nestabilní a proto se zde nabízí vytvoření marketingové strategie, která bude zaměřena jednak na strategii jednotlivých úseků celkově, ale následně upřesněna dle specifických požadavků na úrovni jednotlivých

úseků. Překročení stanoveného plánu v roce 2009 je díky získání významných prodejů a poskytováním dotovaných projektů pro firmy „Vzdělávejte se!“.

Dalším využitím horizontální strategie je vzájemná spolupráce úseků ÚVY, ÚSL, ÚPR. Dochází totiž k poskytování komplexní činnosti zákazníkům, příkladem může být - při implementaci software GORDIC[®] servisní technik zabezpečuje i prodej zboží z prodejny, případně může nabídnout poskytování připojení k Internetu a webové služby. Stejně tak i Úsek vývoje spolupracuje s úsekem služeb při implementaci programů, v rámci kvalitní znalosti programu, eventuelně přizpůsobení programu specifickým požadavkům u zákazníka. V současné době nepovažují nedostatek v horizontální strategii, vnitřní firemní útvary nejsou vzájemně konkurenční.

3.4.4 Funkční strategie firmy

Funkční strategie detailněji rozpracovává obchodní strategii jednotlivých úseků firmy. Současná funkční strategie je připravována a hodnocena v rámci strategického pololetního plánování. Každý z firemních úseků plánuje strategii členěnou na projekty a pololetně hodnotí dosažené cíle. Plánování strategických cílů úseků a jeho hodnocení provádí vedoucí úseků.

Jednotlivé nabízené produkty úseků firmy jsou propagovány na www stránkách a na firemních letácích. Velkou výhodou strategie firmy je vyhledávání klíčových slov na www stránkách, firma zaujímá pozici prvních firem při zadání klíčových slov: počítače, internet, poradenství, gordic, služby.

Ve výzkumu a vývoji nového SW je firma zaměřena na úpravu SW dle aktuální legislativy.

Důraz strategie je kladen na udržení kvalitního personálu řadou firemních výhod, každému pracovníku je poskytnuta sleva na nákup zboží v prodejně výpočetní techniky. Další benefity pro pracovníky firmy jsou stravenky, firemní parkoviště, příspěvek na dovolenou, léky, mobilní telefon, bezúročná půjčka apod..

3.5 SWOT analýza

SWOT analýza napomůže sumarizovat jednotlivé výsledky z provedených analýz vnějšího a vnitřního prostředí firmy FPO s.r.o. V současné době se firma orientuje na silné stránky společnosti. Ale jako klíčové faktory je třeba se zaměřit na příležitosti a omezení slabých stránek firmy.



Obrázek 17: SWOT analýza vnitřní prostředí firmy FPO s.r.o. (Zdroj: Zpracováno autorem)



Obrázek 18: SWOT analýza vnějšího prostředí firmy FPO s.r.o. (Zdroj: Zpracováno autorem)

3.5.1 Silné stránky

Mezi silné stránky firmy FPO s.r.o. patří kvalifikace pracovníků, tito pracovníci jsou pravidelně školeni, atestováni a zvyšována jejich celková kvalifikace. Za zmínku stojí školení počítačové gramotnosti dle norem ECDL.

Firemní hodnota spokojený zákazník je důležitým faktorem jak pro samotné pracovníky firmy tak i pro vnímání zákazníka firmy FPO s.r.o., firma se snaží upřednostnit požadavky zákazníka, ale pouze do roviny, která je nákladově snesitelná.

Částečně můžeme přiřadit k silným stránkám firmy zákaznickou evidenci, která eviduje současné a potenciální zákazníky, má i svá slabá místa - nejsou zde zaznamenávány kompletní informace.

Firma FPO s.r.o. je firmou působící v oblasti informačních technologií a z toho důvodu jsou ve firmě využívány moderní technologi a vybavení.

Značnou výhodou je také vlastní objekty firmy, který se nachází v okrejové části centra města. Ve vlastních prostorách firma FPO s.r.o. provozuje prodejnu výpočetní techniky, školení a firemní setkání se zákazníky. Pro své zákazníky je u objektu firmy vyhrazené parkoviště.

Firma FPO s.r.o. využívá ke své informační a ekonomické činnosti distribuovaný software, výhodou je znalost toho programového vybavení a také úprava dle vlastních požadavků. V návaznosti na ekonomický informační systém se kontroluje plnění projektů firmy FPO s.r.o. pomocí statistik, jak pro jednotlivé pracovníky, projekty tak i pro celkovou firmu. Tyto statistiky jsou motivačním prvkem v osobním hodnocení.

Kontrolní mechanismus firmy je třístupňová kontrola, založená na kontrole tří zodpovědných pracovníků, kteří ověřují správnost údajů a strvzují svými podpisy. Jedná se o zpracovatele, kontrolóra a schvalovatele.

V rámci poskytování produktu je silnou stránkou společnosti komplexní informační systém s možností úprav dle požadavků zákazníka.

3.5.2 Slabé stránky

Mezi slabé stránky firmy FPO s.r.o. patří pracovní klíma, chybí častější spoupráce a stmelování pracovníků. Jednou z dalších nevýhodo firmy jsou vedoucí pracovníci, kteří mají podřízeno větší množství pracovníků, kde se ztrácí kontrola a dohled.

Firma FPO s.r.o. využívá informační systém a zákaznickou evidenci, ale nejedná se o jednotný systém firmy. Dochází tak k slabší efektivnosti v rámci používání více informačních systémů.

Chybí ucelený systém a grafický manuál pro zpracování nabídek, zakázek, objednávek, reklamací apod. Z důvodu nejednotnosti systémů chybí kompletní firemní postupy a směrnice.

Jednou ze slabin firmy je krátkodobý vztah se zákazníkem, především se jedná u pultového prodeje a soustředění se pouze na určitou skupinu zákazníků. V oblasti orientace na zákazníky je pohled zaměřen především na státní správu a samosprávu, chybí komunikace a budování vztahu se sférou běžných občanů, malých, středních a velkých firem.

Slabina, která se znatelně projevuje ve fungování firmy je přenos informací, informovanost řádových pracovníků firmy a celková vnitřní komunikace.

Zaostávání ve výzkumu a vývoji s chybějící inovace a nápady se také projevuje jako slabá stránka společnosti.

Nedostatečná koncepce a marketingový průzkum zaměřený na požadavky zákazníků se negativně projevuje na vývoji firmy.

3.5.3 Příležitosti

Jako příležitost firmy FPO s.r.o. je zaměření se na stárnoucí populaci obyvatelstva a jejich informační gramotnost. Kromě orientace na tuto skupinu obyvatelstva je tu i velká příležitost zaměření na malé, střední a velké podniky.

Další firemní příležitostí je expanze do sousedních okresních a krajských měst.

Státní dotace a dotace z evropských fondů mohou být nápomocni pro získání konkurenceschopnosti firmy v rámci rozvoje informačního systému firmy, vzdělávání pracovníků apod.

Rozvoje digitalizace a elektronizace dokumentů, technologický vývoj je příležitost pro získání dovedností z této oblasti, které mohou být využity jak pro interní potřebu tak směrem k zákazníkům firmy.

V oblasti poskytování bezdrátového internetu je možnost o rozšíření stávající poskytované konektivity na další lokality. S poskytováním internetu jsou spojeny správa webových stránek a webové služby pro organizace z řad komerčních organizací, obcí. Bezplatná linka a nonstop servis spojený se správou a připojením k internetu by byl úspěšným krokem ke spokojenosti zákazníků.

V rámci prodejny výpočetní techniky je příležitost rozšíření počtu prodejen. Ať už se jedná o rozšíření v současné lokalitě Blansko, nebo v jiných lokalitách. Rozvoj v oblasti působení prodejny je také v úpravě otevírací doby, vytvoření a správa vlastního elektronického obchodu.

Kromě současných poskytovaných produktů a služeb je potencionální možnost rozvoje spektra poskytovaných produktů a služeb.

3.5.4 Hrozby

Jednou velkou hrozbou prodejny výpočetní techniky FPO s.r.o. jsou nákupní centra, které disponují jak širokým sortimentem (ne vždy kvalitním), dlouhou otevírací dobou a nižší cenou produktů a služeb. Kromě zmíněných nákupních center je jednou z hrozeb konkurence firmy ať už se jedná o poskytování a vývoj SW, prodej zboží, servis a poskytování internetu.

V rámci působení státu a zmírnění státního dluhu je faktorem, který může negativně ovlivnit vývoj firmy FPO s.r.o. zvyšování sazby daně z přidané hodnoty, daně z příjmů právnických osob a celkové politické dění a jeho vývoj.

Z makroekonomických faktorů se projevuje nezaměstnanost jako hrozba vyšších odvodů pro stát. Vývoj kurzu měny se odráží do koncové nákupní ceny zboží výpočetní techniky.

Technologický vývoj se dynamicky mění k celkovému soužití s technikou, člověk se stává být závislý na informační technologii, počítačích, nedokáže si život a fungování bez nich představit. Nečekanou hrozbou je doba, kdy člověk bude ovládán technikou.

Kromě výše uvedených negativních vlivů musíme ještě uvažovat změnu a novou legislativu, finanční náročnost zákazníka s ohledem na jeho zvyšování nároků na kvalitu a servis.

3.5.5 Souhrnné zhodnocení

Silnou stránkou firmy FPO s.r.o. je příznivá ekonomická situace, firma je dlouhodobě zisková a tvoří tak předpoklad pro další rozvoj. Nutností je věnovat pozornost přizpůsobení informačnímu systému vzhledem k rozvoji firmy. Slabou stránkou spojenou s rozvojem firmy je růst informačního systému a organizace. Zásadní příležitosti firmy FPO s.r.o. jsou tedy rozvojové projekty – rozvoj nových služeb, rozšíření stávající nabídky. S novými projekty je spojena určitá rizikovost, která může být vyrovnávána současnými projekty firmy FPO s.r.o..

Pro návrhovou část se zaměříme na strategii MAX- MAX, maximalizaci silných stránek firmy a maximalizaci příležitostí.

4 NÁVRH STRATEGIE ROZVOJE PODNIKU

V analytické části byl zjištěn jednoznačný podnět k aktualizaci strategie firmy. Stávající strategie orientovaná podle organizační struktury (úseků) není správná a je třeba změnit na efektivnější uspořádání dle strategických obchodních jednotek. Návrh nové strategie a postupů, firmě napomohou k požadovanému rozvoji.

Firemní strategie prezentovaná vizí firmy, která je dána samotným vedením společnosti, zůstane zachována. Pro řešení dalších strategií, jsem se zaměřila na obchodní a funkční strategie nově stanovených SBU.

Návrh řeší i potenciál rozvoje jednotlivých SBU vznikající z firemní strategie a zhodnocený z pohledu matice atraktivity oboru a pozice na trhu.

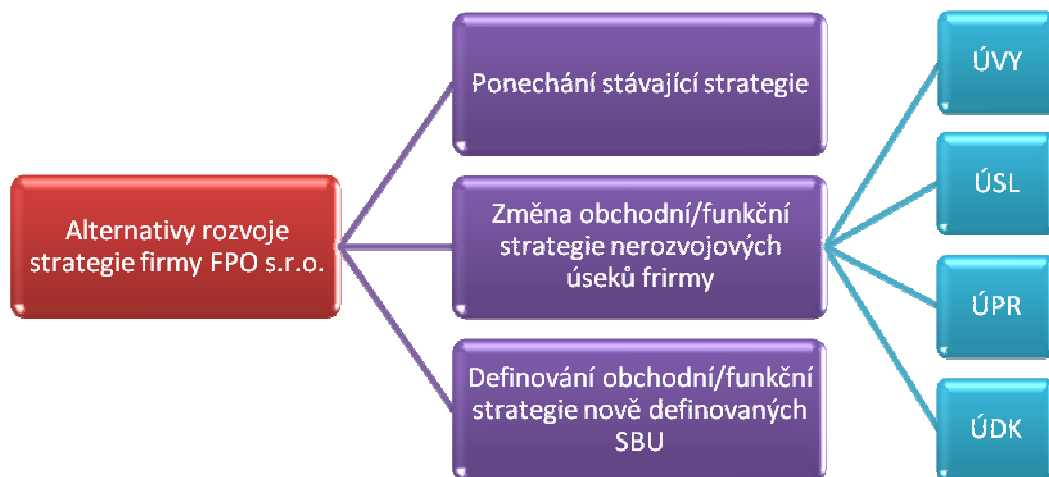
Firma FPO s.r.o. se nachází v dobrém ekonomickém stádiu, proto by nebylo vhodné aplikovat strategii útlumu, respektive likvidace. Současná strategie firmy, je možné definovat na úrovni stability. Firma se snaží své produkty prodávat a prezentovat co nejlépe. V analytické části byla nalezena řada silných stránek a příležitostí (strategie MAX - MAX), které by firma mohla uplatnit v rozvoji své konkurenceschopnosti. K tomu, aby se firma mohla rozvíjet zvolíme strategii zaměřenou na odlišení, expanzi. Základem pro stanovení strategie budou příležitosti firmy – webové služby, rozšíření nabídky a silné stránky – komplexní IS, přístup k zákazníkovi.

4.1 Alternativy rozvoje strategie

Alternativy rozvoje se mohou orientovat na zachování současné strategie. Ale současná strategie nekoresponduje se stanoveným rozvojem firmy o 20% nárůstu ročně. Proto tuto variantu nezvolíme.

Druhou alternativou je změna obchodní, funkční strategie na úrovních současných firemních úseků. Toto řešení je více zajímavé, zaměřilo by se hlavně na úseky, které nespĺňují plán rozvoje. Musím však podotknout, že pokud budeme věnovat veškeré úsilí jen těm úsekům, které nejsou rozvojové dle plánu, může dojít k opomenutí právě efektivních a velice dobře se rozvíjejících úseků. Ve změně obchodní/funkční strategie by se jednalo zejména o úseky ÚVY, ÚSL, ÚPR a částečně ÚDK.

Dalším možným řešením je definování nových strategických obchodních jednotek a jejich obchodní a funkční strategií.



Obrázek 19: Alternativní rozvoje strategie firmy FPO s.r.o. (Zdroj: Zpracováno autorem)

Pokusím se zhodnotit jednotlivé alternativy rozvoje strategie firmy FPO s.r.o. a zvolit jedno z těchto řešení jako výchozí k posílení konkurenceschopnosti firmy.

Ponechání stávající strategie není konkurenčně výhodné, okolní prostředí včetně konkurence pružně reaguje na měnící se podmínky, proto není vhodné využívat stále stejnou strategii, která dokonce bude na zákazníky působit unavujícím způsobem. Je nutné aktivně reagovat na měnící se trendy a tím přizpůsobovat i strategii firmy. První alternativu tedy zamítáme.

Druhou z možností je změna obchodní/funkční strategie nerozvojových úseků. Tyto úseky zaznamenávají klesající trend a bylo by zajímavé věnovat se strategiím těchto úseků.

Třetí možností rozvoje strategie firmy je definování obchodní/funkční strategie nově definovaných SBU. Toto řešení se zaměřuje na lepší definování strategických obchodních jednotek, tedy především na ziskové jednotky. V této části vidím velký význam, protože správná strategie je založena na úspěšném definování strategických obchodních jednotek.

Jako alternativní rozvoj strategie firmy FPO s.r.o., který napomůže k posílení konkurenceschopnosti firmy jsme zvolila poslední návrh a to definování obchodní/funkční strategie nově definovaných strategických obchodních jednotek. Myslím, že současné vymezení strategie na úrovni firemních úseků není vyhovující a lepší by byla orientace na lépe vymezené strategické obchodní jednotky, včetně jejich obchodní a funkční strategie.

V předcházející části jsme si vybrali alternativu rozvoje, teď se ještě musíme zaměřit na výběr oblasti podnikání, kterou se firma zaobírá. Oblasti podnikání firmy FPO s.r.o. jsou informační technologie, developerské projekty a cestovní ruch. Jelikož nemůžeme definovat jednotnou strategii pro všechny oblasti, zaměříme se na výběr jednoho tématu, který bude detailněji rozpracován.

Podnikatelské varianty jsou hodnoceny v následující tabulce podle kritérií – znalost prostředí (oboru), perspektiva rozvoje projektu, trh (oblast působení), personální náročnost, investiční náročnost. Hodnocení těchto kritérií je ve škále od 1 do 5 bodů, kdy hodnota 1 značí nejlepší a hodnota 5 značí nejhorší.

	Znalost prostředí (oboru)	Perspektiva projektu	Trh (oblast působení)	Personální náročnost	Investiční náročnost	Celkem bodů
Informační technologie	2	3	3	3	2	13
Developerské projekty	3	3	4	2	3	15
Cestovní ruch	4	2	2	4	4	18

Tabulka 7: Hodnocení podnikatelských aktivit firmy FPO s.r.o. (Zdroj: Zpracováno autorem)

Z tabulky jasně vyplývá, že nejlepší znalosti a předpoklady firmy FPO s.r.o. se nacházejí v oblasti Informačních technologií. Nejméně znalostí a velký potenciál se nachází v oblasti cestovního ruchu a střední příčku zaujímají developerské projekty.

Pro návrhovou část se tedy budu orientovat na variantu informační technologie, je to znalost prostředí, kterou firmy zná, a jsou zde určité mezery, na které je možné se

zaměřit. Nejprve se firma musí naučit dobře využívat to, co už má k dispozici a potom se orientovat na nové oblasti. Informační technologie jsou bezesporu prostředkem efektivity a jsou důležitou součástí konkurenceschopnosti. Jednoznačně si myslím, že volba podnikatelské aktivity informačních technologií je důležitá. Každá další podnikatelská oblast je také zajímavá a stojí za povšimnutí.

Z uvedených alternativ vychází zaměření na oblasti informačních technologií a vytvoření obchodní/funkční strategie nově definovaných strategických obchodních jednotek. V navazující části se pokusíme vytvořit a zhodnotit navrhované postupy.

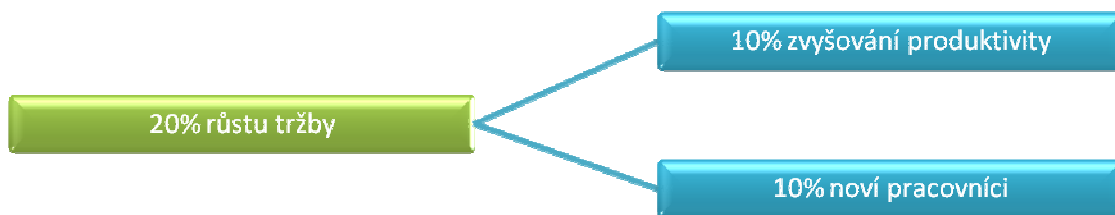
4.2 Vymezení strategie firmy

V návrhové části jsme vybrali oblasti podnikání informačních technologií s vymezením nově definovaných strategických obchodních jednotek. Tato část bude koncipovaná dle jednotlivých úrovní strategií – firemní strategie, definování strategických obchodních jednotek, obchodní a funkční strategie SBU.

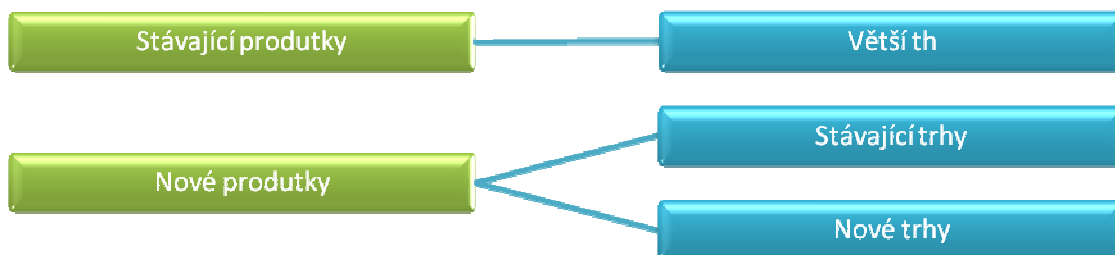
4.2.1 Firemní strategie

Firemní strategie, je definována cílem zavádět a vyvíjet informační technologie na světové úrovni a stále se rozvíjející firmou s minimálním meziročním nárůstem rozdělované tržby 20%, která je vytvářena z části zvyšováním produktivity (10%) a z části rozšiřováním počtu pracovníků (10%).

Na níže uvedeném obrázku je firemní strategie rozložena do možných řešení v rámci definovaného ročního růstu 10% zvyšování produktivity a 10% nových pracovníků. Růst firmy je rozdělen na dvě podskupiny, které jsou dále členěny. Noví pracovníci značí nárůst dvou pracovníků za rok, stanoveno pro období 2010. Druhá část zvyšování produktivity má další rozdělení na orientaci stávajících produktů a jejich rozšíření na rozsáhlejší prostředí trhu. Jinou možností na této úrovni jsou nové produkty, které se rozšiřují na stávající trhy, případně na trhy nové tedy strategie expanze.



Obrázek 20: Firemní strategie FPO s.r.o. pohled růst (Zdroj: Zpracováno autorem)



Obrázek 21: Firemní strategie FPO s.r.o. pohled produkty, trhy (Zdroj: Zpracováno autorem)

Dokázali jsme si tedy určit rozvoj jednotlivých částí z firemní strategie, tyto alternativy se budou promítat do obchodní/funkční strategie SBU.

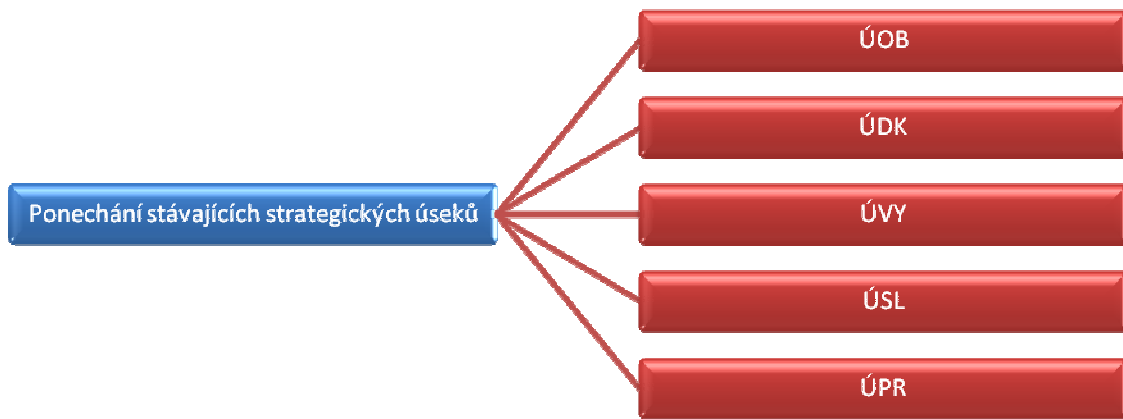
4.2.2 Strategické obchodní jednotky

Současnou strategii má firma FPO s.r.o. definována na úrovni firemních úseků – ÚVY, ÚSL, ÚPR, ÚOB, ÚDK, ÚPE. Podívejme se na alternativy definování strategických obchodních jednotek.

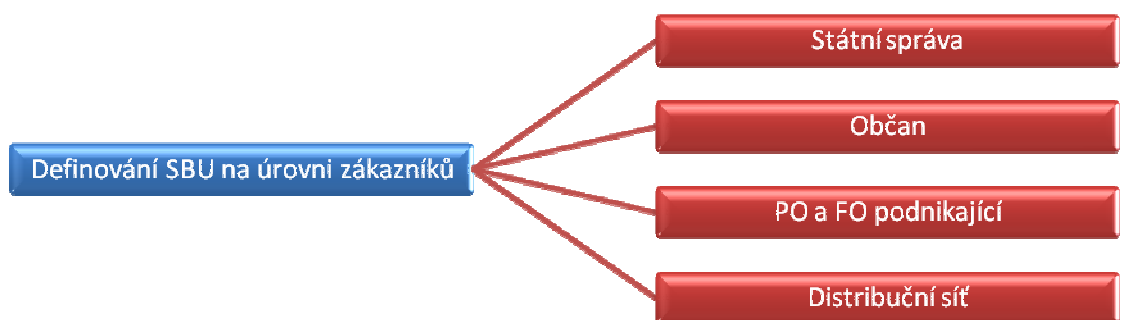
První alternativa je ponechání SBU na úrovni stávajících úseků firmy. Toto vymezení SBU není vhodné, protože není z každého úseku zcela ziskový.

Naskytují se však další možná řešení, jako je definování na základě skupin zákazníků. Tyto oblasti jsou rozčleněny na skupinu zákazníků státní správa, občan, PO a FO podnikající, distribuční síť.

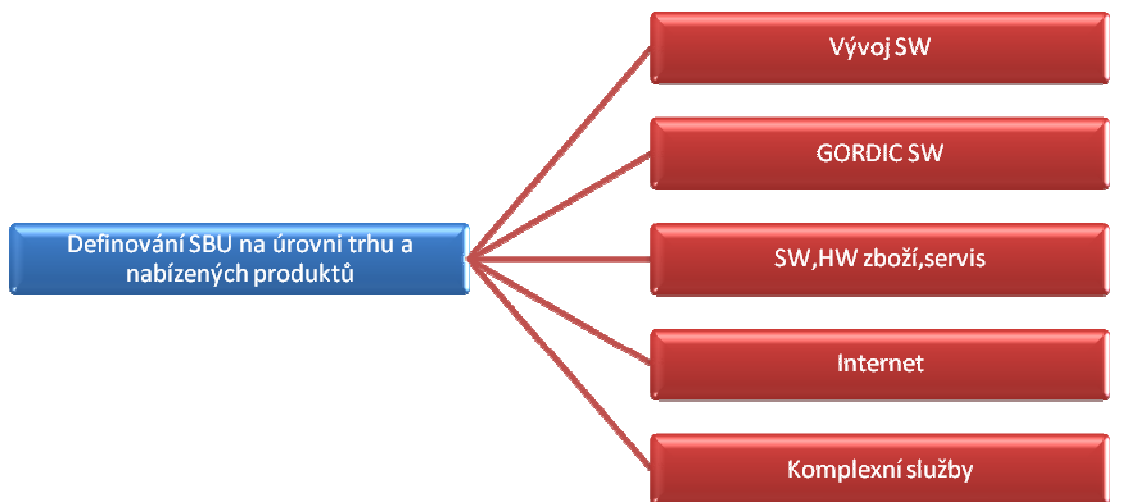
Určení strategických obchodních jednotek na úrovni zákazníků nemá určené produkty pro tyto skupiny, a proto se zde nabízí další dělení na úrovni nabízených produktů – vývoj SW; GORIDC SW; SW, HW zboží, servis; internet; komplexní služby. Výše zmíněné alternativy jsou uvedeny na následujícím diagramu.



Obrázek 22: Alternativní členění SBU úroveň úseků (Zdroj: Zpracováno autorem)



Obrázek 23: Alternativní členění SBU úroveň zákazníků (Zdroj: Zpracováno autorem)



Obrázek 24: Alternativní členění SBU úroveň produktů (Zdroj: Zpracováno autorem)

Jako nejvhodnější řešení pro definování strategických obchodních jednotek je poslední z variant - kombinace nabízených produktů pro skupinu zákazníků.

V následující části si vymežíme nové strategické obchodní jednotky a jejich základní charakteristiky.

- **GORDIC SW** – poskytování komplexního a flexibilního informačního systému zejména orientovaného na státní správu, částečně zasahující i do trhu firem, základní členění na prodej a služby k produktům GINIS a WIN.
- **SW, HW zboží, servis** – orientace na prodej SW, HW zboží a s tím spojenou údržbu a servis nabízených produktů, zaměření na trhy státní správy, občan, firmy.
- **Internet** – zabezpečení bezdrátového připojení k internetu, tvorba a správa www stránek, nejenom pro zákazníky z řad občanů, ale cílené míření na stávající zákazníky ze státní správy, firem.
- **Komplexní služby** – zabezpečení komplexního řešení požadavku zákazníků, správa školení v problematice informačních technologií, orientace na skupiny zákazníků státní správa, občan a firmy.
- **Vývoj SW** – vývoj nového software a orientace na úpravu stávajícího software podle speciálních požadavků zákazníků, zaměření především na trh státní správy, firem a také distribuční sítě.
- **IS pro firmy** – řešení komplexního informačního systému pro firmy a fyzické osoby podnikající.

V tabulce se zaměříme na definování strategických obchodních jednotek a příslušných skupin zákazníků. V první tabulce je uveden současný stav pro nově definované strategické obchodní jednotky. Mezery jsou znatelné u poskytování zboží a servis pro oblast zákazníků – firmy, státní správu a samosprávu. Další oblasti rozvoje jsou u produktu internet zaměřeno na trhy státní správy a firmy.

	GORDIC SW	SW, HW zboží, servis	Internet	Komplexní služby	Vývoj SW
Státní správa	✓	✓		✓	✓
Občan		✓	✓	✓	
PO+FO podnikající		✓	✓	✓	
Distribuční síť					✓

Tabulka 8: Současné zaměření SBU na trh zákazníků (Zdroj: Zpracováno autorem)

Druhá tabulka značí budoucí žádoucí orientaci SBU na příslušné trhy zákazníků. Poslední sloupec IS pro firmy není definován jako SBU, ale je velký potenciál pro vznik tohoto SBU. Firma FPO s.r.o. zvažuje spolupráci se společností, která se orientuje na komplexní informační systému pro střední a velké firmy. V místech tabulky, kde jsou uvedeny dva znaky, je třeba zaujímat větší pozornost na skupinu a tvorbu těchto SBU.

	GORDIC SW	SW,HW zboží, servis	Internet	Komplexní služby	Vývoj SW	IS pro firmy
Státní správa	✓✓	✓✓	✓✓	✓	✓	
Občan		✓	✓	✓		
PO+FO podnikající	✓	✓✓	✓✓	✓	✓	✓✓
Distribuční síť					✓	

Tabulka 9: Žádoucí zaměření SBU na trh zákazníků (Zdroj: Zpracováno autorem)

Definovali jsme tedy nové strategické obchodní jednotky firmy FPO s.r.o., které nabízí produkty na specifikované trhy. V následující části budeme popisovat obchodní a funkční strategii těchto SBU. Pro porovnání zobrazíme stávající strategii na úrovni

jednotlivých úseků firmy a novou strategií na úrovni nově definovaných strategických obchodních jednotek.



Obrázek 25: Vymezení současné hierarchie strategie FPO s.r.o. (Zdroj: Zpracováno autorem)

Z původního zaměření strategie, které kopírují jednotlivé firemní úseky se nám vyčlenilo pět SBU, které jsou spíše produktově a zákaznicky orientované.



Obrázek 26: Vymezení nové hierarchie strategie FPO s.r.o. (Zdroj: Zpracováno autorem)

4.2.3 Obchodní strategie

Obchodní strategie je níže popsána pro jednotlivé strategické obchodní jednotky pomocí 7P a včetně zamýšlené rozvojové strategie. Tyto obchodní jednotky jsou nově definovány.

Vývoj SW

Cíl: naplnění firemní strategie, využití kapacit na zabezpečení projektů, vývoj funkčního a bezchybného SW dle aktuální legislativy.

PRODUCT (výrobek) – vývoj software pro distribuční síť GORDIC, vývoj nového software na zakázku dle požadavků zákazníka.

PRICE (cena) - cena vyvíjeného software je dána v návaznosti na cenový manuál firmy GORDIC[®] spol. s r.o., vývoj nového software na zakázku je stanoven nákladovou strategií, která navazuje na ceník firmy FPO s.r.o..

PLACE (vymezení trhu) – hlavní trhem vyvíjeného SW je distribuční síť GORDIC a zákazníci využívající systém GORDIC. Neorientuje se pouze lokálně, ale působí v rámci celé České republiky. Vývoj softwaru na zakázku není zcela propagován a zákazníci místo zakázkového SW raději dávají přednost tzv. „krabicovému“ SW.

PROMOTION (distribuční kanály) – propagace je zabezpečena v rámci distribuční sítě společnosti GORDIC[®] spol. s r.o. a servisních pracovníků firmy FPO s.r.o..

PEOPLE (lidské zdroje) – pro vývojové práce jsou nutné kvalifikované pracovní síly, v současné době se na vývoji SW podílí 5 programátorů.

PROCESS (procesy) – procesy uvnitř SBU vývoje SW jsou zejména získávání požadavků, průzkum, analýza daného problému, návrh řešení, testování a distribuce.

PLANNING (plánování) – plánování a řízení vývoje SW se orientuje jak na požadavky zákazníků, tak na vývoj legislativních změn a úprav. Tyto změny a požadavky jsou dále systematicky tříděny, navrženy k realizaci a zapracovány.

STRATEGIE ROZVOJE – pro tuto oblast je možné využít strategii expanze jak na nové trhy pro zákazníky nejen z řad GORDIC zákazníků, ale též komerční sféry. Důležitá je také strategie stabilizace současného stavu, zabezpečení inovací a vývoje stávajícího SW, který bude u zákazníků dále žádaný.

GORDIC SW

Cíl SBU – naplnění firemní strategie, udržení stávajícího počtu zákazníků, zvýšení počtu zákazníků z řad veřejné správy.

PRODUCT (výrobek) – v rámci této strategické obchodní jednotky se jako produkt považuje software společnosti GORDIC[®] spol. s r.o. a jeho produktové řady GINIS[®] určené pro velké organizace a produktová řada WIN, která lépe uspokojuje požadavky středních a menších organizací. Kromě výše poskytovaných produktů jsou

poskytovány komplexní služby, instalace produktu, zaškolení, aktualizace a úpravy dle požadavku zákazníků.

PRICE (cena) - cena produktů a služeb je stanovena v návaznosti na cenový manuál společnosti GORDIC[®] spol. s r.o., slevy jsou umožněny po konzultaci s vedoucím pracovníkem, rozsáhlejší slevy jsou konzultovány a odsouhlaseny s Distributorem.

PLACE (vymezení trhu) – regionálně se zaměřuje na trh v okrese Blansko, Vyškov, Brno, Olomoucký kraj a nově se rozvíjející region Svitavy. Zákaznický se orientuje zejména na veřejnou správu, příspěvkové a rozpočtové organizace a částečně zasahuje i do komerčních organizací.

PROMOTION (distribuční kanály) – cestou distribuce produktu k zákazníkům je kontakt se servisním technikem, respektive obchodník si sám nalézá kontakty a na názorných ukázkách prezentuje výhody produktu.

PEOPLE (lidské zdroje) – předpoklad jednoho úvazku na zabezpečení hotline pro již stávající zákazníky a případné potencionální zákazníky. Přibližný počet 30 zákazníků na jednoho servisního technika. Současný počet zákazníků, u kterých je spravován SW je 220 organizací, tedy předpoklad servisních techniků je 200/30 přibližně 8. Jeden obchodní zástupce k získávání nových kontaktů a zákazníků. Celkový požadovaný počet pracovníků dosahuje počtu 10.

PROCESS (procesy) – jedná se především o procesy informační a distribuční na úrovni směrem od společnosti GORDIC[®] spol. s r.o. k servisním technikům a na úroveň od servisních techniků k zákazníkům. Informační procesy pro servisní techniky jsou distribuovány v rámci přístupu na informační portál Devport a Service desk, kde je možné nalézt návody, postupy a rady k programovému zboží. Pro zákazníky jsou speciálně vytvářeny návody, metodiky, které jsou distribuovány jak elektronicky tak v papírové podobě při osobní návštěvě servisních techniků.

PLANNING (plánování) – jedná se především o plánovací procesy návštěv jednotlivých zákazníků, minimální návštěva každého zákazníka je plánována dvakrát ročně, pololetně. V návaznosti na plnění firemních cílů je stanovený prodej na každého zákazníka.

STRATEGIE ROZVOJE – pro tuto strategickou obchodní jednotku doporučuji strategii jak expanze na nová území, tedy především region Svitavy, další strategie vhodná pro tuto obchodní jednotku je strategie stability, tedy udržení stávajícího působení na trhu a částečně strategie diferenciacce, která je dána úpravou software dle požadavků zákazníků.

SW, HW zboží, servis

Cíl – naplnění firemní strategie, zvýšení počtu zákazníků z řady komerčních organizací, akční a věrnostní programy pro zákazníky.

PRODUCT (výrobek) – tato strategická obchodní jednotka se zaměřuje na prodej software, hardware, spotřebního materiálu s doplňkovou službou kompletního servisu od oprav, sestavování a čištění výpočetní techniky.

PRICE (cena) - cena se odvíjí od nákupní ceny dodavatelů, která je ovlivněna vývojem kurzu měny. K ceně zboží je připočítána minimální marže 5%, poskytované služby jsou kalkulovány a určeny na základě stanoveného firemního ceníku poskytovaných služeb.

PLACE (vymezení trhu) – trh působící zejména v oblasti okresu Blansko, ale částečně i na zákazníky z veřejné správy, kde je poskytován SW GORDIC. Mimo uvedené regionální vymezení se SBU zaměřuje na zákazníky z řady běžných občanů, zaměření na komerční organizace a udržení vztahu se zákazníkem. V současné době se jedná pouze o nahodilé nákupy zákazníků.

PROMOTION (distribuční kanály) – využití stávajícího zázemí prodejny výpočetní techniky, vlastní propagace výrobků, ukázky, prezentace. Vystavení velkého množství sortimentu. Distribuční kanál v rámci rozvážkové služby zboží je řešen v rámci servisních techniků, nebo zabezpečení vlastní dopravou.

PEOPLE (lidské zdroje) – předpoklad jednoho pracovníka na zajištění hotline včetně poradenství, objednávky zboží, průzkumu mínění zákazníků. Dva obchodníci v prodejně FPO s.r.o., jeden servisní pracovník a jeden administrativní pracovník.

PROCESS (procesy) – zásobovací proces je realizován denně - objednávka zboží. Poskytování informací o novinkách a trendech ve vývoji informačních

technologií. Aktuální informace a akční zboží je zveřejněno na firemních www stránkách.

PLANNING (plánování) – zejména se jedná o plánování tržeb na jednoho zákazníka, aby si tato obchodní jednotka zaručila růstový trend vývoje. Vývoj je srovnáván s plánem, předpokladem je průměrná návštěva prodejny 100 zákazníků za týden s minimálním nákupem 500,- Kč, předpoklad tržeb za stanovené období je 50.000,-Kč týdně, 200.000,-Kč měsíčně.

STRATEGIE ROZVOJE – pro tuto oblast strategické obchodní jednotky doporučuji jak strategie zaměření a expanze na komerční organizace, získání tak smluvních zákazníků a pravidelného odběru zboží s předem dohodnutou slevou na zboží. Dalším východiskem rozvoje této jednotky je strategie nákladová, formou akčního a zvýhodněného zboží se zajímavou cenou pro zákazníky.

Internet

Cíl – naplnění firemní strategie, rozšíření stávajících lokalit poskytování internetu, získání nových zákazníků, poskytování webových služeb.

PRODUCT (výrobek) – produktem strategické obchodní jednotky s názvem Internet je poskytování vysokorychlostního bezdrátového připojení k internetu a komplexních webových služeb. Webové služby jsou zaměřeny na tvorbu domén, www stránek, správu těchto stránek apod..

PRICE (cena) - cena produktu se odvíjí od nákladové náročnosti technologií a systémů. Pro poskytování bezdrátového připojení je využit ceník tarifů pro lokality, kde firma poskytuje bezdrátové připojení. Tato cena je stanovena s ohledem na náklady spojené s poskytováním a získáváním konektivity a současně s ohledem na konkurenční prostředí. Cena webových služeb je určena firemním ceníkem, který byl připraven s orientací na náklady spojené s poskytováním této služby.

PLACE (vymezení trhu) – v současné době se orientuje na poskytování bezdrátového připojení zejména domácnostmi a občany. Firmy tvoří minimální počet v této strategické jednotce. Určitě by mělo dojít ke strategii zaměření na firemní zákazníky a současné zákazníky, kterým je poskytován software GORDIC. Těmto

zákazníkům by mělo být nabízeno poskytování připojení k internetu a poskytování webových služeb.

PROMOTION (distribuční kanály) – distribuční kanály jsou získávány díky průzkumu a kontaktování domácností a firem. V současné době většina zákazníků přichází z vlastního popudu.

PEOPLE (lidské zdroje) – pro stanovenou strategickou obchodní jednotku je potřebné využít jednu kapacitu na hotline a vyřizování administrativy s tím spojené. Dva servisní pracovníky, kteří zabezpečují reklamace a instalace nového připojení, případně správu webových služeb.

PROCESS (procesy) – jedná se především o informační procesy spojené s poskytováním důležitých informací zákazníkům. Informační proces je zabezpečen na firemních internetových stránkách. Zajímavé by bylo záměr hromadného rozesílání sms zpráv o novinkách, změnách a trendech.

PLANNING (plánování) – plánování je zaměřeno na srovnání žádoucího vývoje této strategické obchodní jednotky. Požadavek je získání 3 nových zákazníků v rámci jednoho týdne. Minimální růst tržeb spojených se získáním nových zákazníků je 3.000,- Kč.

STRATEGIE ROZVOJE – pro tuto jednotku je charakteristická strategie zaměřená na novou skupinu zákazníků, jak již stávajících zákazníků GORDIC, tak nových zákazníků z komerční sféry a také budoucí rozšířenou vrstvu seniorů. Rozvojová je také strategie expanze do nových lokalit s poskytováním vysokorychlostního bezdrátového internetu.

Komplexní služby

Cíl – naplnění firemní strategie, rozšíření projektu na sektor komerčních organizací, akční balíčky produktů, zpracování dotací.

PRODUCT (výrobek) – komplexního řešení požadavku zákazníků, správa, školení problematiky informačních technologií, získávání dotací. Provázanost s SBU Internet, SW,HW zboží a servis.

PRICE (cena) - cena se orientuje na nákladovou strategii zaostřena na požadavky zákazníků. Ceny jsou ovlivněny ceníkem firmy FPO s.r.o..

PLACE (vymezení trhu) – regionální vymezení působení firmy FPO s.r.o. Blansko, Vyškov, Olomoucký kraj, Svitavy, Brno. Současná orientace na trh zákazníků, kterým je poskytován SW GORDIC. Zaměření na malé, střední a velké firmy. Ostatní zájemce o dotace.

ROMOTION (distribuční kanály) – osobní zprostředkování servisním technikem, částečně vzdálená správa a hotline.

PEOPLE (lidské zdroje) – jeden pracovník opět zaměřen na průzkum trhů a požadavků zákazníků, zabezpečení hotline. Dva servisní technici plní komplexní požadavky zákazníků a jeden metodik, školitel.

PROCESS (procesy) – informační procesy o vývoji technologií ve společnosti, orientace v aktuální problematice, školení, srovnávací průzkumy apod.

PLANNING (plánování) – plánování získání nových smluvních zákazníků pro poskytování komplexních služeb a s tím spojeným vývojem tržby.

STRATEGIE ROZVOJE – strategie expanze poskytování komplexních služeb pro stávající zákazníky, strategie zaměření na projektové činnosti spojené s dotací, zpracování specifických požadavků od zákazníků.

IS pro firmy

Cíl: naplnění firemní strategie, zabezpečit prodej, implementaci a servis IS pro komerční organizace.

Informační systém pro firmy je potenciálním záměrem firmy, proto dochází pouze k jeho nastínění, jak by se mohla obchodní strategie orientovat.

PRODUCT (výrobek) – poskytování ekonomického a informačního systému pro malé, střední a velké podniky z komerční sféry.

PRICE (cena) - předpokládá se distribuce software QI, ceny budou stanoveny na základě dodavatele a upraveny dle specifických požadavků zákazníka.

PLACE (vymezení trhu) – orientace na trhu na firmy působící v regionu Blansko, Vyškov, Boskovice, Svitavy. Okruh zákazníků z řady malé, střední a velké firmy.

PROMOTION (distribuční kanály) – distribuční kanály zabezpečeny v návaznosti na servisní techniky, implementace.

PEOPLE (lidské zdroje) – jeden pracovník zaměřen na průzkum a požadavky trhu. V úvodním stádiu bude okruh dvou servisních pracovníků, kteří se podílejí na zabezpečení implementace, zaškolení a podpory u zákazníků.

PROCESS (procesy) – procesy členěny na obchodní, kde dochází k předání nabídky, ta se orientuje na studii proveditelnosti, plán implementace a následné péče o zákazníky. Informační proces v rámci metodických postupů a pravidelných informací.

PLANNING (plánování) – plánování implementace nasazení QI podnikového informačního systému pro 3 zákazníky měsíčně.

STRATEGIE ROZVOJE – strategie zaměřením na zákazníky z řady podniků malých, středních a velkých. Strategie expanze, rozšíření na již stávající trhy v regionech působení firmy FPO s.r.o..

4.2.4 Výběr strategického SBU

Pro nově definované strategické obchodní jednotky určíme matici atraktivity oboru a pozice podniku a na základě výsledků zvolíme oblast, které budeme věnovat pozornost v rozvoji funkční strategie. Zaměříme se pouze na rozvoj některé funkční oblasti SBU, která zabezpečí udržitelnost konkurenceschopnosti firmy.

GORDIC SW							
ATRAKTIVITA				POZICE			
Faktor	Důležitost	Hodnocení	Skóre	Faktor	Důležitost	Hodnocení	Skóre
Růst trhu	5	2	10	Tržní podíl	5	3	15
Konkurence	4	4	16	Cena	4	2	8
Inovační potenciál	4	1	4	Pověst	4	3	12
Inflace	3	-1	-3	Náklady	4	1	4
Vládní dotace	2	-2	-4	Finanční zdroje	3	2	6
Technologie	3	3	9	Úroveň managementu	4	3	12
Celkové skóre			32	Celkové skóre			57
Maximum			150	Maximum			150
% skóre			21,33%	% skóre			38,00%

Tabulka 10: Matice atraktivity oboru SBU GORDIC SW (Zdroj: Zpracováno autorem)

SW,HW zboží, servis							
ATRAKTIVITA				POZICE			
Faktor	Důležitost	Hodnocení	Skóre	Faktor	Důležitost	Hodnocení	Skóre
Růst trhu	5	-1	-5	Tržní podíl	5	-2	-10
Konkurence	4	3	12	Cena	4	-1	-4
Inovační potenciál	4	1	4	Pověst	4	1	4
Inflace	3	2	6	Kvalita	4	2	8
Vládní dotace	4	2	8	Finanční zdroje	4	2	8
Technologie	4	2	8	Úroveň managementu	3	2	6
Celkové skóre			33	Celkové skóre			12
Maximum			150	Maximum			150
% skóre			22,00%	% skóre			8,00%

Tabulka 11: Matice atraktivity oboru SBU SW,HW zboží, servis (Zdroj: Zpracováno autorem)

Internet							
ATRAKTIVITA				POZICE			
Faktor	Důležitost	Hodnocení	Skóre	Faktor	Důležitost	Hodnocení	Skóre
Růst trhu	5	3	15	Tržní podíl	5	2	10
Konkurence	5	2	10	Cena	4	1	4
Inovační potenciál	3	-1	-3	Pověst	3	-1	-3
Inflace	1	1	1	Kvalita	5	3	15
Vládní dotace	2	1	2	Finanční zdroje	4	1	4
Technologie	4	1	4	Poskytování v lokalitách	3	-2	-6
Celkové skóre			29	Celkové skóre			24
Maximum			150	Maximum			150
% skóre			19,33%	% skóre			16,00%

Tabulka 12: Matice atraktivity oboru SBU Internet (Zdroj: Zpracováno autorem)

Komplexní služby							
ATRAKTIVITA				POZICE			
Faktor	Důležitost	Hodnocení	Skóre	Faktor	Důležitost	Hodnocení	Skóre
Růst trhu	5	3	15	Tržní podíl	5	-4	-10
Konkurence	4	4	16	Cena	4	-4	-16
Inovační potenciál	3	3	9	Pověst	4	-1	-4
Inflace	1	1	1	Kvalita	3	1	3
Vládní dotace	4	1	4	Náklady	3	-1	-3
Technologie	4	1	4	Úroveň managementu	2	1	2
Celkové skóre			49	Celkové skóre			-28
Maximum			150	Maximum			150
% skóre			32,67%	% skóre			-18,7%

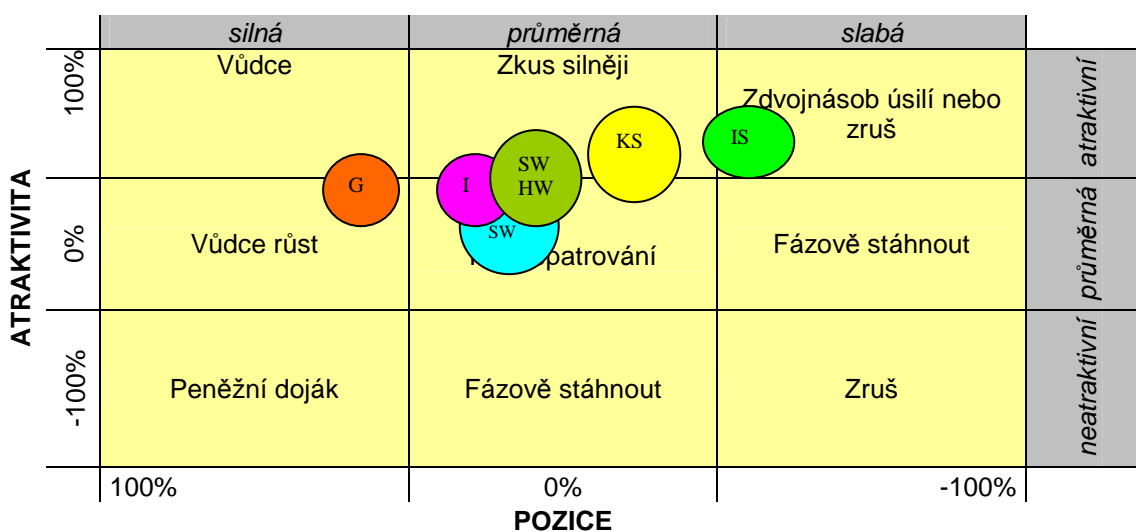
Tabulka 13: Matice atraktivity oboru SBU Komplexní služby (Zdroj: Zpracováno autorem)

Vývoj SW							
ATRAKTIVITA				POZICE			
Faktor	Důležitost	Hodnocení	Skóre	Faktor	Důležitost	Hodnocení	Skóre
Růst trhu	5	3	15	Tržní podíl	5	2	10
Konkurence	4	2	8	Cena	3	-1	-3
Inovační potenciál	5	-3	-15	Pověst	4	1	4
Inflace	1	1	1	Kvalita	5	1	5
Vládní dotace	4	1	4	Náklady	3	-1	-3
Technologie	4	2	8	Úroveň vývojarů	4	2	8
Celkové skóre			21	Celkové skóre			21
Maximum			150	Maximum			150
% skóre			14,00%	% skóre			14,00%

Tabulka 14: Matice atraktivity oboru SBU Vývoj SW (Zdroj: Zpracováno autorem)

IS pro firmy							
ATRAKTIVITA				POZICE			
Faktor	Důležitost	Hodnocení	Skóre	Faktor	Důležitost	Hodnocení	Skóre
Růst trhu	5	4	20	Tržní podíl	5	-5	-25
Konkurence	4	4	16	Cena	4	-4	-4
Inovační potenciál	3	3	9	Pověst	3	-1	-3
Inflace	1	1	1	Kvalita	4	-2	-8
Vládní dotace	2	2	4	Náklady	4	-1	-4
Technologie	3	3	9	Úroveň obchodníků	4	-2	-8
Celkové skóre			59	Celkové skóre			-52
Maximum			150	Maximum			150
% skóre			39,33%	% skóre			-34,7%

Tabulka 15: Matice atraktivity oboru SBU IS pro firmy (Zdroj: Zpracováno autorem)



Obrázek 27: Matice atraktivity oboru pro SBU firmy FPO s.r.o. (Zdroj: Zpracováno autorem)

Poznámka: G – GORDIC SW; SWHW – SW,HW zboží, servis; I-Internet; KS – komplexní služby; VSW – vývoj SW; IS – IS pro firmy

Z provedeného šetření můžeme konstatovat, že produkty GORDIC SW se nachází v pozici vůdce, což značí, že SBU má řadu výhod jako je vysoký relativní podíl na trhu, schopnost ovlivňovat trh. Základní strategie je udržování své pozice a snaha o maximalizace prodeje.

SBU internet, vývoj software a prodej zboží včetně servisu se pohybují v relativně stejném prostoru. Jedná se o průměrnou pozici na trhu, zasahování prodeje zboží do části „zkus silněji“ pobízí k udržení nebo zlepšení své pozice, výdaje na této úrovni způsobují velmi nízké zisky. Pozice růst opatrování ukazuje průměrné produkty a služby bez zvláštního odlišení konkurující velkému počtu konkurentů.

Komplexní služby více inklinují k části, která má potencionálně vysokou atraktivitu, ale na pozici firmy FPO s.r.o. je tento druh činnosti velmi oslaben. Jedná se tedy o atraktivní strategickou pozici.

Informační systém pro firmy nachází své místo v kvadrantu zdvojnásobení úsilí a nebo zruš. V tomto případě se musí podnik snažit o přesunu do lepší pozice a to vyžaduje určité finanční zdroje.

Jako SBU s největším potenciálem rozvoje zvolíme *komplexní služby*, jelikož je zde vysoká atraktivita produktu a částečně se promítá i do ostatních strategických obchodních jednotek.

4.2.5 Horizontální strategie

Úlohu horizontální strategie naplňuje Úsek marketingu obchodu. Horizontální strategie firmy, která zabezpečuje, aby jednotlivé strategické obchodní jednotky nebyly vzájemně konkurenční. ÚMO bude i nadále zaštiťujícím úsekem nad úrovní jednotlivých SBU, pouze se bude specializovat pro jednotlivé strategické obchodní jednotky.



Obrázek 28: Úloha Úseku marketingu a obchodu (Zdroj: Zpracováno autorem)

ÚMO se podílí na marketingu celé firmy, kde jsou reprezentovány nabízené veškeré nabízené produkty. A v rámci funkční strategie je vytvořen specifický marketing pro jednotlivé SBU.

4.3 Návrh funkční strategie komplexních služeb

Funkční strategie komplexních služeb se bude zaměřovat zejména na marketingovou strategii, personální strategii, strategii řízení služeb, finanční strategii a strategii informačního systému.

4.3.1 Marketingové strategie

Cílem marketingové strategie je vymezení marketingového mixu 4P – produktu, ceny, trhu a propagace.

Produktem komplexních služeb je balíček služeb, které jsou zákazníkem žádané, mají vysokou přidanou hodnotu. Jedná se o průnik poskytovaného zboží a služeb, jako jsou prodej SW, HW zboží, servis, poskytování vysokorychlostního bezdrátového internetu, informační a ekonomický systém pro domácnosti, malé, střední, velké firmy, veřejnou správu. S poskytováním komplexních služeb je zavedení nových služeb v oblasti bezplatné telefonní linky, hotline a nonstop služby e-mailového servisu, dále zpracování žádostí a získávání dotace.

Cena je ovlivněna náklady a náročností, které jsou spojené s poskytováním komplexních služeb. Navrhují vytvoření komplexních balíčků pro skupiny zákazníků. Úpravu těchto balíčků si může zvolit každý zákazník podle libovůle. Cena bude odlišena pro jednotlivé kategorie. Samozřejmostí je akční program, program věrnostních slev, které se pohybují v rozmezí od 2% maximálně do 50% z původní stanovené ceny.

Trh poskytovaných komplexních služeb je regionálně zaměřeno na již stávající trh zákazníků v okrese Blansko, Vyškov, okrajová část města Brna, Olomoucký kraj. Kromě regionálního zaměření se trh zákazníků člení na domácnosti, podnik (malé, střední a velké) a veřejnou správu.

Propagace a reklama je důležitá pro získání povědomí u zákazníků. Jedním z nejúčinnějších reklamních prostředků je jak webová prezentace, tak možnost ukázky poskytovaných komplexních služeb, kdy si sám zákazník může produkt „osahat“, billboardová reklama, inzerce v novinách, letáková inzerce, zasílání informace pomocí sms zpráv, případně konference. Zákazník oceňuje dlouhodobou péči, cítí tak určitou sounáležitost se společností. Noví zákazníci získají informace o poskytovaných službách a produktech referenčně od těchto spokojených zákazníků.

V rámci vztahu firma zákazník doporučují využívat jubilejních událostí u zákazníků – narozeniny, svátek, doba, kterou zákazník s firmou FPO s.r.o. spolupracuje a následně gratulace formou sms, e-mailového kontaktu, telefonicky. S touto gratulací je spojena sleva, dárek z akčního zboží. Tento prvek u zákazníky vzbudí to, že firma o něj jako zákazníka má zájem. Jako nejúčinnější reklama se jeví reklama na billboardech, která má relativně dlouhou dobu působení za přijatelnou výši nákladů. Reklama na billboardech působí 24h denně. Pro využití akčních nabídek s kratší dobou trvanlivosti doporučují inzerci v novinách, která může být spojena s vystřihováním kupónu se slevou.

Marketing se musí pravidelně podílet na průzkumu u požadavku zákazníků, díky těmto průzkumům navrhnout rozvojové řešení a informačně tak zabezpečovat vrstvu managementu pro rozhodování dalšího vývoje.

V následující tabulce se podíváme na segment zákazníků, jaké balíčky se jim mohou nabízet a jaký je předpoklad růstu tohoto segmentu.

Segment	Možnost nabízených produkty	Balíček služeb a produktů	Název balíčku	Cena balíčku	Smluvní vztah	Růst segmentu	Propagace
Domácnosti	Internet, prodej zboží, školení, vývoj jednoduchého SW	Připojení internet, pravidelné školení (2x ročně dle výběru zákazníka)	FPO Be cool	1999,- Kč/rok	Spíše NE, spíše ANO	30%	Periodika, letáky, billboard, veřejnost
Malé firmy	Internet, prodej zboží, správa systému, školení	Připojení internet včetně tvorby www, pravidelné školení (2x ročně dle výběru zákazníka), odběr zboží se slevou 3% na veškeré zboží, správa a údržba systému (v ceně balíčku 4xúdržba zdarma)	FPO Be fresh	5999,- Kč/rok	Spíše ANO	10%	Osobní kontakt, leták, tel. komunikace, billboard
Střední firmy	Internet, webové služby, správa systému, ekonomický, informační systém, prodej zboží, strategické dokumenty, dotace, školení	Připojení internet včetně tvorby www, pravidelné školení (2x ročně dle výběru zákazníka), odběr zboží se slevou 5% na veškeré zboží, správa a údržba systému (v ceně balíčku 4xúdržba zdarma)	FPO Be ready	11999,- Kč/rok	ANO	10%	Osobní kontakt, leták, tel. komunikace, billboard, webportály
Velké firmy	Internet, webové služby, správa systému, ekonomický, informační systém, prodej zboží, strategické dokumenty, dotace, školení	Připojení internet včetně tvorby www, pravidelné školení (2x ročně dle výběru zákazníka pro skupinu), odběr zboží	FPO Be first	23999,- Kč/rok	ANO	5%	Osobní kontakt, leták, billboard, webportály

		se slevou 10% na veškeré zboží, správa a údržba systému (v ceně balíčku 4xúdržba zdarma), zpracování dokumentů o dotaci příplatek navíc					
Veřejná správa	Internet, webové služby, správa systému, ekonomický, informační systém, prodej zboží, strategické dokumenty, dotace, školení	Připojení internet včetně tvorby www, pravidelné školení (2x ročně dle výběru zákazníka), odběr zboží se slevou 5% na veškeré zboží, správa a údržba systému (v ceně balíčku 4xúdržba zdarma)	FPO Be ready	5999,- Kč/rok	Spíše ANO	20%	Osobní kontakt, leták, billboard, webportály

Tabulka 16: Nabídka komplexních služeb pro segmenty zákazníků (Zdroj: Zpracováno autorem)

Cena jednotlivých balíčků byla nákladově kalkulována za poskytované služby uvnitř balíčku.

4.3.2 Personální strategie řízení lidských zdrojů

Cílem personální strategie je stanovení potřeb personálních kapacit k zabezpečení fungování SBU komplexních služeb a to jak kvalitativně (odbornost), tak kvantitativně (množství).

Odbornost a zvyšování kvalifikace - Prvním personální článkem je marketingový pracovník, který provádí pravidelný průzkum trhu a požadavků zákazníků. Marketingový pracovník tak tvoří základnu pro další vrstvu pracovníků. Dalšími články jsou odborní pracovníci, kteří se člení na vedoucí projektu a servisní techniky. Vedoucí projektu je zastřešujícím článkem vzhledem ke konkrétnímu zákazníkovi, zabezpečuje

konzultace k požadovaným službám a organizuje jejich realizaci. Servisní pracovník zabezpečuje kvalifikovaný výkon služeb např. dodání zboží, instalaci, specializované zaškolení zákazníků apod.

Pro udržitelnost dobrého jména firmy je důležité mít kvalifikovanou pracovní sílu. Základním předpokladem každého servisního technika je certifikace počítačové gramotnosti. Členění odbornosti pro strategickou obchodní jednotku komplexní služby – HW specialista (znalost výpočetní techniky a periferií), SW specialista (znalost kancelářského programového vybavení a aplikací), metodik-školitel (znalost a schopnost aplikace legislativy).

Výběr pracovníků probíhá na základě posouzení osobních i odborných předpokladů zásadně z více uchazečů. Kvalifikace pracovníků je průběžně zvyšována účastí na odborných seminářích, školeních a atestacích v minimálním rozsahu dvou akcí ročně.

Motivace pracovníků - pro udržení stálých pracovníků firmy by měl být připraven motivační program finanční a nefinanční. Tento program by měl být navázán hierarchické zařazení a na dosahovanou produktivitu pracovníka. Finanční složka motivace pracovníka je tvořena tří složkovou mzdou – základní mzda, osobní ohodnocení a výkonnostní příplatek. Kromě uvedené motivace by každý pracovník měl být naplněn firemní sounáležitostí, kterou prohlubují společné firemní akce a příjemné zázemí firmy. Samozřejmostí jsou také bezpečnost a ochrana zdraví při práci. Tyto faktory aktivně napomáhají ke spokojenosti pracovníků a tím pádem k podávání vyšších výkonů.

4.3.3 Strategie řízení služeb

Cílem strategie řízení je maximalizovat využití odborných kapacit firmy k uspokojení potřeb zákazníků a zvyšování zisku firmy.

Hlavním prostředkem řízení by mělo být plánování kapacity jednotlivců sdíleným nástrojem, který online zabezpečí přehled o využití jednotlivých pracovníků. Využití pracovníků by mělo dosahovat minimálně 50% jejich pracovní doby.

4.3.4 Finanční strategie

Cílem finanční strategie je maximalizovat zisk firmy a získat další prostředky k rozvoji firmy.

Financování je zabezpečeno z vytvořených zdrojů (tržeb) komplexních služeb - 50% osobní náklady, 30% provozní firemní režie, 20% investice a zisk. Osobní náklady jsou mzdy, zákonné odvody, cestovné a stravné, zvyšování kvalifikace. Provozní firemní režie jsou společné firemní materiální a personální náklady na provoz a vedení firmy. Z investičních zdrojů je hrazena výpočetní technika, dopravní prostředky apod.

Zisk je využíván pro krytí kapitálových vstupů podle pravidel schválených majitelem firmy a zbylá část je vyčleněna pro realizaci rozvojových projektů firmy.

4.3.5 Strategie IS

Cílem strategie informačního systému je vytvoření jednotného informačního centra, které poskytuje informace o stávajících i potenciálních zákaznících z pohledu jejich potřeb a realizovaných služeb.

Koncepce a filozofie strategie IS je online integrovaný informační systém umožňující vzdálený přístup. Sledování využití kapacity pracovníků, vedoucích projektů, seznam zákazníků a jejich dat. Příkladem je systém CRM systém řízení vztahů se zákazníky, který shromažďuje a zpracovává informace o zákaznících.

Finanční zabezpečení – řešení IS je výhodné řešit v rámci projektů financovaných ze strukturálních fondů EU. V současné době výzvou Zvýšení konkurence schopnosti - ICT v podnicích, kterou je možné uhradit u malých firem až 60% nákladů na IS.

Personální zabezpečení je realizováno prostřednictvím stávající pozice správce IS.

Řízení rozvoje IS a informačních procesů – schvaluje a zabezpečuje vrcholný orgán vedení společnosti FPO, který je složen z výkonného ředitele a vedoucích úseků.

Bezpečnost a ochrana IS – vzhled k důvěrnému charakteru dat a jejich důležitosti pro fungování firmy, je zabezpečení dat především z pohledu úniku informací a zabránění ztrátě dat archivačním ukládání nejdůležitější funkcí IS. Nová firemní data jsou ukládána denně na záložní disk.

4.3.6 Souhrn strategických cílů

Z definovaných funkčních strategií jsou v tabulce shrnuty strategické cíle pro obchodní jednotku komplexní služby.

Strategické cíle pro SBU komplexní služby	
Strategie	Cíle
marketingová	Vymezení produktu, ceny, trhu, propagace. Produkt balíček komplexních služeb - vývoj SW na zakázku, školení, metodika, prodej výpočetní techniky a spotřebního materiálu, připojení k Internetu, webové služby. Orientace na stávající zákazníky a rozšíření na trh komerčních organizací (malé, střední, velké). Využívání akční balíčků, slev a věrnostních programů. Zaměření na zvýšení počtu zákazníků a výše jejich tržeb. Navýšení prodejů, služeb o 2 000,-Kč (malí zákazníci), o 20 000,-Kč (střední zákazníci), o 200 000,-Kč (velcí zákazníci).
personální	Optimální zabezpečení kapacit po stránce kvalitativní (odbornost) a kvantitativní (množství). Zvyšování odbornosti a kvalifikace pracovníků účastí minimálně 2x ročně na školeních, atestacích. Výpočet optimálního množství pracovníků - SW specialista, HW - specialista, metodik-školicel. K produktivní činnosti využito 50% pracovní doby.
finanční	Maximalizace zisku firmy minimální zvýšení o 500 tis. Kč ročně. Získání tak prostředků pro rozvoj firmy v oblasti komplexních služeb. Členění nákladů na 50% osobní, 30% režie, 20% investice
informační systém	Ucelený informační systém, poskytující informace o stávajících i potenciálních zákaznících z pohledu jejich výše tržeb, realizovaných prodejů a služeb. Hodnocení produktivity pracovníků na množství zákazníků, poskytnutých služeb.

Tabulka 17: Souhrn strategických cílů (Zdroj: Zpracováno autorem)

4.4 Implementace navržené strategie

Implementace a rozvoje strategie se předpokládá v období tří let. Pro jednotlivé roky jsou charakteristické činnosti a rozšiřování trhu. V tabulce jsou uvedeny kroky pro jednotlivé roky. Jelikož není tato strategická obchodní jednotka rozvinutá, musí se sekce marketingu podílet na průzkumu trhu, díky kterému může zjistit potřeby zákazníků a získat tak informace pro tvorbu komplexních balíčků firmy FPO s.r.o., tato činnost musí probíhat neustále.

Následujícím krokem je příprava akčních balíčků, které jsem nastínila ve funkční strategii. S tím souvisí propagace nabízených služeb. Propagace bude zveřejněna na

www stránkách firmy, v místním periodiku, budou vytvořeny informativní letáčky. Podmínkou úspěšného rozšíření komplexních služeb na již stávající trh a nový trh je podpora, servis. Servis musí mít kvalifikaci pracovníků, která je zvyšována účastí na atestacích, školeních. Tento servis je zabezpečen službou hotline, která je provozní době formou telefonickou, případně e-mailovou komunikací.

Činnost	1. rok	2. rok	3. rok
Průzkum trhu	✓✓	✓	✓
Propagace SBU- reklama, prezentace	✓	✓	✓
Rozšiřování trhu	✓✓	✓	✓
Kvalifikace pracovníků	✓	✓	✓
IS firmy	✓	✓	✓
Akční balíčky, rozšiřování	✓✓	✓	✓
Hotline	✓	✓	✓

Tabulka 18: Plán realizace činností (Zdroj: Zpracováno autorem)

Pohled na implementaci strategie z nákladového hlediska je rozčleněn v návaznosti na plán realizace činností a s ohledem na finanční strategii komplexních služeb. Náklady jsou členěny na personální 50%, režijní 30%, investiční 20%, což vychází z finanční strategie firmy.

S činnostmi průzkumu trhu jsou spojeny náklady kapacitní personální, které jsou počítány z průměrné mzdy, odvodů a počtu měsíců. Pro následující tabulku je kalkulována částka 24.000,-Kč x 1,35 x 12= 388.800,-Kč personální náklady na kapacity, které jsou kráceny kapacitou využití. Režijní činnosti zahrnují využití kapacit režijních pracovníků ve stejné kalkulaci, která je uvedena výše a také materiální náklady (spotřební materiál – tonery, papíry, obálky, kancelářský materiál,...). Investiční projekty jsou vyčleněny z důvodu dalšího ekonomického rozvoje dané oblasti.

Propagace SBU, reklama – jednak využití pracovních kapacit, režijní činnosti zaměřující se na propagaci – inzerce v periodiku (kalkulace měsíční inzerce po částce 3.500,-Kč), www stránky a propagační materiály firmy.

Lidské zdroje – využití stanovené kapacity pro poskytování komplexních služeb. Jedná se o třech pracovnících – specialista HW, specialista SW, metodik-školitel. Počítá se s využitím 50% pracovní doby.

Rozšiřování trhu – spojeno zejména s obchodním zástupcem, který získává kontakty a příležitosti. Zde je kalkulováno s průměrnou mzdou ve výšší 30.000,-Kč x 1,35 x využitá kapacita. Kromě personálního zajištění jsou zde i materiální náklady spojené s propagačním materiálem firmy.

Kvalifikace pracovníků – zvyšování odbornosti pracovníků, pravidelné absolvování školení 2x ročně.

IS firmy – personální využití správce IS, režijní náklady souvisejí s update softwarového vybavení a investiční náklady k rozšíření IS.

Akční balíčky, hotline, podpora – kapacita na zabezpečení systémové podpory, příprava nabídky pro zákazníky, režijní náklady v podobě spotřebního materiálu. Investiční náklady spojené se zřízením bezplatné linky.

Náklady 1. rok					
Činnost/ Náklady	Personální	Režijní		Investiční	Celkem za činnost
		Personální	Materiální		
Průzkum trhu	64 800 Kč	2 000 Kč	50 000 Kč	10 000 Kč	126 800 Kč
Propagace SBU – reklama	9 720 Kč	2 000 Kč	48 000 Kč	60 000 Kč	119 720 Kč
Lidské zdroje	194 400 Kč	38 880 Kč	24 000 Kč	0 Kč	257 280 Kč
Rozšiřování trhu	121 500 Kč	1 500 Kč	100 000 Kč	150 000 Kč	373 000 Kč
Kvalifikace pracovníků	20 000 Kč	4 000 Kč	80 000 Kč	20 000 Kč	124 000 Kč
IS firmy	77 760 Kč	19 440 Kč	4 000 Kč	100 000 Kč	201 200 Kč
Akční balíčky	19 440 Kč	1 500 Kč	4 000 Kč	20 000 Kč	44 940 Kč
Hotline, podpora	64 800 Kč	19 440 Kč	24 000 Kč	10 000 Kč	118 240 Kč
Celkem	572 420 Kč	88 760 Kč	334 000 Kč	370 000 Kč	
Náklady celkem	1 365 180 Kč				

Tabulka 19: Předpokládané náklady 1.rok(Zdroj: Zpracováno autorem)

V druhém roce realizace strategie rozvoje komplexních služeb je počítáno s navýšením ceny průměrně o 10%. Toto navýšení je zohledněno v níže přiložené tabulce.

Náklady 2. rok					
Činnost/ Náklady	Personální	Režijní		Investiční	Celkem za činnost
		Personální	Materiální		
Průzkum trhu	35 640 Kč	2 200 Kč	55 000 Kč	11 000 Kč	103 840 Kč
Propagace SBU – reklama	10 692 Kč	2 200 Kč	52 800 Kč	66 000 Kč	131 692 Kč
Lidské zdroje	213 840 Kč	42 768 Kč	26 400 Kč	10 000 Kč	293 008 Kč
Rozšiřování trhu	133 650 Kč	1 650 Kč	110 000 Kč	165 000 Kč	410 300 Kč
Kvalifikace pracovníků	22 000 Kč	4 400 Kč	88 000 Kč	22 000 Kč	136 400 Kč
IS firmy	35 640 Kč	17 820 Kč	15 500 Kč	20 000 Kč	88 960 Kč
Akční balíčky	21 284 Kč	1 650 Kč	4 400 Kč	22 000 Kč	49 334 Kč
Hotline, podpora	71 280 Kč	21 384 Kč	26 400 Kč	11 000 Kč	130 064 Kč
Celkem	544 026 Kč	94 072 Kč	378 500 Kč	327 000Kč	
Náklady celkem	1 343 598 Kč				

Tabulka 20: Předpokládané náklady 2.rok (Zdroj: Zpracováno autorem)

Předpokládané náklady pro třetí rok realizace jsou upraveny o navyšování cen a také jsou zohledněny některé změny.

Náklady 3. rok					
Činnost/ Náklady	Personální	Režijní		Investiční	Celkem za činnost
		Personální	Materiální		
Průzkum trhu	39 240 Kč	2 420 Kč	60 500 Kč	12 100 Kč	114 260 Kč
Propagace SBU – reklama	11 761 Kč	2 420 Kč	58 080 Kč	66 000 Kč	138 261 Kč
Lidské zdroje	235 224 Kč	20 400 Kč	29 400 Kč	10 000 Kč	295 024 Kč
Rozšiřování trhu	147 015 Kč	1 815 Kč	121 000 Kč	100 000 Kč	369 830 Kč
Kvalifikace pracovníků	24 200 Kč	5 280 Kč	96 800 Kč	20 000 Kč	146 280 Kč
IS firmy	39 204 Kč	19 602 Kč	17 050 Kč	20 000 Kč	95 856 Kč
Akční balíčky	23 412 Kč	1 815 Kč	4 840 Kč	20 000 Kč	50 067 Kč
Hotline, podpora	78 408 Kč	23 522 Kč	29 040 Kč	10 000 Kč	140 970 Kč
Celkem	598 464 Kč	77 274 Kč	416 710 Kč	258 100Kč	
Náklady celkem	1 350 548 Kč				

Tabulka 21: Předpokládané náklady 3.rok (Zdroj: Zpracováno autorem)

Tržby za jednotlivé roky jsou počítány v návaznosti na kalkulované náklady s využitím finanční strategie 50%, 30%, 20%. Tržby jsou spočítány na 100% ze stanovených nákladů. Investiční projekty jsou realizovány po odsouhlasení výkonného ředitele.

	Personální 50%	Režijní 30%	Investiční 20%	Celkové náklady/tržby/zisk	Celkový zisk bez investic
1.rok náklady	572 420 Kč	422 760 Kč	370 000 Kč	1 365 180 Kč	
1.rok tržby	1 144 840 Kč	1 409 200 Kč	1 850 000 Kč	4 404 040 Kč	
Zisk 1. rok	572 420 Kč	986 440 Kč	1 480 000 Kč	3 038 860 Kč	1 558 860 Kč
2.rok náklady	544 026 Kč	472 572 Kč	327 000 Kč	1 343 598 Kč	
2.rok tržby	1 088 052 Kč	1 575 240 Kč	1 635 000 Kč	4 298 292 Kč	
Zisk 2. rok	544 026 Kč	1 102 668 Kč	1 308 000 Kč	2 954 694 Kč	1 646 694 Kč
3.rok náklady	598 464 Kč	493 984 Kč	258 100 Kč	1 350 548 Kč	
3.rok tržby	1 196 928 Kč	1 646 613 Kč	1 290 500 Kč	4 134 041 Kč	
Zisk 3. rok	1 196 928 Kč	1 646 613 Kč	1 290 500 Kč	4 134 041 Kč	1 751 093 Kč

Tabulka 22: Předpokládané tržby 1. -3. rok (Zdroj: Zpracováno autorem)

Kritická místa realizace strategie komplexních služeb patří:

- Nákladovost jednotlivých kroků implementace strategie,
- chybějící odbornost pracovníků,
- chybějící volná kapacita pracovníků,
- chybný IS firmy,
- zneužití firemních dat,
- technologický vývoj,
- finanční náročnost zákazníka,
- zneužívání bezplatné tel. linky,...

Mezi základní přínosy, které naplňují rozvoj firemní strategie je rozšíření nových produktů na stávající a nový trh. Díky tomuto rozšíření předpokládáme zvýšení firemní statistiky srovnávané s plánem na úroveň rozvoje. Musíme však podotknout, že se firma musí nejen zaměřovat na zvolenou strategickou obchodní jednotku komplexních služeb, ale také na všechny ostatní jednotky, které jsou nedílnou součástí firmy FPO s.r.o. a ovlivňují její vývoj.

4.5 Hodnocení navržené strategie

Hodnocení navrhované strategie bude kontrolováno jak pomocí statistik, tak v návaznosti na plnění plánu strategické obchodní jednotky komplexních služby (nárůst o 20% ročně). V našem případě se jedná o strategii expanze, rozšíření trhu a poskytování komplexních výrobků a služeb.

Zaměříme se na vhodnost, přijatelnost a uskutečnitelnost této strategie. *Vhodnost* této strategie je díky reprezentování firemní strategii a to zvyšování tržby o 20% ročně. Návrh vznikl v návaznosti na provedenou strategickou analýzu, kde se firma orientujeme zejména na silné stránky a příležitosti a omezení slabých stránek a hrozby. Při formulaci této strategie byl brán v úvahu potenciální vývoj, který firmu FPO s.r.o. může ovlivnit, jedná se zejména o segment veřejné správy. U tohoto segmentu dochází k omezení přidělených finančních prostředků, proto se musí firma orientovat i na jiný trh zákazníků.

Přijatelnost strategie je ovlivněna spokojeností všech stakeholderů. Zákazník bude spokojen z hlediska komplexnosti poskytovaných služeb a možnosti výběru určité varianty. Spokojenost vlastníka firmy bude dána díky zvyšujícím se tržbám společnosti a získání nového spektra zákazníků.

Uskutečnitelnost strategie je řešena díky kvalifikované pracovní síle, firemního know-how a také díky příznivé ekonomické situaci firmy. Navržená strategie je v tomto případě uskutečnitelná, protože se jedná o část již realizovaných činností, které jsou spojeny v jeden komplexní celek. V níže uvedené tabulce jsou zhodnoceny klady a zápory navržené strategie.

HODNOCENÍ	
+	-
Rozšíření spektra zákazníků	Finanční náročnost zákazníků
Zvyšování tržby firmy	Náročnost zákazníků na kvalitu
Rozšíření spektra poskytovaných služeb	Časová náročnost
Konkurenceschopnost	Neochota pracovníků
Kvalifikace pracovníků	Nová legislativa
Akční balíčky	Nedostatečná evidence zakázek, objednávek,...
Zvyšování počítačové gramotnosti zákazníků	
Reakce na vývojové trendy ICT	

Tabulka 23: Hodnocení strategie (Zdroj: Zpracováno autorem)

ZÁVĚR

Hlavním záměrem diplomové práce bylo vytvoření uceleného souboru strategie firmy. Firma FPO s.r.o. neměla definovaný jednotný dokument obsahující úroveň strategie firemní, obchodní a funkční. Neměla vymezené strategické obchodní jednotky. V rámci vytváření tohoto dokumentu se nacházela úskalí, ale také cesty potenciálního rozvoje.

Práce byla koncipována do části teoretické, analytické a návrhové. V analytické části jsme se zaměřili na identifikaci interního a externího prostředí firmy FPO s.r.o., kde pomocí různých metod a postupů jsme získali silné a slabé stránky firmy a také příležitosti a hrozby firmy FPO s.r.o.. Součástí analytické části bylo zhodnocení současné strategie firmy, které byla definována na organizační strukturu – firemní úseky. Firemní úseky byly srovnávány s požadovaným ročním rozvojem o 20%. Byly zjištěny úseky, které neplní stanovený plán - Úsek vývoje, Úsek služeb, Úsek prodejny a Internetu. Klesající vývojová tendence na úrovni úseků firmy byla jasným impulsem pro změnu, úpravu strategie firmy.

Návrhová část byla orientována na definování variant strategického rozvoje. Došlo k vymezení strategických obchodních jednotek, které nebyly na úrovni firemních úseků správně definovány. Nejednalo se vždy o zisková střediska. Tyto jednotky se vymezily s orientací na poskytované produkty firmy a na segment zákazníků, kterým jsou tyto produkty určeny. Po určení strategických obchodních jednotek jsme se zaměřili na definování jejich obchodní strategie pomocí metody 7P a v závěru každé obchodní jednotky na její obchodní strategii a strategii potenciálního rozvoje. Na základě matice atraktivity oboru a pozice na trhu byla vybrána strategická obchodní jednotka – komplexní služby. Zejména z důvodu, že má největší potenciál svého rozvoje s nízkým současným využitím ve firmě FPO s.r.o.. Pro SBU komplexní služby byla detailněji rozpracována funkční strategie – marketingová, personální, finanční, strategie IS. Byly navrženy akční, komplexní balíčky, které obsahují produkty a služby, zákazník si sám může definovat, které produkty a služby mají být součástí jeho balíčku. Orientace u této strategické obchodní jednotky je především na strategii expanze trhu. Firma FPO s.r.o. se v současné době soustředí prioritně na trh veřejné

správy - poskytování software společnosti GORDIC[®] spol. s. r.o.. Hlavní rozšíření je především do trhu domácností a firem, ať už se jedná o malé, střední a nebo velké. Komplexní balíčky získaly také své pojmenování a byly kalkulovány dle nákladové strategie za poskytnuté produkty a služby. V návaznosti na finanční strategii byly kalkulovány celkové náklady spojené s rozvojem funkční strategie SBU – komplexní služby a požadované tržby ke krytí těchto nákladů v poměru 50% osobní, 30% režijní a 20% investiční. V závěru práce jsou uvedeny kritická místa realizace strategie a jsou zhodnoceny klady a zápory zvolené strategie.

Důležitým prvkem, který by měl ve firmě FPO s.r.o. probíhat je pravidelný průzkum trhu a mínění zákazníků. Díky těmto informacím může firma získávat konkurenční výhodu v plnění požadavků zákazníků. V případě, že firma FPO s.r.o. nebude orientovat prioritně svoji pozornost pouze na zákazníky využívající SW GORDIC, může předpokládat velkou pravděpodobnost dalšího úspěšného rozvoje své společnosti.

LITERATURA

- (1) BĚLOHLÁVEK, F. a kolektiv. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- (2) BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupin, organizace a jejich chování*. 1.vyd. Praha : Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
- (3) BRUCE, A.; LANGDON, K. *Strategické myšlení*. 1. vyd. Bratislava: Nakladatelství Slovart, s.r.o., 2002. 71 s. ISBN 80-7209-403-3.
- (4) FREHR, H. *Total Quality Management: Zlepšení kvalit podnikání*. 1.vyd. Brno: UNIS, 1995. 258 s. ISBN 3-446-17135-5.
- (5) KEŘKOVSKÝ, M. *Ekonomie pro strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2004. 184 s. ISBN 80-7179-885-1.
- (6) KEŘKOVSKÝ, M. - VYKYPĚL, O. *Strategické řízení - teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X
- (7) KONEČNÝ, M. *Controlling*. 4.vyd. Brno : AKADEMICKÉ NAKLADATELSTVÍ CEMR, s.r.o., 2007. 139 s. ISBN 978-80-214-3346-5.
- (8) KOTLER, P. *Marketing. Management*. Přel. V. Rolanský, D. Jurečka, S. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 719 s. Přel. z: *Marketing. Management*. ISBN 80-247-0016-6
- (9) PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. a kol. *Obchodní podnikání*. 2. přepracované vydání. Praha, 2006. 880 s. ISBN 80-7261-059-7.
- (10) ROBBINS, S.P. - COULTER, M. *Management*. 7. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1

(11) SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

(12) ZICH, R. *Strategický management: Prezentace*. Brno: Vysoké učení technické, Fakulta podnikatelská. 2010. (cit. 2010-03-15)

Internetové a elektronické zdroje:

(13) *FPO s.r.o* - www.fpobk.cz [online]. 2009 [cit. 2010-02-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.fpobk.cz/>>.

(14) *MSp ČR* [online]. 2010 [cit. 2010-03-13]. Dostupné z WWW: <<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=247003&sysinf.vypis.rozsah=uplny&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=371d1f37a9abaef8b56584edd5b04660&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=25379&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%200Brn%EC&sysinf.platnost=13.03.2010>>.

(15) *Poradenství a poradce pro každého - vlastní cesta* [online]. 2009 [cit. 2010-03-18]. Porterův model konkurenčních sil. Dostupné z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/porteruv-model-konkurencnich-sil/>>.

(16) *Poradenství a poradce pro každého - vlastní cesta* [online]. 2009 [cit. 2010-03-18]. SWOT analýza. Dostupné z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/swot-analyza/>>.

(17) *PCS* [online]. 2006 [cit. 2010-04-18]. PCS. Dostupné z WWW: <<http://www.pcs.cz/cs/>>.

(18) *GIGA COMPUTER.cz levné notebooky a repasované notebooky na prodej, notebooky ASUS HP ACER DELL IBM, použité notebooky a laptopy na splátky* [online]. 2010 [cit. 2010-05-18]. GIGACOMPUTER.CZ. Dostupné z WWW: <<http://www.gigacomputer.cz/cs/profil/>>.

(19) *Česká informatika s.r.o.* [online]. 2010 [cit. 2010-04-18]. Internet - česká informatika s.r.o. Dostupné z WWW: <<http://www.ceska-informatika.cz/ofirme.htmlr.cz/cs/profil/>>.

(20) *K + B elektro expert* [online]. 2010 [cit. 2010-04-18]. K + B elektro expert. Dostupné z WWW: <<http://www.kbexpert.cz/editorial.php?eid=28>>.

(21) *www.swadvice.cz* [online]. 2000 [cit. 2010-04-18]. SW Advice. Dostupné z WWW: <<http://www.swadvice.cz/>>.

(22) *Český statistický úřad ČSÚ* [online]. 2010 [cit. 2010-03-10]. Český statistický úřad ČSÚ. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/vekova_skladba_obyvательства_v_roce_2010>.

(23) *Český statistický úřad ČSÚ* [online]. 2010 [cit. 2010-03-10]. Český statistický úřad ČSÚ. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/vekova_skladba_obyvательства_v_roce_2030>.

(24) *Český statistický úřad ČSÚ* [online]. 2010 [cit. 2010-03-10]. Český statistický úřad ČSÚ. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/vekova_skladba_obyvательства_v_roce_2050>.

(25) *Český statistický úřad ČSÚ* [online]. 2010 [cit. 2010-04-12]. Ekonomika Český statistický úřad ČSÚ. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/ekonomika>>.

(26) *Český statistický úřad ČSÚ* [online]. 2010 [cit. 2010-05-02]. Informační společnost v číslech 2010. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/p/9705-10>>.

SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ A TABULEK

GRAF 1: VÝVOJ POČTU PRACOVNÍKŮ 1999-2009 (ZDROJ: ZPRACOVÁNO AUTOREM)	- 34 -
GRAF 2: VYJÁDRĚNÍ PODÍLŮ POSKYTOVÁNÍ PŘIPOJENÍ K INTERNETU (ZDROJ: 26.).....	- 38 -
GRAF 3: VÝVOJ DOMÁCNOSTÍ S POČÍTAČEM (ZDROJ: 26.).....	- 38 -
GRAF 4: PODÍL STOLNÍCH A PŘENOSNÝCH POČÍTAČŮ V ROCE 2009 (ZDROJ: 26.).....	- 38 -
GRAF 5: VÝVOJ ČISTÉHO ZISKU PO ZDANĚNÍ FPO S.R.O. (ZDROJ: ZPRACOVÁNO AUTOREM).....	- 47 -
GRAF 6: VÝVOJ TRŽBY A NÁKLADŮ FPO S.R.O. (ZDROJ: ZPRACOVÁNO AUTOREM).....	- 48 -
GRAF 7: VÝVOJ OBCHODNÍ MARŽE FPO S.R.O. (ZDROJ: ZPRACOVÁNO AUTOREM).....	- 48 -
GRAF 8: VÝVOJ UKAZATELŮ LIKVIDITY FPO S.R.O. (ZDROJ: ZPRACOVÁNO AUTOREM)	- 49 -
GRAF 9: VÝVOJ UKAZATELE SÍLY FPO S.R.O. (ZDROJ: ZPRACOVÁNO AUTOREM).....	- 50 -
GRAF 10: OBRAT AKTIV FPO S.R.O. (ZDROJ: ZPRACOVÁNO AUTOREM).....	- 50 -
GRAF 11: OBRAT ZÁSOB FPO S.R.O. (ZDROJ: ZPRACOVÁNO AUTOREM)	- 51 -
GRAF 12: OBRAT KRÁTKODOBÝCH POHLEDÁVEK FPO S.R.O. (ZDROJ: ZPRACOVÁNO AUTOREM)	- 51 -
GRAF 13: PRŮMĚRNÁ DOBA INKASA POHLEDÁVEK FPO S.R.O. (ZDROJ: ZPRACOVÁNO AUTOREM)	- 52 -
GRAF 14: ZISKOVOST FPO S.R.O. (ZDROJ: ZPRACOVÁNO AUTOREM)	- 52 -
GRAF 15: RENTABILITA VLOŽENÉHO KAPITÁLU FPO S.R.O. (ZDROJ: ZPRACOVÁNO AUTOREM).....	- 53 -
GRAF 16: ROZVOJ SPOLEČNOSTI FPO S.R.O. V RÁMCI FIREMNÍ STRATEGIE (ZDROJ: FPO S.R.O.).....	- 59 -
GRAF 17: ROZVOJ ÚSEKU VÝVOJE (ZDROJ: FPO S.R.O.)	- 61 -
GRAF 18: ROZVOJ ÚSEKU SLUŽEB (ZDROJ: FPO S.R.O.).....	- 62 -
GRAF 19: ROZVOJ ÚSEKU PRODEJNÝ A INTERNETU (ZDROJ: FPO S.R.O.)	- 63 -
GRAF 20: ROZVOJ ÚSEKU OBJEKTŮ (ZDROJ: FPO S.R.O.).....	- 64 -
GRAF 21: ROZVOJ ÚSEKU DISTRIBUČNÍHO KANÁLU GORDIC (ZDROJ: FPO S.R.O.).....	- 65 -
GRAF 22: ROZVOJ ÚSEKU MARKETINGU A OBCHODU (ZDROJ: FPO S.R.O.).....	- 66 -
OBRÁZEK 1: PORTERŮV MODEL KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ (ZDROJ: 12.)	- 12 -
OBRÁZEK 2: MATICE ATRAKTIVITY OBORU (ZDROJ: 6.)	- 13 -
OBRÁZEK 3: OBECNÝ HODNOTOVÝ ŘETĚZEC (ZDROJ: 12.)	- 14 -
OBRÁZEK 4: MATICE BCG (ZDROJ: 8.)	- 15 -
OBRÁZEK 5: STRUKTURA ZÁKLADNÍCH MANAŽERSKÝCH FUNKCÍ NA ÚROVNÍCH ŘÍZENÍ (ZDROJ: 6.).....	- 18 -
OBRÁZEK 6: PROCES STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ (ZDROJ: 6.).....	- 19 -
OBRÁZEK 7: HIERARCHIE FIREMNÍCH STRATEGIÍ (ZDROJ: 6.)	- 20 -
OBRÁZEK 8: OBCHODNÍ STRATEGIE S VYUŽITÍM ROZŠÍŘENÉHO MARKETINGOVÉHO MIXU (ZDROJ: 6.)	- 21 -
OBRÁZEK 9: GENERICKÉ STRATEGIE (ZDROJ: 12.)	- 24 -
OBRÁZEK 10: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FPO S.R.O. (ZDROJ: FPO S.R.O.)	- 33 -
OBRÁZEK 11: VĚKOVÁ SKLADBA OBYVATELSTVA V ROCE 2010 (ZDROJ: 22.)	- 35 -
OBRÁZEK 12: VĚKOVÁ SKLADBA OBYVATELSTVA V ROCE 2030 (ZDROJ: 23.)	- 36 -
OBRÁZEK 13: VĚKOVÁ SKLADBA OBYVATELSTVA V ROCE 2050 (ZDROJ: 24.)	- 36 -
OBRÁZEK 14: KLASIFIKACE FIREMNÍ STRATEGIE FPO S.R.O. (ZDROJ: FPO S.R.O.).....	- 60 -
OBRÁZEK 15: KLASIFIKACE OBLASTÍ PODNIKÁNÍ FIRMY FPO S.R.O. (ZDROJ: FPO S.R.O.)	- 60 -
OBRÁZEK 16: FUNKCE ÚSEKU MARKETINGU A OBCHODU (ZDROJ: FPO S.R.O.).....	- 66 -

OBRÁZEK 17: SWOT ANALÝZA VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ FIRMY FPO S.R.O. (ZDROJ: ZPRACOVÁNO AUTOREM).....	- 68 -
OBRÁZEK 18: SWOT ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY FPO S.R.O. (ZDROJ: ZPRACOVÁNO AUTOREM).....	- 69 -
OBRÁZEK 19: ALTERNATIVNÍ ROZVOJE STRATEGIE FIRMY FPO S.R.O. (ZDROJ: ZPRACOVÁNO AUTOREM)	- 75 -
OBRÁZEK 20: FIREMNÍ STRATEGIE FPO S.R.O. POHLED RŮST (ZDROJ: ZPRACOVÁNO AUTOREM).....	- 78 -
OBRÁZEK 21: FIREMNÍ STRATEGIE FPO S.R.O. POHLED PRODUKTY, TRHY (ZDROJ: ZPRACOVÁNO AUTOREM).....	- 78 -
OBRÁZEK 22: ALTERNATIVNÍ ČLENĚNÍ SBU ÚROVEŇ ÚSEKŮ (ZDROJ: ZPRACOVÁNO AUTOREM)	- 79 -
OBRÁZEK 23: ALTERNATIVNÍ ČLENĚNÍ SBU ÚROVEŇ ZÁKAZNÍKŮ (ZDROJ: ZPRACOVÁNO AUTOREM)	- 79 -
OBRÁZEK 24: ALTERNATIVNÍ ČLENĚNÍ SBU ÚROVEŇ PRODUKTŮ (ZDROJ: ZPRACOVÁNO AUTOREM)	- 79 -
OBRÁZEK 25: VYMEZENÍ SOUČASNÉ HIERARCHIE STRATEGIE FPO S.R.O. (ZDROJ: ZPRACOVÁNO AUTOREM)	- 82 -
OBRÁZEK 26: VYMEZENÍ NOVÉ HIERARCHIE STRATEGIE FPO S.R.O. (ZDROJ: ZPRACOVÁNO AUTOREM)	- 82 -
OBRÁZEK 27: MATICE ATRAKTIVITY OBORU PRO SBU FIRMY FPO S.R.O. (ZDROJ: ZPRACOVÁNO AUTOREM)	- 91 -
OBRÁZEK 28: ÚLOHA ÚSEKU MARKETINGU A OBCHODU (ZDROJ: ZPRACOVÁNO AUTOREM)	- 93 -
TABULKA 1: VÝVOJ MAKROEKONOMICKÝCH UKAZATELŮ (ZDROJ: 25.)	- 39 -
TABULKA 2: SROVNÁNÍ KONKURENCE POSKYTOVÁNÍ SW (ZDROJ: ZPRACOVÁNO AUTOREM).....	- 42 -
TABULKA 3: SROVNÁNÍ KONKURENCE PRODEJ ZBOŽÍ (ZDROJ: ZPRACOVÁNO AUTOREM)	- 43 -
TABULKA 4: SROVNÁNÍ KONKURENCE INTERNET (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	- 44 -
TABULKA 5: OBECNÝ HODNOTOVÝ ŘETĚZEC FIRMY FPO S.R.O. (ZDROJ: ZPRACOVÁNO AUTOREM)	- 54 -
TABULKA 6: HODNOTOVÝ ŘETĚZEC FIRMY FPO S.R.O. (ZDROJ: ZPRACOVÁNO AUTOREM).....	- 55 -
TABULKA 7: HODNOCENÍ PODNIKATELSKÝCH AKTIVIT FIRMY FPO S.R.O. (ZDROJ: ZPRACOVÁNO AUTOREM)	- 76 -
TABULKA 8: SOUČASNÉ ZAMĚŘENÍ SBU NA TRH ZÁKAZNÍKŮ (ZDROJ: ZPRACOVÁNO AUTOREM).....	- 81 -
TABULKA 9: ŽÁDOUCÍ ZAMĚŘENÍ SBU NA TRH ZÁKAZNÍKŮ (ZDROJ: ZPRACOVÁNO AUTOREM)	- 81 -
TABULKA 10: MATICE ATRAKTIVITY OBORU SBU GORDIC SW (ZDROJ: ZPRACOVÁNO AUTOREM).....	- 89 -
TABULKA 11: MATICE ATRAKTIVITY OBORU SBU SW,HW ZBOŽÍ, SERVIS (ZDROJ: ZPRACOVÁNO AUTOREM).....	- 90 -
TABULKA 12: MATICE ATRAKTIVITY OBORU SBU INTERNET (ZDROJ: ZPRACOVÁNO AUTOREM)	- 90 -
TABULKA 13: MATICE ATRAKTIVITY OBORU SBU KOMPLEXNÍ SLUŽBY (ZDROJ: ZPRACOVÁNO AUTOREM)	- 90 -
TABULKA 14: MATICE ATRAKTIVITY OBORU SBU VÝVOJ SW (ZDROJ: ZPRACOVÁNO AUTOREM)	- 91 -
TABULKA 15: MATICE ATRAKTIVITY OBORU SBU IS PRO FIRMY (ZDROJ: ZPRACOVÁNO AUTOREM).....	- 91 -
TABULKA 16: NABÍDKA KOMPLEXNÍCH SLUŽEB PRO SEGMENTY ZÁKAZNÍKŮ (ZDROJ: ZPRACOVÁNO AUTOREM)	- 96 -
TABULKA 17: SOUHRN STRATEGICKÝCH CÍLŮ (ZDROJ: ZPRACOVÁNO AUTOREM)	- 99 -
TABULKA 18: PLÁN REALIZACE ČINNOSTÍ (ZDROJ: ZPRACOVÁNO AUTOREM)	- 100 -
TABULKA 19: PŘEDPOKLÁDANÉ NÁKLADY 1.ROK(ZDROJ: ZPRACOVÁNO AUTOREM)	- 101 -
TABULKA 20: PŘEDPOKLÁDANÉ NÁKLADY 2.ROK (ZDROJ: ZPRACOVÁNO AUTOREM)	- 102 -
TABULKA 21: PŘEDPOKLÁDANÉ NÁKLADY 3.ROK (ZDROJ: ZPRACOVÁNO AUTOREM)	- 103 -
TABULKA 22: PŘEDPOKLÁDANÉ TRŽBY 1. -3. ROK (ZDROJ:ZPRACOVÁNO AUTOREM)	- 103 -
TABULKA 23: HODNOCENÍ STRATEGIE (ZDROJ: ZPRACOVÁNO AUTOREM)	- 105 -

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

DK	Distribuční kanál GORDIC
EU	Evropská unie
FO	Fyzická osoba
HW	Technické vybavení počítače, hmatatelné
IS	Informační systém
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
PO	Právnícká osoba
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
SBU	Strategická obchodní jednotka
SLEPT	Analýza obecného okolí
SMART	Charakteristické vlastnosti cílů
SW	Program určený pro počítač
SWOT	Analýza interních a externích faktorů firmy
ÚCR	Úsek cestovního ruchu
ÚDK	Úsek distribučního kanálu GORDIC
ÚMO	Úsek marketingu a obchodu
ÚOB	Úsek objektů
ÚPE	Úsek provozně-ekonomická
ÚPR	Úsek prodejny a Internetu
ÚSL	Úsek služeb
ÚVY	Úsek vývoje
VAR	Organizační jednotka Distributora

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA 1: KONKURENCE V OBLASTI POSKYTOVÁNÍ SW

PŘÍLOHA 2: KONKURENCE V OBLASTI PRODEJE ZBOŽÍ, SERVIS

PŘÍLOHA 3: PŘÍLOHA V OBLASTI KONKURENCE INTERNET

PŘÍLOHA 4: SEGMENTACE ZÁKAZNÍKŮ

Příloha 1: Konkurence v oblasti poskytování SW (Zdroj: Zpracováno autorem)

	Sídlo společnosti	Okruh zákazníků (malé firmy, střední, velké firmy, státní správa)	Produkty	Instalace v ceně produktu	Způsob distribuce	Doba realizace	Cena produktu	Cena aktualizace	Podpora (školení, aktualizace, hotline)	Sít'ová verze	Reference
GORDIC	Jihlava	Státní správa, samospráva, bankovníctví,	GORDIC GINIS, GORDIC WIN, EIGER, Pergam, Datové schránky, Technologie a trendy	Ano	Osobně, vzdáleně	individuální	Individuální dle požadavků	V ceně ročních poplatků	Hotline, tvorba analýz a metodiky, školení a konzultace, re-instalace a konfigurace aplikací, tvorba sestav a výkazů, operativní nebo permanentní asistenci, zpracování a pořízení dat, servis HW, antivirová kontrola, záchrana systémových oblastí a dat.	Ano	Centrální organizace veřejné správy (např. Ministerstvo obrany ČR, Ministerstvo vnitra ČR, Ústavní soud ČR, Český telekomunikační úřad...), Krajské úřady (např. Krajský úřad Jihomoravského kraje, Krajský úřad Olomouckého kraje, Krajský úřad Zlínského kraje...), Magistráty, Města, Obce, Úřady práce, Česká spořitelna.
VERA	Praha	Veřejná správa	IS Radnice Vera	Ano	Osobně, vzdáleně	individuálně	Neuvedeno	Ano	Školení, hotline	Ano	Město Bruntál, Beroun, Chlumec nad Cidlinou, Opava, Český Krumlov, České Budějovice, Most, Mohelnice, Otrokovice, Praha 4 , Slavkov, Svitavy, Třebíč, Uherské Hradiště, Varnsdorf, Velké Meziříčí, Vlašim, Kopřivnice, Kojetín, Jirkov, Dačice

Geovap	Pardubice	Veřejná správa,	Microstation J , Bentley PowerDraft V8, Microstation GeoOutlook, Bentley PowerMap V8, MicroStation Descartes, MicroStation IRAS/B, Bentley Redline, Bentley View, IS pro veřejnou správu	Ano	Neuvedeno	individuálně	Neuvedeno	Neuvedeno	Hotline, technická podpora na www	Ano	Neuvedeno
SAP	Praha	Malé, střední, velké firmy, veřejná správa	ERP, CRM	Ano	?	?	Neuvedeno	?	Bezplatný hotline,	Ano	ŠKODA AUTO; ČEZ, RWE Energy Czech Republic, E.ON Bohemia, ČEPS, OTE, Transgas; Česká spořitelna, ČSOB; Group 4 Falck; Čedok, Fischer; České dráhy; Zentiva, Pliva-Lachema; Mittal Steel Ostrava, Třinecké železářny; Aliachem, Precheza; Česká televize, Český rozhlas; Mondi Packaging Paper Štětí; Petrochemie – Unipetrol; Česká pojišťovna, Pojišťovna

											Kooperativa; Glaverbel Czech; Služby – Česká pošta; Spedice & DHL; Skanska CZ; Philip Morris ČR;– Telefónica O2 Czech Republic, T- Mobile Czech Republic; OKD, MUS, Severočeské doly; Pivovary Staropramen, Plzeňský Prazdroj, Starobrnno, Setuza; ČSSZ, Magistrát města Plzeň, Statutární město Liberec, Ministerstvo vnitra ČR, Ministerstvo zemědělství ČR (SZIF), ÚHOS
STORMWARE	Jihlava	Domácnosti, malé a střední firmy	Ekonomický a informační systém POHODA, personalistika a mzdy PAMICA, daň. přiznání TAX, kniha jízdy GLX, právní systém WINLEX, domácí účetnictví FILIP, slovníky PRODIGIT	Ano	CD	48h	11990.- Kč/Pohoda 2010 JazzNET5	První rok zdarma	Školení, servis,hotline	Ano	Ishop.cz s.r.o.; ALU-COLOR s.r.o.; AR Brno, spol s r.o.; ESCAPE CONSULT, spol. s r.o.; Eurovision, a.s. VALIDA s.r.o.; LONDA spol. s r.o.;
Asseco Solutions	Praha	Veřejná správa, hotely a gastronomie, malé společnosti a živnostníci, střední	Hélios Green, Datalock SPIN, Hélios Orange,	Ano	Osobně, vzdáleně	?	Neuveдено	Zdarma pro uživatele	Poradenství, projektový management, účetní	Ano	Hamzova dětská léčebna Chrudim Jihočeské nemocnice, a.s.

		společnosti, velké společnosti	Datalock Wéčko, Hélios Red, Datalock Horec, Datalock BlueGastro, Fenix, eObec, Datalock iSPIN,						poradenství, školení a semináře, zakázkové práce, systémové práce, technická podpora, hotline		České Budějovice Karlovarská krajská nemocnice a.s. Karlovy Vary Nemocnica svätého Michala, a.s. Bratislava I Nemocnica Ministerstva obrany SR, a.s. Bratislava Nemocnice s poliklinikou ve Vyškově Nemocnice Třinec Ředitelství silnic a dálnic ČR Praha 4 Slovenská televízia Bratislava I Správa Pražského hradu Hl. m. Praha Ústav hematologie a krevní transfuze Hl. m. Praha Zdravotnická záchranná služba kraje Vysočina, příspěvková organizace Jihlava
CÍGLER Software	Brno	Menší firmy, střední firmy, větší firmy	Money S3, Money S4, Money S5, Prodejna SQL	Ano	CD	?	Money S3 Start ke stažení zdarma, 11 990 Kč/Money S3 Premium	První rok zdarma	Školení, podpora po telefonu, podpora po internetu	Ano	ČEZ Energetické produkty s.r.o., Hospodářská komora České republiky, Zoologická zahrada Liberec, p.o., AQUAMID s.r.o., GEOMAT s.r.o., PENAM a.s., Vágner – obchodní dům

Příloha 2: Konkurence v oblasti prodeje zboží, servis (Zdroj: Zpracováno autorem)

	Sídlo společnosti	Působení na trhu	Okruh zákazníků (malé firmy, střední, velké firmy, státní správa)	Reference	Počet prodejen	Poskytovaný sortiment, služby	Provozní doba	Bezbariérový vstup	E-shop	Akce	Platební karty
FPO	Blansko	1989	Malé firmy, střední, velké firmy, státní správa, občané	BESTA – ING. BRÁZDA s.r.o., SKS s.r.o., ...	1	Prodej zboží, poradenství SW a HW, nabídka bezdrátového internetu, komplexní služby v oblasti tvorby internetových stránek, diagnostika a servis PC, čištění počítačů, zálohování dat, kopírování a tisk dokumentů, možnost přístupu k internetu na prodejně	Po – Pá 9:00 – 17:30 So 8:00 – 11:00	Ano	Ano	Akční zboží FPO s.r.o., akční zboží COMFOR, zákaznický program, doprodej zásob, počítačové sestavy FPO, akční letáky	Ano
Gigacomputer	Pobočka Blansko	historie se datuje do druhé poloviny 90.let	Fyzické osoby, malé a středně velké podniky, korporátní klientela, školy a státní instituce, velkoobchodní řetězce	Střední škola informačních technologií a sociální péče Brno, Střední škola designu Písek, Jihočeská univerzita České Budějovice, ...	22 v ČR a 3 v SR	Dodavatel repasované a krátkodobě použité a nové výpočetní techniky, příslušenství instalace SW, zálohování dat, technická revize produktu, komplexní servis, tvorba databází, zpracování evidencí, komplexní řešení administrativních požadavků	Po – Pá 9:00 – 18:00 So 9:00 – 13:00	Ano	Ano	Splátkový prodej ESSOX, velkoobchod, akční letáky	Ano
K+B expert	Pobočka Blansko	?	Občané, malé firmy, střední a velké firmy	?	52 v ČR	Domácí spotřebiče, IT, GSM, foto, spotřební elektronika, příslušenství, doprava zboží, montáž a instalace,	Po – Pá 9:00 – 19:00 So – Ne 9:00 – 18:00	Ano	Ne	Splátky pro každého, ekologická likvidace, dárkové karty, garance nejnižší ceny, pojištění splácení, sponzorinng, akční letáky	Ano
Česká	Blansko	1997	Občané, malé firmy,	?	1	Poskytování	Po – Pá	Ano	Ano	Akční zboží,	?

informatika			střední a velké firmy			bezdrátového internetu 2GHz a 5GHz, prodej výpočetní a kancelářské techniky, renovace tonerů a náplní do tiskáren, služby hardware a software, převod a zpracování videa, tvorba programů na zakázku, možnost internetu a kopírování přímo na prodejně, prodej RC modelů	13:00 – 17:30			věrnostní slevy	
PCS-Software	Pobočka Blansko	1994	Občané, malé firmy, střední a velké firmy	?	1	Ekonomické a účetní SW, výpočetní technika, servis výpočetní techniky	Po – Pá 7:00 – 16:30	Ne	Ne	Ne	Ne
SW advice	Blansko		Občané, malé firmy, střední a velké firmy	?	1	Komplexní služby pro informatiku a výpočetní techniku, prodej počítačů a komponent, vývoj programového vybavení pro DOS a WINDOWS, servis a opravy výpočetní techniky, návrhy, realizace a správa sítí LAN, WAN, INTERNET, INTRANET, antivirová problematika, odvirování, školení, soudní znalec v oboru výpočetní techniky	?	Ne	Ne	Ne	Ne

Příloha 3: Příloha v oblasti konkurence internet (Zdroj: Zpracováno autorem)

	Sídlo společnosti	Poskytování v lokalitách	Vstupní poplatek	Doba realizace	Cena/rychlost	Pásmo	Poskytování servisu	Nonstop služba	Bezplatná linka	Poskytování slev
FPO	Blansko	Blansko,Dolní Lhota,Horní Lhota,Klepačov, Olomučany,Spešov,Ráječko,Rájec -Jestřebí,Doubravice nad Svitavou, Sebranice,Voděrady,Lipovec,Holštejn,Otinoves,Drahany,Senetářov, Vysočany,Bukovina,Bukovinka	2200,-Kč	Do 48h	211,- Kč/1MBit	5GHz	Ano bezplatně	Ne	Ne	Ano
JON.CZ	Blansko	Baldovec,Blansko,Bousín,Březina, Buková,Dolní Lhota, Doubravice, Drahany, Horní Lhota, Jedovnice, Klepačov, Kotvrdovice, Kulířov, Lipovec, Marianín, Molenburk, Niva, Nové Sady, Obůrka, Olešná, Olomučany, Ostrov u Macochy, Otinoves, Petrovice, Protivánov, Rájec-Jestřebí, Ráječko, Rozstání, Senetářov, Sloup, Spešov, Studnice, Šošůvka, Těchov, Vavřinec, Vysočany	2990,-Kč	?	300,- Kč/3MBit	5Ghz	Ano zpoplatněn	Ne	Ne	Ano
TOPNET	Boskovice	Bedřichov,Boskovice,Bezděčín,Blansko,Dolní Lhota,HorníLhota,Kořice,Klepačov,Olešná,Olomučany,Borotín,Bořítov,Cetkovice,Černá Hora,Deštná,Doubravice nad Svitavou, Drnovice u Lysic, Horní Smržov,Chornice,Chrudichromy,Jabloňany,Jaroměřice,Jevíčko,Knínice u Boskovic,Kořenec,Krhov,Křetín,Kunice,Kuničky,Kunštát,Lysice,Obora,Sebranice,Rájec-Jestřebí,Ráječko,Voděrady	1900,-Kč	?	356,- Kč/1MBit	5GHz	Ano zpoplatněn	Ne	Ano	Ano
Česká	Blansko	Blansko,Rájec-	2500,-Kč	?	320,-	5GHz	Neuvedeno	Ne	Ne	Ano

informatika		Jestřebí, Olomučany, Petrovice, Žďár, Doubravice nad Svitavou, Obora			Kč/1MBit					
ABLE agency	Adamov	Adamov	?	?	600,- Kč/80MBit	Optický kabel	Ano	Ano	Ne	Ano
COMA	Polička	Babolky, Blansko, Bořitov, Boskovice, Brťov-Jeneč, Cetkovice, Crhov, Černá Hora, Dolní Poříčí, Doubravice nad Svitavou, Rájec-Jestřebí, Sebranice, Voděrady, ...	2990,-Kč	?	416,- Kč/1MBit	5GHz	Ano	Ne	Ne	Ano
CLR	Blansko	Blansko, Těchov, Žižlavice, Češkovice, Horní Lhota, Dolní Lhota, Rájec-Jestřebí, Olomučany, Klepačov, Hořice, Ráječko	3300,-Kč	?	250,- Kč/1MBit	5GHz	Ano zpoplatněno	Ne	Ne	Ano
Alf servis	Blansko	Blansko, Doubravice, Spešov, Češkovice, Horní Lhota, Dolní Lhota, Ráječko, Rájec-Jestřebí, Černá Hora, Karolín, Holešín, Olomučany, Klepačov, Olešná, Hořice, Těchov, Obůrka	?	?	399,- Kč/3MBit	5GHz	Ano zpoplatněno	Ne	Ne	Ano
Fialanet	Blansko	Rozstání, Baldovec, Drahaný, Lipovec, Kulířov, Senetářov, Protivanov, Male Hradisko, Buková, Studnice, Marianín, Ježkovice, Vysočany, Bousín, Šošůvka, Ostrov u Machochy	?	?	250,- Kč/2MBit	5GHz	Ano	Ne	Ne	Ano
Argonet	Blansko	Blansko, Rájec-Jestřebí	?	?	?	?	Ano	Ne	Ne	Ano

Příloha 4: Segmentace zákazníků (Zdroj: Zpracováno autorem)

Segment odběratelů	Charakteristiky, preference segmentu	Počet zákazníků za rok (Optimistický,realistický,pesimistický)			Roční objem nákupu(Optimistický,realistický,pesimistický)			Potenciál rentability(Optimistický,realistický,pesimistický)		
Občan do 35 let	Jednorázový nákup,orientace na cenu a úměrnou kvalitu,velká orientace v současných trendech	2 000	1 000	500	10 000	5 000	2 500	20 000 000	5 000 000	1 250 000
Občan do 35-50 let	Jednorázový nákup,orientace na kvalitu a cenu,menší informovanost o trendech,reakce na akční zboží	1500	750	250	5 000	1 000	500	7 500 000	750 000	125 000
Občan nad 50let	Orientace na cenu, reakce na akční zboží	500	150	50	2 000	1 000	200	1 000 000	150 000	10 000
Malé firmy	Příležitostní nákup výpočetní techniky, spotřebního materiálu,nárazové nákupy	100	20	10	20 000	10 000	5 000	2 000 000	200 000	50 000
Střední firmy, státní správa	Pravidelné nákupy výpočetní techniky a spotřebního materiálu, reakce na smluvní vztah a zvýhodněné ceny.	100	20	10	100 000	50 000	25 000	10 000 000	1 000 000	250 000
Velké firmy	Zakázkové nákupy výpočetní techniky, smluvní dodavatelé výpočetní techniky a spotřebního materiálu, komplexní zabezpečení servisu	10	5	1	500 000	250 000	100 000	5 000 000	1 250 000	100 000

