



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

SLADĚNÍ DYNAMICKÉHO RŮSTU S VNITŘNÍM ROZVOJEM SPOLEČNOSTI ZABÝVAJÍCÍ SE DIGITÁLNÍM MARKETINGEM

ALIGNMENT OF DYNAMIC GROWTH WITH INTERNAL DEVELOPMENT OF COMPANY OPERATING IN
DIGITAL MARKETING

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Kristýna Štadlerová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Veronika Bumberová, Ph.D.

BRNO 2020

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	Bc. Kristýna Štadlerová
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	Ing. Veronika Bumberová, Ph.D.
Akademický rok:	2019/20

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Sladění dynamického růstu s vnitřním rozvojem společnosti zabývající se digitálním marketingem

Charakteristika problematiky úkolu:

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

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je na základě analýzy současného stavu společnosti působící v oblasti digitálního marketingu, navrhnout změny a opatření vedoucí ke sladění vnitřních procesů a potřeb společnosti s dynamickým růstem společnosti tak, aby docházelo ke zlepšení služeb a uspokojování potřeb zákazníků. Uvedeného cíle bude naplněno na základě provedení vybraných analýz prostředí společnosti jejichž výsledky poslouží k následné evaluaci a návrhům v dané oblasti. Součástí návrhů je plán změn se zhodnocením přínosu a analýzou potencionálních rizik.

Základní literární prameny:

BLAŽKOVÁ, M. 2007. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1535-3.

FOTR, Jiří a kol. 2012. Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3985-4.

GRAY, Colin. Růst podniku: Průvodce pro malé a střední podnikatele. Praha: Readers International, 1993. ISBN 80-901454-2-6.

STAŇKOVÁ, Anna. 2007. Podnikáme úspěšně s malou firmou. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-71-9-926-9.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing. 2. přepracované a doplněné vydání. C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá návrhy v oblasti sladění vnitřního rozvoje společnosti s dynamickým růstem společnosti působící v oblasti digitálního marketingu v Brně. Teoretická část se zabývá vymezení základních pojmů v oblasti řízení rozvoje a bolesti z růstu včetně popisu vybraných analytických a evaluačních metod. V analytické části práce jsou zpracovány vybrané analýzy s ohledem na kontext prostředí a fungování společnosti na jejichž základě jsou identifikovány klíčové faktory. Návrhová část navazuje na souhrn a zhodnocení výsledků z provedených analýz a obsahuje popis změn a opatření včetně jejich implementace, které mají za cíl zlepšit stávající procesy vedoucí ke zvýšení kvality služeb a uspokojování potřeb zákazníků.

Klíčová slova

marketingová společnost, digitální marketing, služby, vnitřní rozvoj společnosti, analýzy podnikatelského prostředí, agilní řízení

Abstract

This diploma thesis deals with proposals in the area of inner development of a company that is very dynamically growing and operating in the digital marketing industry situated in Brno. Theoretical part defines basic concepts of development management and growing pains including description of selected analytical or evaluation methods. Analyses regarding context, environment and functioning of the company are presented in the analytical part of this thesis. Based on these analyses are presented key factors. New designs come out of the conclusions and results of the evaluation part. It contains the description of changes and precautions including their implementation. This, as a goal, will improve current processes leading to increasing quality service and customer satisfaction.

Keywords

marketing company, digital marketing, services, internal company development, business environment analysis, agile management

Bibliografická citace

ŠTADLEROVÁ, Kristýna. *Sladění dynamického růstu s vnitřním rozvojem společnosti zabývající se digitálním marketingem* [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-05-17]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/125751>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Veronika Bumberová.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.
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

.....

Podpis studenta

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala své vedoucí diplomové práce, paní Ing. Veronice Bumberové, Ph. D., za odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi byly přínosné při zpracovávání této práce a také především za ochotu a trpělivost. Dále bych ráda poděkovala svému zaměstnavateli Ing. Petru Halíkovi za poskytnuté informace, konzultace v rámci diplomové práce a možnost sepsání práce právě v jeho společnosti. V neposlední řadě bych ráda poděkovala svojí rodině, svému příteli a blízkému okolí za podporu.

OBSAH

ÚVOD	10
VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
1.1 Podnikání ve vyhledávání a marketingu.....	13
1.2 Digitální marketing.....	14
1.2.1 Cíle online marketingu.....	14
1.2.2 Oblasti služeb digitálního marketingu	15
1.2.3 Charakteristiky řízení projektů v online marketingových společnostech ..	17
1.3 Pojetí růstu a rozvoje podniku.....	18
1.3.1 Životní cyklus a modely růstu.....	20
1.3.2 Hlavní problémy a kritická místa v růstu malých podniku.....	23
1.4 Definice a pojetí strategie a strategického řízení podniku.....	25
1.4.1 Vymezení pojmu strategie a její typologie.....	26
1.4.2 Typologie strategií v souvislosti s fází životního cyklu.....	26
1.4.3 Strategické řízení a jeho fáze	28
1.4.4 Řízení změn v podniku.....	32
1.5 Analyticko-výzkumné metody v rámci strategické analýzy	34
1.5.1 Analýza vnitřního prostředí dle McKinseyho modelu 7S.....	35
1.5.2 Analýza firemních faktorů	38
1.5.3 Výzkum formou interview	41
1.5.4 Analýza portfolia služeb – Bostonská (BCG) matice	41
1.5.5 Analýza oboru dle Porterova modelu pěti sil.....	43
1.6 Analýza výsledků za pomoci SWOT matice.....	44
2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÁ SITUACE	48
2.1 Historie a charakteristika společnosti.....	48
2.2 Interní analýza za pomoci 7S modelu od McKinsey.....	49
2.2.1 Strategie.....	49
2.2.2 Struktura.....	51
2.2.3 Spolupracovníci.....	52
2.2.4 Systémy	55
2.2.5 Schopnosti	57
2.2.6 Styl vedení.....	59
2.2.7 Sdílené hodnoty.....	59
2.2.8 Výzkum očekávaných výstupů projektu a komunikace ve společnosti	60
2.2.9 Shrnutí vzájemného vztahu mezi faktory.....	67
2.3 Analýza firemních faktorů.....	68
2.3.1 Faktory vědecko-technického rozvoje	68
2.3.2 Faktory marketingové a distribuční	69
2.3.3 Faktory služeb a řízení procesu zakázky.....	70
2.3.4 Faktory podnikových a pracovních zdrojů.....	71
2.3.5 Faktory finanční a rozpočtové.....	72
2.4 Analýza produktů/služeb dle bostonské matice BCG	73
2.4.1 BCG matice - tržní podíl a tempo růstu	74
2.4.2 BCG matice – podíl na zisku a nákladovost služeb	76
2.4.3 Shrnutí analýzy služeb dle bostonské matice BCG.....	78
2.5 Analýza atraktivity trhu.....	79
2.5.1 Analýza stávající konkurence v odvětví	79

2.5.2	Analýza zákazníků na trhu	84
2.5.3	Analýza trhu dodavatelů	89
2.5.4	Analýza hrozeb vstupu nové konkurence na trh	91
2.5.5	Analýza substitutů	97
2.5.6	Shrnutí výsledků atraktivity trhu pomocí Porterova modelu 5-ti sil	99
2.6	Analýza a zhodnocení faktorů za pomoci matice SWOT	102
2.6.1	Zhodnocení faktorů za pomoci matic IFE, EFE	103
2.6.2	Výběr vhodné varianty rozvoje společnosti	105
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	106
3.1	Stabilizace společnosti	107
3.1.1	Koncentrace na klíčové zákazníky	108
3.1.2	Optimalizace rozpočtu vzdělávání a kontrolní mechanismus	110
3.1.3	Náklady a přínosy z navrhovaných změn	112
3.1.4	Časový harmonogram navrhovaných akcí	114
3.2	Zvyšování loajality a věrnosti stávajících zákazníků	114
3.2.1	Zvyšování kvality služeb	115
3.2.2	Zlepšování interních procesů a komunikace u komplexních projektů	118
3.2.3	Náklady a přínosy z navrhovaných změn	122
3.2.4	Časový harmonogram navrhovaných akcí	126
3.3	Identifikace a analýza rizik	127
3.3.1	Identifikace rizik	128
3.3.2	Mapa rizik	129
3.3.3	Opatření ke snížení rizik	130
	ZÁVĚR	131
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	133
	SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ	139
	SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK	140
	SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ	142
	SEZNAM PŘÍLOH	143

ÚVOD

Digitální marketing patří mezi mladší odvětví klasického marketingu tak. Vznikl jako reakce na pokročilou dobu a technologii. Digitální marketing je již běžným elementem celistvé marketingové komunikace. V dnešní době internetu, mobilních telefonů, smart příslušenství a nastupující umělé inteligence si možná ani neuvědomujeme, jak moc nás digitální prostředí a poté tedy online marketing ovlivňuje.

Jak již bylo naznačeno, bez online marketingu se v současnosti téměř žádná společnost neobejde. Proto v posledních letech vzrostly investice do online reklamy a také počet online marketingových agentur, které nabízejí servis napříč digitálním marketingem. V návaznosti na současnou koronavirovou situaci je víc než jasné, že se o online marketing musely začít zajímat i firmy, které o něm doposud nepřemýšlely, a to hned z několika důvodů, ať už si myslely, že pro ně online marketing nepředstavuje žádnou možnost zvýšení povědomí o značce nebo tržeb, že se jejich typ podnikání na trh online marketing nehodí, anebo jim jednoduše připadal online marketing příliš složitý.

Společnost, kterou jsem si pro svou diplomovou práci vybrala vznikla teprve před 7 lety. Jednalo se o firmu, která na začátku čítala několik zaměstnanců v řádu jednotek. Postupem času se začala rozrůstat a teď tvoří na 50 zaměstnanců. Je tedy jasné, že systém uvnitř firmy, který fungoval před 7 lety, kdy se společnost teprve formovala nemůže dlouhodobě fungovat teď, kdy je počet zaměstnanců i klientských zakázek několikanásobně větší. S rostoucím počtem projektů je potřeba kvalitnější řízení projektů, zároveň je také potřeba věnovat zaměstnancům dostatečný komfort, aby průběh práce nebyl nikterak komplikovaný a nedocházelo ke zpoždění zakázek, u kterých je očekávaná vysoká kvalita. Společnost momentálně zažívá dynamický růst, o čem svědčí i ocenění Deloitte fast 50, kde se společnost již podruhé v řadě umístila na vrchních příčkách. Růst společnosti ale nemůže pokračovat do nekonečna.

Všechny tyto aspekty vnímám, jelikož ve společnosti pracuji. Což je jeden z důvodů, proč jsme si vybrala ke zpracování diplomové práce právě tuto společnost. Mám cílem je navrhnout pro společnost takové řešení, které ji pomůže sladit její dynamický růst a vnitřní prostředí, což povede ke zvyšování kvality výstupů pro zákazníky.

VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Velmi rychlý rozmach vybrané společnosti v podobě zvýšení objemu zakázek v současné době představuje pro firmu paradoxně potencionální problém. Podnik se této situaci nestačil patřičně přizpůsobit a dochází k různým problémům uvnitř společnosti, které mohou její dynamický růst negativně ovlivnit. Práce se tak stává časově i finančně náročnější, což nepříznivě působí na celkové fungování a výsledky společnosti a může dojít i k přetěžování zaměstnanců. Společnost by se měla rozhodnout, jakou strategii pro své další fungování zvolí, zda chce stále růst nebo se ubrat spíše ke stabilizaci uvnitř společnosti.

Cílem diplomové práce je na základě analýzy současného stavu společnosti působící v oblasti digitálního marketingu navrhnout změny a opatření vedoucí ke sladění vnitřních procesů a potřeb společnosti s dynamickým růstem společnosti tak, aby docházelo ke zlepšení služeb a uspokojování potřeb zákazníků. Uvedeného cíle bude naplněno na základě provedení vybraných analýz prostředí společnosti jejichž výsledky poslouží k následné evaluaci a návrhům v dané oblasti. Součástí návrhů je plán změn se zhodnocením přínosu a analýzou potencionálních rizik.

Tato řešení budou navržena pomocí analýz vnitřního a okrajově i vnějšího prostředí, navržení vhodných opatření vedoucích k vnitřnímu rozvoji společnosti bude provedeno na základě těchto dílčích cílů:

- vymezení teoretických východisek z odborné literatury a zdrojů,
- analýza současného stavu a charakteristika společnosti PROFICIO marketing s.r.o.,
- provedení vhodných analýz, přičemž:
 - Porterova analýza slouží k přehledu a identifikaci klíčových faktorů udávajících atraktivitu oboru, a tedy i působením na trhu se zaměřením na dodavatele, odběratele/zákazníky, substituty a stávající konkurenční nebo nové potencionální společnosti,
 - cílem McKinsey model 7S je zanalyzovat vnitřní prostředí společnosti z hlediska 7 faktorů a zjistit jejich vzájemnou korelaci,
 - analýza portfolia BCG matice hodnotí portfolio služeb společnosti a udává přehled o tom, které ze služeb jsou pro firmu ziskové či ne,

- analýza firemních faktorů slouží jako doplňková analýza k McKinsey 7S,
- cílem výzkum pomocí rozhovorů se zaměstnanci o společnosti je sestavit projektovou šablonu, která povede ke zlepšení informačních a komunikačních toků ve společnosti,
- shrnutí dílčích analýz a sestavení SWOT matice,
- sestavení vhodných návrhů na základě výsledků provedených analýz a zjištění přínosů patřičného návrhu.

Práce je rozdělena do tří hlavních částí. První je část teoretická a jsou zde postaveny základy zbylým dvěma částem. Jedná se především o vymezení základních pojmů v oblasti teorii strategií, rozvoje a růstu společností a budou zde popsány vybrané analýzy, které budou využity v druhé části.

V druhé, tedy v analytické části práce budou zmiňované analýzy z teoretické části aplikovány na vybranou společnost a její vnější a vnitřní prostředí. Nejprve bude popsána charakteristika vybrané společnosti. Následují analýzy, které analyzují oborové prostředí společnosti a také analýzy vnitřního prostředí firmy. Pro ucelený přehled získaných dat a informací bude sloužit SWOT analýza. Z této analýzy budou vybrány nejdůležitější faktory, které budou sloužit pro sestavení poslední části práce.

V poslední části práce se věnuji návrhům ke zlepšení současného stavu podniku. Pro konkrétní možnosti rozvoje společnosti pak budou vybrány takové přístupy, které dávají společnosti možnost sladit její rychlý růst s vnitřním rozvojem. Bude zde sestaven strategický plán rozvoje podniku, který bude doplněn o zhodnocení přínosu navrhovaných změn a definování možných rizik.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V rámci teoretické části této práce jsou nejprve vymezeny pojmy související s digitálním marketingem, které slouží k lepšímu pochopení nabídky poskytovaných služeb společnosti a vymezení problematiky řízení růstu v souvislosti s klíčovými nebo kritickými událostmi, které vedou ke změnám vnitřního rozvoje společností. V další částech jsou popsány vybrané analýzy a výzkum prostředí, na kterých budu stavět a odkazovat v analytické části práce.

1.1 Podnikání ve vyhledávání a marketingu

Zhruba před dvaceti-třiceti lety začala existovat síť World Wide Web, ale rozhodně nevypadala tak, jak ji známe dnes. Před několik lety používali vyhledávače pouze nadšenci pro techniku. Vedení firem ale chápe, že svět se mění. Dnes už patří vyhledávání na internetu mezi běžnou denní rutinu, vyhledávání používáme téměř ke všemu – k nákupům, získávání informací, získávání dat a také například k seznamování se s novými lidmi (1. s. 11).

Internet otevřel dveře do úplně nového světa. V současné době je strategie vyhledávání zároveň obchodní strategií. Aby vaše obchodní strategie byla úspěšná, je potřeba sestavit ucelenou strategii vyhledávání. Takže pokud si myslíte, že nepotřebujete ve své společnosti těžit z výsledků digitálního marketingu, pletete se. Přizpůsobíte-li se, dokážete se lépe spojit s těmi správnými potenciálními zákazníky a udržet si tak své místo na trhu (1, s. 10).

Definice marketingu existuje na světě již několik. Jednou z nejvíce stručných, ale zároveň výstižných definic je „*uspokojování potřeb ziskově*“ (3, s. 45).

Trochu více rozvinutá definice marketingu říká, že marketing je „*finančně výhodné rozpoznání, očekávání a naplnění požadavků zákazníků*“. Tato definice je unikátní v tom, že se při přechodu obchodu do on-line světa nemění (1, s. 19).

Základní prvky marketingu se nemění, chování zákazníků ale ano. Často děláme online věci, které jsme dříve dělali jinak – offline. Čtení a posílání zpráv, sledování televize a filmů nebo poslech hudby. Tento vývoj znamená, že očekávání našich potenciálních zákazníků a jejich způsoby komunikace s vámi se mohou lišit. Pokud by zákazníci hledali např. telefonní kontakt, pravděpodobně by zabrousili do telefonního seznamu, v dnešní

době dají přednost vašim webovým stránkám. Zmiňovaný vývoj má za následek také to, že tradiční formy reklamy již nemají svůj bývalý dosah. Bystří lidé převádějí peníze na online reklamy (1, s. 19).

1.2 Digitální marketing

Digitální marketing je dnes vnímán jako nedílná součást marketingové komunikace. Díky rostoucí síle technologií je pro některé segmenty trhu a cílové skupiny digitální marketing příhodnější než jiné druhy reklamy. Digitální marketing je pojem, do kterého nespadá pouze online komunikace na internetu, ale veškerá komunikace, při které se využívá digitálních technologií. Mezi jeho součásti tedy patří:

- online marketing,
- mobilní marketing,
- sociální média.

Na efektivitu a úspěch v těchto oblastech mají vliv také komunikační kanály, které má digitální marketing k dispozici, patří mezi ně:

- mobilní telefony,
- PC/WEB,
- interaktivní televize,
- PDA/handheld,
- digital live (TV, rozhlas, telefon, web),
- ostatní (např. chytré hodinky, herní konzole apod.).

Nutno avšak podotknout, že každý komunikační kanál využívá jiné spektrum cílových skupin, každému kanálu je tedy bližší jiný segment osob. Což má za důsledek rozdílnost ve významnosti vlivu (2, s. 41).

1.2.1 Cíle online marketingu

Co od online marketingu vlastně očekávat? Hlavním účelem je naplnění dvou marketingových úkolů, konkrétně se jedná o **podporu značky** (brandu) a **cílení na výkon** komunikace. Každý z těchto úkolů má odlišné nástroje, pomocí kterých je jejich plnění uskutečňováno.

V rámci podpory značky se jedná o následující nástroje:

- bannerová reklama,
- mikrostránky,
- virové (virální) kampaně,
- online PR,
- tvorba komunit a věrnostní programy (2, s. 44).

K druhému úkolu, tedy k cílení na výkon se používají tyto nástroje:

- SEM (Search Engine Marketing),
- affiliate marketing,
- a e-mailingové kampaně (2, s. 45).

Velmi důležitou složkou v online prostředí je **design**. Jeho role je významnější a integrovanější než v tištěných médiích. Interaktivní design musí splňovat několik kritérií, musí být estetický, ale zároveň v sobě musí zohledňovat navigaci a funkcionalitu. Jednoduše lze říct, že hezký design nezaručuje automaticky požadovaný výsledek (2, s. 45).

1.2.2 Oblasti služeb digitálního marketingu

Digitální marketing s sebou přináší řadu oborů a tím pádem i služeb, díky kterým je možné podporovat značku a také zvyšovat výkonnost.

Display reklama

Display reklama jsou v podstatě **bannery** – v obsahové síti, na webech, na sociálních sítích, téměř kdekoli. Do skupiny bannerů patří s dynamickým obsahem, interaktivní bannery nebo také první řádky v poště na Gmailu. Display reklamu můžete umístit také do mobilních aplikací.

Tento typ reklam **není primárně zaměřený na výkon**. Využijete ho v případě, kdy chcete zaujmout nové uživatele, připomenout se stávajícím zákazníkům nebo zvýšit obrat či návštěvnost. V takových případech je vhodné využívat videoreklamu, interaktivní formáty nebo Rich Media. Přizpůsobte tomu také obsah. Sdělení by mělo být jednoduché, snadno pochopitelné a nikdo by ho neměl přehlédnout (8).

SEO

SEO je zkratka z anglického názvu Search Engine Optimization. Volně se SEO překládá jako **optimalizace pro vyhledávače**, není tomu ale úplně tak. SEO lze chápat jako soubor technik, které vedou ke zlepšení pozic ve výsledcích vyhledávání. V souvislosti se SEO se také mluví o **organické** (přirozené, neplacené) **návštěvnosti**.

Optimalizací je myšleno vytváření a upravování webových stránek takovým způsobem, aby jejich provedení a obsah byly co nejvhodnější nejen pro roboty internetových vyhledávačů, ale také pro uživatele. Cílem SEO je poté získání vyšších pozic (ideální na první stránce) ve výsledcích fulltextového vyhledávání na základě správných klíčových slov. Klíčová slova úzce souvisí s obsahem webu (4, s. 29).

PPC

Marketing formou placeného vyhledávání je proces dosahování návštěvnosti pomocí **nákupu reklam** a jejich zobrazování na předních pozicích ve výsledcích vyhledávání (5). A proč za reklamu vlastně platit, když víme, že se to dá i bez placení? Z počátku se jedná o návratnost investic do vývoje vyhledávače, postupně se ale sama reklama stává výdělečným prostředkem (9, s 45). Dalo by se říct, že opakem k SEO je PPC. PPC je zkratka z anglického názvu Paid Per Click, volně přeloženo jako platba za proklik. Jak již překlad naznačuje, oproti SEO se PPC snaží o zvyšování návštěvnosti placenou formou.

Obsah

Definice pojmu „obsahový marketing“ není úplně tak jednoznačná. Ačkoliv je definic spousta a liší se, najdou se prvky, které jsou pro všechny společné. Obecně je obsahový marketing považován za **umění komunikovat** se svými příznivci, tedy i se zákazníky, aniž byste jim cokoli prodávali. Také se dá definovat jako tvorba neproduktivně zaměřeného obsahu, ten by měl být především informativní, poučný a také zábavný. Při výběru témat k publikaci je potřeba se zaměřit na taková témata, která jsou spojena s vaším oborem podnikání, jelikož tak prokazujete publiku vaši odbornost (6, s. 18).

UX design

UX je zkratka pocházející z anglického názvu User experience a je zaměřen na **proces tvorby designu** webových stránek z hlediska uživatelských zkušeností a požadavků. Proces se skládá z výzkumu, vedoucího k pochopení uživatelů, rozvíjení myšlenek, které

splňují jak potřeby uživatelů, tak potřeby z hlediska podnikání a vytvoření odpovídajících návrhů, které jsou měřitelná a zároveň uplatnitelná (7).

Webová analytika

Webová analytika zahrnuje měření, sběr, analýzu a reportování dat získaných na internetu za účelem pochopení a optimalizace v rámci využívání webu. Webová analytika napomáhá k pochopení současného fungování a také s podporou manažerského rozhodování pro optimalizaci. Základem jsou 2 typy dat – **kvantitativní** a **kvalitativní**, přičemž každá data odpovídají na trochu jinou otázku (9, s. 90). Mezi analytické techniky a modely patří:

- časové srovnávání,
- vyhodnocování kampaní z pohledu:
 - efektivity,
 - výkonnosti,
 - účinnosti.
- segmentace,
- optimalizace konverzního poměru,
- A/B testování,
- a analýza nákupního košíku (9. s. 95).

1.2.3 Charakteristiky řízení projektů v online marketingových společnostech

Prakticky v každé společnosti můžeme nalézt typy projektů, kde je zapotřebí použít obě dvě metodiky projektového řízení za účelem vytváření efektivních pracovních procesů. Jedna metodika není lepší než druhá, každá řeší trochu jiné výzvy.

Projektové řízení: Agilní přístup vs Waterfall

Projektové řízení se může odehrávat pod taktovkou několika přístupů. Základ je ale vždy stejný – projektový trojimperativ. Trojimperativ projektového řízení je velmi jednoduchá reprezentace klíčových prvků potřebných pro úspěšné plánování projektu. Jsou to

- Rozsah,
- čas,

- a cena/zdroje. Zdroje jsou v mnoha odvětvích jediným a/nebo kritickým prvkem ceny.

Projektové řízení metodikou Waterfall

Metodiku Waterfall je nejvhodnější využít na projektu, jehož rozsah je přesně definován, a je klíčovým prvkem projektu, tedy například při výstavbě nemovitosti, plánování konference či implementace softwaru. Rozsah projektu je pevně stanoven, tzn. že nemohu nic v tomto působení změnit. Pokud by se jednalo o příklad z praxe, šlo by o to, že nemohu změnit počet kategorií na e-shopu, nemohu změnit téma webu, zadání banneru apod. Doba projektu je omezujícím faktorem buď absolutně nebo téměř absolutně (např. implementace softwaru). Úkolem projektového manažera je naplánovat všechny druhy zdrojů na časové ose s paralelně běžícími projekty a s ohledem na požadovanou posloupnost akcí (52).

Agilní řízení projektů

Agilní přístup je vhodné užívat na projektech, kde je pevně definovaný čas, zdroje jsou určujícím faktorem a rozsah je předmětem plánování (prioritizace). Vhodným příkladem může být například vývoj softwaru, publikační činnost (datum vydání časopisu/novin) či marketingový obsah (např. kampaň). Vyčlenění zdrojů je častým problémem pro konkrétní backlog (seznam úkolů a požadavků). V tomto směru se doporučuje důsledně mapovat a vyčleňovat své zdroje. Například vývojář softwaru může být využit větším počtem backlogů současně (např. chyby vs. požadavky na funkce v témže jazyce). Je tedy důležité správně kvantitativně přidělovat zdroje k backlogům. Nepříjemným důsledkem by mohlo být zpožděné vydávání nových klíčových funkcí produktu, jako jsou opravy chyb nebo požadavky na funkce, které vytěžují zdroje strategického rozvoje. (52).

1.3 Pojetí růstu a rozvoje podniku

Podle Bumberové (2017) dominují mezi různými přístupy analyzování a zkoumání v této oblasti problematiky dva pohledy:

- Z hlediska **organizačních životních cyklů** je rozvoj považován za synonymum k pojmu kvantitativní růst, tedy k růstu firmy co do velikosti, nebo ke kvalitativnímu růstu, což představuje rozvoj podniku v rámci manažerských

postupů a systémů. V teorii organizačních cyklů je rozvoj často založen na **reaktivním přístupu**, a to v důsledku „**bolestí z růstu**“, jenž je v mnoha případech **tažen kritickou událostí nebo krizí** v podniku.

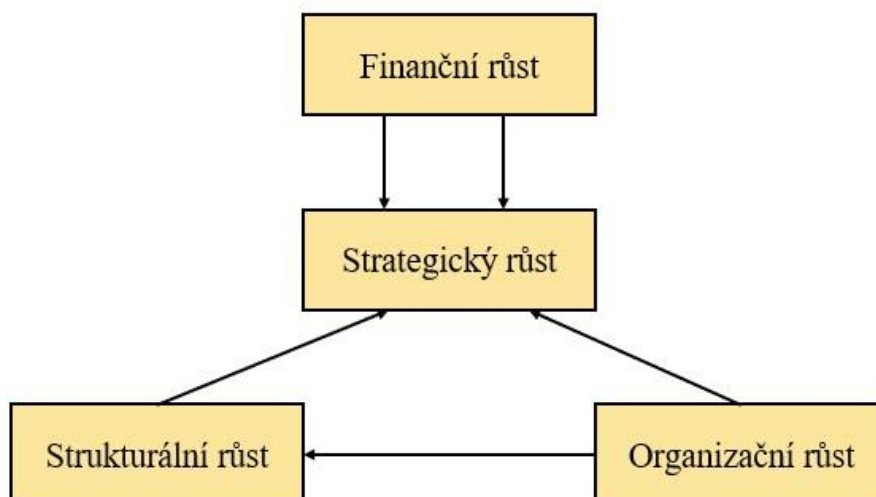
- Na rozdíl od životních cyklů se **oblast strategického řízení** nesnaží zachycovat vývoj podniku do specifických etap nebo sledu fází. Místo toho je rozvoj chápán v podobě **kontinuálních úprav a změn** v klíčových aspektech businessu jakožto prostředek sloužící organizaci k udržení souladu s podnikatelským prostředím. Rozvoj společnosti nejčastěji představuje **pro-aktivní a cílově orientovaný odraz rozhodnutí a strategií leaderů** (63).

Kritickým faktorem podnikatelského úspěchu je právě **růst podniku**. Růst je dynamickým procesem, proto ho nelze chápat pouze co do velikosti. Zahrnuje rozvoj uvnitř společnosti, ale zároveň i změnu interakce a komunikace firmy s vnějším okolím. Má tolik aspektů, jako má podnik samotný, projevuje se v rozvojovém potenciálu podniku. Při analýze rozvojového potenciálu **se lze zaměřit** na následující faktory (10, s. 137):

- **Finanční růst** - ukazuje souhrnný rozvoj celkového podnikání. Snaží se vyjádřit růst firmy pomocí ukazatelů, mezi které patří například tržby, náklady, zisk apod. S růstem těchto ukazatelů roste i hodnota podniku. Finanční růst také měří přidanou hodnotu, kterou podnik svým fungováním vytváří a ze které může rozdělovat prostředky vlastníkům firmy.
- **Strategický růst** - zobrazuje změny, ke kterým dochází v podnikatelském okolí a také interakční schopnosti podniku jako celku na tyto změny dynamicky reagovat. Primárně se strategický růst týká způsobu, jak rozvinout schopnosti společnosti při zachycení tržních příležitostí. Je také považován za rozbor příležitostí pro využití zdrojů podniku k vytvoření trvalé konkurenční výhody.
- **Strukturální růst** - jedná se o přizpůsobení interních systémů, což znamená rozvrhnutí a využití zdrojů jak materiálních, tak i finančních a kontrolních systémů, k růstu.
- **Organizační růst** - musí podchycovat nejen změny samotné organizační struktury, ale také změny v rozdělení manažerských funkcí, a to v linii vlastníků a profesionálního managementu. Organizační růst nemine ani řídicí styl a dělení

pravomoci uvnitř podniku. V případě malých podniků organizační struktura vychází ze základních principů liniově štábních útvarů.

Vzájemné působení zobrazuje následující obrázek č.1.



Obrázek č. 1: Složky dynamického růstu (Zdroj: Vlastní zpracování dle 10, s. 137)

1.3.1 Životní cyklus a modely růstu

V souvislosti s růstem je také potřeba zmínit samotný životní cyklus podniku, jehož částí je právě zmiňovaný růst. V průběhu svého působení prochází podniky jednotlivými etapami, které si žádají odlišný přístup. Jestliže nejsou tyto přístupy dostatečně respektovány, dochází k problémům s jeho vývojem. Podnik může předčasně zaniknout a nedojde tak naplnění celého životního cyklu. Pro podnik je tedy důležité, aby úspěšně zvládl stádium růstu a nedostal se do krizových situací už v etapě růstu. Mezi často skloňované modely růstu patří např. Greinerův model nebo model Churchilla a Lewisové (37, s. 42).

Greinerův model

Principem tohoto modelu je přesvědčení o tom, že problémy podniků více závisejí na minulých rozhodnutích, než na současném stavu a tržní dynamiky. Každá etapa začíná obdobím vývoje (evoluce) a v doprovodu trvalého stabilního růstu končí revolucí, který

značí nejasné změny a rozruch. Výsledkem každé revoluce je rozhodnutí, zda se podnik dostane nebo nedostane do další etapy vývoje (37, s. 43).

Růst podniku ovlivňuje pět stěžejních dimenzí, jedná se o:

- **věk podniku** - totožná podniková praxe není udržitelná během vývoje, manažerské principy se mění,
- **velikost podniku** – s růstem objemu prodeje se mění i problémy a možná řešení podniku,
- **stádium evoluce** – růst podniku pokračuje, dochází pouze k malým změnám, které jsou nezbytné pro udržení růstu,
- **stádium revoluce** – bezproblémový vývoj podniku nemůže trvat věčně, přichází velké množství změn
- a **tempem růstu odvětví** – rychlost, kterou nabírá střídání evolučního a revolučního prostředí je závislá na tempu růstu odvětví.

Dále Geiner stanovil pět stádií růstu podniku:

- **1. fáze: Tvořivost**

V této fázi je podnik mladý a jeho růst stojí především na kreativitě zakladatele. Zakladatel zaměstnává malé množství zaměstnanců. Všichni se znají, sdílejí mezi sebou své zkušenosti, znalosti a informace, komunikace mezi nimi je neformální a běžná. Jak podnik roste, je těžší sladit společnou práci. Každý úkol má svého konkrétního řešitele. Dochází také ke **krizi vedení**. Je jisté, že podnik potřebuje silné vedení, které ustanoví relevantní organizační strukturu. První kritickou volbou je nalezení a výběr manažerů s patřičnými znalostmi a zkušenostmi.

- **2. fáze: Řízení**

Podniky, které přežily první fázi růstu a získají zkušené manažery, většinou vstoupí do úspěšného období růstu. V této fázi má podnik centralizovanou funkční organizační strukturu, vznikají zde specializované funkce, komunikace se přetváří na více formální. S růstem podniku se také pojí větší množství práce, kterou má na bedrech vlastník. Od určité velikosti podniku se musí vzdát své nezávislosti a

musí začít jednotlivé úkoly sdílet s ostatními – nastává **krize autonomie**. Východiskem této situace je delegování pravomocí. A to nejen od vlastníka k manažerům, ale také manažerů na nižší úrovně. Potencionálním a velmi častým problémem, který při delegování může nastat je fakt, že se vyšší úrovně nechtějí vzdát centralizacem zatímco nižší úrovně se cítí dotčeny a raději opouští podnik. Ten právě na tomto bodě může ztroskotat.

- **3. fáze: Delegování**

Díky úspěšné decentralizaci organizační struktury se podnik dostává do 3. fáze, to je fáze delegování. Odpovědnost je delegována na jednotlivá oddělení, významná pozornost je věnována především motivování zaměstnanců. Komunikace vrcholového managementu a nižších úrovní je formální, ztrácí na pravidelnosti. Tato fáze nabízí podniku možnost expanze, zároveň ale přináší řadu problémů. Vrcholový management pocituje ztrátu kontroly nad vysoce diverzifikovanými operacemi. Svoboda daná nezávislým jednotkám směřuje k tomu, že se začínají více zaměřovat na své vlastní cíle a už tolik nevnímají cíle celé firmy – nastává **krize kontroly**. Vedení musí vyhledávat způsoby, jak znovu dosáhnout kontroly nad podnikem jako celkem. Vrátit se k centralizaci ovšem není řešení. Je nutné hledat jiná nová řešení, především taková, která využívají speciální koordinační techniky.

- **4. fáze: Koordinace**

Tato fáze je charakteristická tím, že využívá formálních systémů pro dosažení vyšší koordinace a převzetí odpovědnosti vrcholového vedení za zavedení a ovládání těchto nových systémů. Decentralizované jednotky jsou sjednoceny do produktových skupin. S těmito skupinami je zacházeno jako s investičními centry, kde návratnost investovaného kapitálu je důležitým kritériem pro přerozdělení zdrojů podniku. Podíly na zisku jednotlivých center jsou využívány k identifikaci zaměstnanců s podnikem. Cílem je zabezpečit růst prostřednictvím efektivnějšího přerozdělování limitovaných zdrojů podniku. Je ale pravděpodobné, že zavedení nových systémů si bude odporovat s užitečností. Mezi všemi úrovněmi organizační struktury začíná vznikat nesoulad a informační a komunikační

propast. Všechny strany odsuzují byrokratický systém - nastává **krize byrokracie**. Podnik vyrostl do příliš velkého a komplexního, než aby bylo možné ho ovládat pomocí formálních způsobů a procedur, které se nedokáží dostatečně přizpůsobit velikost podniku.

- **5. fáze: Spolupráce**

Poslední fáze zdůrazňuje nutnost vzájemné silné spolupráce pro překonání předchozí krize byrokracie. Podnik se musí orientovat na svižné a včasné řešení problémů prostřednictvím týmové práce. Organizační struktura bývá nejčastěji maticového typu. Management je snižován na minimum, vytváří se interdisciplinární týmy, které ovšem neřídí, pouze poskytuje konzultace. Klíčoví manažeři řeší zásadní problémy. Očekávanou revolucí v této fázi je krize v oblasti psychologického uspokojení zaměstnanců. Na ty totiž doléhá intenzivní týmová práce, vyčerpává je a působí na ně stálý tlak v nacházení inovací a nových řešení. Tento typ krize by mohl být vyřešený pomocí nové struktury, nových programů a systémů, které umožní zaměstnancům odpočinout si a načerpat nové síly (37).

1.3.2 Hlavní problémy a kritická místa v růstu malých podniku

Podle autora (11) jsou v následující kapitole uvedeno několik problémů, které jsou spojovány s neplánovaným růstem.

Nedostatek času

Jak podnik roste, je potřeba si vyhradit více času na vyjasnění současné situace a plánování budoucnosti. V menších podnicích je ale většinou času nedostatek. Důvodem bývají mnohdy zbytečné časové ztráty. Nejvíce času se ztratí vyrušováním od práce, tím jsou myšleny např. telefonní hovory, kolegové, zákazníci s nepodstatnými dotazy (v horším případě stížnostmi) nebo se s vámi snaží komunikovat lidé, kteří se vám snaží prodat naprosto bezpředmětné zboží/služby. Od koncentrace odvádí také zbytečné cestování. Každý ředitel by si měl umět vytvořit účinný systém, jak se s těmito rušivými elementy vypořádat (11, s. 4).

Organizační nedostatky

Nedostatek jasného vymezení kompetencí jednotlivých pracovníků a vznikající pocit chaosu je vedle nedostatku času dalším rysem neplánovitého růstu. Organizační záležitost

si jednoznačně vyžaduje určitou dobu a důkladné plánování. Problém vzniká ve chvíli, kdy se začnou překrývat jednotlivé úkoly. Je to částečně způsobeno tím, že nikdo nemá přesně vymezený okruh úkolů a povinností. K této situaci dochází většinou hned při vzniku podniku, jelikož ze začátku musí každá umět a také dělat všechno. Pokud si růst dobře nenaplánujete, může se stát, že velká část pracovníků, kteří stáli při založení podniku, ale i noví zaměstnanci, se budou pokoušet pořád dělat více věcí najednou. Ze zvyšujícím se počtem objednávek pak může docházet z duplicitě vyřízení nebo k pravému opaku – objednávka nebude vyřízena vůbec (11, s. 5).

Proto je velmi důležité mít zcela jasnou představu o povinnostech a odpovědnosti, jinak může dojít ke ztrátě peněz, zaměstnanců, zákazníků a také času. A to i přes to, že podnik roste. Klíčem je přesná hierarchie důležitosti práce každého pracovníka. Při rozhodování o kompetencích je potřeba brát v úvahu 2 důležité faktory:

- 1) jasná představa o obchodních záměrech a směřování řízení podniku,
- 2) uvědomělost zaměstnanců v rámci jejich předností a jejich představa o tom, co se po nich vyžaduje (11, s. 6).

Nedostatek prostoru

Nedostatek místa se týká přímo zaměstnanců. Začíná se projevovat tím, že si zaměstnanci stěžují na sdílení kanceláří s příliš mnoha lidmi, poukazují na to, že jsou různé předměty na chodbě a odporuje to tak pravidlům o bezpečnosti na pracovišti. Není jednoduché ale z ničeho nic „vyčarovat“ více místa, jestliže jste opravdu prostorem limitováni, ani výběr ideálního místa není jednoduchý. Budování přístaveb nebo stěhování do jiných prostor bývá finančně velmi náročné a vždy s sebou přináší řadu (ne)čekaných komplikací. Než se rozhodnete opravdu přestěhovat se, zjistěte, zda máte opravdu nedostatek místa nebo jestli jen daný prostor dostatečně nevyužíváte (11, s. 8).

V případě, že přibíráte nové zaměstnance, protože rozšiřujete okruh své činnosti, ale zároveň klesá váš zisk, jedná se o nezvládnutý růst. Marketingová analýza a různé techniky finančních kontrol vám mohou pomoci odhalit neproduktivní nebo ztrátové činnosti, které by měly být omezeny nebo zcela zrušeny (11, s. 8).

Nízká pracovní morálka zaměstnanců

Nedostatek prostoru, chaos, málo času na přemýšlení a rozhodování a další problémy spojené s růstem mají za následek nepříjemné pracovní prostředí. Přidáte-li k tomu

nejistotu, která pramení z nejasné koncepce dalšího rozvoje, máte ukázkový případ toho, jak podnitit vysokou fluktuaci zaměstnanců a neuspokojivou docházku. Jestliže už na tento případ dojde, nejprve je potřeba zjistit, co opravdu zapříčinilo fluktuaci zaměstnanců. Obecně může být problém zapříčiněn problémy v celé oblasti nebo oboru podnikání, v takovém případě s fluktuací nic moc nenaděláte (11, s. 9).

Nedostatky ve vedení účetnictví a platební a platební evidence

Účetní se často shodují na tom, že malé podniky mají velké rezervy ve vedení účetnictví. Neplánovitý růst vám může do účetnictví vnést úplný chaos. Je tedy důležité vést si podrobný a důsledný přehled o příjmech, výdajích, mzdách, půjčkách a pohledávkách a také o splatných a očekávaných platbách. Mezi nejčastější příčiny neúspěchu v podnikání patří platební neschopnost a nedostatečná kontrola pohledávek, obě tyto příčiny pramení právě z nedostatečně důkladného účetnictví (11, s. 10).

Platební neschopnost má přímou souvislost s procesem růstu. Objevuje se tehdy, když se podnik dostane do situace, kdy mu začínají docházet peněžní prostředky i přes to, že objem zakázek roste. Jak totiž podnik roste, rostou nejen jeho příjmy, ale i výdaje. A jak vlastně k platební neschopnosti dochází? Jednoduše, platíte dřív, než dostáváte zapláceno (11, s. 10).

Problémy spojené s růstem podniku se u řady firem projevují buď postupně, nebo se nevyskytnou vůbec. Každému podniku může růst způsobit jiné problémy. S jistotou ale můžeme říct, že podnik, který vůbec nic neplánuje, se pravděpodobně ocitne před více problémy a bude zasažen daleko silněji. K určení diagnózy vám může pomoci zodpovězení následujících otázek:

- *určení vhodných, a především splnitelných cílů,*
- *struktura organizace a její přizpůsobivost,*
- *nároky, které jsou kladeny na podnik v důsledku rostoucího trhu,*
- *nutnost organizační a finanční kontroly,*
- *jak čelit fyzickým a psychickým důsledkům růstu (11, s. 13).*

1.4 Definice a pojetí strategie a strategického řízení podniku

„Bez strategie je organizace jako loď bez kormidla, bloudící bez cíle. Je jako tulák; nemá kam se uchýlit.“ Takto definoval strategii Joel Ross a Michael Kami (12, s. 19).

1.4.1 Vymezení pojmu strategie a její typologie

Strategii lze definovat jako určité záměry vedoucí ke splnění poslání, vize a stanovených cílů podniku (13, s. 2). Důležité tedy je ujasnit si, jakým směrem se bude podnik ubírat. Strategie a její tvorba znamená tvorbu plánů soustředících se výhradně na budoucnost. Na jednu stranu je vhodné se poučit z předchozích událostí (minulosti), ale zároveň je velmi diskutabilní spoléhat, že budoucnost se bude vyvíjet stejně jako minulost. Pro úspěšné strategické řízení společnosti jsou potřebné 2 základní předpoklady, a to stanovit si cíle, kterých chce vedení podniku dosáhnout a stanovit si cestu (způsob), jak se těchto cílů bude snažit dosahovat. Tyto 2 předpoklady se souhrnně nazývají **podniková strategie** (18, s. 34).

Z pohledu strategického řízení společnosti je nutné, aby veškeré její jednotlivé části spolu vzájemně korespondovaly a byly ve vzájemném souladu. Strategie může být účinná a efektivní pouze za předpokladu, že jsou správně využity dostupné nástroje řízení, že ji vedení společnosti správně používá při jejím řízení a že je pochopena a přijímána všemi zaměstnanci napříč společnostmi, aby mohli vykonávat svou práci tak, že budou přispívat k naplňování vytyčených cílů (19, s. 28).

1.4.2 Typologie strategií v souvislosti s fází životního cyklu

Strategii, kterou pro svůj podnik zvolíme by měla vycházet ze strategické analýzy, zároveň by se ale měla shodovat s vizí, misí a cíli společnosti. To, jakou strategii firmy zvolí by se mělo odrážet i v tom, v jaké fázi životního cyklu se momentálně nachází (37, s. 135).

Strategie růstu

Tuto strategii většinou používají firmy, které mají produkty nebo služby těsně před stádiem zralosti, případně na začátku životního cyklu. Jeden z dobře známých postupů, jak rozhodovat o strategii růstu je tzv. Ansoffova matice. Ta je využívána strategy, kteří usilují o růst firmy. Není možné se soustředit pouze na zvýšení podílu vybraného trhu, ideální variantou je hledání alternativního strategického směru a zjištění stavu vztahu firmy se zákazníky a její nabídkou. K této strategii se dále vážou dle Ansoffa 4 alternativy:

- Penetrace trhu,
- rozvoj trhu,
- rozvoj produktu nebo služby,
- strategie diverzifikace (37, s. 135).

Strategie stability

Firma tuto strategii volí v případě, že je spokojena se svým výkonem a dosahuje definované firemní cíle. Pravděpodobně si neuvědomuje příležitosti a potýká se ani s výraznými hrozbami. Firmy mohla zjistit, že náklady na nové aktivity jsou vyšší než přínosy, které z těchto aktivit plynou. Strategie stability dává podniku možnost soustředit se na existující cíle a posílit svou konkurenceschopnost. Tato strategie mívá dvě alternativy:

- strategie udržení,
- strategie sklizení (37, s. 136).

Strategie omezení

Strategie omezení se většinou používá v době, kdy se výrobky nebo služby podniku nachází v klesajícím stádiu životního cyklu. V rámci této strategie může podnik rušit výrobu některých svých výrobků nebo poskytování služeb. Může také opustit některé trhy nebo zavřít závody a prodejny. Velmi často také dochází k propouštění zaměstnanců (37, s. 136).

Malé podniky jsou charakteristické tím, že většinou působí pouze v jedné oblasti trhu s omezeným množstvím produktů a služeb. V malých podnicích patří mezi nejdůležitější prvky hodnoty a očekávání vedoucích pracovníků, kteří mohou být také v pozici vlastníků. Malý podnik je vždy vystaven konkurenčnímu tlaku, proto jsou v tomto ohledu nejdůležitější otázky konkurenční strategie. Malé společnosti by měly nejprve upevňovat svoji pozici na příslušném trhu a až poté by se měly zaměřit na expanzi. (27).

Limity a omezení malých a středních podniků

Každé podnikání probíhá v podmínkách určité nejistoty. Podnikatelské riziko je spjato s neúspěchem podniku, ekonomickou a finanční ztrátou nebo krachem celé společnosti. Ačkoliv jsou malé podniky flexibilní a dovedou se rychle přizpůsobit nové situaci na trhu, na druhé straně jsou poměrně lehko zranitelné a mohou rychle zaniknout. Největším problémem firem, a to nejen těch malých, je být dlouhodobě dostatečně konkurenčeschopnou. Poznatky a informace jsou předmětem konkurenčního boje, udržet se na „hyperkonkurenčních“ trzích je víc než problematické. Existuje několik příčin, proč jsou malé podniky omezené:

- **Důsledky rychlého rozvoje** – v počátečním stádiu podnik mění svoji dynamiku velmi rychle. Objem tržeb roste, rostou i zisky a ty se vkládají do ještě většího růstu společnosti. Podnik se tak může dostat do kolapsu, kdy na realizaci nestačí podnikové služby.
- **Nedostatek akčního (volného) kapitálu** – na začátku každého podnikání je potřeba odhadnout, jak velké budou potřeba peněžní toky. Je důležité pracovat i s verzí, kdy zákazník nezaplatí hned, se zpoždění a nebo v nejhorším případě vůbec.
- **Absence výrobní nebo obchodní strategie** – podnikatel by si měl nejprve zpracovat základní podnikatelskou strategii, vědět, komu chce výrobek/službu prodávat a vědět, jestli má šanci být konkurenceschopný. Teprve až potom by měl zakládat podnik.
- **Výběr a „výchova“ lidí** – výsledky celého podniku ve velké míře ovlivňují pracovníci, proto je potřeba přikládat jejich výběru a výchově potřebnou pozornost (55, s. 35).

1.4.3 Strategické řízení a jeho fáze

Řízení podniků můžeme definovat jako systematické a permanentní řešení neustále vznikajících konfliktů zájmu jednotlivců a zájmových skupin a nastolení rovnovážného stavu, který je přijatelný pro všechny interesované. Představuje soubor postupů, metod, technik a technologií řídicí práce, které mají za úkol usnadňovat zhodnocení znalostí, zkušeností, dovedností a užitečných návyků v rámci efektivního plnění manažerských funkcí (16, s. 16).

Naproti tomu, definice strategického managementu doposud není jednoznačně ucelená, v současné literatuře ale převládá mínění, že strategický management je souborem instrukcí, rozhodnutí a činností, které jsou pro podnik nezbytné pro dosažení strategické konkurenční výhody a k zabezpečení výnosů. Aby tato definice byla co nejvíce přesná, dala by se doplnit o personální složku, jelikož zaměstnanci patří mezi důležitou část podniku. Strategické řízení je činností všech zúčastněných, protože manažeři i zaměstnanci mají stejný cíl: být úspěšní (12, s. 20).

Strategické řízení prezentuje uskupený celek činností orientovaných na zajištění celkové prosperity a stanovení rozvojových záměrů daného podniku. Jedná se o komplexní proces, který firmě pomáhá identifikovat, vybudovat a udržet si nezbytně nutnou konkurenční výhodu (13, s. 6). Strategické řízení je realizováno vrcholovým managementem, případně i vlastníky společnosti a tvoří základ řízení celé společnosti (15, s. 4). Jádrem strategického řízení je strategie (16, s.16).

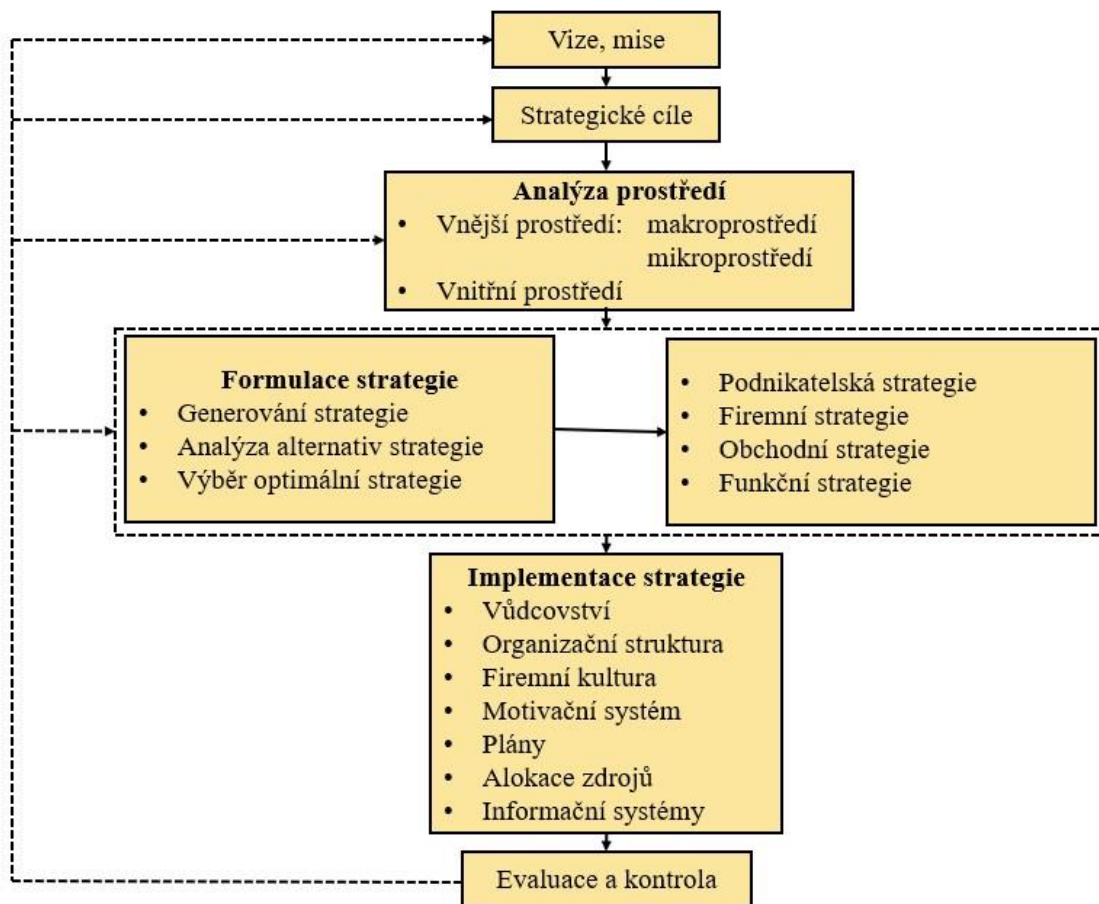
Valná většina autorů rozlišuje základní 3 fáze strategického managementu: **formulaci strategie, implementaci strategie a hodnocení strategie** (12, s. 22).

Formulace strategického záměru

Obsahuje zpracování strategických východisek, kde jsou formulované kýžený výsledný stav podniku na konci plánovacího horizontu a předpokládané postupy vedoucí k jeho dosažení. V první řadě je potřeba se zabírat prověřením poslání firmy, od něj se odvíjí jednoznačné vymezení vize. Na jejím základě jsou formulovány **strategické cíle**, které korespondují s časovou působností vize a návrhy metod a způsobů jejich dosažení. Dále následuje tvorba scénářů odrážejících vývoj prostředí. Identifikaci faktorů ovlivňujících strategický záměr dostaneme pomocí analýzy prostředí, díky ní můžeme určit externí příležitosti i hrozby a vymezit silné a slabé stránky.

Předpověď možného vývoje strategického záměru se ještě více upřesní na základě tvorby variant strategie. Po vyhodnocení a vyloučení jednotlivých variant, které jsou pro tvorbu strategického plánu irelevantní, se vyberou vhodné varianty pro strategický plán. Díky výběru vhodné varianty pro strategický plán můžeme případně ještě upravit prvotní předpoklady, které obsahuje výchozí strategický záměr. Výstupem této fáze je tedy strategický záměr v podobě jasně formulované vize, přesně stanovených dlouhodobých cílů a určení prioritního směřování organizace v daném období (nejčastěji se jedná o

snížení nákladů, uvedení nového výrobku/služby na trh apod.) (12, s. 22). Proces strategického řízení je vizuálně zobrazen na Obrázku č. 2.



Obrázek č. 2: **Proces strategického řízení** (Zdroj: Vlastní zpracování dle 16, s. 17)

Strategické cíle

Společností definované strategické cíle by měly splňovat tzv. **SMART** přístup. Někteří autoři tento přístup rozšiřují na SMARTER, cíle stanovené tímto přístupem musí být:

- Specifické (Specific),
- Měřitelné (Measurable),
- Dosažitelné (Achievable),
- Realistické (Realistic),
- Časově vymezené (Timed),
- Etické – v souladu s etikou podnikání (Ethical),

- Zaměřené na zdroje (Resourced) (19, s. 36).

Poslání a vize

Poslání podniku by mělo být schopno odpovědět na základní otázky jako:

- kdo je zákazníkem podniku,
- jaké jsou stěžejní výrobky, respektive služby podniku,
- na jakém trhu podnik soutěží,
- zda má podnik definované ekonomické cíle,
- a v čem spočívá konkurenční výhoda podniku atd. (17, s. 65).

Tvorba strategického plánu

Tvorba strategického plánu navazuje na předchozí etapu. Obsahuje postupové kroky, které vyúsťují ve formulaci strategického plánu zahrnujícího postupně tvorbu strategické mapy, investiční studie (zde jsou zahrnuty korigované vstupní analýzy) a stanovení funkčních strategií, které vedou k vypracování konečných variant strategického plánu. Dlouhodobé strategické cíle je potřeba rozložit na krátkodobé cíle, jelikož budou sloužit jako východisko pro operativní řízení. Vypracovaný strategický plán je připravený k implementaci (12, s. 22).

Implementace strategie

Pomocí nástrojů operativního řízení probíhá implementace strategie. Operativní management představuje řídicí aktivity, jejichž cíle je zabezpečení efektivního a plynulého průběhu výrobních, podpůrných, řídicích a jiných procesů v souladu s příslušnými provozními a legislativními standardy. Náplní operativního managementu je:

- stanovení taktických a provozních plánů,
- zabezpečení vhodných provozních faktorů,
- koordinace průběhu provozních procesů a řešení případných odchylek,
- reporting o průběhu a výsledcích provozního procesu.

Implementace strategie má inovační potenciál, což je jejím hybným prvkem. Dokonale implementovaná strategie požaduje stanovit operativní cíle strategického plánu pro dílčí aktivity, které umožňují alokaci disponibilních zdrojů a následné stanovení politiky uplatnění strategie (12, s. 23).

Hodnocení realizace strategie

Současné pojetí hodnocení realizace strategie předpokládá jeho uplatnění v celém průběhu strategického řízení. Strategické postupy, které podnik používá, nemohou být neměnné, jelikož samotné prostředí, ve kterém se strategie odehrává, se mění. Na tento fakt je nutné reagovat následovně:

- sledovat externí a interní faktory, které mají prokazatelný vliv na přijatou strategii,
- vyhodnocovat dosahované výsledky a porovnávat je s předpoklady podle strategického plánu,
- navrhnout nutné korekce ve zvoleném strategickém postupu (12, s. 23).

Metodikou a aplikovaným nástrojem pro tuto fázi je controlling (12, s. 27).

1.4.4 Řízení změn v podniku

Život organizací a podniků je plný změn. Vnitřní i vnější prostředí podniků se neustále mění, v návaznosti na to jsou manažeři nuceni na tyto změny reagovat a čelit jim, ať už se jedná o změny plánované či ne. S řízením změn nepřichází do styku pouze manažeři, je potřeba si uvědomit, že ne každý vedoucí (řídící) pracovník je obdarován titulem manažera a stejně tak musí těmto změnám čelit (56, s. 11).

Než se podnik do samotné změny pustí, je důležité položit si otázku „Čeho chci změnou dosáhnout?“. Respektive co je cílem požadované změny.

Změna a proč ji provádět

Změnu je možné charakterizovat několika způsoby, definic existuje nepřeborné množství – jednoduše ji lze ale charakterizovat jako odklon od současného stavu. Cílem změny je potom udržení životaschopného, efektivního a konkurenceschopného podniku či jiné organizace. Aby tohoto cíle bylo dosaženo, je potřeba neustále sledovat a reagovat na změny důležitých externích i interních faktorů. (56, s. 15).

Řízení změn v organizaci (change management)

Řízení změn je oblast, která se soustřeďuje na změny - jejich zavádění a prosazování do života společnosti. Řízení změn navazuje na obecný management, staví na sociální

psychologii a organizačním chování, používá sociotechniku a dotýká se také firemní kultury. Existence a fungování každé organizace je ovlivněn nejrůznějšími impulsy, které přicházejí z vnějšího prostředí (od zákazníků, ostatních podniků, dodavatelů, vlastníků, partnerů, stakeholderů, jejich závislost na hospodářských cyklech, ekonomické, politické či vojenské situaci, nebo vývoji různých oblastí), ale také z vnitřního prostředí firmy (od zaměstnanců, z informačního systému organizace nebo od samotných manažerů). Změny jsou základním prvkem existence organizací, které se musí umět vypořádat zejména s rychlými změnami okolního prostředí. Z tohoto všeho vyplývá vysoký důraz na řízení v nestabilním prostředí a management se tím stává z velké části iniciátorem řízením změn (57).

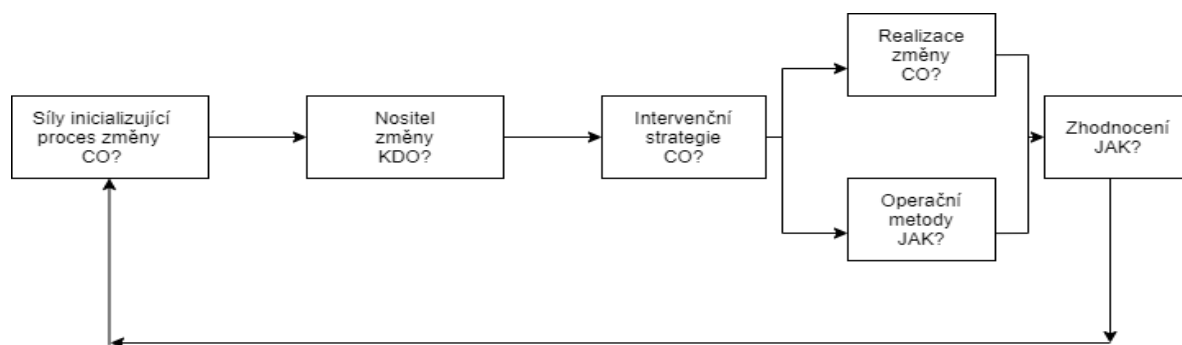
Mezi základní typy, se kterými by se měl každý podnik umět vyrovnat, jsou:

- **Rozvojové a strategické změny** – jedná se o to takové změny, které vyvolávají další změny v procesech a zdrojích organizace, jsou součástí strategického řízení a mají delší životní cyklus. Takové změny jsou ve většině případů uskutečněny formou projektů s využitím projektového řízení,
- **provozní změny** – jedná se o to takové změny, které nemají zásadní vliv na změnu procesů, řízení či fungování společnosti. Mohou se týkat i jednotlivých změn procesů, technologií, nebo změn v průběhu projektů (bez vlivu na výsledek samotného projektu) (57).

Lewinův model změny

Jestliže se jedná o řízenou změnu, je potřeba mít vše důsledně a správně načasované. Pro tento účel je možné použít Lewinův model změny, který popisuje jednotlivé fáze zavádění řízené změny.

- **fáze rozmrazení** – v této fázi dochází k identifikaci změny a rozmrazení – uvolnění současných pravidel a zvyků,
- **fáze změny** – aplikace potřebné změny,
- **fáze zmrazení** – ve finální fázi dochází k utvrzení implementovaných změn, tedy k jejich zmrazení (29).



Obrázek č. 3: Lewinův model změny (Zdroj: Vlastní zpracování dle 29)

1.5 Analyticko-výzkumné metody v rámci strategické analýzy

Analýza prostředí je jedním z důležitých faktorů pro poznání vnějšího okolí podniku, ve kterém působí. Analýza vnějšího okolí je také vhodná k rozpoznání změn a trendů, které se v okolí podniku dějí a mohou na ni mít jakýkoli vliv. K analýze vnějšího prostředí jsem zvolila **Porterův model pěti konkurenčních sil**. Tento model zkoumá společnost z hlediska oboru, pomůže mi tedy identifikovat, jak si společnost stojí v rámci konkurence a zda má nějakou konkurenční výhodu. Dále jsem zvolila **analýzu firemních faktorů**, která podává trochu jiný pohled na vnitřní prostředí než McKinsey model 7S, tato analýza slouží pouze jako doplňková analýza k analýze 7S, aby se zabránilo duplicitě podobných částí.

V rámci analýzy podniku se zkoumá také jeho vnitřní prostředí, do kterého spadají faktory, které na prostředí mají významný vliv. Nástrojem pro analýzu vnitřního prostředí může být například **McKinsey model 7S**, který zkoumá podnik z pohledu 7 základních faktorů (strategie, struktura, systémy, styl, spolupracovníci, sdílené hodnoty, schopnosti). Právě tento model mi poskytne co největší přehled o firmě z jejího vnitřního hlediska. Tato analýza je doplněna o výsledky z kvalitativního výzkumu formou rozhovorů.

Na pomezí analýzy vnitřního i vnějšího prostředí se vyskytuje **analýza portfolia BCG matice**. Ta zkoumá podnik z hlediska výkonosti a tržního podílu jednotlivých produktů/služeb. Přednostmi této analýzy je její jednoduchost a aplikovatelnost. Díky výsledkům této analýzy je možné předvídat, které podnikatelské jednotky budou pro podnik v budoucnosti vytvářet peněžní prostředky. Bohužel tato analýza neposkytuje informace o přesných nákladech a zisku jednotlivých jednotek. Také je zde problém ve vyjádření vlivu na finanční toky, jelikož je matice vyjádřena pouze dvěma globálními

faktory a není zaznamenána reakce konkurence, která při strategickém rozhodování hraje jednu z nejdůležitějších rolí (28).

1.5.1 Analýza vnitřního prostředí dle McKinseyho modelu 7S

Jak už název napovídá, tvůrcem tohoto modelu (analýzy) je společnost McKinsey&Company, kde američtí konzultanti Anthony Athos, Richard Pascale, Tom Peters a Robert H. Waterman vybudovali koncept modelu, který zkoumá již zmiňované vnitřní prostředí podniku z pohledu 7 dílčích oblastí. Jedná se o analytickou techniku, která se používá pro hodnocení kritických faktorů a patří tak mezi modely kritických faktorů úspěchu (26).

Tyto faktory je také možné rozdělit na 2 další skupiny, tedy na „tvrdé S“ a „měkké S“. Do „tvrdých S“ spadají strategie, struktury a systémy, do kategorie „měkkých S“ spadají spolupracovníci, sdílené hodnoty, styl a schopnosti.

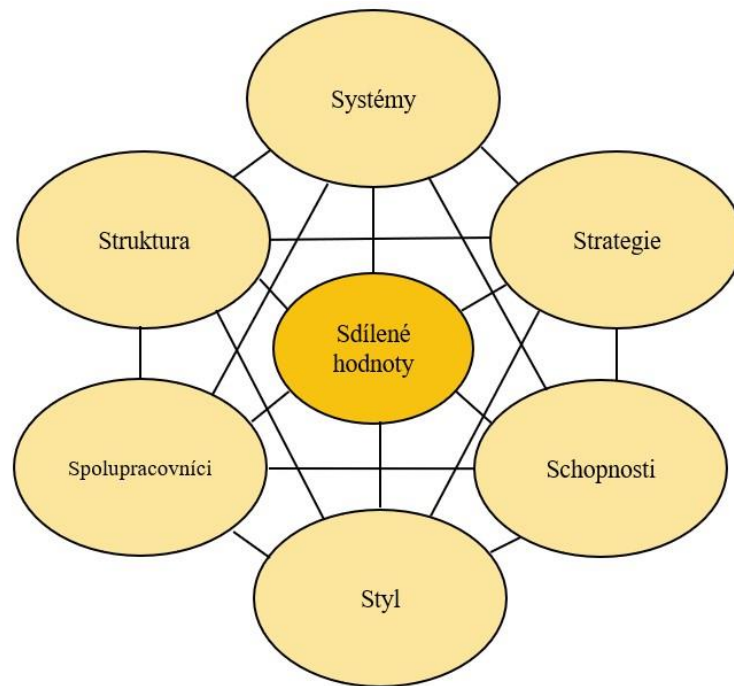
- **Strategie**

Strategii lze jednoduše definovat jako určení cílů skupiny (společnosti) a způsoby jejich dosažení.

- **Struktura**

V modelu 7s se struktura chápe jako obsahová a funkční náplň organizačního uspořádání z hlediska nadřízenosti, podřízenosti, spolupráce, kontrolních mechanismů a sdílení informací (15, 114). Organizační struktura má několik forem, jedná se o tyto následující:

- liniová struktura,
- funkcionální struktura,
- liniově-štabní struktura,
- divizní struktura,
- maticová struktura,
- hybridní struktury (kombinace předchozích).



Obrázek č. 4: **McKinsey model 7S** (Zdroj: Vlastní zpracování)

- **Systemy**

Faktor systémy chápeme jako systémy řízení v podniku. V systému řízení jsou v tomto případě myšleny prostředky, procedury a systémy, které slouží k řízení. Jedná se např. o komunikační, kontrolní nebo informační systémy (15, s. 114).

- **Styl**

Styl manažerské práce je vyjádřením toho, jak vedení (management) přistupuje k řízení a řešení vzniklých problémů. Zde je dobré zmínit, že je potřeba uvědomit si, že ve většině společností existují rozdíly mezi formální a neformální stránkou řízení. Tedy mezi tím, co napsáno v organizačních směrnících a předpisech a tím, co management skutečně vykonává (15, s. 114).

- **Spolupracovníci**

Spolupracovníci jsou lidé ve firmě, ať už řídicí nebo pouze řadoví, jejich vzájemné vztahy, funkce, motivace a chování vůči firmě. Je nutné rozlišovat mezi kvantifikovatelnými a nekvantifikovatelnými aspekty. Kvantifikovatelnými aspekty se rozumí formální systém motivace a odměňování nebo také systém

zvyšování kvalifikace atd. Mezi nekvantifikovatelné aspekty poté patří morální hlediska, postoje a věrnost vůči podniku (15, s 115).

- **Sdílené hodnoty**

Tento faktor odráží základní skutečnosti, ideje a principy respektované pracovníky a také dalšími osobami, které jsou bezprostředně zainteresované na úspěch firmy. Ve kvalitně fungujících firmách jsou základní sdílené hodnoty důsledným způsobem vyjádřeny v jejich misích. (15, s. 115).

Patří sem vize, poslání a firemní kultura (26).

- **Schopnosti**

Za schopnosti lze považovat profesionální zdatnost pracovního kolektivu podniku jako celku. Zároveň se ale nejedná o součet kvalifikace jednotlivých pracovníků.

Důležité je brát v potaz i synergické efekty dané úrovní organizace práce a řízením (15, s. 115).

Výsledkem analyzování těchto faktorů vnitřního prostředí je přehled o silných a slabých stránkách společnosti. Cílem analýzy vnitřních zdrojů podniku je především zjistit stávající zdroje, schopnosti a způsoby, pomocí kterých je společnost schopna naplňovat přání a potřeby jednotlivých stakeholderů.

Analýzy „7S“ bývá v praxi využívána jako samostatná analýza nebo jako doplňková analýza. Jestliže „7S“ používáme jako první možnost, musím brát v potaz fakt, že **nedokáže pokrýt naprosto všechny interní faktory** (např. firemní faktory). Jestliže používáme „7S“ jako doplňkovou analýzu, musíme si naopak dát pozor, aby se **s jinými analýzami nepřekrývala** (41, s 117).

Vzájemné působení jednotlivých faktorů lze také interpretovat pomocí 7S matice, která může mít následující formu viz Obrázek č. 4.

	Shared Values	Strategy	Structure	Systems	Style	Staff	Skills
Shared Values							
Strategy							
Structure							
Systems							
Style							
Staff							
Skills							

Obrázek č. 5: Matice modelu 7S (Zdroj: 39).

1.5.2 Analýza firemních faktorů

V ekonomii se označují zdroje, které jsou využívány k procesu poskytování produktů nebo služeb, jako „výrobní faktory“. Většinou se jedná o **tři hlavní zdroje**: půda, práce a kapitál. Také se sem často zahrnují informace, kvalita vedení (managementu), firemní kultura nebo know-how a další činitelé. Poněkud jiná členění výrobních faktorů, které je **blíží potřebám strategického řízení** se dělí na:

- Faktory vědecko-technického rozvoje,
- marketingové a distribuční faktory,
- faktory výroby a řízení výroby,
- faktory pracovních a podnikových zdrojů
- a finanční, nebo také rozpočtové faktory.

Pro odlišení od čistě ekonomické koncepce je budeme nazývat jako **firemní faktory**. Malé firmy jsou obvykle finančně méně silnější než podniky velké. Na druhé straně ale mají tendenci poměrně rychleji uskutečňovat potřebné změny a více efektivně slouží menším tržním segmentům. Aby bylo možné identifikovat silné a slabé stránky společnosti, je nezbytné dané firemní faktory analyzovat (40).

Faktory vědecko-technického rozvoje

Soubor těchto faktorů se označuje také jako R&D a pokrývají oblast, který má firmě vytvořit předpoklady k využívání výsledků vědecko-technického pokroku a využívat jej v její strategii. Tento rozvoj velmi intenzivně přispívá k tvorbě konkurenčních výhod, a to především ze dvou hlavních důvodů:

- 1) vytvoření nového nebo zlepšeného stávajícího výrobků/služby,
- 2) zlepšení výroby - získání možností nákladových výhod, které zlepšují cenovou politiku podniku.

Zpravidla se doporučuje, aby analýza těchto faktorů byla zaměřena na následující vybraná kritéria:

- analýza schopnosti sladění vyvíjených výrobků s požadavky zákazníků,
- analýzu pracovního prostředí a jeho vhodnosti pro kreativitu a inovace,
- analýzu provádět efektivní technologické předpovědi a správně uchytit vývoj v oboru.

Často se také můžeme setkat s názorem, že pokud firma sama neprovádí výzkum a vývoj, není nutno analýzu faktorů R&D zpracovávat. Každá firma by ale měla tuto analýzu provádět bez ohledu na to, zda je přímo do vývoje a výzkumu zapojena. Měla by totiž mít vytvořený potenciál/kapacity, které jí umožní výsledky R&D absorbovat a využít v její strategii a rozvoji (40, s. 99).

Faktory finanční a rozpočtové

Smyslem analýzy finančních a rozpočtových faktorů je řešení dvou zásadních okruhů problémů:

- 1) **Posouzení „finančního zdraví“ společnosti** - tzn. zhodnocení současného stavu z finančního hlediska
- 2) **Posouzení toho, zda je navrhovaný strategický rozvoj reálný z finančního hlediska**, případně jak velké finanční zdroje by musely být na zajištění uvolněny (40, s. 111).

Posouzení „finančního zdraví“ společnosti pomocí ukazatelů finanční analýzy

Finanční analýza slouží jako nástroj pro finanční řízení podniku. Vyčísluje dopady rozhodování vedení na výkonnost podniku, hodnotí finanční stránku podniku a vytváří základ pro organizaci budoucího vývoje. Cílem finanční analýzy je posoudit finanční zdraví podniku (41).

Poměrové ukazatele

Poměrová analýza je základním nástrojem finanční analýzy. Poměrové ukazatele vznikají poměrem 2 absolutních ukazatelů. Výsledkem analýzy pomocí poměrových ukazatelů jsou informace týkající se kapitálové struktury a zadluženosti podniku, schopnosti podniku hradit krátkodobé závazky a využívat efektivně aktiva při podnikové činnosti (41).

Ukazatele rentability přináší informace o efektivitě vašeho podnikání a patří k nejdůležitějším ukazatelům – udávají ziskovost podniku. Čím vyšších hodnot dosáhnou, tím lépe.

Rentabilita tržeb ROS = $\frac{Z}{T}$ [%], kde Z je čistý zisk (ztráta) a T jsou tržby.

Rentabilita nákladu ROC = $\frac{Z}{N}$ [%], kde Z je čistý zisk (ztráta) a N jsou celkové náklady.

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti hodnotí zatížení podniku úvěry, tzn. že udávají vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování podniku a měří rozsah, v jakém podnik využívá ke svému financování dluhy. Dluhové financování je do určité výše žádoucí, nesmí ale podnik zatěžovat vysokými finančními náklady. Vyšší zadluženost je možná, ale jen v kombinaci s vysokou rentabilitou (42).

Míra zadluženosti = $\frac{CZ}{VK} * 100$, kde CZ jsou cizí zdroje a VK je vlastní kapitál.

Celková míra zadluženosti = $\frac{CZ}{CA} * 100$, kde CZ jsou cizí zdroje a CA jsou celková aktiva.

1.5.3 Výzkum formou interview

Do své diplomové práce jsem také zařadila výzkum pomocí rozhovorů s jednotlivými pracovníky. Jedná se tedy o kvalitativní typ výzkumu, ze kterého čerpám především primární měkká data. Rozhovory budou probíhat na všech úrovních – tzn. s pracovníky managementu, seniorními i juniorními pracovníky, a to formou polostrukturovaného rozhovoru.

Polostrukturovaný rozhovor

Tento typ rozhovoru (také interview) je skvělým kompromisem mezi rozhovorem strukturovaným a nestrukturovaným. Často se o něm mluví jako o rozhovoru pomocí návodu nebo částečně řízeném rozhovoru. Vyznačuje se tím, že má tazatel připravený soubor témat/otázek, který bude předmětem celého rozhovoru, ovšem nezáleží na pořadí kladení těchto otázek. Některé otázky také mohou být částečně modifikovány, ale měly by být probrány všechny. Polostrukturovaný rozhovor kombinuje výhody obou typů, tj. dává tazateli i tázanému větší pocit volnosti, což vede k upřímnějším odpovědím a příjemnějšímu pocitu/prostředí. Na druhou stranu je zde pořád určitá formalizace témat a otázek, které ale dopomáhá k třídění výsledků nebo jejich vzájemné porovnávání (38, s. 111).

1.5.4 Analýza portfolia služeb – Bostonská (BCG) matice

Bostonská matice, známá také jako Growth-share Matrix slouží ke strategickému plánování organizace. Autory této matice je společnost Boston Consulting Group. Společnost tento model založila na myšlence, že velikost peněžních prostředků, které jsou vyprodukované jednotlivými podnikatelskými jednotkami (produkty/služby), je velmi těsně spojena s tempem růstu trhu a relativním podílem na trhu. Právě tyto 2 faktory BCG považuje za faktory strategické úspěšnosti.

Výsledky této analýzy pomáhají firmě určit, jakou roli na trhu hraje, jako roli hrají jeho jednotlivé podnikatelské jednotky a také pomáhá rozhodovat o řízení zdrojů a rozhodování o nich. Principem této matice je vyhodnocování jednotlivých podnikatelských jednotek, jimiž jsou produkty nebo služby. Cílem společnosti by mělo být vyvážené portfolio.

Graf této matice se skládá z horizontální a vertikální osy a je rozdělen na 4 kvadranty. Na vertikální osu se nanáší skutečný (nebo potencionální) růst trhu za určité období, na horizontální osu se nanáší tržní podíl. Tržní podíl představuje poměr tržeb firmy k tržbám největšího konkurenta v daném odvětví. Do tohoto grafu se umísťují sledované služby, a to podle růstu trhu a relativního tržního podílu. Jedná se o vyjádření objemu prodej, a tím i význam pro celkový obrat firmy. Matice BCG předpokládá, že každá jednotka si najde své místo v příslušném kvadrantu (28).

Každý kvadrant má svůj název a také charakteristiku:

- **Otazníky** – jedná se o skupinu produktů/služeb, která má nízký relativní podíl, ale vysoké tempo růstu. Jednotky v tomto kvadrantu vykazují znaky jisté nestability. Vysoké tempo růstu vyvolává relativně velkou finanční potřebu, na druhou stranu je zde poměrně vysoký předpoklad úspěchu, samozřejmě za podmínky využití vhodných strategických operací. Pro management je tedy tento kvadrant dilema, zda se vyplatí do něj investovat. Investice může být totiž ztrátová, ale i vysoce zisková (28).
- **Hvězdy** – skupina produktů/služeb, která jsou charakteristické vysokým tempem růstu a také vysokým podílem na trhu s možností dosáhnout dobrého tržního postavení ve fázi zralosti. Neznamena to ovšem, že jednotka v roli hvězdy tvoří takový objem peněžních prostředků, které stačí k uspokojení vlastních potřeb. Podnik u těchto jednotek očekává, že budou v budoucnosti hlavním zdrojem zisku, a proto v rámci podpory jejich postavení vynakládá značně velké peněžní prostředky (28).
- **Dojné (peněžní) krávy** – skupina produktů/služeb, které se marketingově angažují na mírně rostoucích nebo stagnujících trzích, na těchto trzích si udržují obstojnou tržní pozici. Svým působením vytváří značně vysoké množství finančních prostředků, které je mnohem větší, než je investování do jejich udržení podílu na trhu. Vytváří také velké finanční přebytky, které pomáhají udržovat ostatní skupiny v dalších kvadrantech portfolia. Dojné krávy jsou označovány za hlavní činitele zajišťující přijatelnou míru likvidity a objem zisků. Podnik by měl ve své strategii zohlednit tyto dojné krávy a snažit se o jejich ochranu, jelikož jsou generátory zisku. Kromě financování vlastního růstu financují také dividendy,

úroky za cizí kapitál, správu podniku a také investice do dalších kvadrantů portfolia (28).

- **Hladoví (bídni) psi** – skupina produktů/služeb, které se marketingově angažují na trzích s nízkým tempem růstu a vykazují malý relativní tržní podíl. Nejsou příliš nadějně a pro podnik nepředstavují potenciál pro přísliby hotových peněz, a to i přes to, že vykazují účetní zisk. Při tvorbě strategie se musí podnik nutně rozhodnout, zda aktivity těchto jednotek utlumit nebo zcela odstranit. V případě, že je tempo růstu záporné, matice je pozměněna a doplněna o „bídne psy“ a o „odpadkový koš“ (28).

1.5.5 Analýza oboru dle Porterova modelu pěti sil

Porterova analýza pochází z Harvard Business School, kde jí roku 1979 formuloval profesor Michael Eugene Porter. Ten se zabýval otázkou toho, jaké vnější síly ovlivňují podnikání firem. Definoval přitom celkem 5 sil, které bezprostředně ovlivňují podnikání firem v daném odvětví. Jedná se o konkurenční rivalitu, hrozbu vstupu nových konkurentů na trh, hrozbu vzniku substitutů (faktory zabývající se všeobecně konkurencí na trhu) a potom sílu odběratelů a sílu dodavatelů, která bezprostředně ovlivňuje tvorbu cen na daném trhu (23).

„Úroveň konkurence v odvětví závisí na pěti základních konkurenčních silách. Souhrnné působení těchto pěti sil určuje potenciál konečného zisku v odvětví. (24, s. 126).

Tento model zkoumá oborové okolí podniku. Sleduje pět sil, jejichž souhrnné působení určuje intenzitu konkurence v odvětví a spolurozhoduje o úspěšnosti podniku. Tyto síly jsou vzájemně propojeny, změna jedné, bude mít vliv i na zbylé čtyři. Podnik může tyto síly ovlivnit strategií, kterou zvolí (13, s. 82).

Hybné síly konkurence v odvětví definuje Porter následovně:

- **Konkurenti v odvětví**
jedná se o stávající konkurenci a její konkurenční boj, který může mít různou intenzitu a formu. Mezi nejvýznamnější faktory patří: počet a velikost konkurentů, míra růstu trhu, diferenciací produktů, výstupní bariéry, vysoké fixní náklady,
- **Nová konkurence**

tato konkurence s sebou přináší i nové hrozby. Jak vážné tyto hrozby jsou, závisí na dvou faktorech. Těmi jsou vstupní bariéry (technologie, know-how, přístup k distribučním kanálům, loajalita zákazníka) a reakce ostatní konkurence,

- **Substituty**

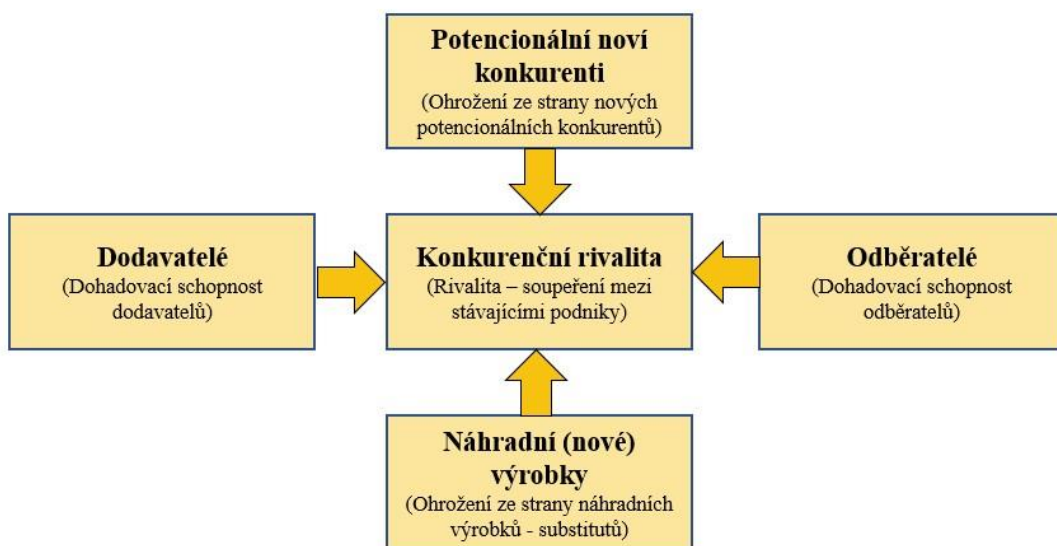
jsou produkty stejné nebo podobné povahy a mohou být hrozbou v případě, kdy jsou dobře dostupné, jejich kvalita a užitek je vyšší a cena je nižší,

- **Dodavatelé**

jejich vyjednávací síla závisí na podílu na trhu, který zaujímají a potenciálu diktovat podmínky. Může vést ke snižování výnosnosti, zvyšování cen vstupů, nebo snižování kvality dodávaných výrobků/služeb,

- **Odběratelé**

síla odběratelů je dána strukturou a koncentrací kupujících na trhu. (13. s 84).



Obrázek č. 6: Porterův model pěti konkurenčních sil (Zdroj: Vlastní zpracování dle 22)

1.6 Analýza výsledků za pomoci SWOT matice

Spojením výsledků ze všech předchozích analýz – tedy analýz vnitřního i vnějšího prostředí je SWOT analýza. Název této analýzy vznikl jako zkratka z anglických názvu Strengths, Weaknesses, Opportunities a Threats, tedy silné stránky, slabé stránky,

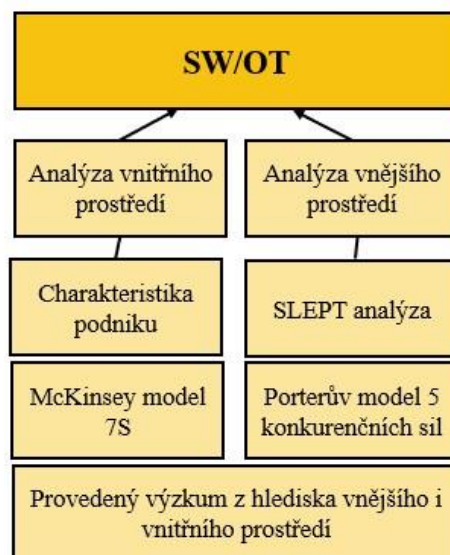
příležitosti a hrozby. Na základě výsledků analýz vnějších faktorů jsou identifikovány příležitosti a rizika a na základě analýz vnitřních faktorů pak silné a slabé stránky (25).

Silné a slabé stránky představují interní vlivy, nad kterými má podnik alespoň určitou kontrolu a může je tedy ovlivňovat. Jedná se o identifikaci firemních schopností, zkušeností či dovedností a zhodnocení možností zdrojů a potencialů. Mezi silné stránky se řadí takové vnitřní faktory, které zajišťují firmě silnou pozici na trhu. Naopak slabé stránky brání společnosti v jejím efektivním výkonu (18, s. 156).

Příležitosti a hrozby identifikujeme na základě výsledků analýz vnějšího prostředí. Identifikace negativních, ale i pozitivních situací dává podniku možnost být na jejich výskyt a vývoj připraven a také schopen pružně reagovat. Příležitosti představují potenciální možnosti pro růst a rozvoj společnosti. Jejich uskutečněním si firma zajišťuje výhodu oproti konkurenci. Hrozbou se chápá nepříznivá situace nebo změna ve vnějším okolí firmy, která znamená určitou bariéru v jejím podnikání (18, s. 156).

Hodnocení SWOT analýzy

Na základě vypracovaných jednotlivých analýz je vypracována výsledná SWOT matice, která obsahuje prvky podle jejich možností a charakteru přínosu. Pořadí jednotlivých položek lze názorně zobrazit pomocí schématu.



Obrázek č. 7: Schéma SWOT analýzy (Zdroj: Vlastní zpracování dle 19, s 42).

Pro finální hodnocení a výběr SWOT strategie je hlavní, aby v každé položce byl stejný počet položek. Jestliže je tento počet identický, pokračuje se souhrnnou tabulkou. V případě, že je počet rozdílný, musí se provést jednotlivé hodnocení, ze kterého jsou vybrány nutné položky.

Váha položky vyjadřuje důležitost dané položky v rámci dané kategorie. Celkový součet vah v jedné kategorii musí být roven 1. Platí zde pravidlo, že čím je hodnota váhy vyšší, tím větší má daná položka důležitost a obráceně. Kromě vah je potřeba ohodnotit jednotlivé položky, a to odpovídajícím způsobem pro obě oblasti vnitřních i vnějších faktorů (19, s. 42).

Hodnocení faktorů vnitřní analýzy (IFE)

Každá položka patří do skupiny S a O a je ohodnocena na škále, která se povětšinou pohybuje v intervalu 1-5. Nutno podotknout, že rozsah škály závisí na individuálním uvážení. Hodnota 1 vyjadřuje stav nejnižší spokojenosti s příslušným prvkem, hodnota 5 naopak vyjadřuje maximální spokojenost (19, 43).

Hodnocení faktorů externí analýzy (EFE)

Analogickým způsobem jsou hodnoceny také prvky spadající do skupiny W a T, zde se využívá také škála, ovšem se záporným znaménkem. Hodnota -1 značí nejnižší nespokojenost a hodnota -5 značí nejvyšší nespokojenost. Rozsah škály opět závisí na individuálním uvážení.

U obou skupin se hodnotí jednotlivé prvky. V každé kategorii je u každé položky hledán součin, který představuje součin váhy a hodnocení. Suma součinů jednotlivých položek dává celkový součin za jednotlivou kategorii (19, s. 44).

Tabulka č. 1: **Hodnocení SWOT matice** (Zdroj: Vlastní zpracování dle 19, s. 44)

		Váha	Hodnocení	Součin (Vx H)	Suma za kategorii
S	Silná stránka 1	0,1	4	0,4	0,4
W	Slabá stránka 1	0,2	3	0,6	0,6
O	Příležitost 1	0,3	2	0,6	0,6
T	Hrozba 1	0,4	1	0,4	0,4

Jakmile jsou zjištěny hodnoty všech kategorií, je zapotřebí zjistit hodnotu pro vnitřní a vnější faktory. Vnitřní faktory (IFE) jsou rovny součtu sum za silné a slabé stránky. Vnější faktory (EFE) jsou rovny součtu sum za příležitosti a hrozby. Výsledná hodnota SWOT analýzy se rovná bilanci mezi vnitřními a vnějšími faktory (19, s. 44).

Vzájemným porovnáním silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb mohou být stanoveny následující typy strategií:

- **strategie SO** – označuje kombinaci silných stránek (S) a příležitostí (O), také se tato strategie označuje jako maxi-maxi. Účelem strategie je využít silných stránek společnosti k využití příležitostí a tím i získání výhod.
- **strategie WO** – označuje kombinaci slabých stránek (W) a příležitostí (O), také se označuje jako mini-maxi. Principem je odstranění slabých stránek za účelem vzniku nových příležitostí,
- **strategie ST** – označuje kombinaci silných stránek (S) a hrozeb (T), také se označuje jako maxi-mini. Principem je využití silných stránek společnosti za účelem odstranění hrozeb,
- **strategie WT** – označuje kombinaci slabých stránek (W) a hrozeb (T), také se označuje jako mini-mini. Principem takové strategie je omezit nebo eliminovat hrozby, které mohou ohrozit slabé stránky a mít tak negativní dopad na společnost.

2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÁ SITUACE

V analytické části práce bude nejprve představena samotná společnost. Poté budou následovat kapitoly zaměřené na analýzu obecného, oborové a vnitřního prostředí zvoleného podniku. Součástí bude i popis provedeného kvalitativního výzkumu s pracovníky této společnosti. Závěr této části bude obsahovat komplexní analýzu zjištěných faktorů ovlivňujících firmu za využití SWOT matice a metodiky IFE, EFE.

2.1 Historie a charakteristika společnosti

Společnosti PROFICIO marketing s.r.o. vznikla v roce 2013, založil ji její majitel Petr Halík. Společnost se věnuje poskytováním služeb v oblasti digitálního marketingu. V dnešní moderní době je stále důležitější být vidět, a to především v online prostředí. Během 7 let se společnost ale poměrně rychle vypracovala, není tak divu, že pravidelně obsazuje příčky prestižního žebříčku Deloitte CE Technology Fast 50. Žebříček 50 nejrychleji rostoucích technologických firem ve střední Evropě obsazují i společnosti, jako je Glami, Kiwi.com nebo Rohlik.cz. V roce 2019 získala společnost 19. místo se svým růstem 832 % (tržby).

Motto společnosti: „*Vždycky strategicky.*“



Obrázek č. 8: Logo PROFICIO (Vlastní zpracování)

- Nyní firma čítá na 50 zaměstnanců. Mezi nabízené služby patří **digitální marketing od A do Z**. Specialisté měří rentabilitu kampaní, optimalizují na základě dat a vytváří marketingové strategie. PROFICIO je zároveň jediná Sklik Certifikovaná agentura v Brně a patří mezi 15 klíčových agentur Googlu.

Tabulka č. 2: **Informace z Obchodního rejstříku** (Zdroj: Vlastní zpracování dle 30)

Název společnosti:	Proficio Marketing s.r.o.
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Sídlo:	Údolní 552/31, Brno-město, 602 00 Brno-střed
IČO:	01749315
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.
Datum a vznik zápisu:	21. června 2013
Jednatel:	PETR HALÍK

2.2 Interní analýza za pomoci 7S modelu od McKinsey

V této části práce budou u vybrané společnosti postupně prozkoumány jednotlivé faktory konceptu modelu McKinsey 7S.

2.2.1 Strategie

Společnost PROFICIO Marketing vznikla jako reakce na vzrůstající oblibu ve využívání reklamy formou online prostředí. Ze začátku se firma soustředila především na výkonnostní marketing. Postupem času ale začala ovládat téměř všechny obory digitálního marketingu. Později firma začala apelovat na to, že veškeré výstupy by měli splňovat i strategické hledisko. O tom vypovídá i motto společnosti, které zní „*Vždycky strategicky*“. Samotná strategie ale není nikde sepsána písemně. Obchodní strategie společnosti není pevně definována. Odběratelé společnosti jsou firmy všech velikostí (malé, střední i velké podniky) i druhů. Na oboru podnikání nezáleží, společnost připraví pro každého zákazníka řešení přímo na míru jeho byznysu.

Firma se rozhodla vydat **strategií diferenciaci** a to jedinečností svých služeb od služeb konkurentů především individuálním přístupem, vstřícností a samozřejmě kvalitou svých služeb. Strategický přístup k projektům vnímají všichni zaměstnanci společnosti, spokojenost zákazníka je na prvním místě.

Zároveň společnost v současné době ale dosahuje takové úrovně, že **objem zakázek prozatím nepřevyšuje jejich kvalitu**. Raději volí spolupráci s takovou klientelou, která může i společnost posunout na jinou úroveň znalostí a zvýšit její zkušenosti. A právě i

tento fakt je jedním z prvků, díky kterému se společnost od ostatních agentur odlišuje. S tím se pojí i kontinuální rozvoj a spolupráce s klienty. Společnost se vždy snaží klientovi na maximum pomoci, jestliže problém v jednom oboru přesahuje do oboru druhého, navrhnou individuální řešení, které klientovi pomůže. Se svými zákazníky se snaží udržovat dobré přátelské vztahy, a to nejen během spolupráce, ale i po jejím ukončení ať už ze strany zákazníka, nebo společnosti.

Vize společnosti

Vizí je zvyšovat marketingovou **kompetenci jednotlivých zaměstnanců i celých týmů** ve zdravé atmosféře. Pracovat na zajímavých a **ambiciózních projektech** a pokrývat tak celý obor marketingu.

Dlouhodobé cíle

Dlouhodobým cílem není mít tým o 100 lidech nebo nějaká hranice obratu. Cíl je **zdokonalit ekosystém**, hledat dále příležitosti v čem se zlepšit a inspirovat se od těch nejlepších v každé oblasti. Spoluvytvářet prostředí, kde se můžou všichni co nejlépe naučit marketingovému a digitálnímu řemeslu péči o značky, o jejich kampaně a o zákaznickou zkušenost. Tuto dovednost pak v životě dále rozvíjet.

Střednědobé cíle

Pro příští rok jsou stanovené tři oblasti, ve kterých vidí společnost největší potenciál jejich službu zlepšit, jedná se o následující cíle:

- posílit strategickou roli při práci s byznys analytikou a umět vyhodnocovat dopady naší práce výrazně za hranice Google Analytics,
- strategická role kreativy - lépe se ptát, a lépe naslouchat zadáním klientů a překládat je do uchopitelnějších briefů, které se promění ve funkční kreativní koncepty a úspěšné brandové kampaně,
- webová tvorba – atraktivní a zároveň funkční webové prezentace, které budou o úroveň výše než to, co jsme dělali dosud.

Krátkodobé cíle (do konce tohoto roku)

Krátkodobé cíle společnosti se odvíjí především od jejich současných potřeb. Mezi krátkodobé cíle patří:

- přijmout nového artdirectora a také kreativního ředitele. Kreativní ředitel je nová pozice, která by měla pojmout grafiku i obsah dohromady a řídit tak oba obory navzájem v dostatečné synergii.
- realizovat první zakázky na Power BI,
- začlenit do systému nově koupenou společnost Porta Design a rozjíždět první zakázky společně s UX a Development týmem.

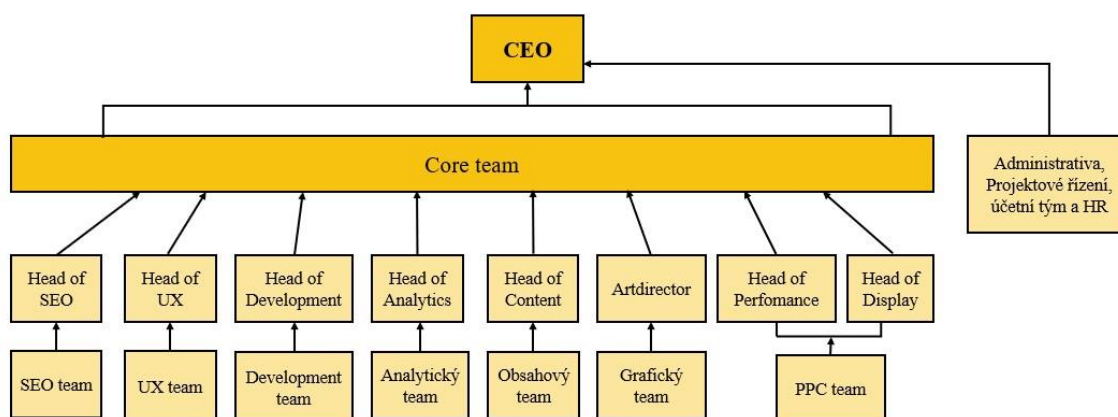
Majitel Petr Halík se zamýšlel nad současným i budoucím stavem Proficia. Takto zní jeho slova:

„Dlouho jsem si říkal, jestli je to tak správně, pořád růst, zda to není nezdravé a ptal jsem se sám sebe, kam to vlastně chceme dotáhnout. Ale v posledním roce jsem se po větším zkoumání problematiky růstu společností silně upevnil v názoru, že růst především v důsledku toho, že poskytujeme stále lepší služby a vytváříme tím tak pro sebe nové příležitosti osobního růstu je vlastně to nejpřirozenější a nejbezpečnější, co můžeme pro udržitelné fungování dělat.“

2.2.2 Struktura

Společnost je definována plochou, **liniovou organizační strukturou**. Každý nadřízený má jasně dané své podřízené a každý podřízený má jasně daného vedoucího týmu, tzn. každým týmem má svého vedoucího. Všichni vedoucí týmů se společně řadí do týmu managementu – tzv. core team.

Mimo organizační strukturu spadá team Administrativy, kam spadá účetní tým, projektové řízení a HR. Všem nadřazený je CEO, což je majitel společnosti Petr Halík. Na obrázku č. 9 můžete vidět grafické zobrazení organizační struktury.



Obrázek č. 9: **Organizační struktura firmy** (Zdroj: Vlastní zpracování)

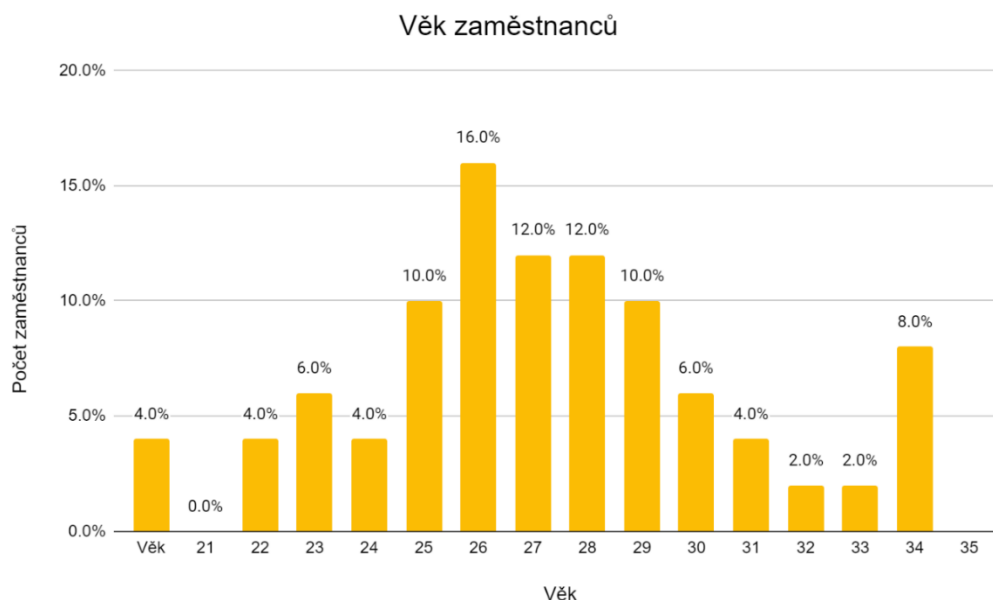
2.2.3 Spolupracovníci

Společnost současně zaměstnává téměř 50 zaměstnanců a spolupracují i s několika externími specialisty. Většina těchto zaměstnanců pracují na HPP, pouze malá skupina lidí pracuje na DPD nebo DPCČ – většinou se jedná o zaměstnance, kteří vykazují max. 40-50 hodin práce měsíčně. Petr Halík, majitel společnosti je zároveň i CEO. Veškerá právní rozhodnutí jdou přes jeho ruce, řídí společnost. Na běžných procesech se ale většinou nepodílí, stará se především o její chod.

O zázemí firmy se stará tým administrativy - back office manažerka, projektová asistentka a také HR koordinátorka. Ty se starají o běžný denní chod firmy – přivítání klientů, informování o dění ve firmě (např. kdy se bude něco opravovat, kdy začíná interní školení, zájem o firemní teambuildingy, apod.), příprava společných snídaní a realizace teambuildingů. Příjímání pohovory zprostředkovává HR koordinátorka většinou společně s vedoucím příslušného týmu, do kterého má potenciální nový člen nastoupit. O přijetí rozhoduje vedoucí týmu, nikoliv CEO nebo koordinátorka.

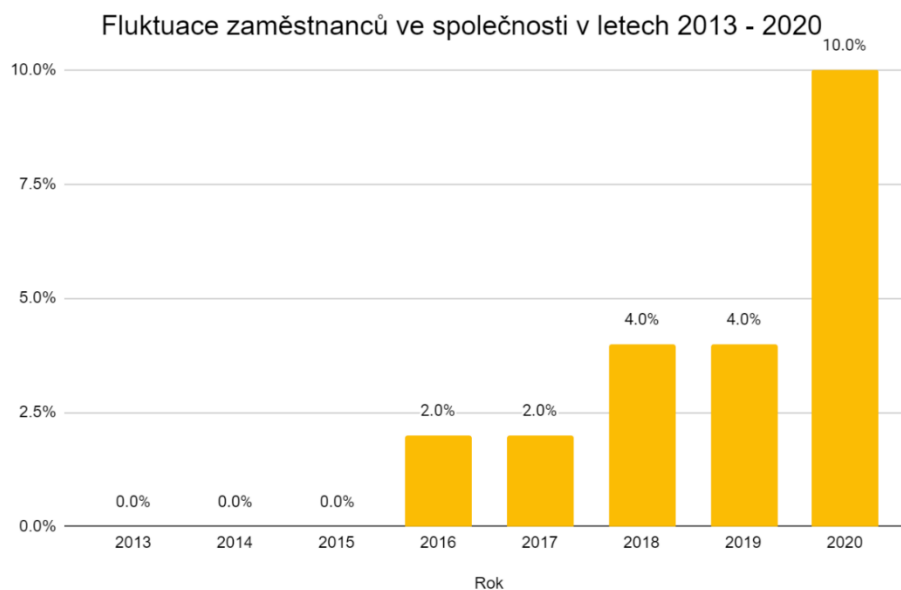
Jednou za 14 dní v úterý rozesílá back office manažerka **dotazník o aktuálním pracovním vytížení**. Zde každý pracovník vyplňuje, jak je na tom momentálně s pracovním vytížením. V případě, že člověk nestíhá nebo má naopak žalostně málo práce a cítí se nevytížený, řeší se tento problém s vedoucím týmu.

Společnost má poměrně mladý kolektiv, věkové rozmezí zaměstnanců se pohybuje od 21 do 35 let. Průměrný věk zaměstnanců je potom 28 let. Grafické zobrazení věku zaměstnanců můžete vidět v grafu č. 1.



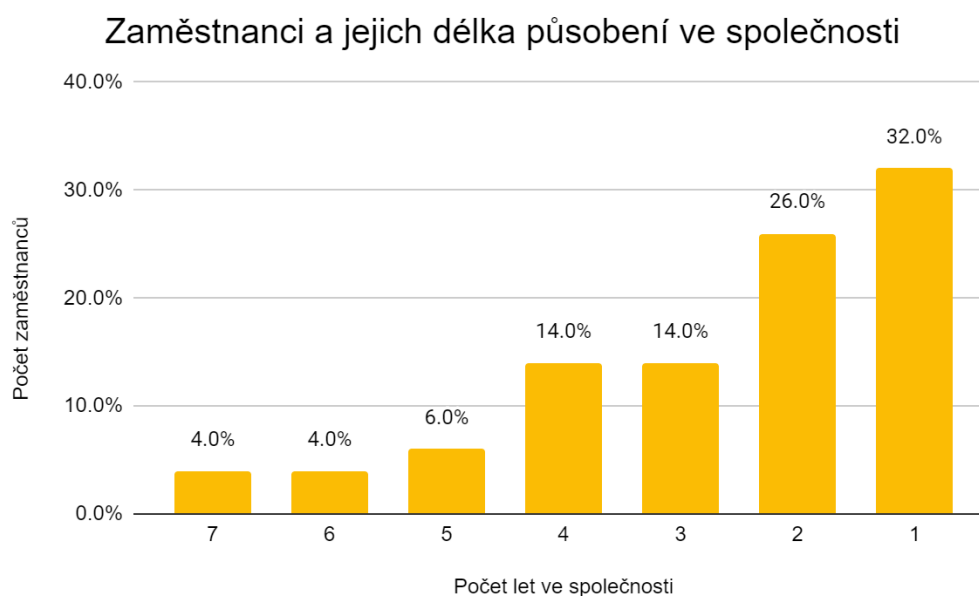
Graf č. 1: Věk zaměstnanců ve společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

Společnost mám fluktuaci s exponenciálním trendem. První tři roky neodešel ze společnosti nikdo, jelikož se teprve formovala a rostla. Od 4. roku začíná mírná fluktuace. Zatím největší postih zažila společnost v současné době (duben 2020), pravděpodobně v reakci na situaci způsobenou novým typem koronaviru Covid-19. Tento rok opustilo společnost již 5 lidí. Znárodnění vývoje fluktuace v jednotlivých letech můžete vidět v grafu č. 2.



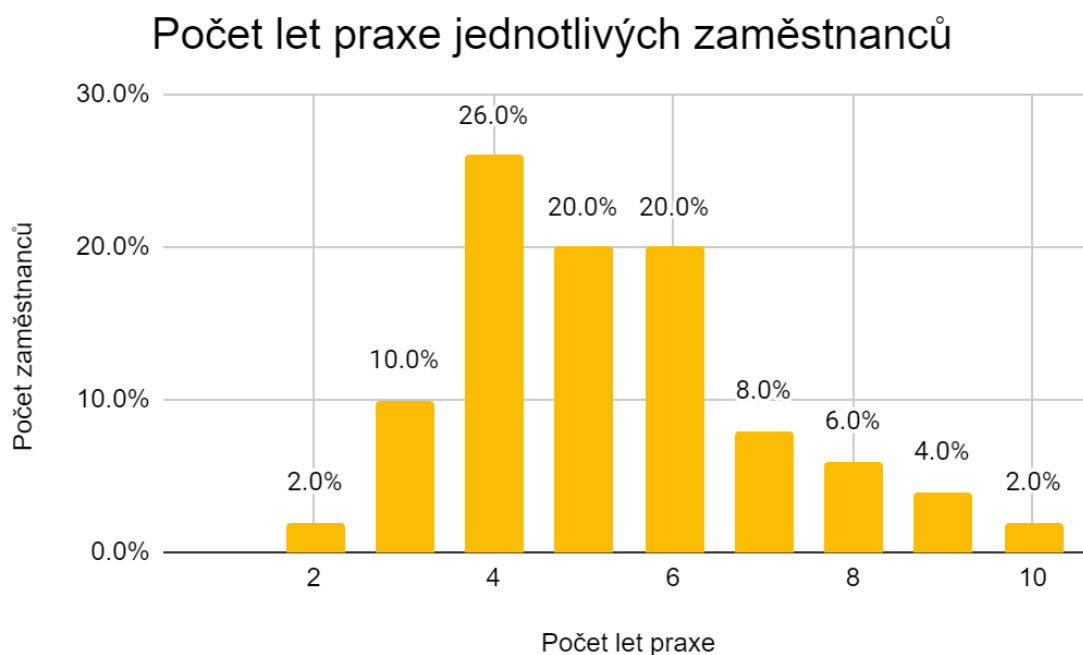
Graf č. 2: Fluktuace zaměstnanců ve společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

Dalším jevem, který jsem v rámci části spolupracovníci analyzovala, byla jejich délka působení ve společnosti. Nejvíce zaměstnanců ve společnosti působí 1-2 roky. Přisuzuji to právě dynamickému růstu společnosti a její potřebě rozšiřovat řady zaměstnanců. Grafická znázornění můžete vidět v grafu č. 3.



Graf č. 3: Zaměstnanci a délka působení ve firmě (Zdroj: Vlastní zpracování)

Společnost do svých řad nabírá jak zaměstnance s předchozí praxí, tak i zaměstnance zcela bez praxe. Průměrná délka praxe zaměstnance ve společnosti je 5,5 roku. To o zaměstnancích vypovídá, že jsou pro svou práci opravdu kvalifikovaní a mají zkušenosti. Právě lidské zdroje a kvalifikovaní zaměstnanci představují pro společnost důležitou složku, jelikož bez nich by nedokázala tak dobře růst a zkvalitňovat svou nabídku služeb. Znázornění můžete vidět na grafu č. 3.



Graf č. 4: Počet let praxe zaměstnanců (Zdroj: Vlastní zpracování)

2.2.4 Systémy

Systém řízení procesu zakázky/projektu

Ve firmě fungují zaběhnuté procesy při přijímání nového zákazníka. Nejprve proběhne schůzka s jednatelem firmy nebo s některým z obchodních zástupců, kde se identifikují potřeby zákazníka, zda má budoucí klient zájem pouze o konkrétní službu nebo komplexní strategii. V případě poptávky po individuální službě je předán zákazník specialistovi, který se na konkrétní službu specializuje. V případě zájmu o komplexní strategii vyžadující propojení více týmů, přebírá odpovědnost do rukou projektová manažerka.

V obou dvou případech je zodpovědnost na specialistovi nebo manažerce, aby zapsali klienta do tzv. klient listu, což je tabulka se seznamem všech klientů, kde jsou uvedeny kontaktní údaje, fakturační údaje, důležité kontakty a zodpovědné osoby. Následně vytvoří projekt v nástroji Togglu, kde jsou předdefinované šablony pro jednotlivé typy úkonů, které firma nejčastěji svým klientům poskytuje. Rozdíl je pouze v tom, že specialista vytvoří projekt pouze pro své činnosti, naopak projektová manažerka založí projekty pro všechny členy týmu a následně je o tom informuje. Toggl je ve firmě využíván k trackování času, který zaměstnanci tráví nad jednotlivými úkony. Na základě toho na konci každého měsíce probíhá také fakturace klientům a lze sledovat časové vytížení zaměstnanců.

Informační podpora projektu a workflow

U komplexnější spolupráce projektová manažerka zakládá projekt v aplikaci **Asana**, kterou firma Proficio používá k projektovému řízení. Je definováno v pravidlech firmy, že jakýkoliv úkol musí být zadán v tomto nástroji, kde je přehledně vidět na čem kdo aktuálně pracuje. Úkoly v Asaně lze přiřazovat ke konkrétním klientům, zadávat zaměstnancům, kteří je mají na starost a nastavit deadline, do kdy má být úkol hotový. Asana umožňuje sdílet a uchovávat soubory, každý větší projekt má vytvořenou přihrádku “podklady”, kam v průběhu spolupráce členové týmu nahrávají dokumenty. V případě zájmu klienta, může být do Asany také přizván a podílet se na komunikaci přímo se specialisty firmy. Tato forma spolupráce je nejefektivnější, protože klient si vede komunikaci v jednotlivých vláknech přímo se zaměstnanci firmy. Je pak přehledně evidováno, na čem se vzájemně domluvil a do kdy to má být hotovo.

U každého projektu je definován vždy i tzv. **account (manager)**. Ten nese zodpovědnost za celý projekt a spokojenost klienta. Narozdíl od projektové manažerky, která pouze pomáhá s dohledem a začlenění klienta do projektových systémů Proficia. Account je nejčastěji s klientem v kontaktu a neméně každý měsíc mu prezentuje výsledky odvedené práce. Je jeho povinností také sledovat, zda zaměstnanci, kteří na projektu pracují, mají všechny potřebné podklady a jejich práce nestojí.

Mimo Asanu a Toggl používá firma ještě komunikační platformu Slack a Google meet. Slack slouží primárně k méně formální komunikaci napříč členy týmů. Každý tým zde

má vytvořený svůj kanál, kde spolu sdílí informace nebo se domlouvají na akčních krocích. Podstatná komunikace a sdílení informací či materiálů, které je potřeba dlouhodobě uchovat se však musí vést v Asaně, protože zde se zprávy i soubory časem neztratí a dají se jednoduše vyhledat (oproti free verzi Slacku).

Google meet je využíván k online komunikaci. Proficio si platí balíček G suite, díky čemuž má možnost využívat Google drive složek pro sdílení souborů, komunikovat pod doménou firmy přes rozhraní Gmailu, organizovat kalendáře napříč zaměstnanci a plánovat online schůzky. Při zadání schůzky do kalendáře, kde lze přidat i e-mail klienta, Google vytvoří automaticky odkaz, přes který se může online konference uskutečnit. Toto řešení je efektivní, protože funguje spolehlivě a v prohlížeči bez nutnosti instalace dodatečného softwaru.

Napříč firmou je sdíleno **několik kalendářů**. Jedná se například o kalendáře pro zasedačky, kam zaměstnanci přidávají schůzky s klienty nebo kalendář “dovolená”, kam zadávají, kdy nebudou pracovat. Tímto se jednoduše řídí organizování meetingů napříč tolika lidmi.

Evidence objednávek a fakturace

Účetní používají systém Flexibee, přes který každý měsíc **automatizovaně** z Togglu generují výkazy a faktury pro klienty. Vždy, než se odešle faktura klientovi, musí ji account projektu zkontrolovat, zda všechno odpovídá a byly dodrženy rozpočty na práci. Tato kontrola by měla zabránit případným nedorozuměním, kdy by klientovi došla faktura s větší částkou, než bylo na začátku vyjednáno.

2.2.5 Schopnosti

Schopnosti zaměstnanců částečně vystihují i sdílené hodnoty viz bod níže. Každý zaměstnanec Proficia musí být týmový hráč, který nekope pouze sám za sebe, ale za celý tým. Společnost dává zaměstnancům velkou svobodu, zároveň na oplátku ale požadují spolehlivost a zodpovědnost. Férový přístup se vyžaduje nejen vůči ostatním zaměstnancům, ale také vůči klientům.

Každou středu probíhá ve společenské místnosti **interní školení** na některé z témat daného oboru. Většina školení je pojmuta klasickou formou prezentace – co nového v oboru, nové využití nástrojů nebo také představení case studies. V minulosti se také začalo praktikovat tzv. **accountské školení** – zde byl přítomný každý account a školení byla zaměřena na jednotlivá odvětví tak, aby na konci školení byl account schopný nabídnout klientovi danou službu a rozuměl by jí alespoň povrchově. Bohužel, tato forma byla v návaznosti na současnou situaci stopnuta. Samotnou kapitolou je zaučení nových lidí ve firmě. Jestliže je člověk naprostý nováček v oboru, od začátku se vše učí přímo ve firmě. Úvodní zaškolení na fungování ve firmě a práci s firemními nástroji (Toggl, Asana, G suite atd.) provádí HR koordinátorka. Poté předává nováčka do rukou daného vedoucího, na kterém už záleží zbytek zaškolení. Jestliže člověk už zkušenosti máš, zaškolením projde také a také je předán do rukou vedoucího. Zde trochu chybí info k osobnímu rozvoji a kariérnímu postupu. Většinou člověk začíná dostávat nějaké menší tasky, než přejde k vlastním klientům nebo většímu projektům.

Proficio svým zaměstnancům nabízí **placené sebevzdělávání** – trůfám si říct, že tento prvek většina společností nenabízí. Je možné mít zaplacené vlastní vzdělávání čtením odborných článků a případových studií nebo také absolvování kurzů, webinářů, workshopů a konferencí, na které společnost zaměstnance posílá, v neposlední řadě se sem také řadí účast na interních školeních. Objem hodin na sebevzdělávání je určen na **10 – 20 %** z celkového objemu práce, přičemž záleží na úrovni zaměstnance – pracovník junior může mít logicky více hodin než seniorní pracovník, který svou práci již na určitém levelu ovládá. Zároveň této možnosti ale nesmí být zneužíváno, bohužel se to u některých jedinců děje. Společnost dává možnost všem lidem, kteří mají zájem ve firmě pracovat a zapadnou svým „portfoliem“ do společnosti. Na juniorní pozice není mnohdy vyžadovaná žádná předchozí zkušenost nebo praxe. Pokud člověk chce, vše se během působení naučí.

Ve vizi společnosti je zmíněné zvyšování kompetencí jednotlivých pracovníků. Každý pracovník by měl zvyšovat své zkušenosti v daném oboru, ve kterém pracuje. Zároveň by měl ale mít povědomí o tom, jak fungují i ostatní týmy, aby byla naplno využita cross-teamová spolupráce. Předávání svého know-how nespočívá pouze v pravidelných středečních školeních, ale také v **blogových člancích**, které aktivně zaměstnanci sami

píší na blog firmy. Ideální situací je potom taková situace, kdy se člověk zúčastní nějaké konference/webináře/workshopu, nastuduje zajímavý článek, vyzkouší nový nástroj a sepíše o tom potom článek. Takový model by se dal zhodnotit jako efektivní zúročení placeného sebevzdělávání.

2.2.6 Styl vedení

Styl vedení společnosti nejde jasně definovat. Jestliže se ohlédneme na klasické formy stylu řízení, dal by se styl vedení lidí v Proficio označit za **demokratický**. Vedoucí týmu je ve svém působení velmi aktivní, ale rád si nechává sdělit názor i od druhých lidí. Tím jim nechává prostor k vyjádření vlastních představ, to podporují i formy rozhovorů 1 : 1, které v některých týmech operují na pravidelné bázi. Opravdu ale pouze v některých.

Při závěrečném rozhodování má ale poslední slovo vedoucí týmu. Zároveň zde ale vidím i prvky **participativního stylu** – kdy vedoucí týmu do práce příliš nezasahuje. Po odvedené práci zhodnotí výsledky a sdělí, co bylo provedeno dobře a v čem je naopak potřeba zabrat, nebo čemu se vyvarovat vedoucí týmu se snaží o so možná maximální rozvoj daného pracovníka. Někdy ale i maximální snaha nevynáší své požadované ovoce, je potřeba lidi motivovat, a to nejen penězi. Tento přístup převládá především u juniorské práce.

Styl manažerské práce je **benevolentní** - manažer se snaží vytvářet přátelské partnerské prostředí a v případě rozhodování naslouchá i jiným názorům. Závěrečné slovo má opět vždy manažer. Komunikace probíhá bottom-up (od shora dolů), částečně ale i top down (od spodu nahoru).

2.2.7 Sdílené hodnoty

Proficio má sepsané hodnoty v dokumentu, kterému se interně říká **kodex**. Je to soupis parametrů nebo vlastností, které se očekávají od každého člena týmu. Klade se na ně důraz jednak při výběrových řízeních, tedy při vstupu nových talentů do firmy a také jsou silně komunikovány směrem ven ke klientům přes web a další komunikační kanály (newslettery, Facebook...).

V kodexu se klade důraz na tyto **4 klíčové body**:

- Každý z nás je týmový hráč,
- Dáváme svobodu, vyžadujeme spolehlivost,
- Proklientský přístup,
- Proaktivita a nasazení.

Pro zdravý chod firmy je důležité, aby jednotlivci byli **týmoví hráči**. Platí to uvnitř týmů i napříč týmy. Každý se setkává napříč projekty s různými členy ostatních týmů. Je tedy důležité, aby spolu navzájem vycházeli.

Proficio je velmi moderní firmou, co se týká svobody. CEO firmy nikomu nenařizuje, odkud a kdy má pracovat. Každý zaměstnanec má možnost pracovat z domu nebo třeba z cest, pokud mu to vyhovuje. Jediné, co musí dodržet, je reakční doba do 24 hodin, aby nestála komunikace a práce na projektu ostatním spolupracovníkům.

U konzultantské činnosti je stěžejní **tah na klienta**. U specialistů se očekává, že nebudou mít problém s komunikací a tzv. hrát mrtvého brouka, pokud mají řešit něco nepříjemného. Proklientský přístup je esenciální pro každého člena týmu. Klienti vždy ocení, když se jim ozve account s nejnovějšími možnostmi jejich rozvoje a mají díky tomu pocit, že je jejich propagace ve správných rukou.

2.2.8 Výzkum očekávaných výstupů projektu a komunikace ve společnosti

V rámci svojí diplomové práce a výzkumu jsem byla majitelem společnosti Petrem Halíkem zařazena do interního projektu s oficiálním názvem „Sdílení informací skrze PROFICIO. V rámci tohoto projektu jsem spolupracovala také s Michalem Abaffym, který se mnou veškeré akční kroky konzultoval. Tento výzkum řeší **2 okruhy témat**:

- 1) Informace a komunikace ve firmě,
- 2) očekávané výstupy projektu.

Centrální výzkumná otázka: *„Jaký je názor zaměstnanců na úroveň informačních a komunikačních toků ve společnosti a jaké jsou jejich očekávání v rámci výstupů projektu?“*

Cíl výzkumu: Na základě získaných informací od zaměstnanců sestavit projektovou šablonu, která podpoří zlepšení informačních a komunikačních toků ve společnosti a zároveň nastíní očekávané výstupy projektu.

Metodologie výzkumu

Hlavním cílem v rámci tohoto projektu je zlepšit sdílení informací a know-how společnosti, k čemuž pomohou sekundární cíle, které dále můžete vidět v šabloně.

Pro získání důležitých dat bude použita technika **polostrukturovaného hloubkového interview**, a to pomocí rozhovorů ve formě 1 : 1 se zaměstnanci společnosti a jejím managementem. Výběrový soubor obsahuje zástupce všech úrovní zaměstnanců. Kvalitativní vzorek obsahuje z každého týmu jednoho juniorního a jednoho seniorního zaměstnance, navíc obsahuje i zástupce z managementu. Jednotlivé otázky jsou v příloze č. 1. Prostřednictvím platformy určené k neformální komunikaci ve společnosti (Slack) jsem vyzvala všechny lidi ve firmě, zda by byli ochotni se mnou dobrovolně uskutečnit rozhovory. Průvodní dopis naleznete v příloze č. 2. Jakmile jsem měla připravené otázky i dostatečný počet lidí, začala jsem s rozhovory. Během 3 dnů jsem provedla rozhovory s 16 lidmi z PROFICIO. Délka rozhovoru byla zpravidla cca 45 minut až 1 hodina. Rozhovory probíhaly formou 1 : 1 v zasedacích místnostech společnosti. Rozhovory byly se souhlasem účastníků rozhovorů nahrávané, do počítače jsem si značila pouze číslo otázky a krátkou odpověď. Následně jsem veškerá data musela analyzovat. Analýza a redukce dat z provedených rozhovorů je založena na logice grounded teorie, která využívá induktivního kódování. Výstupem tohoto kvalitativního výzkumu je vyplněná projektová šablona, kterou mi společnost v rámci diplomové práce a interního projektu spojeného s výzkumem poskytla.

Takto vyplněnou šablonu jsem konzultovala s Michalem Abaffym, případně jsme upravovali některé části. Hotovou šablonu jsme předali Petrovi Halíkovi ke zhodnocení a vybrání oddílů, které by měl zájem začít realizovat.

Struktura šablony a význam jednotlivých částí

Šablona obsahuje **7 částí** – Cíle, rizika a nejrizikovější předpoklady, definice hotového projektu (definiton of done), hlavní aktivity a zodpovědnosti, časový harmonogram, projektový přístup a „getting it done“, Q&A.¹

První část, tedy cíle projektu, jsou zařazeny v analytické části. Další části šablony naleznete v návrhové části práce.

Část č. 1 - CÍLE

Definice této části zní následovně: „Asi nejdůležitější věc je ujasnit si pro koho a proč se do projektu vlastně pouštíme. Formát „Já jako ... Chci ... Protože...“ je jeden z možných způsobů, jak cíle stanovit (a je dobrý, protože nasměřuje myšlení k otázkám - pro koho a proč). Ideální stav je být při stanovení cílů hodně konkrétní, brát v úvahu více druhů stakeholderů a jejich různé druhy potřeb. Jestliže by identifikovaných cílů bylo velké množství a měly by výrazně odlišnou důležitost, je možné uspořádat je od nejdůležitějších po méně důležité.“

Hlavní cíl projektu je označen jako PG – primary goal. Další vedlejší cíle projektu jsou označeny jako SG – secondary goal. Vedlejší cíle by měly napomáhat k uskutečnění hlavního cíle. Dále je zde kolonka DoD, ta navazuje na část č. 3 – definice hotového projektu. Jedná se konkrétní možná řešení (návrhy), které napomáhají k uskutečňování cílů, přičemž platí, že žádný cíl nesmí zůstat bez jediného DoD. Zároveň žádné DoD nesmí zůstat bez cíle. Jednotlivé DoD jsou označeny číslem.

Část č. 3. - DEFINICE HOTOVÉHO PROJEKTU

Tato část zobrazuje definice očekávaných výstupů projektu. Jak jsem již zmiňovala výše, tato část velmi úzce souvisí s částí č. 1 – cíle. K vytvoření těchto cílů se vážou také komentáře pod tabulkou, které mě navedly k určení cílů a konkrétních výstupech projektu. Jednotlivé body této části jsou také ohodnoceny modelem MoSCoW, který jim přisuzuje patřičnou důležitost.

¹ Q&A – otázky a odpovědi vznesené k projektu, „getting it done“ – nastavení projektového přístupu (např. iterace, meetingy, kontrola apod.)

Výsledky výzkumu

Výsledky výzkum zachycuje část projektové šablony viz tabulka č. 3.

Tabulka č. 3: Výstupní tabulka výzkumu – cíle (Zdroj: Vlastní zpracování)

#CÍLE				
Číslo	Já jako ...	Chci ...	Protože...	DoD
1PG	PROFICIO	Lépe sdílet know-how skrze celou společnost	Chci, aby všichni věděli: - Co děláme, - V čem jsme dobří, - Co se nám povedlo. Chci, aby všichni ve firmě lépe znali práci ostatních, což povede k lepší spolupráci.	4,6,12
2SG	PROFICIO	Zlepšit cross-teamovou spolupráci	Lepší spolupráce mezi týmy	4,6
3SG	PROFICIO	Aby všichni (accounti) věděli, co děláme	- Tak můžeme klientovi nabídnout/předvést lépe služby - Lépe odhadneme rozpočty na práce a tím zamezíme přepalování rozpočtů	12,5,6
4SG	JUNIOR (i SENIOR?)	Lepší informovanost o svém osobním rozvoji (kariérním postupu)	- Můžu mít větší motivaci - Chci jistotu	1
5SG	MANAGER	Aby členové mého týmu byli dostatečně o všem informováni	Chci zamezit vzniku dezinformace	11,9
6SG	PROFICIO	Aby manažeři jednotlivých týmů vnímali i ostatní managery jako jeden tým	Vzájemná soudržnost a spolupráce	14
7SG	PROFICIO	Aby byl každý člověk ve firmě informovaný o tom, kdo co dělá	V případě, že nastane problém, který bude někdo potřebovat s někým probrat, bude daná osoba vědět, za kým má jít.	7, 11
8SG	MANAGER	Aby bylo nováčkům předáváno obecné info o firmě	Chci, aby byli od začátku dostatečně informováni.	13, 7
9SG	JUNIOR & SENIOR	Větší informovanost o "důležitosti" klientů	Můžu lépe předcházet problémům a nepříjemnostem ze strany klienta (obhajování hodin apod.)	2, 5
10SG	MANAGER (kdokoliv)	Jednotný komunikační nástroj	Efektivnější orientace v důležitých informacích	8
11SG	PROFICIO	Rozhýbat vzájemnou komunikaci v rámci týmů/nad klientem	Chci, aby spolu lidí více komunikovali. Vznikalo víc interakce, brainstorming nad rozvojem klienta se specialisty ze všech oborů	3,4
12SG	MANAGER	Informovanost o odchodu jednotlivých členů	- Chci být v obraze, chci se dozvědět napřímo od vedoucího daného pracovníka Chci zamezit vzniku "drbů" apod.	11
13SG	MANAGER	Posouvat kontinuálně tým vpřed	- Chci podávat dobré výsledky, - Chci, aby se můj tým posouval,	10

V následující tabulce jsou zobrazeny výsledky očekávaných výstupů projektu, které jsou definovány pomocí části č. 3 projektové šablony – Definice hotového projektu. Významnost výstupního kritéria je zhodnocena pomocí MoSCoW modelu.

Tabulka č. 4: Výstupní tabulka výzkumu – protokol očekávaných výstupů (Zdroj: Vlastní zpracování)

#3 DEFINICE HOTOVÉHO PROJEKTU		
#	Výstupní kritérium	MoSCoW model
1	Vedoucí týmu každého nového člověka patřičně zaškolí a informuje ho o jeho možné osobním i kariérním rozvoji.	Should have
2	U TOP klientů v Asaně bude dána jeho “důležitost” tak, aby bylo jasné, že se jedná o našeho to klienta. - Alternativou může být vznik dokumentu, kde tito klienti budou vypsáni.	Should have
3	Interní Kick-off meeting v rámci (nového) projektu/klienta, které budou vyřešené po finanční stránce (bariéra: jak vyřešit togglování?) - Vytipování klientů (2-3), u kterých by se tento návrh dal vyzkoušet. Forma experiment, následně by se vyhodnotilo, zda byla práce efektivnější a zda b - Togglování by se mohlo řešit komfortnějšími rozpočty, popřípadě rozdělení času pro klienta a zbytek interní TO DO.	Must have
4	Vzájemná spolupráce týmů, která by se dala zlepšit například společnými projekty (case studies).	Must have
5	Zařazení case studies & fail experience do sdílené know how (zakomponování např. do pravidelných středečních interních školení). - Forma zakomponování tohoto návrhu je zkusit zařadit ho “beze změny”. Volně by se navázalo na klasická středeční školení s tím, že by se patřičně odkomunikoval námět na příklady z praxe. - Nemusí se jednat o perfektní case studie, ale prezentaci vlastní práce.	Must have
6	Měsíční reporty jednotlivých týmů - Nejedná se o sáhodlouhé reporty. Zhodnocení měsíční práce 3 - 4 větami o tom, na čem se zrovna pracuje, co se zkouší apod. - Zařazení do pravidelného měsíčního mailu	Could have
7	Vytvoření příručky pro nováčky (a nemusí se jednat pouze o juniory) o firmě, jejím fungování, náplň práce jednotlivých lidí. Něco, jako je dokument Seznam lidí v Proficiu, ale trochu propracovanější	Should have
8	Jednodušší firemní komunikace, používání nástrojů, které mají svůj účel. - Připomenout, k čemu se používají.	Could have
9	Pravidelný měsíční meeting v rámci týmu s cílem předat si know how a informovat se o očekávaném objemu práce - Dát doporučení vedoucím týmů, zda by si nechtěli jeden den v měsíci se svým týmem sednout a probrat co se povedlo, na čem je potřeba zapracovat, vize a strategie na další měsíc.	Should have
10	Stanovení si jednotlivých menších cílů v rámci týmů na každý měsíc	Should have
11	Sdílení všech důležitých informací všemi směry (bottom-up, top-down, horizontálně). - Top-down: Na konci každého manažerského setkání se definuje, které důležité informace by se měly předat do týmu. - Bottom-up/horizontálně: Pokud odchází zaměstnanec, tato informace se dostane i k ostatním vedoucím (managementu)	Must have

12	Každý account bude patřičně zaškolený a bude vědět o tom, jaké služby může klientovi nabídnout. K tomu bude sloužit podrobnější popis produktového portfolia našich nabízených služeb	Must have
13	Prvotní provedení nováčka po firmě, po kterém mu následně bude předána (v el. podobě) zmiňovaná příručka.	Should have
14	<p>Informace o interních projektech</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Seznam všech větších projektů / iniciativ (větší= datum delší než měsíc; cross-teamový projekt, jiná důležitost) + priority ● Pravidelné a semi-pravidelné management meetingy ○ Status update - každý týden, 15 minut. ○ Taktický meeting - každý měsíc – vstup: seznam velkých interních projektů, proces: nalezení těchk, kteří se dostatečně nehýbou a řešení taktických věcí – jak je rozhábat; výstup: akční kroky se zodpovědnostmi, které rozhábou nehybné projekty, 1.5 hodiny. ● Retrospektiva - jednou za 1-2 měsíce; 2 hodiny. ● Strategické meetingy na jedno konkrétní téma - Ad-hoc, 1-4 hodiny ● Zápisy z porad a komunikace výsledků zbytku firmy 	Must have

Uvádím pár doslovných komentářů, které mi pomáhaly sestavit šablonu.

Zlepšení cross-teamové spolupráce

Vzájemnou spolupráci mezi týmy lidé vnímají tak, že pokud se jedná o jednotlivce, není většinou problém. Pokud by se to ale průměrovalo z týmového hlediska, je potřeba na vzájemné spolupráci zapracovat. Především spolu více komunikovat a snažit se “tahat za jeden provaz”.

“Vnímám to tak, že jsme jako agentura nastavení na výkonnostní model, což podtrhává toggl. Vytváří svým způsobem bariéru. Lidi si nejdou jen tak sednout a probrat klienta spolu.” (Účastník rozhovoru 5).

“Spíš bych firmu zjednodušoval, né komplikoval. Díky Asaně se trochu vytratili mezilidské vztahy.” (Účastník rozhovoru 9).

„Každý si dělá svoje. A když se to prolíná, tak se to řeší, Jinak je to dost oddělený.“ (Účastník rozhovoru 2).

Lepší informovanost o osobním rozvoji a kariérním postupu

Věc, kterou lidi vnímají, že je nedostatečně komunikovaná je osobní rozvoj a kariérní postup. V každém týmu se tyto metody a podmínky liší a u každého to nastává jinak.

„Jakmile přijdeš na pohovor a řeknou ti nějaký podmínky, tak ty podmínky tak prostě být musí.“ (Účastník rozhovoru 3).

„Lidi se na to neptají (kariérní postup a osobní rozvoj). Nepochází to a probíhat by to mělo. Petr to vnímá tak, že je potřeba ty lidi v průběhu motivovat (pochvala, motivace, feedback, rady od staršího). Je to super komunikovat to těm lidem. Proficio prostě platí dobře a je to skvělý.“ (Účastník rozhovoru 14)

„Dřív se to (kariérní postup a osobní rozvoj) řešilo hned dopředu, my ze začátku jsme prostě makali a fungovalo to. Postupem času přicházeli i miň ambiciózní lidé, se kterýma to tak nefungovalo.“ (Účastník rozhovoru 12)

Informovanost o dění ve firmě

S informovaností od svých vedoucích jsou lidé většinou spokojeni, vedoucí jim téměř vždy předá důležité informace. Informace “nad rámec” ale trochu pokulhávají, není to však žádný výrazný problém.

„Neinformuje jako moc, ale pouští ven informace, co jsou důležité pro ostatní zbytek moc ne. Bral bych to, ale vím, kolik toho VEDOUCÍ má.“ (Účastník rozhovoru 10).

„Když ho zastihnu, tak mi řekne cokoliv. Problém je se s danou osobu potkat. Důležitý věci komunikujeme přes hangout, klidně přes den. Spíš operativy, nejsou tam ty střednědobý a dlouhodobý cíle.“ (Účastník rozhovoru 5).

„Vedoucí říká, co se děje. Řekne, co uzná za vhodné. Nic důležitého nám asi neuniklo. V tom modu, kterej funguje je to tady poměrně informačně otevřený. Ne jako třeba v nějakým korporátu.“ (Účastník rozhovoru 3).

„Hodně na tom zamakal VEDOUCÍ, když něco řeší, předává nám info. Samozřejmě se nejedná na úrovni managementu. Pro mě je ale důležitý vědět, že se firma má dobře a daří se nám a jsme v pohodě.“ (Účastník rozhovoru 1).

„Základní novinky vím, ale je to nastavené spíš tak, že to řeší Petr - viz pravidelné maily. Řešíme spíš provozní věci. Petr se nás ptá na názor, a my ladíme věci. Ale celofiremní věci komunikuje Petr.“ (Účastník rozhovoru 11).

„Jo, informuju je. Snažím se psát každý měsíc shrnutí, co se děje. Všechno co řešíme, kdy se setkáváme na úrovni managementu. Aby věděli, co řeší na pozadí. Spíš procesní věci, ale jenom, co se jich (podřízených) týká. Nesdělují jim, co se třeba povedlo v PPC za kampaň.“ (Účastník rozhovoru 12).

Informovanost o tascích/projektech/klientech

Někteří lidé to vnímají tak, že pokud dostanou nedostatečně zadaný task (což se stává běžně a často), prostě se doptají. Někteří by zase uvítali lepší ochotu při sdělování podrobností.

2.2.9 Shrnutí vzájemného vztahu mezi faktory

Výsledkem analýzy 7S není pouze definice jednotlivých faktorů, ale také vyjádření vzájemného souladu mezi jednotlivými prvky. K tomuto poslouží matice, která interpretuje korelaci mezi jednotlivými faktory. K sestavení matice bylo využito škály, která ke každému číslu přiřazuje jiný vztah a to tímto způsobem:

- 2 - silná pozitivní korelace,
- 1 – slabá pozitivní korelace,
- 0 – žádná korelace,
- 1- slabá negativní korelace,
- 2– silná negativní korelace.

Z následující tabulky vyplývá, že **strategie společnosti** je v souladu se zbytky interních faktorů. Stejně tak jsou na tom i faktory jako struktura a sdílené hodnoty. V slabém nesouladu jsou potom schopnosti, spolupracovníci a systémy. Tento jemný nesoulad vnímám tak, že všichni lidé jsou si vědomí systémů, které napříč společností fungují, nicméně problém je především v komunikaci a komunikačních platformách. Tím, kolika platforem společnost využívá, vzniká daleko větší šance, že se nějaká informace ztratí.

Tabulka č. 5: 7S matice (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Strategie	Struktura	Spolupracovníci	Styl	Schopnosti	Systémy	Sdílené hodnoty
Strategie		2	1	2	2	2	2
Struktura	2		1	2	1	0	0
Spolupracovníci	1	1		1	-1	-1	2
Styl	2	2	1		-1	2	1
Schopnosti	2	1	-1	-1		1	0
Systémy	2	0	-1	2	1		2
Sdílené hodnoty	2	0	2	1	0	2	

S tím souvisí i styl vedení. Společnost se snaží o oboustranný systém sdílení informací a názorů, ne v každém týmu to ale funguje. S ohledem i na můj výzkum pomocí rozhovoru je značné, že i přes možnost osobního rozvoje a kariérního postupu, je tato věc stále málo komunikovaná a styl sdělování informací formou top down není tolik využíván, s čímž souvisí také faktory schopnosti.

2.3 Analýza firemních faktorů

K prozkoumání interního prostředí zvoleného podniku z jiného pohledu poslouží analýza firemních faktorů. Tato analýza nám přináší jiný pohled na interní prostředí podniku než analýza „7S“.

2.3.1 Faktory vědecko-technického rozvoje

Ačkoliv společnost PROFICIO marketing neprovádí vlastní výzkum a vývoj, jsou vědecko-technologické faktory pro společnost důležité. Je potřeba sledovat současné trendy a novinky v oblasti digitálního marketingu, a to nejen kvůli možnosti adaptovat se na tyto novinky, ale také umět na ně zareagovat a přizpůsobit jim pracovní podmínky a

vybavení. Zaměstnanci ke své práci potřebují řadu nástrojů a také programů, které potřebují licenci. Tyto programy se dále musí aktualizovat, případně se přikupují nové balíčky a moduly. V současnosti je jedním z cílů společnosti rozvoj analytiky. S tím souvisí i platforma Google cloud, která nabízí možnost rozvoje, a to nejen pro analytiku, ale i další marketingová odvětví.

Google cloud

Na dnešním trhu můžete najít hned několik poskytovatelů cloudových technologií, jako jsou např. AWS od Amazonu nebo Azure od Microsoftu. PROFICIO jako marketingová agentura přirozeně tíhne ke Google, protože přes něj inzeruje a je také zavázaným partnerem. Jedná se o celý **ekosystém nástrojů**, které můžete potřebovat pro tvorbu online produktů. Mohou to být např. o úložiště, vysoce výkonné databáze, machine learning knihovny a nástroje pro datovou analýzu. Google na svém cloudu běží veškeré své online produkty od vyhledávače až po Youtube. Samotný Google považuje cloud za jejich core business. Tedy ne inzerci, ale architekturu, na které fungují veškeré procesy a úkony.

Power BI

Power BI není žádnou novinkou, výuka tohoto programu probíhá i zde na Fakultě podnikatelské. V souvislosti s online marketingem a poté tedy webovou analytikou představuje ale průlom v práci s daty. Pro každého klienta je klíčové vědět, které produkty skutečně vydělávají a má smysl je podpořit reklamou. Aby bylo možné tuto informaci získat, započítat se musí vše od marketingových nákladů přes ceny pořízení produktů, logistiku, poplatky za skladování až po balné a poštovné.

2.3.2 Faktory marketingové a distribuční

V rámci **distribuce služeb** má společnost velkou výhodu, její sídlo je přímo v centru města Brna. Navíc díky povaze služeb, která má digitální podobu, není problém sdílet výstupy online – tzn. téměř odkudkoliv.

Z pohledu **propagace společnosti** má firma další velkou výhodu. Tím, že se zabývá digitálním marketingem je víc než jasné, že odvětví propagace ovládá na výbornou.

Společnost má webové stránky, které tvoří zaměstnanci společnosti. Také můžete PROFICIO nalézt na několika sociálních sítích – Twitter, LinkedIn, Facebook, Instagram a také má vlastní Youtube kanál. Také je zapsaná v internetovém rejstříku Firmy.cz a samozřejmě Google Business (Moje firma). Společnosti díky využívání potenciálu a zkušenosti svých pracovníků má nastavené výkonnostní PPC kampaně, web má strukturu laděnou UX a na základě poznatků uživatelského testování, vše je podpořeno vlastní originální grafikou, obsahovou stránkou, které je navíc upravena i z hlediska SEO a samozřejmě je vše vyhodnocováno pomocí nástrojů webové analytiky.

2.3.3 Faktory služeb a řízení procesu zakázky

Společnost PROFICIO marketing nabízí full servis napříč digitálním marketingem. Nabídka jeho služeb zahrnuje tyto oblasti:

- **Display** – display kampaně, kampaně v obsahové síti, real-time bidding,
- **PPC** – PPC kampaně, facebookové kampaně,
- **analytika** – vyhodnocování kampaní a nastavování Google Analytics, GTM, tvorba reportů napojením na Google Data Studio a Power BI,
- **SEO** – technická optimalizace webu, obsahové úpravy webu, analýza klíčových slov, správa firemních profilů, linkbuilding,
- **obsah** - PR, správa sociálních sítí, copywriting, promování a analýza obsahu,
- **kreativa** – grafika, video, produkce,
- **UX** – UX řešení webů, uživatelské testování, analýza konkurence, analýza zákaznické podpory, web development, e-mailingové kampaně, vývoj a programování webů,
- **nabídka školení ve všech výše zmiňovaných oblastech.**

Podrobnější analýzu z hlediska nákladovosti jednotlivých služeb poskytuje kapitola 2.4.2. BCG matice – podíl na zisku a nákladovost služeb.

Proces tvorby zakázky je detailně popsán v Analýze 7S – Systémy. Pouze zde zmiňuji důležité informace v bodech.

Jsou projekty, jako například vznik nové kampaně, na které se musí použít klasické projektové řízení – zde se využívá zaběhnutý checklistu a jasných deadlinů. K tomu se používají nástroje jako:

- Asana, Google nástroje (sheets, docs, prezentace), kalendář...
- automatizace,
- zaběhnuté procesy a “best practices”,
- osvědčené checklisty a šablony,
- pravidla,
- na konci je vyhodnoceno, co mohlo jít lépe nebo efektivněji a případně se vylepšuje šablona nebo checklist pro další podobné projekty.

Na větší projekty, především interního charakteru, a to ať už je to analytický projekt typu "napojme naše klienty na novou platformu prezentující výsledky kampaní" nebo na interně laděné věci typu "jak podpořit v týmu proaktivitu" se začala používat šablona RACI v kombinaci s agilním řízením (většinou o délce cyklu 14 dní - kdy se přehodnocuje, jestli není ve hře nový faktor, kvůli kterému změním přístup nebo postup). U agilního přístupu se společnosti osvědčilo mít možnost reagování na změny. Přijde-li nová neznámá nebo riziko, předpoklad, a nebo věc, kterou ani “nevím, že ji nevím”, tak se dá udělat změna, aniž by to ohrozilo dokončení projektu.

Šablona RACI - před začátkem projektu se stanoví nejdůležitější body - cíl, rizika, definition of done, určí se kdo má jakou zodpovědnost a vytvoří se harmonogram. U tohoto přístupu je dobré, že není na všechny projekty ten stejný projektový manažer. Jiného "projektáka" (=responsible person) se bude volit na personální projekty, na marketingové strategie a jiného třeba na analytiku.

2.3.4 Faktory podnikových a pracovních zdrojů

V souvislosti s produktovou politikou nabízí společnost PROFICIO marketing služby v oblasti digitálního marketingu. Společnost momentálně čítá zhruba 50 zaměstnanců, pronajímá si kanceláře o velikosti cca 550 m². Kanceláře jsou vybaveny vším potřebným pro plynulou práci, každý má své stálé pracovní místo vybavené od společnosti pracovním stolem, židlí, monitorem, klávesnicí a myší. Počítač může společnost

zaměstnanci zajistit (zejména pokud se jedná o mladší zaměstnance – typicky např. studenty), většina zaměstnanců si ale nosí svůj vlastní notebook. Společnost zajišťuje pro práci potřebné placené nástroje a kupuje licence k placeným programům. V sídle společnosti jsou 2 zasedací místnosti a jedna velká společenská místnost, kde probíhají nejen schůzky s klienty, ale také společnost nabízí školení pro celé firmy.

Co se týče **cenové politiky**, společnost PROFICIO marketing má stanovenou standardní cenu za hodinu práce na 1000 Kč. Jestliže se jedná o větší klienty, kde se pracuje na komplexnějších projektech, je tato hodinová sazba obvykle vyšší. V této ceně jsou zohledněné veškeré potřebné zdroje od mzdy specialisty/konzultanta až po promítnutí fixních nákladů. Tato cena je velmi výhodná, jelikož v porovnání s konkurencí máme nižší standardní sazbu. Více o tomto srovnání s konkurencí můžete vidět dále v práci viz Porterův model 5 konkurenčních sil – analýza stávající konkurence, kde jsem podrobně analyzovala přímou konkurenci v Brně.

Faktory týkající se lidských zdrojů již byly popsány v analýze 7S. V rámci předcházení duplicity proto znovu neuvádím informace a odkazuji na relevantní kapitolu v práci.

2.3.5 Faktory finanční a rozpočtové

V následující části se zaměřím na zhodnocení finančního zdraví podniku z hlediska poměrových ukazatelů a ukazatelů zadluženosti. V rámci sladění růstu a interního prostředí je důležité vědět, zda firma disponuje prostředky, pomocí kterých může realizovat navrhované změny. Čísla jsou v rámci zachování interních informací zaokrouhlena na celá, jedná se o miliony Kč.

Poměrové ukazatele

Mezi poměrové ukazatele patří rentabilita. Pro svou práci jsme zvolila rentabilitu tržeb (ROS) a rentabilitu nákladů (ROC).

$$\text{Rentabilita tržeb ROS (2019)} = \frac{Z}{T} = \frac{4}{70} = 0.05714285714 = 5,71\%$$

Rentabilita tržeb nám ukazuje, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb. Měl by se pohybovat v rozmezí 2 – 50 %, přičemž ideální velikost je nad 10%. Nízká

hodnota mohla být způsobena rychlým obratem zásob za současně vysokého objemu tržeb – tento trend je typický u společností, který jsou nebo zprostředkovávají obchod.

$$\text{Rentabilita nákladů ROC (2019)} = \frac{Z}{N} = \frac{4}{66} = 0.06060606061 = 6.06 \%$$

Rentabilita nákladů je doplňkovým ukazatelem k rentabilitě tržeb. Ukazuje nám, kolik korun nákladů musíme ve firmě vynaložit, abychom dosáhli 1,-Kč zisku. Čím je hodnota ukazatele menší, tím lepší má podnik hospodářský výsledek, protože 1 korunu tržeb dokázal vytvořit s nižšími náklady.

Ukazatele zadluženosti

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{CZ}{VK} * 100 = \frac{8}{6} * 100 = 160 \%$$

Cizí zdroje by neměly překročit 1,5násobek hodnoty vlastního kapitálu; optimální situace je v případě, kdy je nižší hodnota cizích zdrojů než vlastního kapitálu. Tento ukazatel je velice významný pro banku za situace, pokud podnik žádá o nový úvěr. Banka se na jeho základě výsledku tohoto ukazatele rozhodne, zda úvěr poskytnout nebo ne. Z hlediska rozhodování svou roli hraje také jeho časový vývoj, tzn. jestli se snižuje, a nebo zvyšuje. Z výsledku je patrné, že velikost cizích zdrojů je větší než velikost vlastního kapitálu. V případě, že bude společnost žádat o úvěr je spekulativní, zda jej dostane. Pro lepší posouzení by bylo dobré mít i údaje z minulých let, bohužel mi je společnost neposkytla.

$$\text{Celková míra zadluženosti} = \frac{8}{20} * 100 = 40\%$$

Ukazuje nám míru krytí firemního majetku cizími zdroji. Vyšší hodnoty vytvářejí riziko pro věřitele, především potom pro banku. Platí, že čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je zadluženost celkového majetku podniku. Zvyšuje se i riziko věřitelů, že jejich dluh nebude splacen.

2.4 Analýza produktů/služeb dle bostonské matice BCG

V následující části diplomové práce vytvořím na základě podkladů a informací získaných ve společnosti PROFICIO marketing BCG matici. Portfolio služeb je poměrně široké,

pomocí BCG matice bude jasná přehlednost postavení a významu jednotlivých položek v rámci trhu a také v rámci společnosti.

BCG matici jsem trochu modifikovala a vytvořila jsem 2 verze. První verze se zabývá klasickou konstrukcí matice, která využívá tržní podíle a růste daného trhu. Druhá, modifikovaná, matice se zabývá službami v rámci tržního podílu a nákladovosti. Činila jsem tak především z toho důvodu, že PROFICIO dopřává svým zaměstnancům placené vzdělávání a práci na interních projektech zaměstnancům také proplácí. V zájmu společnosti jsem tedy chtěla pomocí principu BCG matice poukázat na to, které z nabízených služeb jsou opravdu ziskové a které zisky jsou o tuto interní práci poníženy. Součástí druhé matice je přehledná tabulka o „odpracovaných“ hodnotách formou procent. V rámci zachování citlivých interních informací záměrně neuvádím konkrétní počty a částky odpracovaných hodin.

2.4.1 BCG matice - tržní podíl a tempo růstu

Pro lepší přehlednost jsem vypracovala tabulku č. X, ve které je vyjádřený tržní podíl a tempo růstu trhu.

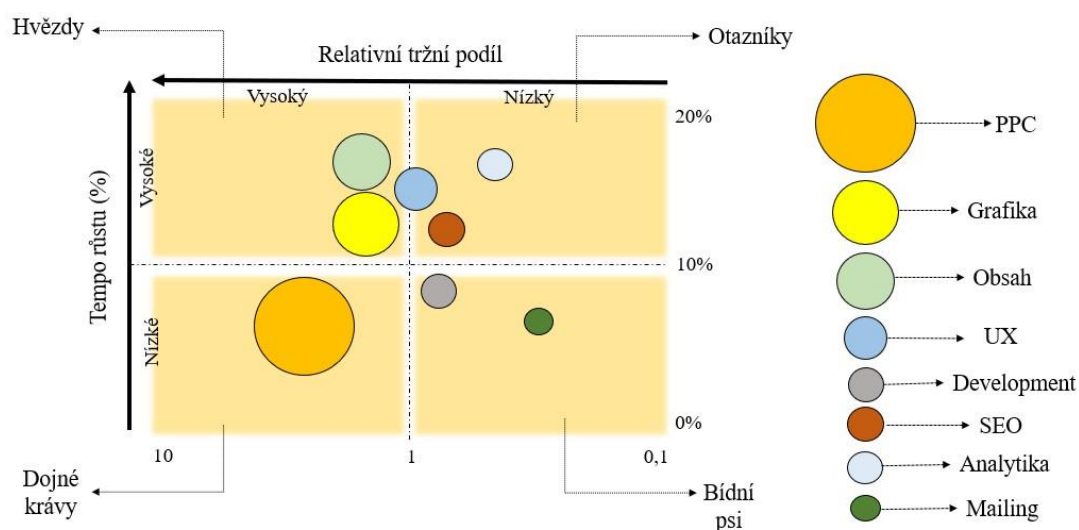
Tabulka č. 6: Tržní podíl a tempo růstu služeb společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

Tým	Tržní podíl v %	Tržní podíl číslo	Tempo růstu trhu v %
PPC	30%	3	7%
Analytika	7%	0,7	18%
Grafika	17%	1,7	11%
Mailing	5%	0,5	7%
SEO	8%	0,8	12%
Obsah	15%	1,5	10%
UX	10%	1	14%
Development	8%	0,8	9%

Nechybí ani interpretace grafem (obrázkem), který nám odhalí, do jakého kvadrantu jednotlivé služby patří. Na ose x je relativní tržní podíl vyjádřený číslem od 0,1 do 10. Milníkem je číslo 1, které vyjadřuje stejný tržní podíl jako konkurence. Na ose y je

nanesené tempo růstu trhu vyjádřeno procentech v intervalu 0 - 20 %, milníkem je zde číslo 10 %, které vyjadřuje přechod mezi pomalým a rychlým tempem růstu.

Jak můžete vidět z obrázku č. 10, jednotlivé služby spadají do kvadrantů v následujícím členění.



Obrázek č. 10: BCG matice – tržní podíl a tempo růstu služeb (Zdroj: Vlastní zpracování)

Hvězdy

Do tohoto kvadrantu spadají služby Grafika a Obsah. Tyto služby vykazují vysoký podíl na trhu, přičemž tempo růstu je také vysoké. Hvězdy se značí vysokou ziskovostí, je ovšem nutné do nich investovat větší finanční částky, aby si svou stávající pozici udržely. Největší tržní podíl zaznamenává Grafika, poté následuje Obsah. Při snížení tempa růstu trhu mají služby v tomto kvadrantu tendenci stávat se dojnými kravami.

Otazníky

Tento kvadrant zaujaly služby Analytika a SEO. Obě tyto služby vykazují nižší tržní podíl, který je zároveň doprovázený vysokým tempem růstu. Jestliže se podniku podaří vylepšit tržní pozici těchto služeb, mohou se stát vysoce ziskovými. V případě, že se do těchto oblastí nebude dostatečně investovat, snadno na nich může podnik začít

prodělávat. U služeb s tímto zařazením je nejdůležitější rozpoznat, do kterých se vyplatí investovat, a které je naopak nutné se zbavit.

Dojné krávy

Mezi dojné krávy spadají jako jediné služby PPC. Tento typ služeb má nízké tempo růstu, ale zároveň vysoký tržní podíl. Jedná se o služby s dlouholetou účinností, do kterých už podnik nijak extrémně výrazně neinvestuje, ale stále představují velmi významný zdroj příjmů. Je možné, že tyto služby kdysi patřily do sekce hvězdy, ale snížením tempa růstu se z nich staly dojné krávy.

Bídni psi

Do této skupiny spadají služby Mailing a Development. Z hlediska členění služeb se řadí pod UX, ale v rámci členění dle zisku jsem je vyčlenila zvlášť. Tržní pozice těchto služeb je slabá, stejně jako i jejich tempo růstu trhu. Do těchto služeb se nevyplatí velmi investovat, proto je pro podnik příhodnější jejich nabídku omezit nebo úplně eliminovat. Nicméně jelikož se jedná o služby, které by se svým charakterem dali zařadit pod IT (především tedy Development), při zvýšení tempa růstu by se mohly dostat do kvadrantu otazníků.

2.4.2 BCG matice – podíl na zisku a nákladovost služeb

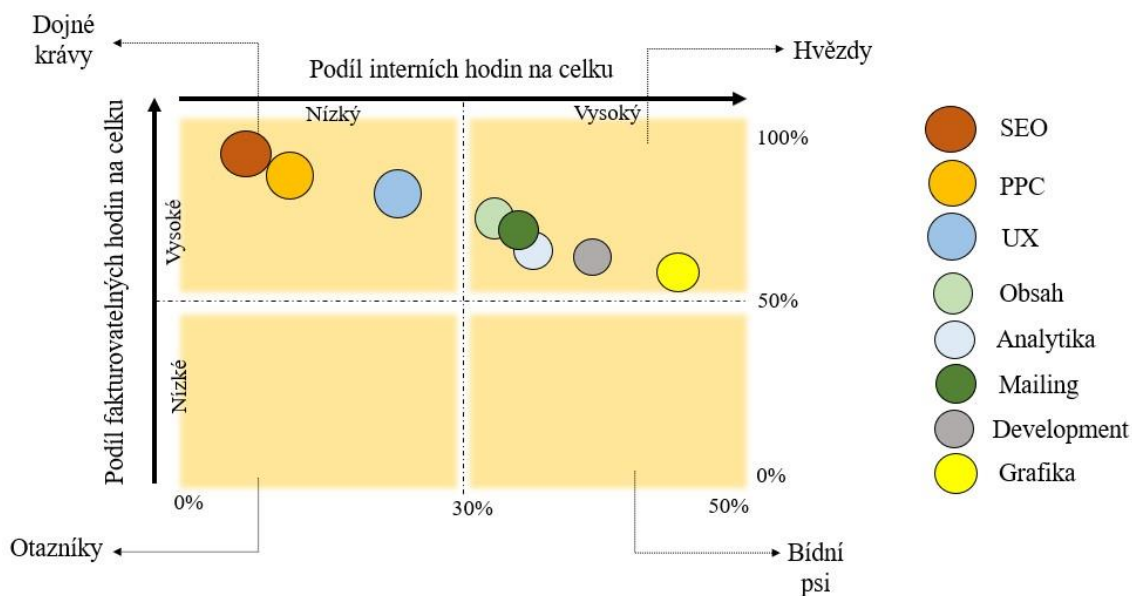
V této části práce jsem zkusila modifikovat BCG matici a na osu x jsem nanesla podíl fakturovatelných hodin na celku, ale na osu y jsem nanesla podíl interních hodin na celku, vše vyjádřené v procentech. Součástí je i tabulka, která udává přehled o jednotlivých hodnotách. Součet obou těchto hodnot dává vždy 100%.

Tento typ matice jsem chtěla vytvořit z toho důvodu, že v případě vybrané společnosti nelze jasně určit jednotlivé kvadranty pro nabízené služby, jelikož má společnost odměňovací systém, který nabízí i možnost placeného interního To do a vzdělávání.

Tabulka č. 7: Přehled podílů fakturovatelných a interních hodin služeb (Zdroj: Vlastní zpracování)

Tým	Podíl fakturovatelných hodin na celku	Podíl interních hodin na celku	Celkem
PPC	86,2 %	13,8 %	100 %
Analytika	64,2 %	35,8 %	100 %
Grafika	60,2 %	39,8 %	100 %
Mailing	66,9 %	33,1 %	100 %
SEO	87,8 %	12,2 %	100 %
Obsah	67,7 %	32,3 %	100 %
UX	77,3 %	22,7 %	100 %
Development	61,5 %	38,5 %	100 %

Stejně jako tomu bylo u předchozí verze matice, i tato matice má své grafické vyjádření. Ačkoliv jsem změnila parametry (jiné měřítko, směr a také prohození kvadrantů tak, aby to dávalo smysl) chtěla jsem zachovat princip této matice. Na osu x jsem nanesla podíl fakturovatelných hodin na celku, na osu y jsem nanesla podíl interních hodin na celku. Podíl fakturovatelných hodin je udán v měřítku 0 – 100 %. Milníkem je střední hodnota 50 %. Podíl interních hodin je dán měřítkem 0 – 50 %. Milníkem je 30 %, jelikož median těchto hodnot byl 32,7 %. V rámci zaokrouhlení jsem tedy dala číslo 30 %. 50 % jsem uvedla z toho důvodu, protože pokud by byla služba více jak z 50 % čerpala pouze interní hodiny, nebyla by pro PROFICIO zisková. Výsledek je zobrazen na obrázku č. 11.



Obrázek č. 11: BCG matice – podíl fakturovatelných a interních hodin služeb (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z obrázku je vidět, že se zde objevují pouze 2 typy služeb – **hvězdy** a **dojné krávy**. Je dobré, že ani jedna ze služeb nespadá do kategorie **bídni psi**, tyto služby by se pro podnik jevili jako ztrátové. Pokud by nějaké služby spadaly pod **otazníky**, znamenalo by to, že sice nejsou ztrátové, ale jejich zisk pokryje i jejich provoz. U takových tržeb můžeme očekávat, že by se časem měli překlenout v **dojné krávy**, jestliže míra interních hodin zůstane stejná a naroste počet fakturovatelných hodin.

Mezi zmiňované **dojné krávy** patří služby PPC, SEO a UX. Tyto služby generují velký počet fakturovatelné práce a využívají minimum interních hodin. Také služby jsou pro podnik stabilním příjmem. Mezi **hvězdy** naopak patří zbytek služeb, tj. Obsah, Analytika, Mailing, Development a Grafika. Tyto služby sice generují větší počet fakturovatelných hodin, které jsou ale poníženy o vysoký počet interních hodin, proto tyto služby nejsou tolik ziskové. Jejich vysoký počet interních hodin negativně ovlivňuje průměrnou hodinovou sazbu zisku.

2.4.3 Shrnutí analýzy služeb dle bostonské matice BCG

Cílem těchto dvou matic bylo vzájemné srovnání služeb, do jaké míry jsou ziskové a do kterých je nebo není potřeba nadále investovat. Služba „grafika“ se v první (klasické) matici jevila jako **hvězda**, která vydělává značný zisk, v porovnání s druhou maticí je ale

jasně vidět, že stačí málo a stane se z ní bídný pes. Počet interních hodin negativně ovlivňuje ziskovost hodinové sazby. Naopak služba SEO je v první matici umístěna jako otazník, do kterého je dobré zvážit investici, v druhé matici se projevuje jako dojná kráva, jelikož má nejmenší podíl na interních hodinách a zároveň nejvíce hodin fakturovatelné práce.

V následující tabulce č. 8 můžete vidět, jak interní hodiny dokážou ovlivnit ziskovost na hodinu konkrétní služby. **Limity této matice:** nesterjně velká velikost týmů a také zakázek pro jednotlivé typy služeb.

Tabulka č. 8: Ziskovost jednotlivých služeb (Zdroj: Vlastní zpracování)

Tým	Průměrná hodinová sazba pracovníka	Průměrná hodinová sazba klienta	Zisk za odpracovanou hodinu
PPC	350 Kč	1,000 Kč	426 Kč
Analytika	350 Kč	1,000 Kč	227 Kč
Grafika	350 Kč	1,000 Kč	192 Kč
Mailing	350 Kč	1,000 Kč	252 Kč
SEO	350 Kč	1,000 Kč	440 Kč
Obsah	350 Kč	1,000 Kč	260 Kč
UX	350 Kč	1,000 Kč	346 Kč
Development	350 Kč	1,000 Kč	204 Kč

2.5 Analýza atraktivity trhu

Obsahem kapitoly bude analýza atraktivity oborového okolí. Zhodnocení provedených analýz bude provedeno prostřednictvím Porterova modelu pěti sil, s cílem vymezit intenzitu jednotlivých sil působící v oboru pro zvolený podnik, které mohou znamenat hrozby či příležitosti.

2.5.1 Analýza stávající konkurence v odvětví

PROFICIO sídlí přímo v centru města Brna a existuje zde docela silná konkurence. Online marketingových agentur stále přibývá, jelikož se toto odvětví velmi rychle rozrůstá a v dnešní moderní době kdo není na internetu, jako by ani nebyl.

Pokud by se jednalo pouze o Brno, **za největší přímé konkurenty** by se daly považovat tyto marketingové agentury: PeckaDesign, RoberNemec.com s. r. o., FEO digital agency s. r. o., BETTER MARKETING, s.r.o, Business Factory s.r.o., Increative a další.

PeckaDesign

Tento konkurent sídlí v Brně. Specializují se na tvorbu velkých e-commerce projektů a pyšní se dvacetiletou tradicí v oboru. Firma se sama charakterizuje jako:

- **Tvůrci** - velkých e-shopů na míru. Tvoří kompletní projekt od začátku až do konce. Od analýzy a UX, přes vývoj až po marketing a následný rozvoj,
- **vývojáři** - projekty staví na jejich vlastní platformě PeckaDesign Publicator. Podnik dbá na to, aby se používaly aktuální technologie a bezpečnostní standardy.
- **marketáři** - starají se o online marketing e-shopů nejen z jejich vlastní dílny. Věnují se především výkonnostnímu marketingu, kde je možné snadno spočítat, jak jsou úspěšní.

Tato agentura má za sebou spoustu projektů se známými značkami, jako je Electro World, Hudy, Megapixel, Benu nebo Gant. Společnost uvádí počet 11 – 50 zaměstnanců, čímž se řadí mezi malé podniky (31).

RobertNemec.com s. r. o.

Společnost RobertNemec.com založil Robert Němec v roce 2001. Jedná se o společnost s ručením omezeným, která měla ale krušné začátky. Kromě Brna má tento konkurent také pobočku v Praze. Mezi jejich nabízené služby patří také oblasti digitálního marketingu, oproti ostatním konkurentům nabízí navíc služby Omnichannel marketing a Mentoring firemních (inhouse) týmů. Do jejich kompetencí ale nespadá UX ani tvorba webů. Mezi jejich klienty patří známá jména jako Invia, Jysk, Mountfield, CZC.CZ, Fujifilm nebo Bioderma. Současně se společnost skládá z týmu 14 specialistů v oboru, také se řadí mezi malé podniky. (32).

BETTER MARKETING, s. r. o.

Společnost založil v roce 2005 Martin Kupka. Nejednalo se však hned o marketingovou společnost, původně bylo Better Marketing založeno jako PPC speciálka. Teprve až

v roce 2010 se tento konkurent pustil do webové analytiky, SEO, e-mailingu a sociálních sítí (hlavně Facebooku). Dnes klientům pomáhají s budováním značky, kreativou a tvořit vhodné strategie. Pobočky můžete najít nejen v Brně, ale také v Praze a Ostravě. Společnost uvádí 31 zaměstnanců, taktéž se svou velikostí řadí mezi malé podniky (33).

FEO digital agency s. r. o.

Tato brněnská společnost, věnující se online marketingu a tvorbě webů vznikla před 17 lety. Tento konkurent má velmi nejasně stanovenou nabídku všech služeb. Společnost současně zaměstnává 28 zaměstnanců, čímž se také řadí mezi malé podniky (34).

In creative s. r. o.

Společnost nabízí jako i zbytek konkurentů služby v oblasti online marketingu, na rozdíl od ostatních jejich nabídka nesahá do oblasti UX ani tvorba webů. Mezi jejich významné klienty patří McDonads, Hanák centrum nebo Auto Palace Brno. Pobočky společnosti naleznete v Brně, Praze, Ostravě a také v Bratislavě. Společnost v současnosti čítá 25 zaměstnanců, tím se opět řadí mezi malé podniky (36).

Business Factory s. r. o.

Dalším konkurentem je společnost Business Factory s. r. o., vznikla v roce 2009. Business Factory je technologickým partnerem pro online marketing. Od doby založení se stali oficiálním partnerem společností Facebook a Google a otevřeli pět kanceláří po celém světě. S jejich vlastními reklamními technologiemi a vlastním jedinečným know-how posouvají hranice online marketingu pro klienty po celém světě. Pobočky naleznete v Brně, Praze, Varšavě, Bratislavě, Dubaji. Tento konkurent se počtem svých poboček už docela vzdaluje z hlediska přímé konkurence. Počet zaměstnanců je neznámý, takže nelze přesně definovat, zda zapadá do malého podniku (35).

Oslovila jsem všechny tyto konkurenty s prosbou o bližší informace ohledně agentury. Zajímaly mě služby, týmy, cenová nabídka a také přístup k procesům a projektům. Výsledné srovnání společnosti s se společnostmi PeckaDesigna, Increative a RobertNemec.com můžete vidět v následující tabulce č. 9.

Tabulka č. 9: Srovnání s konkurencí – služby, cena (Zdroj: Vlastní zpracování)

Název	PROFICIO marketing s. r. o.	PeckaDesign, s.r.o.	In creative s.r.o.	RobertNemec.com, s. r. o.
Služby	<p>Display – display kampaně, kampaně v obsahové síti, real-time bidding, PPC – PPC kampaně, facebookové kampaně, Analytika – vyhodnocování kampaní a nastavování Google Analytics, GTM, tvorba reportů napojením na Google Data Studio a Power BI SEO – technická optimalizace webu, obsahové úpravy webu, analýza klíčových slov, správa firemních profilů, linkbuilding Obsah - PR, správa sociálních sítí, copywriting, promování a analýza obsahu kreativa – grafika, video, produkce, UX – UX řešení webů, uživatelské testování, analýza konkurence, analýza zákaznické podpory, web development, e-mailingové kampaně, vývoj a programování webů Zbožové srovnávače Affiliate marketing nabídka školení ve všech výše zmiňovaných oblastech.</p>	<p>PPC (výkon, display), neděláme RTB PPC sociální sítě (FB, IG, Linked, Twitter) PPC jednorázově - krátkodobé kampaně, audity SEO (technické i obsahové, kontinuální i jednorázově - SEO audit, analýza konkurence, AKW atd. Linkbuilding Obsah - copywriting od mikrocopy, přes články až po copy newsletterů, letáků atd., řešíme celé obsahové strategie i jednorázové textace Grafika - weby, mikrostránky, newslettery, bannery, loga, letáky Affiliate - kompletní affil management Správa soc. sítí - obsah - FB, IG, TW, Linked (u IG jsme schopni zajistit i focení atp.) Strategie - ať už pro celý projekt, tak i jednorázové kampaně, s tím souvisí i kompletní projektový management k marketingu a často supluje pozici externího e-commerce manažera, který je součástí širšího boardu Zbožové srovnávače - komplet, ručně i automatizované, CZ i SK (klienty na zboží mimo cz i sk nemáme) Analytika - scripty, automatizace, GA, GTM, propjování do datastudio atd..</p>	<p>Jsme full service agentura. Nabízí vše od brandu až po výkonností marketing. PPC reklama, SEO, Správa sociálních sítí, Obsah Online HR, Workshopy, Grafika, Analýzy webu nebo e-shopu.</p>	<p>Poskytuje strategické a reklamní služby. Konkrétněji se jedná o: Marketingové strategie, Audity a plánování marketingových investic , Omnichannel marketing, Reklamní kampaně, Public relations, Optimalizace pro vyhledávače, Mentoring firemních (inhouse) týmů, Optimalizace srovnávačů zboží, PPC reklama ve vyhledávačích, Emailový marketing, Marketing na sociálních sítích, Datová a business analytika, Digitální analytika, Zvyšujeme tržby pomocí optimalizace konverzního poměru (CRO), Tvorba obsahu, Online reputation management, Branding.</p>
Cena	Standardní cena je 1000 Kč/hodina	Standardní cena je 1400 Kč/hodina	„Projekty naceňujeme individuálně. Razíme projektový, a především partnerský přístup“	- hodinová sazba od 1000 Kč/hod po 3000 Kč/hod.

Název	PROFICIO marketing s. r. o.	PeckaDesign, s.r.o.	In creative s.r.o.	RobertNemec.com, s. r. o.
Týmy	PPC, Display Performance SEO, UX, Development, Mailing, Analytika, Kreativita, Grafika, Videoprodukce, Obsah, Administrativa (BackOffice), Projektové řízení, HR, Účetní oddělení.	Projektový tým, Grafický tým (UX, grafika, webdesign) Programátorský tým Koderský tým Marketing tým (SEO, PPC, Obsah)	Každé oddělení má svůj tým	Obecně lze říci, že v agentuře fungují 3 typy týmů: konzultanti business konzultanti management V týmu konzultantů se poté dělí kolegové dle svého zaměření - PPC tým, social media tým, SEO tým, analytika, e-mail marketing, branding, grafic designer Dle svých zaměření spadají poté zaměstnanci do konkrétního týmu či do více týmů současně.
Procesy	Jsou projekty, například vznik nové kampaně, na které se prostě musí použít klasické projektové řízení – postuje se podle zaběhaného checklistu a jasných deadlinů Na větší projekty se začala používat šablona RACI v kombinaci s agilním řízením (většinou o délce cyklu 14 dní - kdy se přehodnocuje, jestli není ve hře nový faktor, kvůli kterému změníme přístup nebo postup).	Development -ve vývoji se používá waterfall i agilní řízení. Každý tým to má nastavené ale jinak. Jelikož jde o stabilní týmy, jde to i stylem – co komu lépe vyhovuje, to používá. Ale spíš převažují prvky agilního řízení Marketing - tím že se jedná o malý tým seniorů, mají jiná přístup než většina agentur. Nemají projektovou asistentku. Strategie koordinuje Jakub Rejnuš (ale vždy v kooperaci s těmi specialisty, kteří na projektu budou pracovat nebo už pracují). Každý z nich řeší svoji část od základu – tzn. navrhne si sám, co by chtěl dělat s ohledem na stanovené cíle a rozpočty. Jakub to dává dohromady, koordinuje, upravuje a komunikuje. Při chodu projektu je tým v úzkém kontaktu s klientem a tím, že zde není projekták, jako komunikátor, klient má vždy přímo kontakt na marketáka a řeší dané věci přímo s ním. Marketák komunikuje s klientem, předává reporty za své aktivity a je ve velmi úzkém kontaktu s klientem. Nemají ani obchodní zástupce, kteří by byli motivováni odměnou za počet domluvených zakázek. Když něco dává smysl, jsou schopni to nabídnout a vyargumentovat sami bez další pomoci. Jako marketáci mají pouze 1x za 14 dní marketingovou poradou, kde řeší priority a operativu. U větších projektů mají na konci měsíce poradou s plánem na další měsíc, kde řeší, co je čeká a nemine.	Dle projektu. Tam, kde je vhodný agilní přístup, přistupujeme k projektu agilně.	Všechny projekty fungují na principu agilního projektového řízení. Nejen klientské, ale také interní.

Jak lze vidět z tabulky, většina konkurentů k procesům přistupuje pomocí agilního řízení. Rozdíl je ale v tom, že PeckaDesign využívá i systému waterfall. Nabízené Služby jsou srovnatelné se službami PROFICIO marketing, je možné ale říct, že má jasnou výhodu z hlediska **cenové politiky**.

2.5.2 Analýza zákazníků na trhu

„76 % nakupujících v Česku před nákupem hledá na internetu a každý třetí český internetový uživatel již online nakoupil.“ (53, s 4).

I v dnešní době spousta českých firem zastává názor, že dobré zboží se prodá samo. Podle studie z roku 2013 české drobné, malé a střední firmy vstupují do další fáze internetového vývoje. Většina z nich používá k propagaci vlastní webové stránky, třetina využívá placenou online propagaci a do budoucna plánují vrhnout se do online propagace víc. Zhruba tři čtvrtiny drobných až středních firem považují internet za prostředek své vlastní reklamy a získávání nových zákazníků. Zájem o online reklamu se vyrovnal zájmu o tisk nebo o lokální venkovní reklamu (billboardy a poutače) (53, s. 3).

Bariéry pro zákazníky

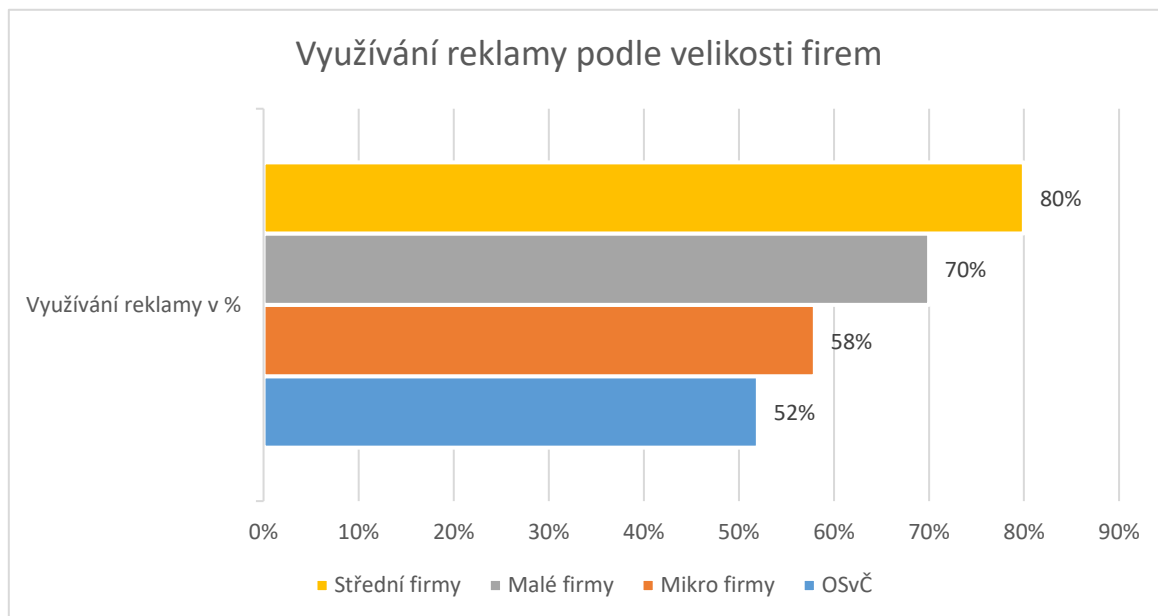
Překážkou pro použití přímo reklamy ve vyhledávačích je pocit, že její nastavení příliš složité. Firmy to nevyzkoušely ze dvou hlavních důvodů:

- 1) mají pocit, že tento typ reklamy je příliš drahý,
- 2) nemají interně nikoho, kdo by jim reklamu nastavil,
- 3) myslí si, že se nehodí pro jejich obor,
- 4) nevidí v online reklamě žádný větší přínos.

Většina firem, která hospodaří s online reklamou, tak využívá služby externích firem, agentur nebo freelancerů. Výjimkou není ani reklama ve vyhledávačích, zhruba polovina firem má na správu reklam ve vyhledávačích najmutoho externího pracovníka (53, s 3).

Reklamu potřebují všichni

Bez reklamy se dnes už podniky neobejdou. 62 % podniku přiznalo, že ke svému podnikání potřebuje využívat reklamu pravidelně. V následujícím grafu č. 5 můžete vidět procentuální vyjádření potřeby reklamy v závislosti na velikosti podniku.



Graf č. 5: **Využívání reklamy podle velikosti firem** (Vlastní zpracování dle 53)

Nejvíce reklamu využívají střední firmy (50-250 zaměstnanců). Lze říct, že s velikostí podniku roste úměrně i potřeba využívání reklamy v pravidelnosti.

Podíváme-li se na využívání reklamy pravidelně z hlediska jednotlivých sektorů, tak mezi nejčastější uživatele patří sektory realit, velkoobchodu a ubytování a pohostinství. Naopak nejméně využívají reklamu pravidelně sektory zemědělství, sektor zdraví, veřejný sektor, doprava a logistika. V následující tabulce můžete vidět procentuální vyjádření této potřeby a také vyjádření, které ze sektorů potřebují nejčastěji online reklamu.

Tabulka č. 10: Využívání reklamy podle sektorů (Zdroj: Vlastní zpracování dle 53)

Sektor	Potřeba reklamy	Potřeba online reklamy
Reality	81 %	61 %
Velkoobchod	79 %	44 %
Ubytování a pohostinství	71 %	N/A
Zemědělství	40 %	N/A
Veřejný sektor, zdraví	48 %	N/A
Doprava a logistika	52 %	N/A
Finance, právo, výzkum	N/A	39 %
Výroba, zpracovatelský průmysl	N/A	40 %
Informace, komunikace, zábava a vzdělání	N/A	39 %

Vymezení působení na trhu

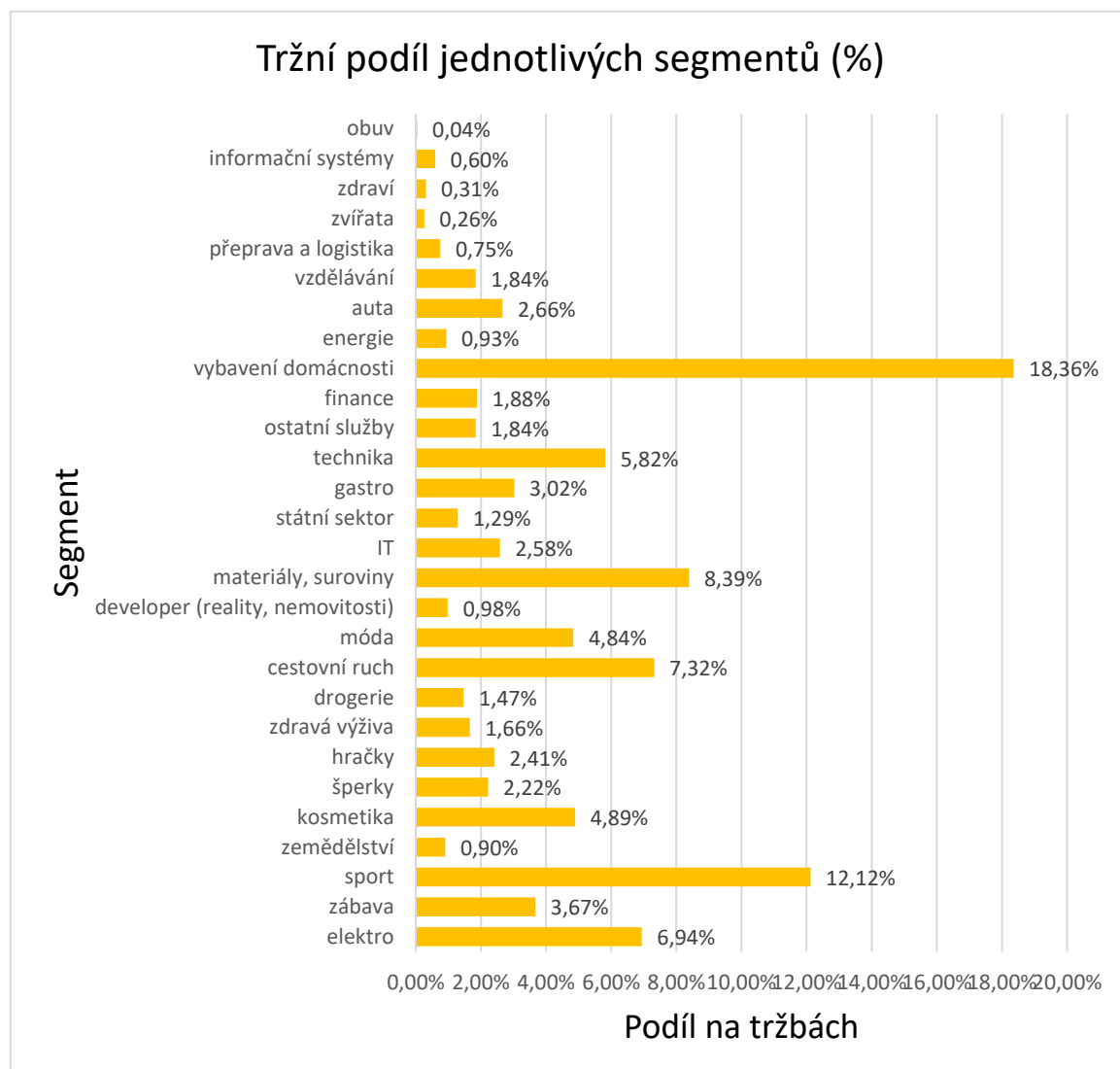
Společnost má své sídlo v Brně, tudíž působí především zde. Povaha služeb, které ale firma nabízí je taková, že může působit plošně po celé České republice. Schůzky s klienty probíhají v kancelářích v Brně, nebo se zaměstnanci vydávají přímo za zákazníky. Firma funguje na principu B2B.

Většina klientů je na cenu mírně citlivá, vzhledem k tomu, že je na trhu takové množství agentur, je přechod ke konkurenci velmi snadný. Proto PROFICIO vždy důkladně řeší každou fakturu, která je klientovi zaslána. Nemůže se stát, že by klient dostal fakturu s jinou částkou, než bylo na začátku stanovené. Případné navýšení rozpočtů je vždy s předstihem komunikováno a musí být obhájitelně argumentováno.

Náklady na přechod k jiné agentuře nejsou vysoké, veškerá práce je prezentovaná formou online výstupu. Při přechodu k jiné agentuře je potřeba pouze nasdílet hesla do firemních účtů (Firmy.cz, Google Business, Google Analytics, Kentico atd.) a nová agentura se jednoduše dostane k informacím.

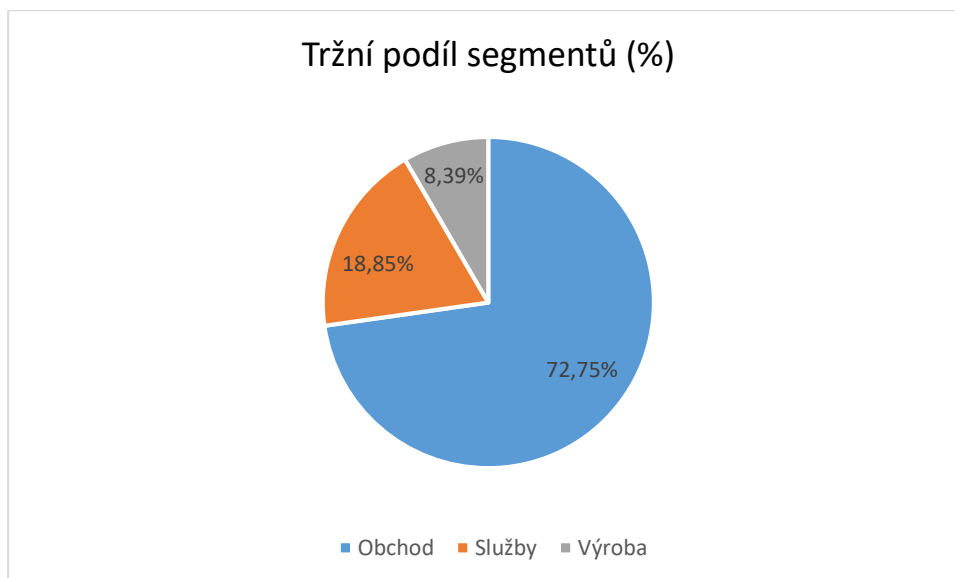
Segmentace trhu a tržní podíl

Podíváme-li se přímo na klientelu společnosti, zde se nachází momentálně cca **316 klientů**. Rozdělila jsem je dle zaměření a také dle podílu na zisku společnosti. Následující vyobrazení můžete vidět na grafu č. 5.



Graf č. 6: Podíl na tržbách dle jednotlivých segmentů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Jak můžete vidět z grafu, na tržbách společnosti má největší podíl segment **vybavení domácnosti**. Je to z toho důvodu, že společnost ve většině případů zaštiťuje digitální marketing pro e-shopy. Dále jsem rozdělila tyto segmenty do 3 hlavních skupin – výroba, služby a věda a výzkum. Zobrazení můžete vidět na grafu č. 6.



Graf č. 7: Tržní podíl segmentů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Největší tržní podíl pro společnost představuje obchod (72,75 %), která představuje prodej výrobků a zboží. Většina klientů společnosti provozuje e-shopy, tudíž sem spadá tato silná skupina. Velká část klientů se společností spolupracuje od začátku založení společnosti, např. e-shop Top-obaly.cz spolupracuje s PROFICIO již 6 let. Klienti společnosti prokazují značnou věrnosti a loajalitu. Velikost klienta nehraje roli, PROFICIO dokáže připravit řešení pro každý typ byznysu i velikosti podniku.

S KÝM SPOLUPRACUJEME?

Pomáháme začínajícím firmám i nadnárodním společnostem



” Žádný klient pro nás není příliš malý ani velký

Věrnost klientů je také do značné míry podpořena v období Vánoc. Společnost se snaží vyjádřit klientům svůj vděk za spolupráci a každý rok rozesílá personalizované vánoční dárky. Klienti tyto dárky vždy vřele vítají a společnost sklízí pozitivní zpětnou vazbu. V návaznosti na současnou situaci společnost pro své klienty nabízí bezplatnou konzultaci a pomoc v této těžké době způsobenou šířením koronaviru Covid-19.

2.5.3 Analýza trhu dodavatelů

Aby mohla společnost řádně fungovat, je potřeba zajistit pravidelné dodávky potřebné pro provoz firmy, jedná se zejména o:

- Kancelářské potřeby a vybavení,
- energie,
- pronájem,
- internet.

Kancelářské vybavení a potřeby

Kancelářské potřeby a vybavení jsou nakupovány jednorázově, jde potřeby. Většinou back office manažerka udělá větší nákup v jednom z mnoha papírnictví. Tyto částky jsou pro společnost zanedbatelné, tudíž jim nepřikládám velkou váhu. Co se týče kancelářského vybavení – stoly a židle. Ty společnost nakupuje ve velkém v prodejně IKEA. V současnosti je v kancelářích dostatek vybavení i do zásoby, navíc společnost nemá za současné situace v plánu rozšiřovat své řady. Počítače, monitory a jiné počítačové příslušenství dodává společnost GigaComputer a.s., která je zároveň i klientem. Jak jsem ale zmiňovala, většina zaměstnanců si nosí svůj notebook. I tohoto vybavení je ve společnosti dostatek.

Energie

Společnost momentálně odebírá energie od dodavatele E.ON. Elektrickou energii využívá jak ke svícení a provoz, tak i pro ohřev teplé vody. Ačkoliv jsou v současnosti ceny dodavatelů energií srovnatelné, v rámci analýzy jsem informace, které vykazují dobu reakce a srovnatelnost ceníku a reálné nabídky (58).

Tabulka č. 11: Srovnání energií (Zdroj: Vlastní zpracování)

Obchodník	Průměrná známka	Doba reakce (den)	Shoda ceny v kalkulátoru a v nabídce (%)	Doporučení (%)
Elimon	4,67	1,00	100	100
Czech Energy (Plyníci)	4,63	1,13	100	100
Carbounion	4,60	1,40	100	100
Fonergy	4,50	2,67	100	100
MND	4,43	1,86	93	96
Primagas	4,41	1,84	100	100
Blue Gas Energy	4,15	2,25	100	100
Nano	4,11	1,56	100	100
123ušetři	3,86	2,37	100	100
eCentre	3,80	3,28	78	83
Blesk	3,78	5,15	88	89
České teplo	3,64	3,75	100	100
E.ON	3,60	7,80	100	80
Fosfa	3,05	5,73	81	75
Central Energy	3,00	3,14	87	57
Aukční centrum	2,79	7,69	75	77
Skautská energie	2,67	3,74	56	59
innogy	2,00	9,40	60	60
ST Energy	2,00	7,71	71	57
ČEZ	1,00	10,67	28	39

Pronájem

Společnost sídlí v centru města Brna, konkrétně Za Divadlem 2. kanceláře tvoří cca 550 m² a skládá se z několika místností. Nejedná se o žádný open space, téměř každý tým má svou vlastní místnost. K ceně nájmu jsem se bohužel od majitele nedostala, proto jsem použila odhad. Průměrná cena za pronájem kancelářského 1 m² činí zhruba 206 Kč. Jestliže má kancelář 550m², tak orientační cena za pronájem činí 113 300 Kč (59).

Internet

V současnosti využívá firma k zprostředkování služeb internetu Befaster.cz a platí měsíčně 20 000 Kč za využívání ADSL internetu.

Outsourcing služeb

Firma využívá také outsourcingu služeb od externích společností a odborníků. Ve většině případů se jedná o firmy, které s PROFICIO spolupracují, jako je např. Pux Design. Tato společnost se zabývá tvorbou webů a e-shopu na míru. S danou společností fungují tak, že si vzájemně vypomáhají. Většina klientů, která odbírá služby PROFICIO má web nebo e-shop vytvořený právě od Pux Design. Firma si je vědoma toho, že výpadek ze strany partnera by měl na chod podnikání určitý dopad, proto se rozhodla tento rok odkoupit společnost Porta Design, která se rovněž zabývá webdesignem.

2.5.4 Analýza hrozeb vstupu nové konkurence na trh

Asi každá společnost si je plně vědoma nejen hrozby stávajících konkurentů, ale také pravděpodobného vstupu konkurentů nových. Ti mohou v rámci průniku na trh nabízet výhodnější ceny, doplňkové služby, které PROFICIO nenabízí nebo modernější vybavení a technologie.

Většina stávajících společností a agentur působící v oblasti digitálního marketingu působí jako **společnost s ručením omezeným**. Pokud se rozhodnete společnost založit sami, budete sepisovat zakladatelskou listinu, v případě více společníků se sepisuje společenská smlouva. Dalším krokem je její zápis do obchodního rejstříku, teprve zápisem začne firma existovat. Pro zápis do OR budete potřebovat následující dokumenty:

- společenskou smlouvu,
- živnostenské oprávnění,
- výpisy z rejstříku trestů všech jednatelů nebo pouze vás,
- výpis z katastru nemovitostí s uvedením, kde bude firma sídlit,
- listinu o splnění vkladových povinností
- a čestná prohlášení jednatelů, že jsou způsobilí k provozování živnosti.

Před zápisem do OR je nutné mít splacených **minimálně 30 % ze všech vkladů**. Tato podmínka je dána zákonem. Splacení vkladu doložíte potvrzením z banky a prohlášením správce vkladu. Existují ale samozřejmě výjimky, např. pokud zakládáte firmu sami, musíte mít splacenou celou výši nepeněžitých vkladů (43).

Od roku 2014 je stanovena minimální **výše základního jmění na 1 Kč**. Do té doby muselo základní jmění dosahovat alespoň 200 tisíc korun. Stejně tak nejnižší možný vklad společníka do s. r. o. činí 1 korunu, přičemž horní hranice není omezena. Nejzazším termínem pro splacení vkladu je 5 let od založením podniku (44).

Evropská komise vyzvala členské státy v roce 2011 k přijetí opatření, která zkrátí dobu potřebnou k založení nové firmy na tři pracovní dny a sníží náklady na **100 eur**. Česká republika na to reagovala novelou zákona o soudních poplatcích přijatou v roce 2016, která snížila odměny notářů a zavedla osvobození od soudního poplatku za zanesení subjektu do veřejného rejstříku. Reálná cena založení s. r. o. se tak orientačně odhaduje na cca **5 tisíc korun** (44).

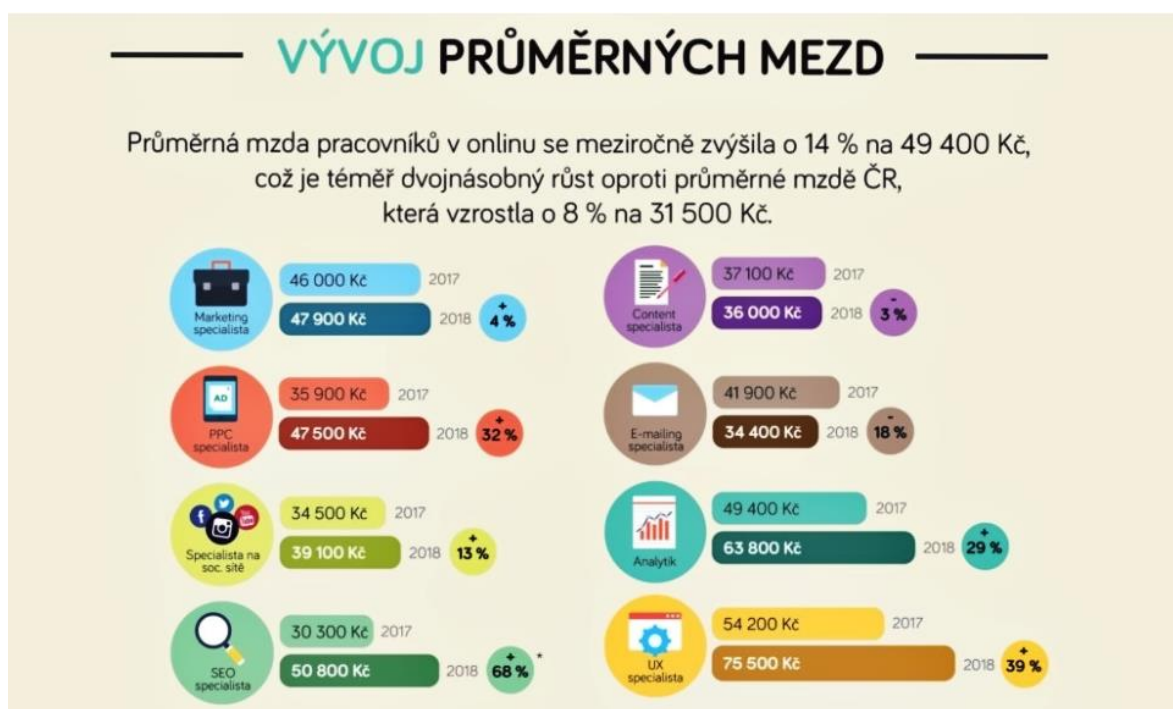
Specializování pracovníci

Založení společnosti vypadá jako poměrně jednoduché a finančně nenáročné, firma bez zaměstnanců ale není firmou. Proto je dobré zohlednit také zaměstnance a jejich odměňování. Například na portálu www.navolnenoze.cz můžete najít stovky freelancerů, které můžete oslovit za účelem spolupráce a přilákání do nové „rozvíjející“ se agentuře. V tabulce č. 12 můžete vidět průměrné platy na jednotlivých pozicích působících v online marketingu.

Tabulka č. 12: Průměrný plat na pozicích v online marketingu (Zdroj: Vlastní zpracování dle 45)

Název pozice	Průměrný plat
Account manager	27 594 – 56 482 Kč
CRM specialista	292 83 – 51 414 Kč
PR manažer	28 024 – 53 293 Kč
Copywriter	22 709 – 39 503 Kč
Grafický designér	23 527 – 43 209 Kč
Marketingový specialista	26 631 – 46 016 Kč
Media buyer	27 216 – 37 423 Kč
PPC specialista	26 564 – 38 761 Kč
SEO analytik	28 583 – 41 021 Kč
Social media specialista	26 753 – 41 521 Kč

Podle průzkumu webu Onlinepeople.cz Celkově činí průměrná mzda v českém onlinu 49 400 Kč, což je téměř o 60 % víc, než je republikový průměr. Průměrné meziroční tempo růstu mezd v e-commerce je 14 %. V následujícím Obrázku č. X můžete vidět zobrazení jednotlivých pozic a jejich platu, meziroční srovnání roku 2017 a 2018 (46).



Obrázek č. 12: Vývoj průměrných mezd v online marketingu (Zdroj: 46).

Jak můžete z obrázku i předcházející tabulky, najmout odborníky do týmu značí jistou finanční náročnost, je tedy nutné s ní počítat.

Růst online marketingu

Online marketingu se daří a nějakou dobu se mu ještě dařit bude. Budoucnost digitálních agentur vypadá jasně, a proto je i možný hrozba vstupu nových konkurentů. Důvodů, proč digitální marketing stále roste je hned několik. Společnost PROFICIO marketing spadá podle statistické klasifikace ekonomický činnosti pod CZ-NACE sekce M, oddíl 7311 - činnosti reklamních agentur (60). Nutno ale podotknout, že do této skupiny spadají všechny marketingové agentury, tedy i offline reklama. Uvádět zde vývoj tohoto odvětví by tedy nemělo potřebné výsledky. Růst online marketingu lze podpořit následující kapitolou 2.5.5. Analýza substitutů, jelikož zde mám zpracovaný vývoj online reklamy z pohledu zákazníků a investic do ní. "

2.5.4.1 Chování firem pod vlivem koronavirové situace

Současná koronavirová situace se dotkla každého z nás. Je to situace, která zasáhla společnost nejen lokálně v rámci států, ale především globálně. Vláda musela v souvislosti s tímto virem přistoupit k řadě restriktivních opatření a přišel na řadu i nouzový stav. Ten ovlivnil naše životy o to více.

Segmenty, kterých se nouzový stav dotknul nejvíce jsou **cestovní ruch**, **kultura** a také **vnitrostátní doprava**. U těchto segmentů byl pokles tržeb nejrazantnější, některé společnosti jsou na pokraji krachu. V cestovním ruchu je to naprosto pochopitelné, jelikož vycestovat mimo stát je zakázané, i přes uvolnění vládních opatření bude pravděpodobně cestování velmi omezené a samozřejmě podmíněné 14 denní karanténou a následným testem prodělání koronaviru. Do kultury lze počítat nejen divadla a kina, ale také provozovatele konferencí, veletrhů, výstav, školení a v neposlední řadě koncertů a festivalů.

Jsou zde ale i odvětví, která naopak posílala. Řadí se sem **e-shopy**, nejvíce je to potom poznat na prodeji **elektroniky**, **potřeb pro domácí mazlíčky**, **internetové lékárny**, **drogerie a kosmetika** a samozřejmě **potraviny**. Netřeba velmi zmiňovat, jak příhodná byla tato situace pro weby jako je Rohlík.cz nebo Košík.cz. První vlny opatření vyřadily

dokonce na chvíli provoz těchto webů, potraviny byly neustále vyprodané, čekací fronta na web dosahovala řádů desítek minut a dodací termíny byli chvilkami i na týden.

A potom tu jsou kategorie, které se snažily se vzniklou situací vypořádat a přizpůsobit se jí. Některé **gastro a pohostinství** dále omezeně fungují na principu rozvozu jídla nebo vyzvednutí jídla take away. A nyní přicházíme k jádru celé věci. Firmy, ať chtěly nebo ne, musely z velké části přejít na fungování prostřednictvím **online prostředí**. A zde se lámou firmy na 2 hlavní tábory:

- **Omezit investice do online marketingu,**
- **začít naplno investovat do online marketingu.**

Osobně se přikláním k výroku Marka Ritsona, který na tuto situaci nahlíží následovně:

„Koronavirová krize nás všechny zkouší, ale obchodníci musí myslet dlouhodobě a budovat své značky, chránit své zaměstnance a ctít jejich hodnoty. Pomyslná ozubená kola průmyslu se musí neustále otáčet a nejlepším mazivem je efektivní marketing.“ (61).

Na závěr bych dodala pár podložených čísel, které se vztahují k současné situaci.

- Jenom v pondělí 16.3.2020 navštívilo webu Seznamu více než **5 miliónů lidí**, to je zhruba o milion lidí více, než ten den sledovalo televizní kanál ČT24,
- díky obrovské návštěvnosti Seznam.cz je možné nakoupit display reklamu v open RTB zhruba o **25 – 50 % levněji**, než tomu bylo doposud,
- denní používání sociální sítě Facebook již koncem února vzrostlo napříč všemi zeměmi okolo **25 %**,
- návštěvnost českých zpravodajských webů je téměř **dvojnásobná** (62).

Potřeby firem

Vzhledem k tomu, že se digitální ekosystém stále rozšiřuje, získává dosah digitální strategie nadále větší viditelnost u klientských organizací. Především potom u podniků, pro které je inovace prioritou. Organizace s jasným pohledem na budoucnost začínají značně investovat do digitálních platforem, produktů a služeb. Pomocí digitálních možností přinášejí novou přidanou hodnotu, vytváří silný engagement se zákazníkem, a

navíc oslovují i nová publika. Proto se firmy rozhodují vsadit už od začátku na digitální agentury – vedou plánování návrh a vývoj produktové nebo kampaňové vize. Agentury tak realizují celopodnikové vize do konkrétních digitálních řešení. Digitální prostředí je velmi výnosné, ovšem pro mnoho společností je pořád příliš neznámé. Kvůli tomu pro ně právě práce s digitální agenturou symbolizuje posun vpřed (48).

Budování značky ze strategického pohledu.

Pojem značka je často skloňován. Silné značky mají oproti těm slabým několik výhod. Lidé je znají, rozumí jim a často se s nimi ztotožňují. Je tak jednoduché koupit si produkty, které pod silný brand spadají. Výsledkem je větší prostor pro ziskovou marži a řada dalších výhod. Proč mít vlastní značku? Odpověď je víc než jednoduchá: kvůli odlišení. Již dávno jsou pryč časy, kdy na trhu existovaly druhové produkty, u kterých bylo spotřebitelům jedno, který si zrovna koupí. Je vědecky prokázáno, že lidé preferují to, co znají (54).

Know-how společnosti a získání referencí

Aby společnost vůbec vznikla, je potřeba mít zadefinované know-how. **Vlastní know-how** odlišuje společnost od konkurence a tvoří vlastní komunitu zákazníků. Budování je těžce napodobitelné, drahé a většinou trvá roky. S tím se pojí i budování **brandu** (povědomí o značce) a **získávání referencí**. Všechny tyto aspekty přispívají k tomu, aby společnost byla úspěšná a dokázala konkurovat i takové agentuře, jako je právě PROFICIO.

Cenová politika

Aby nová firma na trhu dokázala cenově konkurovat stávajícím firmám, musela by vykazovat úspory z rozsahu. Další možností je, že by dokázala minimalizovat náklady díky konkurenční výhodě. Pro novou malou firmu, která zrovna vstoupí na trh je tato cenová politika těžce dosažitelná. V případě, že by se ale jednalo o pobočku nějaké nadnárodní společnosti, je možnost vyrovnat se nastavené cenové politice.

Zhodnocení kapitálové náročnosti vstupu na trh

Z uvedených informací je možné odhadnout, jaká je kapitálová náročnost vstupu nové firmy na trh digitálního marketingu. Následující body, které do vstupu na trh spadají, hodnotím následovně:

- **Náklady na založení společnosti** – nízké a časově nenáročné,
- **Know-how společnosti** o trhu – velmi drahé a časově náročné,
- **Povědomí o společnosti, brand a reference** – velmi drahé a časově náročné,
- **Specializovaní pracovníci** – drahé ale časově ne tolik náročné,
- **Technologie a vybavení** – drahé ale časově nenáročné.

Freelanceři vs. agentura

Další možnou hrozbou vstupu nové konkurence, která by ale zároveň mohla spadat do kategorie konkurence stávající je nabízení **služeb freelancerů**, kteří pracují na vlastní zodpovědnost a nepracují pod žádnou jinou agenturou. V následující tabulce č. 13 můžete vidět srovnání práce s digitální agenturou a s freelancerem.

Tabulka č. 13: Srovnání agenturní práce a freelancera (Vlastní zpracování dle 47)

	Digitální agentura	Freelancer
Výhody	<ul style="list-style-type: none"> • Zkušenosti, • Široké spektrum znalostí, které nabízí komplexní řešení, • Kvalitnější nástroje pro práci, • Specialisti na téměř většinu oborů, • Jednotná komunikace, • Jasná specifikace cílů a jejich dosažení, • Reportování 	<ul style="list-style-type: none"> • Vysoká odbornost v daném odvětví, • Nižší náklady, • Časová flexibilita.
Nevýhody	<ul style="list-style-type: none"> • Vyšší náklady, • Pevnost zakázek. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nespolehlivost, • Neefektivní práce – ovládání pouze jednoho oboru • Omezená kapacita zakázek

2.5.5 Analýza substitutů

Z hlediska charakteru služeb, které se vážou k digitálnímu marketingu, jsem nenašla žádný substitut, který by se povahově přibližoval. Intenzitu této síly vnímám jako nízkou,

jelikož je velmi nepravděpodobné, že by se nějaké substituty v dnešní nebo v budoucí době našly. Za substitut by se dala považovat **jakákoliv forma offline reklamy**, jejíž atraktivita je ale momentálně na ústupu.

Investice do internetové reklamy se loni zvýšily téměř o 23 % na 28,6 miliardy korun. Přehled o tomto podává průzkum agentury Mediař pro Sdružení pro internetový rozvoj (SPIR). Nejvýznamnější část internetových inzertních výdajů připadá na celoplošnou reklamu, za kterou zadavatelé v roce 2019 zaplatili 22,8 miliardy Kč. Reklama ve vyhledávání vzrostla na 8,5 miliardy Kč. Do katalogů a řádkové inzerce investovali inzerenti 1,2 miliardy. V následující tabulce č. 14 můžete vidět vývoj za jednotlivé formy internetové a mobilní reklamy. Čísla jsou uvedena v miliardách Kč (49).

Tabulka č. 14: Investice do jednotlivých druhů online reklamy (Zdroj: Vlastní zpracování dle 49)

Typ inzerce	2015	2016	2017	2018	2019
Display	10,5	14,2	16,4	20,1	22,8
vyhledávání	3,7	4,7	5,9	7,3	8,5
Katalogy, řádková reklama	0,9	0,9	1,1	1,1	1,2
Celkem	15,2	19,8	21,4	28,5	32,5

Online reklama mezi jednotlivými media-typy, je stále druhým nejsilnějším médiem hned za televizí. Její podíl na trhu připadá na jednu čtvrtinu. Televizní reklama má podíl 46 % a objem investic 53,1 miliardy Kč. Za online reklamou jsou tisk, rádio a venkovní reklama (49, 50). V následující tabulce č. 15 můžete vidět srovnání výdajů za všechny media typy v průběhu jednotlivých let.

Tabulka č. 15: Investice do reklamy dle mediatypu (Zdroj: Vlastní zpracování dle 49, 50)

Mediatyp	2016	2017	2018	2019
Televize	4,1	48,1	53,1	57,4
Tisk	1,6	19,5	19,6	19,8
Rádio	0,7	7,6	8	7,9
Venkovní	0,4	5,3	5,3	5,4
Online	19,8	21,4	28,5	32,5

Online reklamě také hraje do karet její nižší cena. Návratnost investice do digitální reklamy je výrazně lepší než při investování do offline reklamy. Samozřejmě je velmi důležité vždy zohlednit účel propagace.

Televizní spot vás rychleji dostane do povědomí a PR článek v magazínu vám může snadno přinést vyšší důvěryhodnost. Při přepočtu na množství lidí, kteří reklamu uvidí, je ale digitální reklama **3krát až 50krát levnější než offline reklama**. Řada menších a středních firem neberou offline reklamu vůbec v úvahu, protože i ta nejmenší smysluplná investice do něj, je pro jejich rozpočty příliš vysoká (51). V následující tabulce č. 16 můžete vidět srovnání výhod a nevýhod offline a online marketingu (51).

Tabulka č. 16: Srovnání online reklamy a offline reklamy (Zdroj: Vlastní zpracování dle 51).

Mediatyp	Online reklama	Offline reklama
Výhody	<ul style="list-style-type: none"> • Přesné cílení • skvělá měřitelnost • nízká cena, • rychlost spuštění a správné načasování, • Neustálá kontrola, • Šíře publika – cílení na relevantní zákazníky 	<ul style="list-style-type: none"> • Rozšíření médií (TV, rádio, tisk) • Dominantní postavení TV
Nevýhody	<ul style="list-style-type: none"> • Přesycené některé části trhu 	<ul style="list-style-type: none"> • Vysoké náklady, • Časová náročnost, • Špatná měřitelnost výsledků • Nemožnost dokonalého cílení

2.5.6 Shrnutí výsledků atraktivity trhu pomocí Porterova modelu 5-ti sil

Pomocí Porterova modelu 5 sil jsem hodnotila, které hybné síly mají na společnost a její fungování největší vliv. Jako největší hybná síla se jeví **smluvní síla odběratelů a konkurenční rivalita v odvětví**. Trh online (digitálního) marketingu je v rozkvětu. Vezmeme-li navíc v úvahu i současnou koronavirovou situaci, tak společnosti, které předtím nevěnovaly online prostředí dostatečnou pozornost, teď musely zbystřit a situaci se musely přizpůsobit. Online marketing předběhnul média, jako je tisk a rozhlas, na

kralující televizní média ale zatím nedosáhl. Velká část lidí nakupuje přes internet, v čemž je vidět velký potenciál a atraktivita pro potenciální nové firmy.

V tabulce č. 17 je zhodnocená intenzita pěti sil, které působí na sledovaný podnik. Tato intenzita má **3 stupně – nízká, střední, vysoká**. Detailnější zhodnocení jednotlivých sil můžete vidět níže.

Tabulka č. 17: Zhodnocení intenzity jednotlivých sil dle Porterova modelu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Síla	Intenzita
Konkurenční rivalita v odvětví	Vysoká
Hrozba vstupu nových konkurentů	Střední
Smluvní síla dodavatelů	Nízká
Smluvní síla odběratelů	Vysoká
Náhradní výrobky (substituty)	Nízká

Rivalita současné konkurence a trhu

Na základě provedené analýzy současné konkurence na trhu hodnotím intenzitu této hybnou síly jako **vysokou**. Analyzovala jsem přímo konkurenci, která působí přímo v Brně a závěr je takový, že nabídka služeb je velmi podobná. V čem ale vidím výhodu je úroveň analytiky, která má potenciál rozvíjet se a je jedním ze střednědobých cílů společnosti. Cenová politika je také nastavena na podobné výši, vidím zde menší konkurenční výhodu, jelikož PROFICIO nabízí nejnižší standardní sazbu.

Bariéry vstupu a hrozba vstupu nových konkurentů na trh

Obliba, a především potřeba využívat ke svému byznysu digitální (online) marketing, stále roste. Založit novou společnost z finančního hlediska není příliš náročné, z hlediska nefinančního je ale náročně vybudovat v krátkém časovém období takovou společnost, která by mohla PROFICIO konkurovat. Malá vstupující firma nemá šanci dosáhnout v krátkém časovém horizontu takové úrovně, a především kvality nabízených služeb. K tomu je zapotřebí nejen specializovaných pracovníků, ale také především vybavení, unikátní know-how a také povědomí o značce a reference. Proto intenzitu této hybné síly stanovuji jako **střední**. Na jedné straně je zde značný potenciál v růstu digitálního

marketingu, na druhou stranu kapitálová náročnost založení nové společnosti s dostatečnou konkurenceschopností je náročné.

Smluvní síla zákazníků

Tuto hybnou sílu považuji za sílu s **vysokou** intenzitou, jelikož zákazníci představují pro společnost zisk. Přechod ke konkurenci je snadný a minimálně finančně náročný. Největší vyjednávací sílu představuje segment výroby, konkrétně část **vybavení domácnosti**, ta představuje pro společnost 18,36 % tržního podílu na zisku, dalším odvětvím je **sport**, ten představuje 12 %. Jelikož jsou zákazníci poměrně citliví na cenu, společnost pečlivě hlídá, kolik je klientovi fakturováno hodin. Tím chce zamezit nepříjemnostem, díky kterým by mohl klient přejít ke konkurenci. Klienti jsou ke společnosti loajální a věrní, tuto věrnost společnost vnímá a snaží se vyjádřit svůj vděk a o klienty pečovat.

Smluvní síla dodavatelů

Vyjednávací sílu dodavatelů vnímám jako sílu s **nízkou** intenzitou. Analyzovala jsem zde dodavatele energie, internetu, pronájem a kancelářské potřeby a vybavení – těmto položkám nepřisuzuji příliš velkou váhu, jelikož nemají na společnosti příliš velký vliv. Především i proto, jelikož má firma zavedenou neomezenou možnost home office. Dále jsem zde zmiňovala outsourcing služeb, o této hrozbě společnosti věděla, a proto provedla patřičné kroky k tomu, aby ani využívání externích služeb nemělo na společnost negativní vliv.

Hrozba substitutů

Na základě provedené analýzy hodnotím hrozbu substitutů jako sílu s **nízkou** intenzitou. V současnosti je jediným substitutem offline forma reklamy, kam spadá tisk, rozhlas, venkovní reklama (billboardy) a také televizní média. Růst online marketingu se projevuje i zde, rok od roku se do něj investuje víc finančních prostředků a v současnosti je hned na druhém místě za televizí. Opět zmíním i koronavirovou situaci, která pravděpodobně pomůže dokonalejší formě průmyslu 4. 0, do které bude spadat i digitální reklama.

V následující tabulce č. 18 můžete vidět shrnutí analýzy dle Porterova modelu pěti sil.

Tabulka č. 18: Celkové zhodnocení Porterova modelu 5 sil (Zdroj: Vlastní zpracování)

Konkurenční rivalita v odvětví – vysoká intenzita	
Velký počet konkurentů	hrozba
Podobná nabídka služeb	hrozba
Cenová nabídka	příležitost
Hrozba vstupu nových konkurentů – střední intenzita	
Nízké náklady na založení společnosti	hrozba
Získání zkušených zaměstnanců	příležitost
Zvyšující se potřeby firem po digitálních marketingu	hrozba
Budování know how společnosti	příležitost
Získání referencí a povědomí o společnosti	příležitost
Služby freelancerů	příležitost
Kapitálová náročnost vstupu na trh	příležitost
Smluvní síla dodavatelů – nízká intenzita	
Outsourcing služeb	příležitost
Přerušování dodávek energie a internetu	hrozba
Smluvní síla odběratelů- vysoká intenzita	
Možný přechod ke konkurenci	hrozba
Věrnost klientů (a pravidelné využívání reklamy)	příležitost
Citlivost na cenu	hrozba
Nabídka služeb	příležitost
Složitost nastavení reklam	příležitost
Náhradní výrobky (substituty) – nízká intenzita	
Zvyšující se podíl online reklamy	příležitost
Dominantní pozice televize	hrozba

2.6 Analýza a zhodnocení faktorů za pomoci matice SWOT

Na základě informací získaných z analýz provedených v předchozích kapitolách je nyní možné vytvořit ucelený přehled silných a slabých stránek společnosti a vnějších příležitostí a hrozeb do SWOT matice. Na základě výsledků bude navržena vhodná strategická varianta, díky které bude dosaženo požadovaného cíle.

2.6.1 Zhodnocení faktorů za pomoci matic IFE, EFE

Sestavením EFE a IFE matice bude posouzena významnost a intenzita identifikovaných příležitostí a hrozeb a také silných a slabých stránek této společnosti. Jako první bude sestavena matice IFE. **Hodnota 1 vyjadřuje nejnižší spokojenost** s daným prvkem, **hodnota 5 označuje nejvyšší spokojenost** s daným prvkem.

Tabulka č. 19: Zhodnocení faktorů IFE (Zdroj: Vlastní zpracování)

Faktor	Váha	Hodnocení	Součin (VxH)	Suma součinů za kategorii	
Silné stránky					
S1	Široká nabídka služeb	0,1	3	0,3	3,875
S2	Proklientský přístup k zákazníkům	0,1	4	0,4	
S3	Věrnost a loajalita zákazníků	0,2	5	1	
S4	Specializovanost a zkušenost pracovníků	0,1	4	0,4	
S5	Nízká fluktuace	0,025	2	0,05	
S6	Rychlý růst podniku (tržby)	0,05	3	0,15	
S7	Celková spokojenost zaměstnanců se společností	0,05	4	0,2	
S8	Výhodná pozice sídla	0,025	1	0,025	
S9	Schopnost připravit strategii pro všechny typy podnikání	0,2	5	1	
S10	Možnost placeného sebevzdělávání	0,05	3	0,15	
S11	Zvyšování kompetencí pracovníků	0,05	2	0,1	
S12	Možnost seberealizace	0,05	2	0,1	
Slabé stránky					
W1	Nedostatečně komunikovaný osobní rozvoj a kariérní postup	0,05	-2	-0,1	3,2
W2	Nenaplněná synergie týmové spolupráce	0,1	-4	-0,4	
W3	Málo efektivní přístup ke komplexním zakázkám	0,2	-5	-1	
W4	Velké množství komunikačních platforem a následný vznik komunikačního šumu	0,1	-3	-0,3	
W5	Zneužívání placeného sebevzdělávání – absence kontrolního nástroje	0,1	-2	-0,2	
W6	Nedostatečná informovanost o dění ve společnosti	0,2	-2	-0,4	
W7	Motivování a odměňování zaměstnanců	0,05	-2	-0,1	
W8	Snížená ziskovost některých služeb	0,1	-4	-0,4	
W9	Velký počet klientů	0,1	-3	-0,3	

Tabulka č. 20: Zhodnocení faktorů EFE (Zdroj: Vlastní zpracování)

Faktor		Váha	Hodnocení	Součin (VxH)	Suma součinů za kategorii
Příležitosti					
O1	Vyšší ceny od konkurentů (nízká cena = konkurenční výhoda)	0,1	2	0,2	3,275
O2	Bariéry vstupu na trh v podobě zkušených zaměstnanců, budování know how společnosti, získávání preferencí a povědomí o společnosti	0,4	3	1,2	
O3	Služby freelancerů	0,025	5	0,125	
O4	Kapitálová náročnost vstupu na trh	0,05	5	0,25	
O5	Outsourcing služeb	0,025	5	0,125	
O6	Zvyšující se poptávka po službách malých a střední podniků	0,2	4	0,8	
O7	Rozvoj nabízených služeb	0,075	2	0,15	
O8	Bariéry používání nástrojů reklam (Složitost nastavení reklam, apod.)	0,025	5	0,125	
O9	Zvyšující se podíl online reklamy	0,1	3	0,3	
Hrozby					
T1	Velký počet konkurentů	0,2	3	0,6	3,025
T2	Podobná nabídka služeb	0,2	3	0,6	
T3	Nízké náklady na založení společnosti	0,05	5	0,25	
T4	Zvyšující se počet vstupujících podniků na trhu	0,1	2	0,2	
T5	Kapitálově nenáročný přechod ke konkurenci	0,2	3	0,6	
T6	Citlivost zákazníků na cenu	0,2	3	0,6	
T7	Dominantní pozice televize	0,025	2	0,05	
T8	Přerušování dodávek energií a internetu	0,025	5	0,125	

Interní faktory (IFE) = 3,875 + 3,2 = 7,075

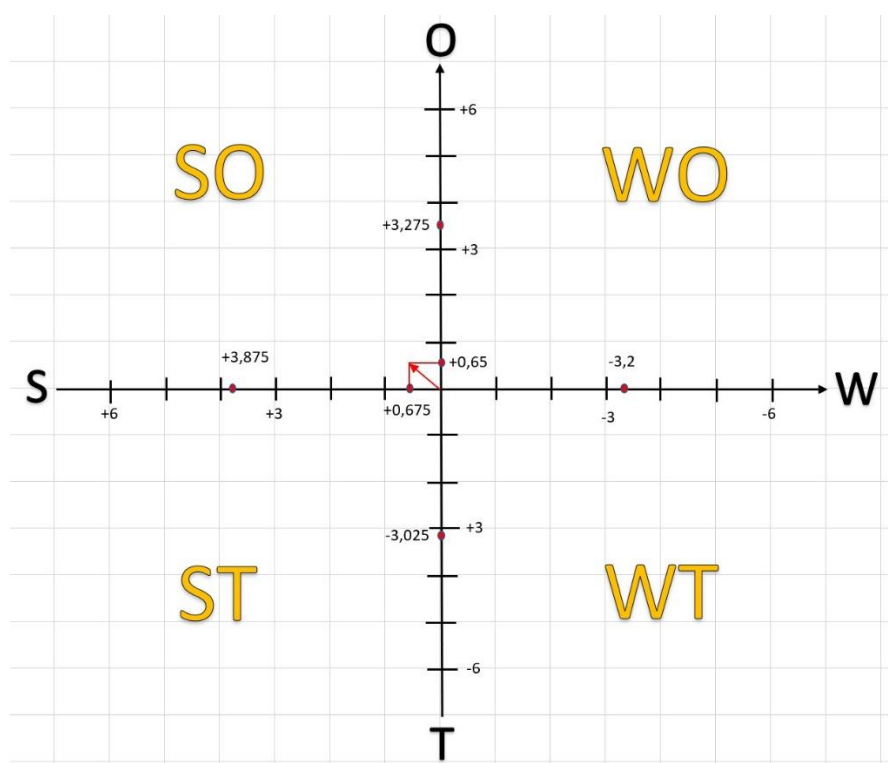
Externí faktory (EFE) = 3,275 + 3,025 = 6,3

Výsledná hodnota SWOT analýzy je rovna bilanci mezi interními a externími faktory.

Bilance = In + Ex = (3,875 + 3,2) – (3,275 + 3,025) = 0,775.

2.6.2 Výběr vhodné varianty rozvoje společnosti

Pomocí výsledků ze SWOT analýzy lze následně určit vhodnou strategii rozvoje společnosti. Zjištěná hodnota bilance SWOT matice je 0,775 a je vhodné zaměřit se na posilování interních faktorů, především potom silných stránek společnosti, jelikož suma za kategorii S je vyšší než suma za kategorii W. Ve vazbě na SWOT strategie je pak vhodné využít příležitosti, jelikož suma za kategorii O je vyšší než suma za kategorii T. Na základě hodnot by měla společnost volit strategii SO – využít silné stránky na získání výhody.



Obrázek č. 13: Kartézský graf výběru strategie (Zdroj: Vlastní zpracování)

Zaměřením se na **silné stránky** společnosti, jako jsou především možnost navrhnout komplexní strategické řešení pro každý typ byznysu v kombinaci se specializací pracovníků, nízkou fluktuací a také věrnosti a loajalitou zákazníků, dává společnosti možnost za pomoci příležitosti vytvořit **konkurenční výhodu**. Získat tuto konkurenční výhodu ale také znamená zkvalitnit své služby a tady minimalizovat slabé stránky společnosti, které se jeví především v nesouladu informačních a komunikačních toků, řízení komplexních zakázek, velké množství zákazníků a také snížená ziskovost některých nabízených služeb.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Tato návrhová část diplomové práce navazuje na předchozí kapitulu, tedy na analytickou část práce, která podává informace o současném stavu společnosti. V rámci analytické části práce bylo zjišťováno především vnitřní prostředí společnosti – jak funguje, jaké nabízí portfolio služeb a také její finanční zdraví. Zkoumáno bylo také vnější prostředí, především potom prostředí, ve kterém společnost podniká a atraktivita trhu v této oblasti podnikání. Závěrem kapitoly je shrnutí jednotlivých dílčích analýz za pomoci SWOT analýzy a vyhodnocení jednotlivých faktorů metodikou IFE, EFE, na základě jejichž výsledků byla zjištěna vhodná strategie k rozvoji. Z výsledků bylo zjištěno, že by se společnost měla ubírat **SO strategií**. Jedná se o ofenzivní typ strategie, která za použití silných stránek společnosti dokáže využít příležitosti, například k tvorbě konkurenční výhody na trhu. V tomto případě by se ale společnost neměla ubírat pouze čistou **strategií růstu**, ale spíše by se měla ubírat **strategií stabilizace**. Společnost by měla usilovat o to, aby si udržela svoji současnou pozici na trhu. Tak jak se firma vyvíjela dosud, se vyvíjí stejným způsobem i nadále. Měla by se tedy snažit o zkvalitnění poskytovaných služeb a zefektivňovat procesů uvnitř společnosti. Strategie stabilizace je v tomto případě pro analyzovanou společnost jistější a vhodnější volbou než expanze. V této kapitole proto budou vybrány takové přístupy, které podpoří tento typ strategie, na kterou by se měla společnost zaměřit. Pro vybrané návrhy bude komplexně zpracován přehled cílů, dopadů na společnost, časový harmonogram realizace a analýza rizik spojené s realizací návrhů.

Při výběru vhodných návrhů rozvoje, v tomto případě stabilizace, je vždy důležité zohlednit možnost využití silných stránek společnosti a možných příležitostí v kombinaci s odstraněním slabých stránek a eliminováním hrozeb, nebo alespoň snížit riziko jejich výskytu. Mezi silné stránky společnosti se řadí schopnost sestavit strategii pro každý typ podnikání v kombinaci s loajalitou zákazníků a specializovaností pracovníků. Je tedy jasné, že **kvalita nabízených služeb je vysoká**. Navíc má společnost konkurenční výhodu, co se týče ceny. Díky této konkurenční výhodě by se společnost měla zaměřit na takový typ zákazníků, který společnosti generuje největší zisky. Společnost už nemusí realizovat každou poptávanou zakázku. Dále je také potřeba zaměřit se na nabízené služby, jelikož jsou pro společnost zdrojem tvorby zisku. Jak vyplynulo z kapitoly 2.4.

Analýza produktů/služeb dle bostonské matice BCG, některé ze služeb negenerují takový zisk, jaký by v rámci růstu mohly. Ziskovost je negativně ovlivňována objemem interních hodin, které týmy čerpají. První kapitolou, na kterou se v návrhové části tedy zaměřím bude **zvýšení ziskovosti společnosti**.

Stejně, jako jsou pro společnost důležité služby, jsou pro ni důležité i samotní zákazníci, a to především ti věrní. Díky své kvalitě služeb, skvěle vybudovanému know how a referencím má společnost velké množství loajálních zákazníků. Z hlediska stabilizace není hlavním cílem přilákat co nejvíce nových zákazníků, ale zaměřit se především na ty současné a věrné. Proto další oblastí, ke které budou směřovány návrhy, je oblast **zvyšování loajality stávajících zákazníků**.

V rámci těchto směrů je důležité z časového a finančního hlediska určit si priority:

1. stabilizace společnosti:

1. Koncentrace na klíčové zákazníky (do konce roku 2020)
2. Optimalizace rozpočtu vzdělávání a kontrolní mechanismus (do konce třetího kvartálu 2020)

2. zvyšování loajality a věrnosti zákazníků:

1. zvyšování kvality služeb (do konce třetí kvartálu 2020),
2. zlepšování interních procesů a komunikace (do konce první půlky roku 2021).

3.1 Stabilizace společnosti

Ponechání nebo zbavení se služeb a zákazníků je jedním ze způsobů, které mohou pomoci ke stabilizaci společnosti. V návaznosti na výsledky SWOT analýzy lze usoudit, že společnost má kvalitní služby a velký počet zákazníků. Vzhledem ke svému skvěle vybudovanému know how, referencím a povědomí o společnosti má také svou komunitu věrných zákazníků.

Ačkoliv jsou služby na vysoké úrovni, ne všechny se pro společnost jeví tak ziskové, jako je jejich potenciál, viz kapitola 2.4.2 BCG matice – podíl na zisku a nákladovost služeb. Ve společnosti jsou dvě služby, které se jeví jako „bídící psi“, jedná se o development a mailing. To, že development nepatří mezi nejziskovější služby si společnost uvědomuje,

a jedním z cílů společnosti je právě zaměření se na rozvoj této služby. Právě proto se také pustila firma rozhodla spolupracovat s firmou PORTA design, aby byla tato slabá stránka redukována a služba vylepšena. Na mailing je ve společnost pouze jeden specialista, proto není výše zisku tak veliká, jako u ostatních služeb. V současné době se hledá mailingový specialista, který by tým rozšířil. Nenavrhují tedy žádné zbavování se služeb, pokud by totiž společnost některou ze služeb vyřadila, nemohla by už poskytovat full servis napříč digitálním marketingem.

Je ale možné snížit počet interních hodin a tím i zvýšení ziskovosti jednotlivých služeb. Za pomoci rozpočtu a kontrolního mechanismu v rámci placeného sebevzdělávání a interního To Do. Placené sebevzdělávání vnímám jako nadstandardní benefit pro zaměstnance, jak již bylo ale v práci zmiňováno, je jednoduché tohoto štědrého prostředku zneužít, jelikož společnost nemá vytvořený žádný kontrolní mechanismus.

Cíle návrhů týkající se stabilizace společnosti jsou následující:

- Do konce roku 2020 pomocí koncentrace na klíčové zákazníky zvýšit ziskovost o 10 % (nebo Paretovým pravidlem 20 % zákazníků generovalo 80 % zisku),
- do konce třetího kvartálu roku 2020 snížení počtu interních hodin o 10 % a tedy snížení nákladů na sebevzdělávání,
- zvýšení počtu napsaných článků na webovém blogu o 15 % do konce roku 2020.

3.1.1 Koncentrace na klíčové zákazníky

Zákazníci jsou pro společnost bezesporu velmi důležití. Jak jsem ale zmiňovala již v analýze 7S, společnost se snaží ubírat takovým směrem, aby kvantita práce nebyla v rozporu s kvalitou. Firma momentálně poskytuje pravidelně své služby zhruba 316 klientům, kterým je každý měsíc fakturováno za určitý objem práce.

Navrhují, aby společnost omezila svůj počet zákazníků a měla tak prostor a čas zabývat se klienty, kteří společnosti nejenže generují značný zisk, ale mají především chuť se rozvíjet, využívat služeb společnosti i nadále a kteří mohou společnost posunout díky náročnějším projektům. Omezení by se vztahovalo na klienty, kteří splňují alespoň jednu z následujících podmínek:

- Objem fakturované práce činí **méně než 8 hodin měsíčně** včetně,
- hodinová sazba je pro klienta stanovena na **1000 Kč a méně**.
- fakturace neprobíhá v pravidelném časovém intervalu,
- klient mívá často připomínky k fakturaci, ačkoliv počet fakturovaných hodin je stejný nebo nižší, než počet sjednaných hodin a celkově jeho přístup není pozitivní,
- klient má problémy s platební schopností, nehradí faktury včas nebo s vysokým časovým zpožděním.

Je na majiteli společnosti, zda je spolupráce s těmito klienty pro firmu vhodná. Navrhuji tyto akční kroky:

1. Informování account managerů o možnosti omezení nebo ukončení spolupráce s klienty, kteří splňují některou z podmínek,
2. konzultace account managerů s klienty o možném rozvoji,
3. informování majitele o výsledcích konzultací,
4. kalkulace ztrát a možných zisků,
5. omezení/ukončení nebo naopak rozvinutí spolupráce s vybranými klienty.

Informování account managerů

Společnost by informovala **každého account managera**, jelikož právě on komunikuje s klientem a kontroluje počet fakturovatelných hodin. Prostřednictvím e-mailu by byla account managerům rozeslána zpráva, která informuje o tom, že by se každý account měl podívat na své klienty a zhodnotit jejich přínos pro společnost. Ve zprávě by také byly sepsány výše zmíněné podmínky. Pokud by si account nebyl u nějakého klienta jistý, poradil by se o tom se CEO. To, jak klient platí faktury ví především účetní oddělení, tyto informace by se tedy zjišťovaly zde. Také by byl sestavený sdílený dokument, kde by se sepisovali údaje o klientech a o stavu, v jakém je jednání.

Konzultace account managerů s klienty

Každý account manager by následně kontaktoval vybrané klienty a domluvil se s nimi na schůzce, ať už v kanceláři, u klienta ve firmě nebo online. Probral by s ním spokojenost se službami a navrhl mu možnost rozvoje. Pokud by klient o rozvoj neměl zájem,

následoval by návrh na zvýšení hodinové sazby. První dvě hodiny konzultace by byly **bezplatné**, předpokládám, že by se schůzka do dvou hodin vešla. Pokud by byla konzultace delší, togglovala by se příslušnému klientovi pod projektové řízení – komunikace a schůzky s klientem. Account neukončuje spolupráci s klientem na schůzce.

Informování majitele o výsledcích konzultací

Výsledky konzultací by byly předány majitelovi. Byl by zde seznam vybraných klientů a výsledky schůzky:

- klient má zájem o kontinuální rozvoj,
- klient nemá zájem o rozvoj, ale je otevřený zvýšení sazby za práci,
- klient nemá zájem o rozvoj a není otevřený ani zvýšení sazby za práci.

Kalkulace ztrát a možných zisků

V konečném počtu klientů by byla vytvořena kalkulace ztrát, která by predikovala propad tržeb a možných zisků z rozvoje klientů a nárůstů práce na něm. Pokud by počet klientů k omezení/ukončení výrazně převyšoval počet klientů s rozvojem, bylo by čistě na zvážení společnosti, zda ukončení s klienty bude realizovat. "

Omezení/ukončení nebo realizace rozvoje

V konečné fázi by byly klienti informováni o tom, zda spolupráce se společností bude nadále pokračovat, či ne. Tento krok není pro společnost jednoduchý a pokud výrazně neovlivní tržby, je to vhodný způsob rozpuštění spolupráci, které pro společnost nemají již žádnou přidanou hodnotu. Ukončení spoluprací může také představovat jisté uvolnění zaměstnaneckých sil, kteří mohou být prací na těchto klientech přetěžováni a demotivováni.

3.1.2 Optimalizace rozpočtu vzdělávání a kontrolní mechanismus

Jak již bylo řečeno, s ohledem na kapitolu BCG matic se některé služby jeví jako méně ziskové, a to především kvůli počtu interních hodin. Do interní práce spadá interní To Do, což je např. práce na webu společnosti, její propagaci apod., ale také sem spadá sebevzdělávání. Navrhuji tedy tvorbu fixního rozpočtu a kontrolního mechanismu, který

by ošetřil zneužívání placeného sebevzdělávání. Každý zaměstnanec totiž může využívat 10 – 20 % z celkového objemu své vykonané práce za měsíc.

Sestavení fixního rozpočtu

Prvním krokem bude sestavení rozpočtu. Rozpočet bude sestavován na základě velikosti týmu. Je zde zohledněn nejen počet lidí v týmu, ale také počet seniorních a juniorních lidí. Návrh rozpočtů je interpretován pomocí tabulky č. 21.

Tabulka č. 21: Rozložení seniorů a juniorů v jednotlivých týmech (Zdroj: Vlastní zpracování)

Tým	Počet členů	Senior	Junior
UX	4	4	0
SEO	4	3	1
PPC	18	14	4
Development	3	3	0
Mailing	1	1	0
Obsah	6	5	1
Grafika	6	5	1
Analytika	5	4	1

Juniorním lidem navrhuji ponechat 20 % placeného sebevzdělávání z celkového objemu hodin, jelikož jsou ve fázi, kdy se většinou vše ještě učí. Po roce by se toto procento snížilo na 15 % a po 2 letech by se ustálilo na 10 %. Seniorním lidem navrhuji nechat 10 % z celkového objemu, ve výjimečných případech se může jednat až o 15 %, jako je např.:

- novinka v oblasti poskytované služby – nový nástroj k efektivnější práci, automatizace atd.,
- poptávka po školení služby,
- reprezentování společnosti na konferencích či jiných akcích v oboru.

O počtu hodin může rozhodovat také vedoucí týmu, navýšení rozpočtu ale musí schvalovat CEO (Petr Halík).

Kontrolní mechanismus

Je důležité, aby sebevzdělávání mělo nějaký výstup. Těžko by se ale asi testovala a „zkoušela“ znalost zaměstnanců. Pořád by se mělo stavět na tom, že je sice ve vizi společnosti, aby se kompetence zaměstnanců zvyšovaly, ale ne na úkor společnosti. Proto je těžké, sestavit kontrolní mechanismus, který by nehraničil s určitým omezováním. Proto navrhuji následující způsoby kontroly:

- aby se každý měsíc vedoucí společně se svými zaměstnanci sešel na meetingu a navrhli si, kdo na čem bude následující měsíc pracovat, co bude zkoušet a na konci měsíce by si udělali interní školení v rámci týmu a předali si know-how,
- aby každý vedoucímu oznámil, na co se chce v následujícím měsíci zaměřit a sepsal o tom článek na blog nebo případovou studii.

Ať už si zaměstnanci vyberou první nebo druhý způsob, obojí bude mít přínos. V prvním případě se zvýší know how a znalost zaměstnance a také týmu, v druhém případě bude vytvořen materiál, který bude sloužit k propagaci společnosti a prezentování znalostí.

3.1.3 Náklady a přínosy z navrhovaných změn

Přínosy a náklady se v rámci realizace návrhu **koncentrace na klíčové (ziskové zákazníky)** se poměrně těžko vyjadřují. Aby byl výsledek co nejpřesnější, bylo by potřeba, aby si společnost evidovala podrobný systém, ve kterém bude mít veškeré informace a údaje o každém klientovi: **počet realizovaných služeb, počet fakturovaných hodin a také podíl na tržbách společnosti.**

Nic takto podrobného si ale společnost **neviduje**. Pokud bych měla k dispozici tyto podrobná data, dalo by se lépe určit, kteří zákazníci jsou pro společnost profitabilní a kteří nejsou. V návaznosti na kapitulu 2.5.2 Analýza zákazníků na trhu, by se dalo uvažovat **Paretovo pravidlo 80/20**, které říká, že 80 % zisku generuje 20 % zákazníků. Jestliže společnost splňuje toto pravidlo, pak jí neuškodí, jestliže se zbaví jisté části zákazníků, kteří generují malé zisky. Úbytek ne-profitabilních klientů z obratu firmy by se dal nahradit dalšími klienty (firmami) na trhu. S tímto faktem souvisí také kapitola Analýza zákazníků trhu, konkrétně část Chování firem pod vlivem koronavirové situace.

Kvalitativní přínosy:

- Odhalení ne-profitabilních zákazníků,
- uvolnění pracovní síly a vytíženosti zaměstnanců,
- možnost pracovat na náročnějších projektech a posunout tak společnost vpřed,
- zvýšení volného prostoru a pracovní síly pro atraktivnější klientelu.

Kvantitativní přínosy:

- snížení nákladů na služby,
- zvýšení tržeb v rámci rozšíření nabízených služeb spojené s kontinuálním rozvojem klienta,
- úspora času.

Náklady na tento návrh je opět stejně jako u přínosů těžké vyčíslit, momentálně nemám data, díky kterých bych mohla alespoň odhadnout počet klientů, kterých se navrhovaná změna bude týkat. Náklady se tedy budou týkat hlavně času, který stráví account manageri v rámci konzultací, kde jsou první 2 hodiny bezplatné.

Návrh na **optimalizaci rozpočtu vzdělávání** nepředstavuje pro společnost téměř žádné náklady. Naopak přínosem bude snížení nákladů na nižší úroveň a tím i zvýšení ziskovosti některých služeb. Těžko se vyčíslují přesná čísla, nicméně můžeme to vzít na teoretické rovině. Uvažujme, že průměrný počet odpracovaných hodin na pracovníka by bylo 120 hodin a průměrná hodinová sazba činí 350 Kč. V následující tabulce č. můžete vidět srovnání stávajících podmínek a nových podmínek.

Tabulka č. 22: Kalkulace přínosů z návrhu na optimalizaci vzdělávání (Zdroj: Vlastní zpracování)

Tým	Počet členů	Senior	Junior	Počet hodin	Stávající podmínky	Nové podmínky	Úspora hodin	Úspora v Kč
UX	4	4	0	480	96	60	36	12600
SEO	4	3	1	480	96	48	48	16800
PPC	18	14	4	2,160	432	264	168	58800
Development	3	3	0	360	72	36	36	12600
Mailing	1	1	0	120	24	12	12	4200
Obsah	6	5	1	720	144	84	60	21000
Grafika	6	5	1	720	144	84	60	21000
Analytika	5	4	1	600	120	60	60	21000
Celkem							168 000 Kč	

Celková úspora s nastavením nových rozpočtů na placené sebevzdělávání by činila **168 00 Kč**. Každému juniornímu člověku bylo počítáno 20 %, každému seniornímu člověku bylo počítáno pouze 10 % z celkového objemu práce.

Kvalitativní přínosy:

- zabránění zneužívání,
- zvýšení know-how v rámci týmu/společnosti,
- zvýšení znalosti a kompetence jednotlivce,
- propagace společnosti,
- úspora času.

3.1.4 Časový harmonogram navrhovaných akcí

Tabulka č. 23: Časový harmonogram navrhovaných akcí pro stabilizaci společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

Popis činnosti	Odhadovaná doba trvání	Datum realizace
Optimalizace rozpočtu vzdělávání		
Předložení návrhu vedoucím týmů	1 den	27.7.2020
Odsouhlasení na společném meetingu core teamu	1 den	28.7.2020
Předání členům jednotlivých týmů	1 den	39.7.2020
Realizace opatření	Od 1.8.2020	
Koncentrace na klíčové zákazníky		
Informování account managerů	1 den	29.9.2020
Konzultace account managerů s klienty	1 měsíc	30.9. – 31.10.2020
Informování majitele o výsledcích konzultací	3 dny	2.11. – 5.11.2020
Kalkulace ztrát a možných zisků	2 týdny	6.11. – 20.11.2020
Omezení/ukončení nebo realizace rozvoje	Od 1.12.2020	

3.2 Zvyšování loajality a věrnosti stávajících zákazníků

Další oblastí, kterou v rámci návrhové části této práce navrhuji je udržování a zvyšování loajality stávajících zákazníků. To může být provedeno několika způsoby, s ohledem na výsledky SWOT analýzy se jako slabé stránky jevíly **nedostatečná informovanost**, **nedostatečná komunikace** apod. Velká část slabých stránek byla směřována na problém

v informačních a komunikačních tocích a také neefektivním řízení komplexní zakázek, které s komunikací také úzce souvisí. Lepší komunikace a informovanost napříč firmou vede také ke zlepšování řízení zakázek a workflow společnosti. Právě zlepšení těchto faktorů značně přispívá k udržení nebo zvýšení kvality služeb, což má pozitivní dopad na věrnost a loajalitu stávajících zákazníků.

Cíle návrhů týkající se zvyšování loajality a věrnosti společnosti jsou následující:

- Do konce roku 2021 mít kompletně zmapované a nastavené procesy v rámci řízení komplexní zakázky,
- do konce třetího kvartálu roku 2020 mít proškolené všechny příslušné account managery,
- do konce roku 2020 mít vytvořený důkladný seznam veškerých velkých interních projektů a také TOP client list včetně označení v projektovém nástroji Asana.
- do konce roku 2021 zvýšit produktivitu práce o 15 %.

3.2.1 Zvyšování kvality služeb

Z přechozích kapitol a výsledné SWOT analýzy je téměř jisté, že **kvalita nabízených služeb je vysoká**. V rámci strategie stabilizace je tedy důležité primárně kvalitu služeb udržovat, případně ji zvyšovat. To může být provedeno několika způsoby, s ohledem na analytickou část mé práce a její závěr jsem se rozhodla navázat na výzkum, konkrétně na jeho část, kterou je část s výstupní tabulkou 3. části projektové šablony – definice hotového projektu v kombinaci se slabými stránkami, které vyplynuly ze SWOT analýzy.

3.2.1.1 Zvyšování znalostí account managerů

Jednou z věcí, které mohou přispět k zvyšování kvality nabízených služeb je **znalost account managerů** (dále jen “account“). Každý account hraje ve společnosti důležitou roli – je zodpovědný za fakturované hodiny, za komunikaci s klientem a jeho kontinuální rozvoj. Aby account mohl vůbec navrhovat rozvoj je potřeba, aby byl příslušně zaškolený a měl výbornou znalost všech nabízených služeb. Čím je portfolio služeb větší, tím je samozřejmě těžší nasát znalosti. Proto jedním z návrhů je definice hotového projektu č. 12. Ta zní následovně.

Tabulka č. 24: Návrh na školení account managerů (Zdroj: Vlastní zpracování)

12	Každý account bude patřičně zaškolený a bude vědět o tom, jaké služby může klientovi nabídnout. K tomu bude sloužit podrobnější popis produktového portfolia našich nabízených služeb	Must have
----	---	-----------

Accountská školení v minulosti ve společnosti probíhaly, neměly ale téměř žádnou pravidelnost. Vzhledem k tomu, že v poslední dvou letech do firmy přišlo nejvíc nových zaměstnanců, bylo by dobré naplánovat tato školení s určitou pravidelností a pro relevantní osoby. U člověka, který je v PROFICIO 5 let se předpokládá, že portfolio služeb zná. Proto navrhuji následující akční kroky.

1. Soupis osob, které mají projít sadou accountských školení
2. Informování vedoucích týmů
3. Vytvoření popisu produktového portfolia
4. Naplánování termínů a počtů školení
5. Informování vybraných zaměstnanců

Soupis osob vhodných ke školení

V PROFICIO existuje tzv. client list, kde je seznam všech klientů a k nim patřících accountů. Z tohoto listu by se importovala jména všech accountů, který by se doplnil o dobu působení ve společnosti. Relevantní zaměstnanci k accountským školením by byli lidé, kteří mají dobu působení ve společnosti kratší než 3 roky a jsou accounti. Dále by se sem mohli umístit lidé, kteří jsou ve společnosti alespoň rok a zároveň nejsou accounti žádného z klientů a měli by o accountství zájem. COO by vytvořila formulář ve Google forms, který by byl vybraným osobám zaslán.

Návrh formuláře

V aplikaci Google Forms bude vytvořený formulář se 4 otázkami:

- Jsi account managerem některého z našich klientů?
- Jak dlouho pracuješ v PROFICIO?
- Prošel jsi už v minulosti školením pro accounty?
- V případě, že tvá předchozí odpověď byla ne, měl bys o školení pro accounty zájem? I v případě, že ještě nejsi account.

Návrh formuláře můžete vidět v příloze č. 3.

Výsledkem bude seznam lidí, kteří jsou i nejsou accounti. Člověk, který je ve společnosti rok a méně se musí o svém možném accountství poradit s vedoucím týmu. Bez jeho svolení se nemůže na školení přihlásit. Naopak ale i vedoucí může dát doporučení a nabídnout jednotlivci možnost zúčastnit se školení.

Informování vedoucích týmů

Následuje informování vedoucích týmů. Cílem je, aby věděli, že se budou školení konat a aby si na ně připravili podklady a určili, kdo bude z jejich týmu školení provádět. Není nutnost, aby školení prováděli přímo vedoucí týmů, je samozřejmě možné, aby školení vedl seniorní člověk, který má ale dostatečné znalosti a praxi. Výstupem by měla být prezentace cca na 1 – 2 hodiny času, dle složitosti tématu.

Vytvoření popisu produktového portfolia

Velmi důležitá část je vytvoření popisu produktového portfolia. Na tomto dokumentu se bude podílet celá společnost a každý tým. Vedoucí týmu společně se svými podřízenými vytvoří popis své služby v korespondenci i k prezentaci, kterou ke školení budou vytvářet. Týmy tvoří pouze textový obsah, o grafiku a výslednou podobu se postará grafické oddělení. Kontrolu stylistiky, gramatiky a obsahu provede obsahové oddělení. Dokument bude dostupný v online verzi, tudíž si ho kdykoliv může kdokoliv otevřít a vrátit se k němu.

Naplánování termínů a počtů školení

Podle počtu relevantních osob bude naplánovaný počet školení. Školení bude probíhat na několik vln, maximální počet osob na jedno školení bude 7 lidí + prezentér. Kapacita je stanovena v rámci zasedací místnosti a určitého komfortu. Předpokládaný počet lidí odhaduji na školení celkem je 28, proběhly by tedy 4 vlny školení. Rozdělení zaměstnanců do skupin bude náhodné, ideálně však tak, aby byly týmy mezi sebou v rámci jedné skupiny promíchané. Toto opatření je z toho důvody, aby nebyl žádný tým oslaben, jelikož by větší část seděla na školení a nemohla tak pracovat. V jeden den může

probíhat pouze jedno školení. Počet školení bude odpovídat službám, tedy bude 7 druhů školení s tím, že mailing bude součástí developmentu.

Informování vybraných zaměstnanců

Posledním krokem před samotnou realizací školení je informování vybraných zaměstnanců. Zaměstnancům bude sděleno do jaké skupiny jsou přiřazeni a také jaké jsou termíny školení jednotlivých služeb. V případě, že se některý zaměstnanec nebude v určitý termín moci zúčastnit školení, s dostatečným časovým termínem informuje COO.

3.2.2 Zlepšování interních procesů a komunikace u komplexních projektů

Procesy uvnitř společnosti jednoznačně velmi ovlivňují její vnitřní prostředí. Ze SWOT analýzy vyplývá, že jsou ve společnosti 2 oblasti, které negativně ovlivňují její vnitřní prostředí, především potom workflow. Jedná se o následující oblasti:

- Informační a komunikační toky,
- řízení komplexní zakázky.

Informačním a komunikačním tokům přisuzuji vyšší prioritu než řízení komplexní zakázky, jelikož zaobíráním se analýzou řízením komplexní zakázky si vyžaduje jistou časovou náročnost a orientaci v problematice řízení zakázek, tedy projektového řízení. Proto v této oblasti dávám společnosti **pouze doporučení**. Kdežto informační a komunikační toky jsem ve společnosti analyzovala pomocí výzkumu založeného na polostrukturovaných rozhovorech.

3.2.2.1 Informační a komunikační toky ve společnosti

V této části budu navazovat na svůj výzkum, což odpovídá kapitole v rámci analýzy 7S, konkrétně tedy 2. 2. 8. Výzkum očekávaných výstupů projektu a komunikace ve společnosti. Výstupem rozhovorů se zaměstnanci a managementem společnosti byla již zmiňovaná projektová šablona, jejíž 2 části (1. část a 3. část) jste mohli vidět v závěru provedeného výzkumu. Budu se tedy zabývat vybranými konkrétními definicemi hotového projektu (3. část), které by mohly zlepšit informační a komunikační toky ve společnosti v kombinaci se slabými stránkami, které vyplynuly ze SWOT analýzy.

Informace o interních projektech

Z výzkumu vyplynulo, že informovanost o dění ve firmě, především potom na interních projektech je nedostatečná. Tato nedostatečná informovanost se potom odráží nejen na práci na projektech, ale také v celkovém rozpoložení společnosti. Vznikají spekulace a dohady, které mohou negativně ovlivnit prostředí společnosti. Ke zlepšení o informovanosti navrhuji tyto akční kroky:

- Vytvoření **seznamu všech větších projektů**, na kterých se pracuje. Větší = datum předpokládané realizace je delší než měsíc, pracuje na něm více týmů, případně jiná důležitost patřičně odůvodněná,
- Pravidelné a semi-pravidelné management meetingy, kde se sejde celý core team a pravidelně se bude informovat o dění v týmech a ve firmě,
- **Taktický meeting každý měsíc**, kde se bude projednávat seznam všech větších projektů s cílem naleznutí prvků/činností/tasků, které se dostatečně nehýbou a způsobu, jak tyto nehybné prvky znovu rozhýbat,
- Retrospektiva, jednou za 2 – 3 měsíce – ohlédnutí se za předchozími měsíci a předání si informací co se povedlo, na co je potřeba se zaměřit a co je potřeba zlepšit.

Všechny tyto meetingy se **týkají především managementu společnosti**. Na všech těchto setkáních by se sestavil přehled důležitých bodů, které je potřeba komunikovat směrem dolů do týmů tak, aby celá společnost měla jasný přehled o tom, co se děje. Samozřejmě pouze v mezích, v jakých je to potřeba. Je ale důležité tyto věci komunikovat, komunikovat úspěchy, ale i neúspěchy, nové přírůstky ve firmě i odchody z firmy. Na setkáních by se jasně stanovilo, které informace se budou komunikovat směrem dolů a jak.

3.2.2.2 Komunikace a informovanost v projektovém nástroji Asana

Dalším bodem, který přímo vyplývá z projektové šablony je definice hotového projektu č. 2.

Tabulka č. 25: Návrh na definování TOP klientů v Asaně (Zdroj: Vlastní zpracování)

2	U TOP klientů v Asaně bude dána jeho “důležitost” tak, aby bylo jasné, že se jedná o našeho to klienta. - Alternativou může být vznik dokumentu, kde tito klienti budou vypsáni.	Should have
---	---	-------------

Společnost má zhruba na 316 klientů. Několik těchto klientů lze označit jako TOP klienty. Nejenže generují společnosti velkou část zisku, ale především jsou to věrní a loajální zákazníci. Většina z nich spolupracuje s firmou několik let. Jsou to klienti, u kterých se pracuje na velkých projektech a klient kontinuálně roste. Jestliže ale dojde do společnosti někdo nový, nikdo mu tyto TOP klienty nekomunikuje. Na některých klientech je někdy potřeba pracovat přednostně, velmi často se tasky těchto klientů označují v Asaně vysokou prioritou. Jedním z výsledků výzkumu bylo také, že lidé, především potom junioři by uvítali uvedení důležitosti klientů tak, aby bylo hned jasné, že se jedná o TOP klienta.

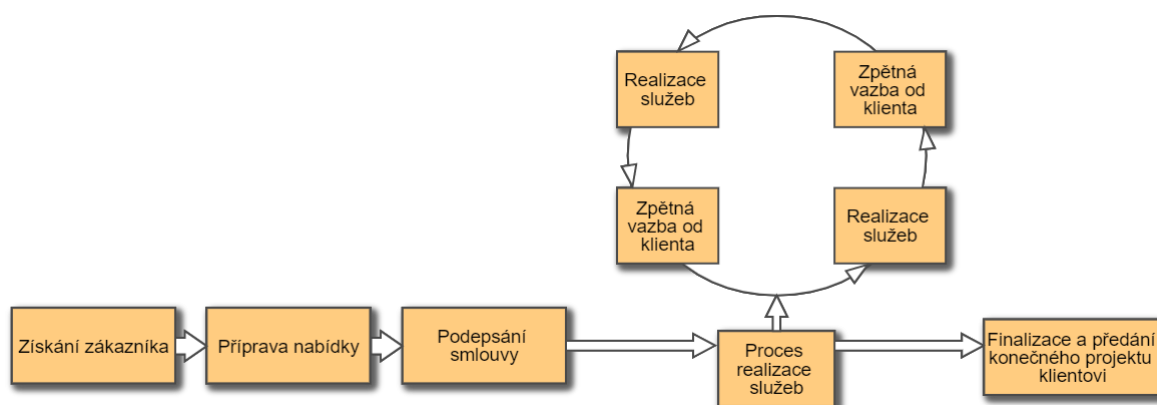
Navrhují tedy sestavení TOP client listu, kde budou uvedeni klienti, který je přisuzována velká důležitost a význam práce pro společnost.

Tabulka č. 26: Popis činností v rámci sestavení TOP klient listu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Popis činnosti	Odhadovaná doba trvání
Definování parametrů pro „TOP klienta“	1 týden
Vytipování TOP klientů a jejich sepsání	2 týdny
Grafická úprava TOP client listu	1 týden

3.2.2.3 Návrh na zmapování procesů a nastavení procesů komplexní zakázky

V současnosti společnost využívá řízení zakázky na principu agilního řízení. Jak je již popsáno v kapitole 2.2.4 Systémy, komplexní zakázku přebírá projektová manažerka. Řízení komplexní zakázky jsem vyobrazila pomocí následujícího schématu.



Obrázek č. 14: Schéma řízení komplexní zakázky (Zdroj: Vlastní zpracování)

Společnost získá zákazníka, ať už aktivně, či pasivně. Dále je klientovi sestavena nabídka v rámci požadovaných služeb, kde je nastíněné i orientační nacenění služeb. Následuje podepsání smlouvy, v rámci tohoto bodu se klientovi zakládá v Asaně i v Togglu projekt. Přichází na realizaci služeb. Při komplexní zakázce se střídá koloběh realizace služeb, respektive dílčích činností a zpětné vazby od klienta. Jakmile je projekt hotový, dojde teprve na finalizaci a přání konečného projektu klientovi. Při analýze systémů v rámci řízení komplexní zakázky jsem zjistila, že společnost nemá přesně nastavené procesy řízení komplexní zakázky a že ani nemá tyto procesy zmapované. Je tedy těžké odhalit, kde je chyba a kde nastávají problémy – proč vznikají duplicity, proč vážne komunikace mezi projekty nebo zaměstnanci, proč jsou výstupy projektů nepřesné a neladí se zadáním apod.

Navrhuji tedy, aby si společnost najala externí firmu, případně využila služeb univerzit a nechala si celý **proces komplexní zakázky zmapovat a nastavit procesy**.

Tabulka č. 27: Popis činnosti spojené s návrhem na proces komplexní zakázky (Zdroj: Vlastní zpracování)

Popis činnosti	Odhadovaná doba trvání
Hledání vhodného zprostředkovatele služby	1 měsíc
Schůzka s vybraným zprostředkovatelem	1 den
Určení odpovědných osob	1 týden
Mapování procesů zprostředkovatelem	3 týdny
Realizace – implementace do firmy (proškolení, vytvoření dokumentů, zavedení do IS apod.	1 měsíc
Testování nově nastaveného komplexního procesu a matice odpovědnosti týmů, workflow a další	2 – 3 měsíce

3.2.3 Náklady a přínosy z navrhovaných změn

Přínosem návrhu **zvyšování znalosti account managerů** je zvýšení znalostí a kompetencí zaměstnanců ve firmě. Díky této řadě školení budou zaměstnanci lépe zaškoleni na to, jak klientům nabízet služby a budou mít přehled o tom, co dělají i ostatní týmy a jak je možné využít jejich služby ke kontinuálnímu rozvoji klienta. Výsledkem pak bude vyšší kvalita služeb, jelikož zaměstnanci budou mít vyšší úroveň znalostí a specializace. Hmatatelný výstup bude popis produktového portfolia, který bude vytvořen v elektronické podobě. Každý account se do něj tak může před nebo během schůzky podívat a navrhnout konkrétní formu rozvoje pro klienta. Přínos pro společnost by se dal změřit v delším časovém období, např.:

- za určité časové období (např. půl rok) by se dalo porovnat, kolik klient do spolupráce investoval, zda se změnil počet využívaných služeb společnosti,
- zda se změnil počet klientů na accounta (tohle může být těžko ovlivnitelné, jelikož account nerozhoduje o tom, jestli dostane vybraného klienta).

Náklady na tyto školení se dají vyčíslit v rádech hodin. Vstupuje sem zde především práce jednotlivých zaměstnanců na podkladech ke školení, ke tvorbě popisu produktového portfolia a následně samozřejmě hodiny, které zaměstnanci stráví na školeních v rámci placeného sebevzdělávání. Podrobné členění nákladů najde v tabulce č.

Tabulka č. 28: Kalkulace nákladů návrhu na zvyšování znalosti account managerů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Činnost č.	Popis	Počet hodin	Průměrná hodinová sazba	Výsledná částka
1	Soupis zaměstnanců vhodných ke školení	1	350 Kč	350 Kč
2	Informování vedoucích týmů	1	350,00	350 Kč
3	Příprava prezentace všech týmů	64	350,00	22 400 Kč
4	Vytvoření popisu produktového portfolia	55	350,00	19 250 Kč
5	Zjištění a informování vybraných zaměstnanců	1	350,00	350 Kč
6	Průběh školení (2 hodiny na jedno školení, 7 školení ve skupině, 28 lidí + prezentěři)	406	350,00	142 100 Kč
Celkem				184 800 Kč

Celkové náklady na 2 měsíce školení pro cca 28 lidí činí **184 800 Kč**. Uvažovala jsem průměrnou hodinovou sazbu 350 Kč, jelikož se sazby ve společnosti juniorních a seniorních lidí pohybují od 200 Kč do 400 Kč. Při sestavování jsem také brala vždy vyšší počet hodin.

Přínosy z návrhu týkající se **informačních a komunikačních toků** jsou jednoznačné – zvýšit informovanost napříč celou firmou, rozhýbání komunikace mezi jednotlivými vedoucími, zjištění silných a slabých míst. Náklady na realizaci návrhu není možné přesně stanovit, jelikož nemám informace o tom, jakým způsobem jsou ohodnoceni zaměstnanci v managementu. Jejich sazby nejsou stejné jako seniorních a juniorních lidí, proto nemohu vyčíslit časovou náročnost a tím i finanční stránku návrhu. Vyčíslit ale mohu náklady spojené se sestavením seznamu větších interních projektů, odhadovaná výše nákladů činí 3500 Kč.

Tabulka č. 29: Kalkulace nákladů spojených s vytvořením seznamu interních projektů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Činnost č.	Popis	Počet hodin	Průměrná hodinová sazba	Výsledná částka
1	Vytvoření seznamu větších interních projektů	10	350 Kč	3500 Kč

Přínosem návrhu **sestavení TOP client listu** pro společnost bude především stanovení si, kteří klienti jsou aktuálně považováni za TOP klienty a také rozšíření těchto informací napříč celou firmou. Může se tak předejít komplikacím v rámci práce na tomto klientovi, což by negativně ovlivnilo výsledek práce a tím by mohla být ohrožena věrnost a loajalita klienta.

Tabulka č. 30: Kalkulace nákladů spojených s vytvoření TOP client listu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Činnost č.	Popis	Počet hodin	Průměrná hodinová sazba	Výsledná částka
1	Vytvoření TOP client listu	8	350 Kč	2800 Kč
2	Označení TOP klientů v Asaně	5	350 Kč	1750 Kč
Náklady celkem				4550 Kč

Náklady na realizaci představují celkem 4550 Kč. Tento návrh bude realizovat projektová manažerka, která řízení napříč Asanou vyřizuje a řeší.

Kvalitativní přínosy týkající se TOP client listu, vytvoření seznamu větších interních projektů a celkově komunikačních a informačních toků:

- zlepšení dostupnosti informací,
- rychlejší zpětná vazba,
- zlepšení plnění požadavků klienta,
- zefektivnění práce,
- rozšíření znalostí zaměstnanců.

Kvantitativní přínosy týkající se TOP client listu, vytvoření seznamu větších interních projektů a celkově komunikačních a informačních toků:

- zvýšení produktivity práce,
- zvýšení zisku ze služby,
- ušetřené peníze ze strany zákazníka v rámci smluv,
- úspora času,
- snížení nákladů v rámci přečerpání rozpočtu.

Díky **zmapování a nastavení procesů v rámci řízení komplexní zakázky** by měla společnost přehledný model o tom, jak řízení funguje, jaké procesy do zakázky vstupují, kdo je za jednotlivé činnosti zodpovědný. Pomocí tohoto návrhu se tak může přijít na problémové oblasti, díky kterým jsou procesy neefektivní a může tak přijít na patřičné opatření, které by snížilo možnost vzniku problémům.

Tabulka č. 31: Kalkulace nákladů spojených se zmapováním a nastavením procesů komplexní zakázky (Zdroj: Vlastní zpracování)

Popis	VŠ, studenti	Externí specializovaná firma
Zmapování, analýza procesů, nachystání podkladů pro IS, tištěné verze pro pracovníky apod.	(120,-/hodina) celkem 250 hodin (cca. 1 měsíc) 30 000,- Kč	(500,-/hodinu) celkem 112 hodin 56 000,- Kč
Proškolení nově nastavených procesů, rolí a kompetencí (RASCI, dokumenty)	0 Kč	?
Celkem	30 000 Kč	56 000 Kč + proškolení

Náklady jsou stanoveny pro 2 možnosti, a to v případě využití k zmapování procesů služeb vysokých škol, potažmo studentů nebo externí specializované firmy. V prvním případě (VŠ) je odhadovaná cena nákladů zhruba 30 000 Kč, v druhém případě činí odhadovaná cena nákladů zhruba 56 000 Kč + případné náklady spojené s proškolením personálu společnosti.

Přínosy tohoto návrhu se dají stanovit jako kvalitativní nebo kvantitativní.

Kvalitativní přínosy pro společnost:

- Odstranění nebo minimalizace duplicity činností,
- lepší rozdělení pravomocí a odpovědnosti mezi členy týmů,
- jasná odpovědnost pracovníků pracujících na zakázce – transparentnější procesy a jejich nositelé,
- schopnost zpětného náhledu.,
- lepší zastupitelnost pracovníků,
- zefektivnění práce,
- zlepšení informování o stavu rozpracovanosti zakázky,
- zlepšení řízení změn na komplexní zakázky,
- zefektivnění postupů kontroly u klíčových činností,
- zvýšení motivace pracovníků.

Kvantitativní přínosy pro společnost se dají dopředu těžko odhadovat, je potřeba nejprve otestovat nově zavedené změny a až poté vyhodnotit kvantitativní přínosy. Mezi tento typ přínosů může patřit:

- snížení přetíženosti zaměstnanců (měřeno počet hodin strávených na zakázce a složitostí projektu),
- zvýšení ziskovosti zakázky/projektu na pracovníka nebo týmů,
- produktivita, efektivita jednotlivce i týmů (poměr vstupů/výstup),
- úspora času resp.

3.2.4 Časový harmonogram navrhovaných akcí

Tabulka č. 32: Časový harmonogram pro školení account managerů (Zdroj: Vlastní zpracování)

#	Číslo skupiny	Účastníci školení	Téma školení	Termín školení
1	1	Jméno, příjmení	PPC	3.8.2020
	2		UX	4.8.2020
	3		SEO	5.8.2020
	4		Grafika	6.8.2020
3	1		UX	10.8.2020
	2		SEO	11.8.2020
	3		Grafika	12.8.2020
	4		Obsah	13.8.2020
3	1		SEO	17.8.2020
	2		Grafika	18.8.2020
	3		Obsah	19.8.2020
	4		Development&Mailing	20.8.2020
4	1		Grafika	24.8.2020
	2		Obsah	25.8.2020
	3		Development&Mailing	26.8.2020
	4		Analytika	27.8.2020
5	1		Obsah	7.9.2020
	2		Development&Mailing	8.9.2020
	3		Analytika	9.9.2020
	4		PPC	10.9.2020
6	1		Development&Mailing	14.9.2020
	2		Analytika	15.9.2020
	3		PPC	16.9.2020
	4		SEO	17.9.2020
7	1		Analytika	21.9.2020
	2		PPC	22.9.2020
	3		SEO	23.9.2020
	4		UX	24.9.2020

Tabulka č. 33: Časový harmonogram navrhovaných akcí na zvyšování loajality a věrnosti zákazníků (Zdroj: Vlastní zpracování)

Popis činnosti	Odhadovaná doba trvání	Datum návrhu
Zvyšování znalostí account managerů (školení)		
Soupis zaměstnanců vhodných ke školení	3 dny	13.7.2020
Informování vedoucích týmů	1 den	16.7.2020
Příprava prezentace všech týmů	1 týden	20.7.2020
Zjištění a informování vybraných zaměstnanců	1 den	27.7.2020
Realizace školení	2 měsíce	3.8. – 24.9. 2020
Vytvoření popisu produktového portfolia	2 týdny	10.9. – 24.9. 2020
Sestavení TOP client listu		
Definování parametrů pro „TOP klienta“	1 týden	7.– 14. 9. 2020
Vytipování TOP klientů a jejich sepsání	2 týdny	14.-28.9.2020
Grafická úprava TOP client listu	1 týden	1.- 8.10. 2020
Vytvoření seznamu větších interních projektů		
Sestavení seznamu větších interních projektů	1 týden	19. – 26. 10. 2020
Zmapování procesů a nastavení procesů komplexní zakázky		
Hledání vhodného zprostředkovatele služby	1 měsíc	7.12. 2020 – 7.1.2021
Schůzka s vybraným zprostředkovatelem	1 den	12.1.2021
Určení odpovědných osob	1 týden	18.-25.1.2021
Mapování procesů zprostředkovatelem	3 týdny	26.1. – 16.2.2021
Realizace – implementace do firmy (proškolení, vytvoření dokumentů, zavedení do IS apod.	1 měsíc	18.2.-18.3.2021
Testování nově nastaveného komplexního procesu a matice odpovědnosti týmů, workflow a další	2 – 3 měsíce	19.3.-19.6.2021

3.3 Identifikace a analýza rizik

V této části práce budou analyzována rizika návrhů. Při zavádění jakékoliv nových návrhů, což je pro společnost změna, je nutné počítat s určitými riziky spojenými se změnou. Nejprve dojde k jejich identifikaci, kvantifikaci na základě odhadu a poté budou navržena opatření ke snížení rizik.

3.3.1 Identifikace rizik

Vzhledem k tomu, že během implementace návrhů mohou vznikat určitá rizika, je důležité tyto rizika dopředu předvídat a identifikovat je. Samozřejmě ne všechny hrozby lze předvídat. V tabulce č. 34 je uvedené hodnocení dopadu a pravděpodobností pomocí **škálování na stupnici od 0 do 10**. V tabulce č. 35 jsou uvedena rizika, následky a pravděpodobnost rizik, které mohou nastat při změnách. Definovala jsem taková rizika, která jsou shodná pro všechny uváděné návrhy.

Tabulka č. 34: Škály pro dopad a pravděpodobnost výskytu rizika (Zdroj: Vlastní zpracování)

Dopad rizika D		Pravděpodobnost výskytu P	
Význam	Stupnice	Význam	Stupnice
Nevýznamné	0 - 3	Malý	0 - 3
Přiměřené	3,5 - 5	Střední	3,5 - 5
Velké	5,5 - 7	Velký	5,5 - 7
Kritické	7,5 - 10	Velmi velký	7,5 - 10

Tabulka č. 35: Identifikace rizik (Zdroj: Vlastní zpracování)

# 2 RIZIKA A NEJRIZIKOVĚJŠÍ PŘEDPOKLADY					
Pojmenovat si rizika může pomoci rozhodnout se, zda se do projektu vůbec pouštět či nikoliv. Pojmenovat si hlavní rizika a kritické předpoklady podává celkem dobrý pohled na to, jak k danému projektu lze přistupovat-					
č.	Hrozba	Následky	P1	D1	H1
1	Neochota zaměstnanců	Malá nebo žádná efektivita návrhů	2	5,5	11 = závažné
2	Nedostatek času	Nestihnutí navrhovaných změn ve stanoveném čase	6	6	36 = kritické
3	Neochota zaměstnavatele	Neuskutečnění návrhů	4	7,5	30 = závažné
4	Mimořádná událost	Stopnutí implementace návrhů	3	7	21 = závažné
5	Nedostatek finančních prostředků	Prodávování nebo neuskutečnění implementace změn	3	4	12 = zanedbatelné

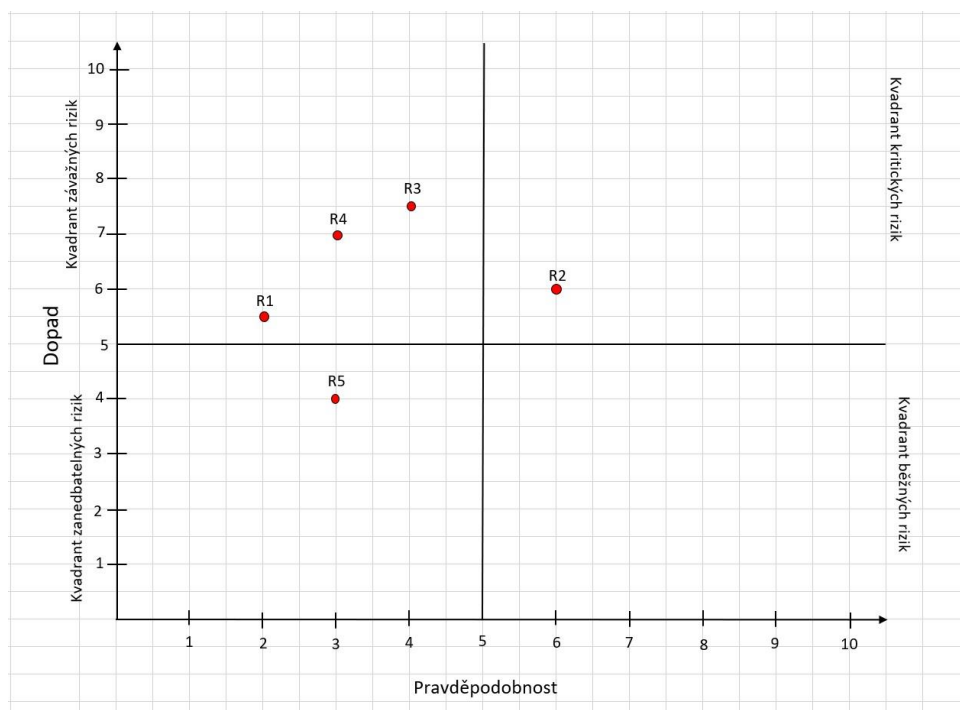
3.3.2 Mapa rizik

V následující části práce jsou výše zmiňovaná rizika znázorněna graficky, tak aby byly výsledky přehledné a snadno čitelné. K tomu slouží sestavená mapa rizik, která je rozdělená do 4 kvadrantů podle významnosti rizika.

Zanedbatelná rizika jsou například ta, která mají nízkou pravděpodobnost výskytu a jejich dopad na podnik je velmi malý.

Přesným opakem je kvadrát **kritických rizik**, do kterých spadají především ta rizika, která mají vysokou pravděpodobnost výskytu a jejich dopad je veliký, mnohdy až fatální.

Zvláštními skupinami jsou **závažná rizika** a **rizika běžná**. U těchto skupin převažuje pouze jedna z proměnných. Například u rizik závažných je dopad na společnost relativně veliký, ale pravděpodobnost, že takové riziko nastane, je malá. Rizika běžná mají vysokou pravděpodobnost výskytu, jelikož se jedná o běžné situace, a proto jejich dopad není příliš vysoký.



Obrázek č. 15: **Mapa rizik** (Zdroj: Vlastní zpracování)

3.3.3 Opatření ke snížení rizik

Vedení společnosti by mělo zvolit a určit taková opatření, která pomohou vzniklá rizika minimalizovat. Na základě opatření jsem znovu provedla šetření pravděpodobnosti výskytu daného rizika a jeho nově vzniklého dopadu. Zjistila jsem tím tedy i nové hodnoty rizik.

Tabulka č. 36: Opatření ke snížení rizik (Zdroj: Vlastní zpracování)

Opatření ke snížení rizik					
č.	Hrozba	Opatření	P2	D2	H2
1	Neochota zaměstnanců	Zjistit zájem všech zaměstnanců, možnost nechat je vyjádřit vlastní názor	1	3	3 = zanedbatelné
2	Nedostatek času	Důsledný časový harmonogram a průběžná kontrola	4	5	20 = na hraně, spíš závažné riziko
3	Neochota zaměstnavatele	Vše do posledního detailu dobře zpracovat, průběžně vše konzultovat, nechat ho se zapojit	2	5,5	11 = závažné
4	Mimořádná událost	Viz koronavirová situace – nelze tomu předcházet	3	7	21 = závažné
5	Nedostatek finančních prostředků	Průběžná kontrola, stanovit na začátku přesné hodnoty	1,5	3	4,5 = zanedbatelné

ZÁVĚR

Zpracovaná diplomová práce byla zaměřena na malou, ale dynamicky rostoucí společnost, která působí na online trhu a zabývá se full servisem napříč digitálním marketingem. Cílem práce bylo na základě výsledků z provedené analýzy současného stavu zvolené společnosti navrhnout konkrétní možnosti sladění vnitřního prostředí s jejím růstem, které by mělo probíhat formou kombinované strategie (stabilizační a penetrační). Je totiž zřejmé, že společnost nyní nevyžaduje další rozvoj, resp. růst, potřebuje se spíše sjednotit a zlepšit vnitřní prostředí, ve kterém společnost funguje.

Hlavní směr rozvoje společnosti Proficio Marketing je zaměřen na stabilizaci společnosti, a to konkrétně optimalizací rozpočtu na vzdělávání a také koncentrací na klíčové zákazníky, kteří pro společnost představují věrnou klientelu a mají zájem se kontinuálně rozvíjet. Realizací návrhu optimalizace by podnik měl snížit počet interních hodin o 10 % a tím i tedy snížit náklady na sebevzdělávání. Celková úspora s nově nastavenými podmínkami činí zhruba 168 000 Kč měsíčně. Součástí je také navýšení počtu článků na webovém blogu o 15 %. Návrh koncentrace na zákazníky zase dává společnosti možnost zbavit se neatraktivních klientů, kteří pro společnost nepředstavují nikterak výrazný přínos, ať už se jedná o stránku finanční nebo stránku rozvoje a posouvání možností služeb a celé společnosti vpřed. Jelikož má společnost poměrně širokou klientelu zákazníků, je v jejím vlastním zájmu stále udržovat pravidlo „kvality nad kvantitou“. Volit pro společnost takové klienty a projekty, které ji dokážou svou náročností posunout dále. Tento návrh by měl zvýšit ziskovost společnosti o 10 % a to díky uvolnění pracovní síly a času pro práci na náročnějších klientech.

Druhou oblastí je penetrační strategie spojená se zvyšováním loajality a věrnosti stávajících zákazníků, kteří jsou pro společnost velmi důležití. Tento návrh je postaven na zvyšování kvality nabízených služeb a také zlepšování interních procesů, které napříč společností fungují. Jak již vyplynulo z analytické části práce, kvalita služeb je sama o sobě vysoká, nicméně dá se zlepšit na vnitřní úrovni. Výborná znalost account managerů o všech nabízených službách tak dokáže napomoci k lepší analýze problému u daného klienta a naleznutí vhodného řešení, které mu dokáže pomoci. Do konce třetího kvartálu roku 2020 by měli být všichni příslušní account manageri zaškoleni. Další oblastí je

zlepšení interních procesů, v této části návrhu jsem vycházela především z vlastního výzkumu a také interního projektu, do kterého jsem byla v rámci společnosti, a především i diplomové práce zapojena. Ukázalo se, že ve společnosti vážně informovanost a komunikace ať už v rámci cross-teamové spolupráce, nebo přímo práci na konkrétních projektech a tascích. Zlepšení informačních a komunikačních toků napomůže k lepšímu workflow a průběhu zakázek, což bude mít za výsledek zlepšení kvality služeb a tím i zvýšení spokojenosti a loajality zákazníků. Součástí této oblasti je i návrh na zmapování a nastavení procesů v rámci řízení komplexní zakázky, jelikož se ukázalo, že společnost tuto oblast nemá zpracovanou. Právě zmapování procesů a nastavení komplexní zakázky může odhalit slabá místa vzniku výskytu problémů. U těchto návrhu předpokládám v konečném součtu a zakomponování všech dílčích návrhů zvýšení produktivity práce o 15 %.

Z provedených analýz také vyplynulo, že společnost by pravděpodobně měla mít dostatek finančních prostředků i s ohledem na současnou koronavirovou situaci. Samotný návrh optimalizace vzdělávání dokáže společnosti ušetřit až 168 000 Kč měsíčně, což při kumulaci do konce roku dokáže pokrýt většinu nákladů spojených s realizací dalších opatření.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- (1) FOX, Vanessa. Marketing ve věku společnosti Google: Využijte ve svém byznysu plný potenciál on-line vyhledávání. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3357-6.
- (2) FREY, Petr. Marketingová komunikace: nové trendy 3.0. 3. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 9788072613892.
- (3) KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 14. vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 9788024741505.
- (4) PROCHÁZKA, David. SEO - cesta k propagaci vlastního webu. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4222-9.
- (5) MITCHELL, Melanie. SEO & PPC: Better Together [online]. FT Press, 2012 [cit. 2020-01-01]. ISBN 9780133037630. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=zUUQ29OK9RMC&pg=PP4&dq=PPC&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwj_4uyy1_zmAhVIjqQKHeCOBCwQ6AEIQTAD#v=onepage&q=ppc&f=false
- (6) PROCHÁZKA, Tomáš a Josef ŘEZNÍČEK. Obsahový marketing. Brno: Computer press, 2014. ISBN 978-80-251-4152-6.
- (7) MARSH, Joe. UX for Beginners: A Crash Course in 100 Short Lessons [online]. O'Reilly Media, 2015 [cit. 2020-01-01]. ISBN 9781491912645. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=6LhRCwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=UX+for+Beginners:+A+Crash+Course+in+100+Short+Lessons&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwi1nd3J4vzmAhWGY1AKHYoIBPQQ6AEIKDAA#v=onepage&q&f=false>
- (8) KRÁLIKOVÁ, Martina. Formáty pro display reklamu. In: Proficio.cz [online]. Brno, 30. 4. 2019 [cit. 2020-01-01]. Dostupné z: <https://proficio.cz/kdy-kde-a-jak-vyuzivat-display-reklamu>
- (9) Kolektiv autorů. Online marketing: Současné trendy očima expertů. Brno: Computer press, 2014. ISBN 978-80-251-4155-7.
- (10) STAŇKOVÁ, Anna, 2007. Podnikáme úspěšně s malou firmou. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-926-9.

- (11) GRAY, Colin. Růst podniku: Průvodce pro malé a střední podnikatele. Praha: Readers International, 1993. ISBN 80-901454-2-6.
- (12) FOTR, Jiří, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Emil VACÍK. Úspěšná realizace strategie a strategického plánu. Grada publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0434-5.
- (13) SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. Strategická analýza. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-367-1.
- (14) YOFFIE, David B. a Michael A. CUSUMANO. Principy strategie: pět nadčasových pravidel strategického vedení v podání Billa Gatese, Andyho Grovea a Steva Jobse. Praha: Práh, 2016. ISBN 978-80-7252-627-7.
- (15) HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL, 2017. Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. přepracované vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-637-1.
- (16) JAKUBÍKOVÁ, D., 2013. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4670-8.
- (17) HRON, Jan, Jan DOHNAL a Ivana TICHÁ. Strategické řízení. Vyd. 3. Praha: Credit, 2000. ISBN 80-213-0625-4.
- (18) BLAŽKOVÁ, M., 2007. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1535-3.
- (19) FOTR, Jiří a kol., 2012. Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3985-4.
- (20) ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing. 2. přepracované a doplněné vydání. C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4.
- (21) KEŘKOVSKÝ, Miloslav. Ekonomie pro strategické řízení: teorie pro praxi. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-885-1.
- (22) MALLYA, Thaddeus, 2007. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1911-5.
- (23) ZIKMUND, Martin. Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business. In: Businessvize.cz [online]. 6.1.2011 [cit. 2020-01-01]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>

- (24) PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- (25) DEDOUCHOVÁ, Marcela, Helena SEDLÁČKOVÁ a Josef KRAUSE. Strategie podniku: (pomůcka pro distanční formu studia). Praha: Oeconomica, 2006. ISBN 80-245-1155-X.
- (26) McKinsey 7S [online]. In: . 29.07.2015 [cit. 2020-01-13]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>
- (27) JOHNSON, Gerry. Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle a techniky rozhodování. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000, xxviii, 803 s. ISBN 80-722-6220-3
- (28) Specifické metody marketingové situační analýzy: Metody portfolio analýzy a jejich modifikace. In: Businessinfo.cz [online]. 13.11.2009 [cit. 2020-02-08]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/metody-marketingove-situacni-analyzy/>
- (29) MRÁZKOVÁ, P. Řízení rizik podnikatelského subjektu. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství, 2015. 92 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Radek Doskočil, Ph.D
- (30) Veřejný rejstřík a Sběrka listin: Úplný výpis z obchodního rejstříku Proficio Marketing s.r.o. [online]. In: . [cit. 2020-02-03]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=578186&typ=UPLNY>
- (31) PeckaDesign: Kdo jsme [online]. In: . [cit. 2020-02-03]. Dostupné z: <https://www.peckadesign.cz/kdo-jsme>
- (32) Strategická reklamní agentura s digitálními kořeny: RobertNemec.com [online]. In: . [cit. 2020-02-03]. Dostupné z: <https://robertnemec.com/>
- (33) Better Marketing: O nás [online]. In: . [cit. 2020-02-13]. Dostupné z: <https://www.better.cz/o-nas/>
- (34) FEO: Služby [online]. In: . [cit. 2020-02-03]. Dostupné z: <https://www.feo.cz/sluzby>
- (35) Digital agency with unique ads technology | Business Factory: About us [online]. In: . [cit. 2020-02-03]. Dostupné z: <https://b.cz/about-us>

- (36) In creative: Kdo jsme [online]. In: . [cit. 2020-02-03]. Dostupné z: <https://www.increative.cz/kdo-jsme/>
- (37) SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.
- (38) REICHEL, Jiří. Kapitoly metodologie sociálních výzkumů. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.
- (39) McKinsey 7-S. In: Mindtools.com [online]. [cit. 2020-03-26]. Dostupné z: https://www.mindtools.com/media/Diagrams/CON_McKinsey7S_Worksheet.pdf
- (40) HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ, Milan MATHAUSER a Ondřej VALSA. Business strategie. Krok za krokem. Praha: C. H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-455-1.
- (41) Finanční analýza podniku. In: Financevpraxi.cz [online]. 27.12.2017 [cit. 2020-03-27]. Dostupné z: <https://www.financevpraxi.cz/podnikove-finance-financi-analyza>
- (42) Finanční analýza podniku v praxi. In: Ipodnikatel.cz: Portál pro začínající podnikatele [online]. 22. 3. 2012 [cit. 2020-03-27]. Dostupné z: <https://www.ipodnikatel.cz/Financni-rizeni/financni-analyza-podniku-v-praxi/Pomerove-ukazatele-rentabilitaaktivita-likvidita-zadluzenost.html>
- (43) Jak založit s.r.o.: Co je potřeba znát, na co je potřeba myslet. In: Overovac.cz [online]. [cit. 2020-03-27]. Dostupné z: <http://www.overovac.cz/jak-zalozit-s-r-o-co-je-potreba-znat-na-co-je-potreba-myslet>
- (44) HERZ, Václav a Redakce euro.cz. ZALOŽENÍ S. R. O. JE V ČESKU STÁLE RELATIVNĚ OBTÍŽNÉ. NA VINĚ JE BYROKRACIE. In: Euro.cz [online]. 14. 8. 2018 [cit. 2020-03-27]. Dostupné z: <https://www.euro.cz/byznys/zalozeni-sro-cena-postup-podminky-1417153>
- (45) Platy v kategorii: Marketing, reklama, PR. In: Platy.cz [online]. [cit. 2020-03-27]. Dostupné z: <https://www.platy.cz/platy/marketing-reklama-pr>
- (46) Mzdy online marketingu od roku 2015 stále rostou: 1/5 průměrné mzdy v e-commerce a online marketingu. In: Onlinepeople.cz [online]. 3. 5. 2019 [cit. 2020-03-27]. Dostupné z: <http://blog.onlinepeople.cz/mzdy-online-pozic-rostou-od-roku-2015-stale-rychleji/>

- (47) MÁM SI NAJMOUT MARKETINGOVOU AGENTURU NEBO FREELANCERA? In: Hipromotion.cz [online]. [cit. 2020-03-28]. Dostupné z: <https://www.hipromotion.cz/clanky/mam-si-najmout-marketingovou-agenturu-nebo-freelancera.html>
- (48) BORÝSEK, Jan. Jaká je budoucnost digitálních agentur? In: Advertia.cz [online]. 27.8.2019 [cit. 2020-03-28]. Dostupné z: <https://advertia.cz/blog/jaka-je-budoucnost-digitalnich-agentur/>
- (49) Investice do online reklamy loni vzrostly o 23 %. In: Mediar.cz [online]. 06. 03. 2019 [cit. 2020-03-31]. Dostupné z: <https://www.mediar.cz/investice-do-online-reklamy-loni-vzrostly-o-23-pct/>
- (50) Do marketingu šlo loni v Česku přes 119 miliard Kč: Asociace komunikačních agentur zveřejnila svou výroční zprávu o reklamě za rok 2019. In: Mediar.cz [online]. 28. 01. 2020 [cit. 2020-03-31]. Dostupné z: <https://www.mediar.cz/do-marketingu-slo-loni-v-cesku-pres-119-miliard-kc/>
- (51) OLŠANSKÝ, Ben. 8 výhod online marketingu pro malé a střední firmy. In: Instinct.agency [online]. [cit. 2020-03-31]. Dostupné z: <https://instinct.agency/8-vyhod-online-marketingu/>
- (52) BEŇA, Lukáš a Jaroslav LIZNER. Waterfall vs. Agile: kterou metodiku zvolit pro vaše projekty? [online]. In: . [cit. 2020-03-31]. Dostupné z: <https://www.easyproject.cz/kontakt/rizeni-projektu-jednoduse-blog-tipy-zdroje/480-waterfall-vs-agile-kterou-metodiku-zvolit-pro-vase-projekty>
- (53) České frmy na internetové vlně: Jak internet mění podnikání a marketing malých a středních firem [online]. In: . Březen 2013, s. 12 [cit. 2020-03-31]. Dostupné z: http://amsp.cz/uploads/Pruzkumy/Vysledky_20._pruzkumu_AMSP_CR.pdf
- (54) PETRTYL, Jan. Strategické řízení značky: praktický návod jak růst [online]. In: . 23.5.2018 [cit. 2020-04-01]. Dostupné z: <https://www.marketingmind.cz/strategicke-rizeni-znacky-prakticky-navod-jak-rust/>
- (55) IŽOVÁ, Katarína. Vybraná problematika podnikania malých a stredných podnikov [online]. Praha: Martin Koláček - E-knihy jedou, 2017 [cit. 2020-04-05]. ISBN 978-80-7512-778-5. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=JMEMDgAAQBAJ&pg=PA29&dq=mal%C3%99>

[A9+podniky&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwj04z04M_oAhUNT8AKHRH9DXMQ6AEIUzAF#v=onepage&q=mal%C3%A9%20podniky&f=false](https://www.google.com/search?q=A9+podniky&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwj04z04M_oAhUNT8AKHRH9DXMQ6AEIUzAF#v=onepage&q=mal%C3%A9%20podniky&f=false)

- (56) KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS. Řízení změn ve firmách a jiných organizacích. Praha: Grada, 2012. Expert. ISBN 978-80-247-4564-0.
- (57) Řízení změn (Change Management) [online]. In: . 12.03.2016 [cit. 2020-04-05]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeni-zmen>
- (58) SCHINDLER, Jan. Test dodavatelů energií – kterého dodavatele si vybrat? [online]. In: . 2.7.2017 [cit. 2020-04-16]. Dostupné z: <https://www.tzb-info.cz/ceny-paliv-a-energi/15985-test-dodavatelu-energi-ktereho-dodavatele-si-vybrat>
- (59) Cenová mapa: Brno [online]. In: . [cit. 2020-04-16]. Dostupné z: <https://www.hyperreality.cz/cenova-mapa/>
- (60) 7311 - Činnosti reklamních agentur [online]. In: . [cit. 2020-04-26]. Dostupné z: <http://www.nace.cz/7311-cinnosti-reklamnich-agentur>
- (61) RITSON, Mark. Marketing in the time of Covid-19 [online]. In: . 17.3.2020 [cit. 2020-04-26]. Dostupné z: <https://www.marketingweek.com/mark-ritson-marketing-covid-19/>
- (62) PEŠKA, Martin. Koronavirus a marketing: Jak vyjít z krize silnější než dřív? [online]. In: . 23.3.2020 [cit. 2020-04-26]. Dostupné z: <https://www.marketup.cz/cs/blog/koronavirus-a-marketing/>
- (63) BUMBEROVÁ, Veronika. Vzorce chování a rozvojové přístupy malých podniků [online]. Brno, 2017 [cit. 2020-05-04]. Dostupné z: https://www.vutbr.cz/www_base/zav_prace_soubor_verejne.php?file_id=160082. Dizertační práce. Vysoké učení technické v Brně. Vedoucí práce Prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA.

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKU

Obrázek č. 1: Složky dynamického růstu.....	20
Obrázek č. 2: Proces strategického řízení	30
Obrázek č. 3: Lewinův model změny	34
Obrázek č. 4: McKinsey model 7S	36
Obrázek č. 5: Matice modelu 7S.....	38
Obrázek č. 6: Porterův model pěti konkurenčních sil	44
Obrázek č. 7: Schéma SWOT analýzy	45
Obrázek č. 8: Logo PROFICIO.....	48
Obrázek č. 9: Organizační struktura firmy.....	52
Obrázek č. 10: BCG matice – tržní podíl a tempo růstu služeb.....	75
Obrázek č. 11: BCG matice – podíl fakturovatelných a interních hodin služeb.....	78
Obrázek č. 12: Vývoj průměrných mezd v online marketingu.....	93
Obrázek č. 13: Kartézský graf výběru strategie	105
Obrázek č. 14: Schéma řízení komplexní zakázky	121
Obrázek č. 15: Mapa rizik.....	129

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka č. 1: Hodnocení SWOT matice	46
Tabulka č. 2: Informace z Obchodního rejstříku	49
Tabulka č. 3: Výstupní tabulka výzkumu – cíle.....	63
Tabulka č. 4: Výstupní tabulka výzkumu – protokol očekávaných výstupů	64
Tabulka č. 5: 7S matice	68
Tabulka č. 6: Tržní podíl a tempo růstu služeb společnosti	74
Tabulka č. 7: Přehled podílů fakturovatelných a interních hodin služeb	77
Tabulka č. 8: Ziskovost jednotlivých služeb	79
Tabulka č. 9: Srovnání s konkurencí – služby, cena	82
Tabulka č. 10: Využívání reklamy podle sektorů	86
Tabulka č. 11: Srovnání energií	90
Tabulka č. 12: Průměrný plat na pozicích v online marketingu.....	93
Tabulka č. 13: Srovnání agenturní práce a freelancera	97
Tabulka č. 14: Investice do jednotlivých druhů online reklamy	98
Tabulka č. 15: Investice do reklamy dle mediatypu	98
Tabulka č. 16: Srovnání online reklamy a offline reklamy.....	99
Tabulka č. 17: Zhodnocení intenzity jednotlivých sil dle Porterova modelu	100
Tabulka č. 18: Celkové zhodnocení Porterova modelu 5 sil.....	102
Tabulka č. 19: Zhodnocení faktorů IFE	103
Tabulka č. 20: Zhodnocení faktorů EFE	104
Tabulka č. 21: Rozložení seniorů a juniorů v jednotlivých týmech.....	111
Tabulka č. 22: Kalkulace přínosů z návrhu na optimalizaci vzdělávání.....	113
Tabulka č. 23: Časový harmonogram navrhovaných akcí pro stabilizaci společnosti....	114
Tabulka č. 24: Návrh na školení account managerů	116
Tabulka č. 25: Návrh na definování TOP klientů v Asaně	120
Tabulka č. 26: Popis činností v rámci sestavení TOP klient listu.....	120
Tabulka č. 27: Popis činnosti spojené s návrhem na proces komplexní zakázky	121
Tabulka č. 28: Kalkulace nákladů návrhu na zvyšování znalosti account managerů	122
Tabulka č. 29: Kalkulace nákladů spojených s vytvořením seznamu interních projektů	123
Tabulka č. 30: Kalkulace nákladů spojených s vytvoření TOP client listu	123
Tabulka č. 31: Kalkulace nákladů spojených se zmapováním a nastavením procesů komplexní zakázky.....	124

Tabulka č. 32:Časový harmonogram pro školení account managerů	126
Tabulka č. 33:Časový harmonogram navrhovaných akcí na zvyšování loajality a věrnosti zákazníků.....	127
Tabulka č. 34:Škály pro dopad a pravděpodobnost výskytu rizika	128
Tabulka č. 35: Identifikace rizik	128
Tabulka č. 36: Opatření ke snížení rizik	130

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf č. 1: Věk zaměstnanců ve společnosti	53
Graf č. 2: Fluktuace zaměstnanců ve společnosti	54
Graf č. 3: Zaměstnanci a délka působení ve firmě	54
Graf č. 4: Počet let praxe zaměstnanců	55
Graf č. 5: Využívání reklamy podle velikosti firem	85
Graf č. 6: Podíl na tržbách dle jednotlivých segmentů	87
Graf č. 7: Tržní podíl segmentů	88

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – Pokládané otázky zaměstnancům a managementu společnosti

Příloha č. 2 – Průvodní dopis zaměstnancům společnosti

Příloha č. 3 – Google Forms – školení pro account managery

Příloha č. 1 – Pokládání otázek zaměstnancům a managementu společnosti

Sada otázek management

- Cítíš se hrdý na to, že pracuješ v Proficiu? Na své výsledky, výsledky svého týmu nebo celé firmy?
- Stalo se ti někdy, že jsi měl málo informací k nějaké věci/tasku? = Při kterých aktivitách míváš nedostatek informací?
- Jaké informace jsi zvyklý sdílet se svým týmem a v kdy?
- Navrhoval by si nějaké vylepšení ke zvýšení komunikaci v PROFICIO? Pokud ano, tak jaké a co by si nimi chtěl dosáhnout?

Sada otázek senioři & junioři

- Cítíš se hrdý na to, že pracuješ v Proficiu? Na své výsledky, výsledky svého týmu nebo celé firmy?
- Máš pocit, že dostatečně víš, co se děje v PROFICIO? Pokud ne, jaké informace by tě zajímaly?
- Stalo se ti někdy, že jsi měl málo informací k nějaké věci/tasku?
- Víš, jaká je náplň práce ostatních týmů, co dělají apod.?
- Jak moc jsi spokojený s informovaností o firmy od vedoucího?
- Víš, v čem jsme dobří? Co se nám v dávnější nebo i dřívější minulosti povedlo?

Příloha č. 2 – Průvodní dopis zaměstnancům společnosti

„Ahoj všem! Někteří z Vás už vědí, že společně s Michalem Abaffym a Petrem Halíkem budeme pracovat na projektu, který má oficiální název Sdílení informací skrze PROFICIO a jeho cílem je spíš zlepšení komunikace napříč celou firmou než v jednotlivých týmech. Projekt bude součástí méjí diplomové práce, ale hlavně bude použitý pro reálné zlepšení firmy.

Máme nějakou představu o tom, co by mělo být výstupem tohoto projektu, ale chceme si ještě upřesnit požadavky a když už má tento projekt sloužit každému z vás, tak by bylo fajn, kdybyste nám pomohli s tvorbou požadavků, co byste si třeba od tohoto projektu slibovali a co by mělo být výstup. Prosím napište mi svoje nápady sem do komentáře nebo do soukromé zprávy. Kdyby se tu našli nějakí dobrovolníci, se kterými bych mohla udělat trochu hlubší 1:1 na tohle téma, budu vděčná a věřím, že pomůžete nejen mně, ale i firmě. Děkuji :-)

Příloha č. 3 – Google Forms – školení pro account managery

Zjištění počtu osob a zájmu o školení pro account managery

Zdravím tě! Pokud jsi tento formulář obdržel, patrně jsi vhodný adept pro nadcházející plánované školení accountů. Mám pro tebe pár otázek k vyplnění, odpověď prosím pravdivě.

Jsi account managerem nějaké z našich klientů?

Ano

Ne

Jak dlouho pracuješ v PROFICIO?

méně než 1 rok

1 - 2 roky

2 - 3 roky

Prošel jsi už školením pro accounty?

Ano

Ne

V případě, že tvá předchozí odpověď byla ne, měl bys o školení pro accounty zájem? I v případě, že ještě nejsi account.

Ano

Ne

Submit