



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH NA POSÍLENÍ FIREMNÍCH FAKTORŮ Z POHLEDU HODNOTOVÉ NABÍDKY A ZÁKAZNICKÝCH SEGMENTŮ U VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

THE PROPOSAL TO STRENGTHEN COMPANY FACTORS FROM THE PERSPECTIVE OF VALUE
PROPOSITION AND CUSTOMER SEGMENTS IN SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Jan Beránek

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Veronika Bumberová, Ph.D.

BRNO 2020

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Student:	Bc. Jan Beránek
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:

Návrh na posílení firemních faktorů z pohledu hodnotové nabídky a zákaznických segmentů u vybrané společnosti

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 zhodnocení aktuálního stavu vybrané společnosti z pohledu faktorů ovlivňujících hodnotovou nabídku v aktuálním tržním prostředí a následné návrhy na zlepšení klíčových faktorů hodnotové nabídky, které povedou k udržení a zvýšení konkurenční výhody společnosti a tržeb. Cíle bude dosaženo prostřednictvím vybraných analyticko-výzkumných metod v oblasti zákaznických segmentů, potřeb cílových skupin a hodnotové nabídky společnosti. Na základě výsledků bude navržen postup pro posílení významných faktorů pro společnost, které povedou k rozvoji společnosti.

Základní literární prameny:

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

HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.

KIM, W. Chan a Renée MAUBORGNE. Nová strategie modrého oceánu: pět kroků jak se posunout do modrého oceánu, vyhnout se konkurenci a zajistit si tak ziskový růst. Praha: Management Press, 2017. ISBN 9788072615476.

LHOTSKÝ, Jan. Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku. 2010. ISBN 978-8-254-8182-0.

STAŇKOVÁ, Anna. Podnikáme úspěšně s malou firmou. V Praze: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-926-9.

ZICH, Robert. Koncepte úspěchuschopnosti: konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži? Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. ISBN 978-80-7204-818-2.

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

Diplomová práce se zabývá evaluací faktorů vybrané společnosti ovlivňujících její hodnotovou nabídku v aktuálním tržním prostředí. První teoretická část popisuje východiska vymezující relevantní firemní faktory, proces strategického řízení, hodnotovou nabídku a inovace včetně popisu vybraných analyticko-výzkumných metod vhodných k analýze dané problematiky. Druhá analytická část mapuje a analyzuje prostředí a faktory společnosti, z nichž jsou na základě COP analýzy zvoleny firemní faktory vhodné pro následné posílení. Návrhová část práce již vypracovává postupy pro posílení faktorů včetně konkrétních kroků, které povedou k budoucímu rozvoji společnosti.

Klíčová slova

Firemní faktory, hodnotová nabídka, hodnotová inovace, hodnotová křivka, rozvoj společnosti

Abstract

The diploma thesis deals with the evaluation of factors of the selected company influencing its value offer in the current market environment. The first theoretical part describes the bases defining the relevant company factors, the process of strategic management, value offer and innovation including a description of selected analytical-research methods suitable for the analysis of the problematics. The second analytical part explores and analyzes the environment and factors of the company from which, based on the COP analysis, are selected company factors suitable for subsequent strengthening. The design part of the thesis already elaborates process for strengthening factors including concrete steps that will lead to the future development of the company.

Keywords

factors of the company, value proposition, value innovation, value curve, company development

Bibliografická citace

BERÁNEK, Jan. *Návrh na posílení firemních faktorů z pohledu hodnotové nabídky a zákaznických segmentů u vybrané společnosti*. Brno, 2020. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/125743>. 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 zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 15. května 2020

.....

podpis autora

Poděkování

Děkuji vedoucí mé diplomové práce paní Ing. Veronice Bumberové, Ph.D. za její ochotu, trpělivost, čas, užitečné rady a připomínky při vypracování této práce. Poděkování patří také zkoumané společnosti za jejich vstřícný přístup a poskytnutí interních informací. V neposlední řadě bych chtěl moc poděkovat mojí rodině, která mě po celou dobu studia podporovala.

ÚVOD.....	8
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	12
1.1 Firemní faktory jako potenciál rozvoje	12
1.2 Vymezení strategie a procesu strategického řízení	17
1.2.1 Proces strategického řízení	19
1.3 Hodnotová nabídka	20
1.3.1 Hodnotová inovace	20
1.3.2 Systém čtyř aktivních opatření	22
1.3.3 Hodnotová křivka	23
1.4 Analyticko-výzkumné metody použité v rámci plánování	25
1.4.1 Analýza makroprostředí podniku.....	26
1.4.2 Analýza mikroprostředí podniku	28
1.4.3 Analýza vnitřního prostředí podniku	29
1.4.4 Design thinking.....	32
1.4.5 Analýza zákazníků na trhu.....	32
1.4.6 Primární kvalitativní výzkum	35
1.5 Vyhodnocení faktorů za pomoci metody COP	39
2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE.....	41
2.1 Popis společnosti.....	41
2.1.1 Historie a vývoj společnosti.....	41
2.2 Analýza interních faktorů.....	42
2.2.1 Strategie společnosti	42
2.2.2 Struktura společnosti.....	43
2.2.3 Sdílené hodnoty	45

2.2.4	Systemy.....	45
2.2.5	Styl vedení	47
2.2.6	Spolupracovníci	47
2.2.7	Schopnosti.....	48
2.3	Analýza atraktivity oboru.....	50
2.3.1	Analýza současné konkurence na trhu.....	50
2.3.2	Analýza bariér a hrozby vstupu nové konkurence na trh.....	52
2.3.3	Analýza zákazníků na trhu.....	54
2.3.4	Primární výzkum hodnotových křivek a segmentace zákazníků.....	57
2.3.5	Analýza dodavatelů.....	70
2.3.6	Analýza substitutů.....	72
2.3.7	Shrnutí faktorů za pomoci Porterova modelu 5-ti sil.....	75
2.4	Globální trend a obecné prostředí	78
2.4.1	Globální trend a pandemie koronaviru	78
2.4.2	Politicko-legislativní faktory	80
2.4.3	Ekonomické faktory.....	81
2.4.4	Sociální faktory.....	87
2.4.5	Technologické faktory	88
2.5	Analýza a zhodnocení faktorů prostředí pomocí metody COP.....	91
2.6	Zhodnocení faktorů podle systému čtyř aktivních opatření.....	94
3	NÁVRHY ŘEŠENÍ A JEJICH PŘÍNOS.....	97
3.1	Směřování společnosti	97
3.2	Branding, reference, zkušenosti	98
3.2.1	Změny	99
3.2.2	Postup implementace	100

3.2.3	Náklady a přínosy z návrhů implementace	102
3.2.4	Identifikace a zhodnocení rizik z návrhů	103
3.3	Zlepšení procesů komunikace a zastupitelnosti	103
3.3.1	Změny	104
3.3.2	Postup implementace	105
3.3.3	Náklady a přínosy z návrhů implementace	111
3.3.4	Identifikace a zhodnocení rizik z návrhů	111
3.4	Růst komplexnosti.....	112
3.4.1	Změny	112
3.4.2	Postup implementace	113
3.4.3	Náklady a přínosy z návrhů implementace.....	113
3.4.4	Identifikace a zhodnocení rizik z návrhů	114
ZÁVĚR		115
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....		117
SEZNAM POUŽITÝCH OSTATNÍCH ZDROJŮ.....		119
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....		122
SEZNAM GRAFŮ		123
SEZNAM OBRÁZKŮ		124
SEZNAM TABULEK.....		125
SEZNAM PŘÍLOH.....		127

ÚVOD

Důvody, proč lidé začínají podnikat lze často spatřovat v hledání smyslu v životě nebo osobního štěstí. Něčeho, co člověka jako podnikatele naplňuje. Pokud již našel oblast, která ho baví a chystá se v ní začít podnikat a rozvíjet, je třeba si nejprve odpovědět na celou řadu otázek. Jedna z těch nejdůležitějších by měla být „proč dělám to, co dělám?“ Tato otázka pomáhá identifikovat nějaký problém v dané oblasti, který lidi mají a potřebují jej vyřešit.

Dále existuje celá řada dalších otázek, které by měly být také položeny ještě před začátkem podnikání. Mezi ty nejzásadnější patří otázky týkající se zákazníků, jejich potřeb a očekávání. Identifikování jejich podoby, o čem sní, kde získávají informace, podle čeho se rozhodují, to vše jsou pro podnikatele nesmírně cenné informace, které dokážou jasně napovědět, zdali má smysl se do takového podnikání, v této době, v tomto tržním prostředí pouštět. Protože právě zákazníci jsou hybnou silou veškerého podnikání. Znalost podoby svého zákazníka a jeho konkrétních očekávání od služby či produktu, umožňuje podnikateli přesněji cílit svoji nabídku, efektivně se zákazníky komunikovat a véde k pochopení klíčových faktorů, které jsou pro daného zákazníka důležité. To mu dává prostor identifikovat svá silná ale i slabá místa hodnotové nabídky.

Jak uvádí profesor Michael Porter. „The essence of strategy is choosing what not to do.“ Podstatou kvalitní strategie tedy není jen identifikace toho, co chci dělat, ale také zároveň co dělat nechci. Klíčem je tedy definice faktorů a rozhodnutí, kterým z nich by bylo dobré věnovat větší pozornost a úsilí a kterým nikoliv. Posílením vybraných faktorů je společnost schopna lépe naplňovat požadavky svých zákazníků, roste její konkurenceschopnost a šance na zajištění trvale udržitelného rozvoje společnosti.

Při vypracovávání této diplomové práce byl kladen velký důraz na její praktické využití pro zkoumanou společnost. Veškeré analýzy a návrhy byly konzultovány se zakladateli společnosti tak, aby co možná nejpřesněji odrážely její aktuální stav a představovaly pro společnost praktický přínos.

VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Tato diplomová práce se zabývá hodnocením aktuálního stavu vybrané společnosti zaměřeným na faktory ovlivňující hodnotovou nabídku společnosti z pohledu zákazníků. Zkoumanou společností je začínající marketingová agentura sídlící v Brně. Její hlavní oblastí činnosti je online marketing. Postupně ale rozšiřuje svoje portfolio nabízených služeb o další.

Důvodem výběru tohoto tématu diplomové práce je moje dřívější realizace výzkumu ve spolupráci se zkoumanou agenturou. V rámci diplomové práce bude tento výzkum dokončen a bude představovat pro společnost prakticky využitelný nástroj a návod, který bude sloužit jako opora pro identifikaci klíčových faktorů, ke které se bude společnost pravidelně vracet a pozorovat vývoj v dané oblasti.

Vymezení problému

Analyzovaná společnost byla založena v roce 2017, kdy se tři kamarádi se zkušenostmi v oblasti marketingu z velkých firem rozhodli spojit svoje síly a začít budovat něco svého. Po období příprav, utváření konceptu a práci na prvních menších projektech založili v roce 2018 společnost s ručením omezeným.

Aby měla nově vzniklá firma v dnešním konkurenčním prostředí šanci přežít, je zapotřebí ujasnit si několik zásadních věcí. Jednou z těch nejdůležitějších, mimo základní vizi a hodnoty dané společnosti, která by měla být vymezena na začátku každého podnikání, je určení podoby zákazníka a jeho požadavků, preferencí a očekávání. Jasně definování podoby svých zákazníků a znalost co možná nejvíce informací o svých zákaznících umožní lépe jim porozumět, umět s nimi komunikovat, cílit přesně svoji nabídku definovat plán rozvoje dané společnosti.

Stanovení cíle práce

Cílem této diplomové práce je na základě analyticko-výzkumných metod v oblasti zákaznických segmentů, potřeb cílových skupin a hodnotové nabídky zhodnotit aktuální stav společnosti a její budoucí vývoj z pohledu faktorů ovlivňujících její hodnotovou nabídku. Tohoto cíle bude dosaženo za pomoci použití standardních analýz vnitřního a vnějšího prostředí a vlastního kvalitativního výzkumu. Cílem tohoto výzkumu bude

definice skupin zákazníků, jejich požadavků na nabízenou službu v podobě faktorů hodnotové nabídky, včetně jim přiřazovaných důležitostí. Z těchto faktorů budou pomocí systému čtyř aktivních opatření identifikovány klíčové faktory, jejichž posílením bude společnost v budoucnu schopna lépe naplňovat požadavky svých zákazníků, poroste její konkurenceschopnost a šance na zajištění trvale udržitelného rozvoje společnosti. Návrhy na posílení těchto klíčových faktorů jsou zpracovány v poslední části této práce.

Struktura diplomové práce

Diplomová práce je rozdělena do tří částí, přičemž jednotlivé části na sebe systematicky navazují. Na základě teoretických poznatků je vypracována analytická část, která přenáší tyto poznatky do praxe a na jejímž konci jsou formulovány návrhy s praktickým přínosem pro zkoumanou společnost.

Teoretická část představuje formulaci teoretických základů a vymezuje základní pojmy z oblasti strategie, strategického řízení a rozvoje firemních faktorů. Další část je věnována hodnotové nabídce a její inovaci. Na konec jsou popsány analytické metody využití v rámci této práce.

V rámci analytické části je představena zkoumaná společnost a jsou zpracovány jednotlivé analýzy vedoucí k naplnění cíle práce. K analýze interních faktorů společnosti bude použit model 7S. Pro analýzu odvětví bude zpracován Porterův model pěti sil. Stěžejní částí nejen analytické části, ale celé práce, je primární výzkum zákazníků na základě focus group. Cílem tohoto výzkumu je definovat skupiny zákazníků společnosti, určit jejich požadavky na službu tohoto typu a přiřadit těmto požadavkům hodnoty podle důležitosti pro každou skupinu zákazníků zvlášť. Výsledkem pak budou hodnotové křivky, ze kterých bude patrné v čem je společnost dobrá, co umí, v čem naopak zaostává a které skupině zákazníků je svými schopnostmi nejbližší, resp. nejdál. Pro zjištění vlivů okolních faktorů na společnost bude zpracována SLEPT analýza vnějšího prostředí. Pro zhodnocení výstupů z analytické části bude použita metoda COP a systém čtyř aktivních opatření.

Třetí část této práce se bude zabývat návrhy na posílení klíčových faktorů pro společnost, definovaných v rámci analytické části pomocí systému čtyř aktivních opatření. Posílení těchto faktorů povede ke zvýšení konkurenční výhody a celkovému strategickému rozvoji společnosti.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V rámci teoretické části práce je popsána problematika rozvoje společnosti se zaměřením na oblast vytváření hodnoty pro zákazníka. V první části je čtenář seznámen s firemními faktory rozvoje, vymezením pojmů strategie a strategického řízení. Další část je věnována hodnotové nabídce, její inovaci a zobrazení pomocí hodnotových křivek a vysvětluje využití systému čtyř aktivních opatření. Na konec jsou popsány analytické metody využívané v rámci této práce. K analýze vnějšího prostředí byla použita metoda SLEPT, analýza oboru byla provedena za pomoci Porterova modelu pěti sil a analýza vnitřního prostředí pomocí modelu 7S. Součástí teoretické části práce je i popis kvalitativního sběru dat, konkrétně focus group a strukturovaného rozhovoru. Pro zhodnocení výstupů z analytické části byla použita metoda COP.

1.1 Firemní faktory jako potenciál rozvoje

Tržní prostředí, stejně tak jako svět okolo nás, se dnes vyvíjí rychlým tempem. Velký podíl na tom mají stále dokonalejší informační systémy a rozvoj online technologií. Díky tomu roste globální konkurence a podniky musejí daleko intenzivněji a kontinuálně pracovat na neustálém zlepšování. Stálý růst velikosti podniku by měl pro podnik znamenat také růst jeho konkurenční výhody na trhu a s tím spojené posílení jeho konkurenční pozice. (Dedouchová, 2001, s. 75)

Pod pojmem růst podniku nesmíme ale chápat pouze růst co do velikosti podniku. Jedná se o daleko širší a měnící se proces. Zabývá se jak rozvojem interního prostředí a faktorů podniku, tak také komunikací podniku s vnějším okolím. Všechny tyto činnosti vedou k rozvoji potenciálu podniku. Abychom jej mohli analyzovat, je zapotřebí si definovat a zaměřit se na některé klíčové faktory rozvojového potenciálu. Mezi tyto faktory patří:

- **Finanční růst** – jedná se o základní faktor, který ukazuje rozvoj celkového podnikání. K vyjádření růstu podniku využívá běžných ukazatelů, jako například náklady, tržby či zisky, které ovlivňují růst celkových aktiv. S růstem aktiv roste i celková hodnota podniku. Finanční růst lze také chápat jako přidanou hodnotu, kterou podnik vytváří pro své majitele či akcionáře.

- **Strategický růst** – především se jedná o způsob, jakým podnik rozvíjí své schopnosti při využívání tržních příležitostí. Zaobírá se schopností podniku reagovat na změny, které se odehrávají ve vnějším prostředí podniku a využíváním zdrojů podniku pro tvorbu lepší konkurenční pozice na trhu či konkurenční výhody.
- **Strukturální růst** – rozhodnutí, jakým způsobem využít materiálních, finančních a kontrolních systému k růstu podniku.
- **Organizační růst** – s růstem podniku se vyvíjí i jeho organizační struktura. Na začátku vychází ze základních principů liniově štábní struktury. Postupem času je zapotřebí provést změny mezi vlastníky a managementem v podobě jejich funkcí. Dále je také potřeba upravit řídicí styl a rozdělení pravomocí a odpovědností. V případě dalšího růstu jsou nutné další změny. K provedení těchto změn je možné využít některý z doporučených postupů organizování firmy. Nejčastěji bývají rozdělené podle kritérií územního, produktového či funkčního.

Je to právě zisk nových zdrojů, co umožňuje podniku růst. Nejedná se však o kapitálové úvěry či investice. Stěžejním zdrojem pro podnik jsou peníze zákazníků. Vše okolo jsou pouze prostředky, které slouží k získání nových a nových zákazníků. (Staňková, 2007, s. 137)

Eva Kislingerová (2005) uvádí základní faktory ovlivňující úspěch malých a středních podniků. Tyto faktory lze shrnout do tří oblastí, které jsou níže blíže popsány:

- osobnostní charakteristika podnikatele,
- realizované podnikové činnosti a management firmy,
- rámcové podmínky, tedy prostředí, ve kterém se podnikání odehrává.

Osobnost podnikatele

Zejména v malých a středních podnicích je faktor podnikatele poměrně silný a neměl by být opomíjen. Podnikatelem chápeme někoho, kdo vlastní a řídí podnik. Pro to být úspěšným podnikatelem je ale zapotřebí určitých osobnostních charakteristik. Jaký je rozdíl mezi “normálním“ a úspěšným podnikatelem?

Je to motivace, která stojí na začátku podnikání. Je spojena s nějakým očekáváním či účelem, proč chce daný jedinec začít podnikat. Nejčastěji se mluví o výkonové motivaci,

kteřá je spojena s touhou dosáhnout úspěchů, růst a vydělávat peníze. Může to být ale také touha po nezávislosti, potřeba seberealizace či uznání druhých.

- Pro dosažení úspěchu musí podnikatel vykazovat potřebné duševní či fyzické předpoklady, které mu přinesou výhodu oproti ostatním.
- Hovoří se o osobní iniciativě, díky které uvažuje nad úkoly z širšího pohledu a předvídá jejich další průběh. Následně promítá tyto plány do svého jednání a poté vyhledává zpětnou vazbu.
- Schopnost zvládat problémy a optimistické sebepojetí vyjadřuje pojem sebeúčinnost. Jedná se o přesvědčení jedince, že je schopen určitého chování. Toto vnímání pak určuje, jak těžké cíle je schopen si klást a jakou míru rizik je schopen přijmout.
- Větší tolerance k nejednoznačnosti označuje chování jedince, který i přes skeptický pohled druhých na danou věc využije příležitosti.
- Ochota nést riziko. Zde se vyskytují individuální rozdíly mezi podnikateli, které ovlivňují rozhodnutí využití podnikatelské příležitosti. Podnikatelé, kteří využívají příležitosti, mají pozitivnější vnímání dané problematiky a svoje šance na úspěch vidí často vyšší, než je skutečnost.
- Ochota převzít odpovědnost je charakteristika, která je nezbytná pro dlouhodobý úspěch podnikání.

S osobností podnikatele jsou spojeny také její výkonové složky, které obsahují schopnosti, umění, dovednosti a znalosti jedince.

- Schopnosti předvídát a odhalit podnikatelské příležitosti, které na trhu nastaly.
- Znalosti a zkušenosti, které podnikatel nasbíral během svojí předešlé kariéry jako zaměstnanec, předchozího podnikání nebo se jedná o zkušenosti a znalosti členů rodiny a přátel. Jedná se především o znalosti ohledně výrobních a obchodních procesů, produktů, materiálů, metodik, projektového řízení a trhů.
- Dovednosti a schopnosti, které jsou spojeny s řízením podniku. Jedná se především o manažerské, komunikační a sociální dovednosti. Tyto dovednosti podnikatel využívá v začátku podnikání při rozjezdu nových aktivit, při zaměření na plnění strategických cílů, při komunikaci s obchodními partnery, zákazníky a zaměstnanci a při vedení týmu svých spolupracovníků.

Posledním aspektem, který se u faktoru osobnosti podnikatele zmiňuje, je zdraví. Práce podnikatele může být velmi náročná, přinášející vysoké napětí a stres. Dlouhá pracovní doba, stres spojený s finanční odpovědností, odpovědností za zaměstnance a náročné schůzky se negativně podepisují na podnikatelově zdraví. Návodem, jak udržet dobré fyzické zdraví je pravidelný pohyb, zdravé stravování a správný time management a delegování. (Kislingeorvá, 2005, s. 297–306)

Fungování podniku

Předpokladem pro úspěch podnikání je existence nějaké vize, představy o směru podnikání. Stanovení cíle a strategie, jak daného cíle dosáhnout. Aby bylo podnikání úspěšné, je zapotřebí provázat strategie s jednotlivými podnikovými oblastmi činností. Těmito hlavními oblastmi jsou:

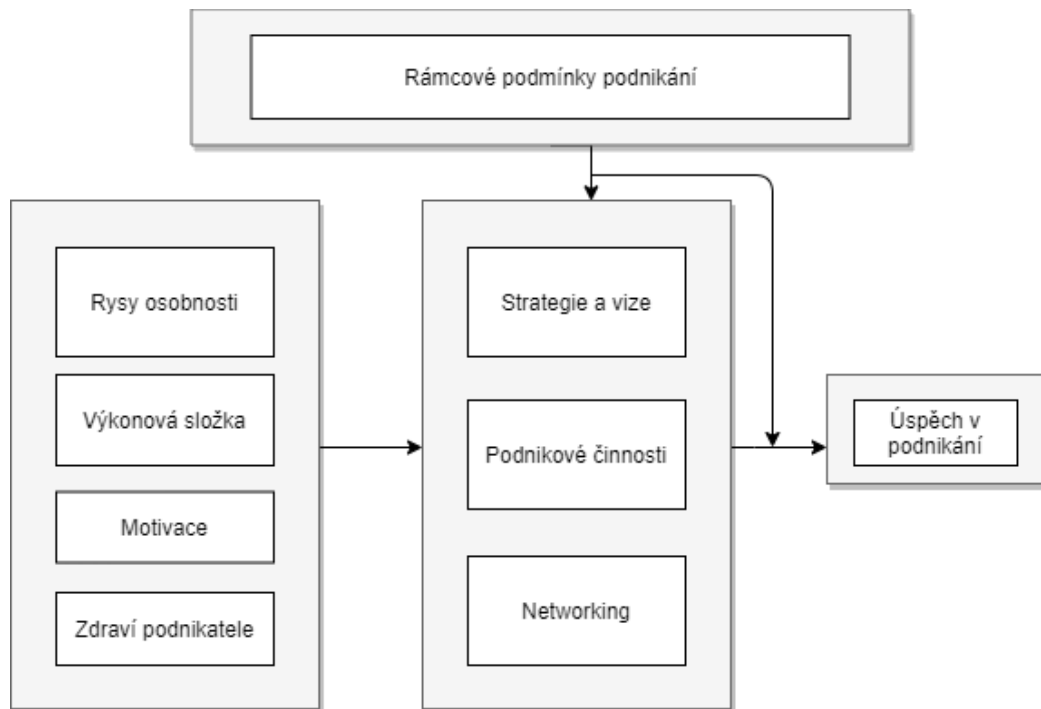
Finance – s tím, jak podnik roste, musí podnikatel věnovat sledování finančních měřítek větší pozornost. Stav finančních ukazatelů je důležitý při žádosti o úvěr na investici nebo rozvoj podniku. Základními zdroji pro tvorbu těchto ukazatelů jsou účetní výkazy. Sledování vývoje ukazatelů v čase a porovnávání ukazatelů pomáhá podnikateli odhalit slabé a silné stránky společnosti.

Trh a zákazníci – podnik využívá marketingové informace k zjišťování potřeb a požadavků svých zákazníků a tím zvyšuje svoji konkurenceschopnost. V dnešní době již nestačí pouze plnit očekávání zákazníka, ale snažit se je překonat. Čím dál více je řešena otázka zaměstnanců, neboť jsou to právě oni, kteří jsou v přímém kontaktu podniku se zákazníkem. Této problematice se podrobněji věnuje část Analýza zákazníků.

Interní procesy – cílem je standardizovat interní procesy takovým způsobem, aby jejich výstupy vykazovaly požadovanou kvalitu a zvyšovaly efektivitu procesu zajištěním jednotlivých cílů podnikové soustavy. V případě změny interních procesů je prvním krokem zhodnocení současného stavu procesů, strategie a podnikových cílů. Dalším krokem je formulace požadavků na proces. Identifikace zákazníků a požadovaných výstupů. Dále se vyberou pouze ty procesy, které tvoří nějakou hodnotu pro zákazníka. Nakonec je formulován soubor řídicích procesů.

Zaměstnanci a inovace – jak již bylo zmíněno, aby byl podnik v dnešní době úspěšný, musí využívat moderní technologie a snažit se o inovaci podnikových procesů. Inovaci

však vytvářejí lidé. Proto je nezbytné věnovat pozornost úrovni svých zaměstnanců a zvyšovat ji jejich vzděláváním, učením a podporovat je v osobním růstu.



Obrázek 1: Model úspěchu v podnikání (Zdroj: Vlastní zpracování dle Kislingerová, 2005)

Rámcové podmínky podnikání

- Jedná se o podmínky z oblasti prostředí, ve kterém se podnikání odehrává. Mezi hlavní rámcové podmínky ovlivňující podnikání patří:
- **Dostupnost kapitálu** – na začátku každého podnikání je potřeba zajistit finanční prostředky pro založení a následný růst živnosti či podniku. Pro další růst je zapotřebí investovat do rozvoje trhu či produktů.
- **Obchodní partneři a služby** – aby podnikateli nevznikaly zbytečné dodatečné náklady, potřebuje pomoci v oblastech, které neumí či nezná. Touto pomocí jsou myšleni dodavatelé zboží a služeb, kterými mohou být účetní, poradci v právních, daňových či finančních věcech, dodavatelé zboží, materiálu či strojů.
- **Vládní politika** – s podnikáním je spojeno dodržování platné legislativy a povinná administrativa. Vládní politika může usnadňovat, ale také vytvářet různé překážky podnikání.

- **Přenos výzkumu a vývoje** – jedná se o přenos invencí a inovací k trhu a zákazníkům. Aby podnik zvětšoval svůj potenciál růstu, musí využívat nových technologií a mít inovativní přístup k řešení problémů.
- **Podnikatelská mentalita** – závisí na ní přístup podnikatele k riziku, otevřenost vůči novým věcem, schopnost snášet úspěch a neúspěch, sebedůvěra, krátkodobá či dlouhodobá orientace na zisk, ...
- **Obchodní praktiky** – oblast, která významně ovlivňuje podnikání. Obsahuje například rizika spojená s platbami jako je platba po splatnosti či nezaplacení pohledávky. Věnuje se vymahatelnosti práva, korupci, nedodržování vlastnických práv a zákonů či neetickému chování.
- **Úroveň vzdělání** – klíčovým faktorem pro úspěšné fungování podniku jsou lidé, kteří se podílejí na fungování podniku. Úroveň jejich znalostí a dovedností, které umějí prakticky využívat, přímo ovlivňuje úspěch podniku.

Situace na trhu – záleží, na jakém trhu podnik působí. Jak se daný trh vyvíjí, zdali je klesající či růstový. Významný je aktuální stav světové ekonomiky, vliv recese nebo růstu. Dalším aspektem je obtížnost vstupu nových podniků na daný trh, množství bariér vstupu.

1.2 Vymezení strategie a procesu strategického řízení

Strategii je možné obecně chápat jako určitý směr, vedoucí ke stanoveným cílům při využití podnikatelských, konkurenčních a funkcionálních přístupů. Strategické myšlení není vrozené. Aby přinášelo člověku pomoc při plánování, musí se je nejprve naučit. To stejné platí pro podnik. Jedná se o nezanedbatelný prvek podnikové koncepce, který však stále slouží jako podpůrný prostředek tvůrčím schopnostem jedince.

Podniková strategie by se měla neustále vyvíjet. Co bylo funkční v minulosti, nemusí fungovat i zítra. Proto musí být strategie schopna přizpůsobit se měnícímu se okolí a být schopna reagovat na případně změny. Jen tak může být podnik dlouhodobě úspěšný. (Mallya, 2007, s. 17-18)

Kvalitní strategie je důležitou součástí strategického řízení a pro úspěšný rozvoj podniku je nezbytná. Nezáleží přitom na velikosti či typu podniku. Zodpovědnost za tvorbu a plnění strategie nese vedení podniku, přičemž tyto úkony patří mezi nejdůležitější a

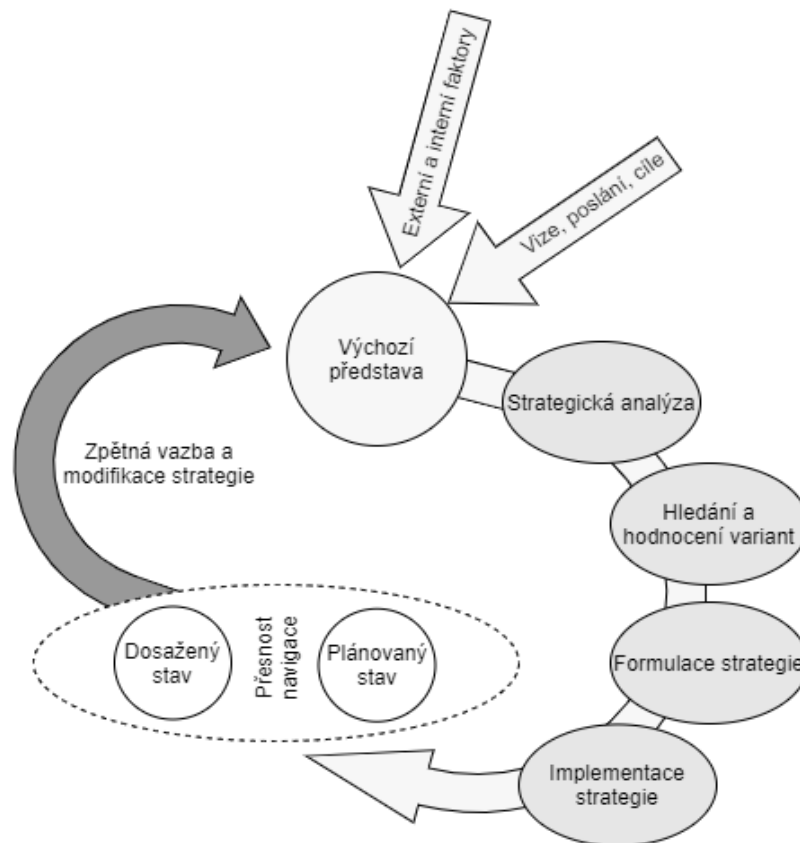
nejnáročnější výkony podnikového vedení. Efektivní řízení strategie vyžaduje zkušené manažery se schopností umět od sebe odlišit to, co je zapotřebí ponechat a neměnit, s tím, co je naopak zapotřebí změnit.

V dřívějším pojetí byla strategie chápána jako podnikový dokument, který definuje dlouhodobé cíle podniku, jednotlivé operace a zdroje potřebné k naplnění stanovených cílů. Dnes je chápána jako připravenost podniku na budoucnost. Strategie by měla odrážet potřeby daného podniku, být pružná a umět reagovat na změny zdrojů a změny odehrávající se v okolí podniku.

Objevují se dva přístupy ke strategii, a to plánovací a přírůstkový přístup. Plánovací přístup se na strategii dívá jako na jasně vymezený plán a jeho následnou implementaci. Přírůstkový přístup zahrnuje i testování formulované strategie, její adaptaci, a to vždy postupně a neustále. Předpokládá se schopnost vedení podniku reagovat na změny vnějšího prostředí. (Dedouchová, 2001, s. 1-3)

1.2.1 Proces strategického řízení

Robert Zich ve své knize *Koncepce úspěchuschopnosti* zdůrazňuje, že vedle základních kroků procesu strategického řízení jako jsou strategická analýza, identifikace a hodnocení variant, formulace strategie a její implementace, je nutné zabývat se také zpětnou vazbou. Princip zpětné vazby vymezuje, zdali byla strategie naplněna. Podnik by měl umět reagovat na současnou dynamiku konkurenčního prostředí a modifikovat svoji strategii. Pokud při implementaci podnikové strategie není přihlíženo k původním východiskům, může dojít k přehlédnutí podstatných změn na trhu. Zpětné vyhodnocování původních východisek je nezbytné pro zaznamenání posunu konkurence a rozvoj konkurenceschopnosti podniku. Proces strategického řízení zobrazuje níže uvedený model. (Zich, 2012, s. 14)



Obrázek 2: Proces strategického řízení (Zdroj: Vlastní zpracování dle Zich, 2012)

Proces strategického řízení je stále se opakující, nekončící proces. Každý podnik nebo organizace by měla být schopna flexibilně reagovat na změny, problémy a nové výzvy či

příležitosti. Neměl by být chápán jako posloupnost určitých kroků, avšak pro pochopení průběhu tohoto procesu se uvádí 5 jeho fází:

- **První fáze** – zjištění aktuálního stavu strategického řízení podniku, jeho misí a cílů. Cílem této fáze je určení, čeho chce podnik dosáhnout.
- **Druhá fáze** – strategická analýza. Analýzou vnějšího a obecného okolí se zjišťují faktory, které působí na podnik a jakým způsobem jej ovlivňují. Analýza odvětvového a konkurenčního prostředí slouží k identifikaci konkurentů a hrozby substitutů, síly dodavatelů a zákazníků. Další analýzou je analýza vnitřního prostředí podniku. Sleduje všechny aktivity probíhající uvnitř organizace.
- **Třetí fáze** – formulace strategie, která bude modifikovat aktuální strategii takovým způsobem, aby bylo dosaženo vytvoření udržitelné konkurenční výhody.
- **Čtvrtá fáze** – implementace strategie do podnikové struktury takovým způsobem, aby bylo dosaženo vzájemného propojení a komunikace podnikových procesů.
- **Pátá fáze** – kontrola a monitoring vývoje strategie. (Mallya, 2007, s. 27)

1.3 Hodnotová nabídka

Z jakého důvodu by si měl zákazník koupit náš výrobek či naši službu a co od ní očekává? Na tuto otázku dává odpověď hodnotová nabídka. Lze použít i v souvislosti s celou firmou. Často bývá hodnotová nabídka využita při tvorbě prezentace podnikatelského záměru či v případové studii, aby vyjádřila důvody, proč si zákazníci pořídí právě tento výrobek. V dnešní době by neměla chybět v marketingové a obchodní strategii firmy. (ManagementMania.com, 2011)

Hodnotovou nabídku s firemními faktory spojují ve své knize *Blue Ocean Strategy* autoři W.CH. Kim a R. Mauborgne. Zaměřují se především na nutnost neustále se posouvat dopředu zlepšováním firemních faktorů a neustrnout na místě. Hledat nová místa na trhu, přibližovat své výrobky a služby více zákazníkům a zvyšovat tak jejich hodnotu pro zákazníka. Této strategické myšlence říkáme *hodnotová inovace*.

1.3.1 Hodnotová inovace

Teorie hodnotových inovací se využívá při hledání tzv. modrého oceánu. Stručně řečeno se jedná o hledání nového tržního prostoru. Tržní prostor si je možné obrazně rozdělit na

dva druhy oceánů. Rudé a modré. Rudé oceány představují již existující tržní odvětví, tedy známý tržní prostor. Modrými oceány naopak označujeme ještě neexistující odvětví a tržní prostor, který ještě není znám. V prostoru rudého oceánu se firmy snaží podat lepší výkon než jejich konkurenti a zaujmout co největší podíl na existující poptávce. Postupem času se tržní prostor více a více zaplňuje, snižuje se zisk a růst. Modrý oceán je charakteristický zatím nevyužitým tržním prostorem, kde se teprve vytváří poptávka a příležitosti k rychlému růstu. Většina modrých oceánů je vytvářena v rudých oceánech rozšířením hranic odvětví.

Zrychlující se tempo technologického rozvoje dovolilo zvýšit produktivitu práce a rozšířit nabídku výrobků a služeb, jejichž nabídka často převyšuje poptávku. Důsledkem globalizace se rychle stírají rozdíly mezi jednotlivými službami a výrobky. Prostředí, ve kterém se vyvíjela většina strategických a manažerských přístupů stále rychleji mizí. Manažeři se budou muset stále více zajímat o modré oceány.

Firmy, které se řídily tradičním přístupem a snažily se porazit konkurenci budováním postavení v existujícím odvětví, často uvázly v krvavých vodách rudých oceánů. Firmy, které vytvářely modré oceány, nevnímaly konkurenci jako někoho, s kým by se měly poměřovat. Řídily se myšlenou, kterou nazýváme hodnotová inovace (Kim, Mauborgne, 2017, s. 30, 31, 37).

Hodnotová inovace představuje základ strategie modrého oceánu. Rozumí se jí taková inovace, která přinese zákazníkům přírůstek hodnoty. Firma by si měla v rámci odvětví, ve kterém působí, definovat klíčové faktory, které její zákazníci považují za důležité a podle kterých vybírají svůj produkt. Tyto faktory tvoří základ pro konkurenční jednání. Většinou jsou z oblastí týkajících se ceny, funkčnosti a kvality.

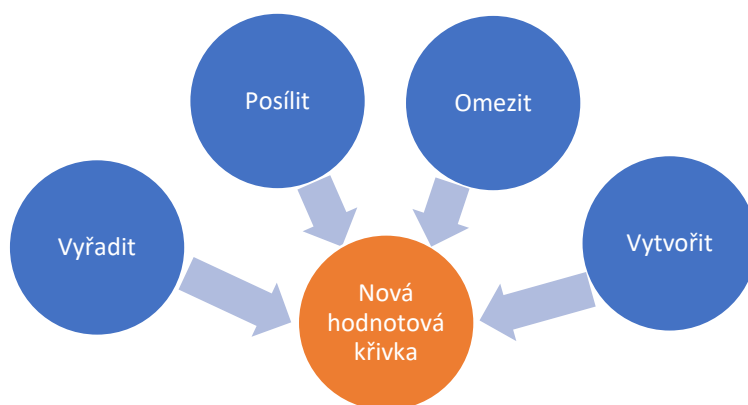
Výsledkem této analýzy by mělo být zobrazení, ve kterých faktorech vyčníváme a ve kterých naopak zaostáváme. To bude potom podkladem pro rozhodnutí, u kterých faktorů přidáme a které naopak třeba zavrhneme úplně a necháme konkurenci. To umožňuje snížit náklady. Faktory, ve kterých jsme přidali, naopak pomohou odlišit náš produkt nebo službu od konkurence (Marketingové noviny, Adam Novák, 2012, [online]).

1.3.2 Systém čtyř aktivních opatření

K rekonstrukci skladby prvků hodnoty pro zákazníka a následnému načrtnutí nové hodnotové křivky se používá tzv. Systémový rámec čtyř aktivních opatření. Skládá se ze čtyř klíčových otázek:

1. První otázka vede k možnosti odvržení faktorů, které dlouhodobě tvořily základ konkurenčního jednání firem v daném odvětví.
2. Druhá otázka přiměje zamyslet se nad možností omezit některé faktory pod standardní úroveň v daném odvětví. Zdali firma nekladla až příliš vysoký důraz na některé faktory, čímž se zbytečně zvyšovaly její náklady.
3. Třetí otázka vede naopak k tomu, zdali nezvýšit některé faktory nad standardní úroveň.
4. Čtvrtá otázka vede k zamyšlení nad novými faktory, které odvětví jako celek ještě neposkytovalo. Pomáhá odkrývat zcela nové zdroje hodnoty pro zákazníky. (Kim, Mauborgne, 2017, s. 55)

Systémový rámec čtyř aktivních opatření zobrazuje následující obrázek č. 3.



Obrázek 3: Model čtyř aktivních opatření (Zpracováno dle Kim, Mauborgne, 2017)

Při konstrukci modelu čtyř aktivních opatření je dobré změnit své strategické zaměření. Opomíjet konkurenty a spíše směřovat svoji pozornost na alternativy, nové možnosti a místo stávajících zákazníků na ty, kteří z nějakého důvodu nejsou našimi zákazníky.

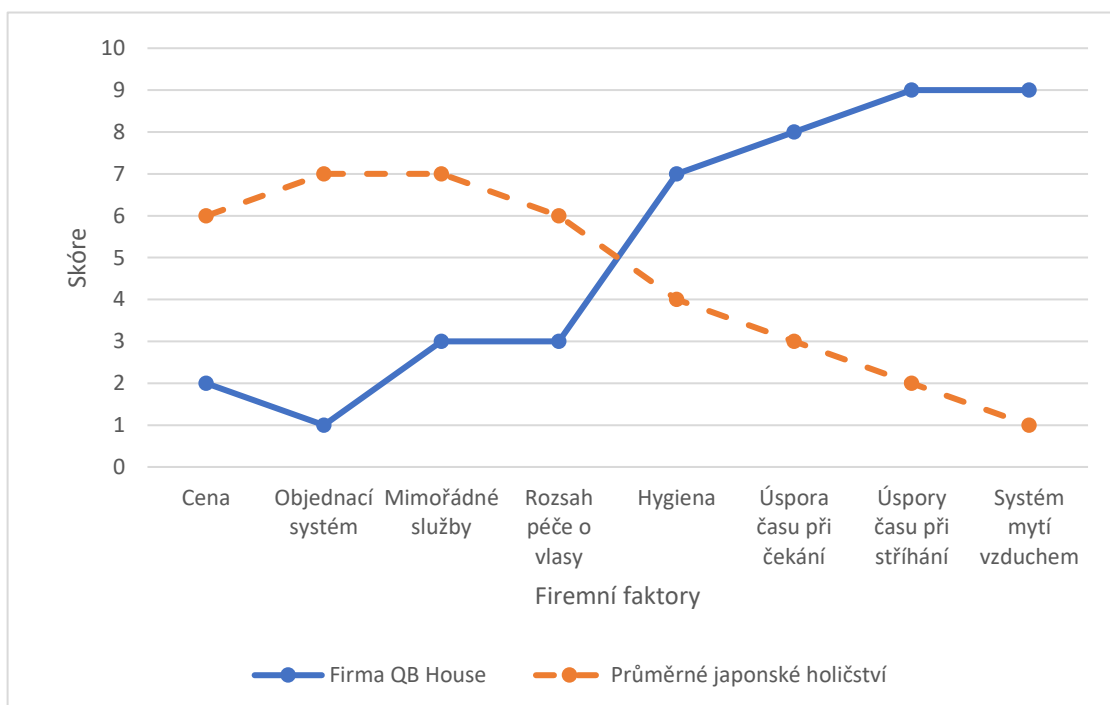
Omezením, odvržením, pozvednutím a vytvořením nových faktorů je dosaženo hodnotové inovace. (Lhotský, 2010, s. 26-27)

Pro účely této práce byl systém čtyř aktivních opatření lehce pozměněn a bude rozhodováno, zda daný faktor posílit, omezit nebo ponechat.

1.3.3 Hodnotová křivka

V praxi se nejčastěji při realizaci strategie modrého oceánu používá zobrazení pomocí hodnotových křivek. K sestavení této křivky je zapotřebí znát faktory, které hrají při rozhodování zákazníků roli. Tyto faktory jsou poté zaneseny na horizontální osu. Vertikální osa potom zobrazuje hodnotu, která je na daný faktor kladena daným typem zákazníka a také úroveň zvládnutí daného faktoru firmou. Spojením vzniká hodnotová křivka, na základě které může firma analyzovat jednotlivé faktory a vytvořit novou strategii, kterou bude zobrazovat nová hodnotová křivka. (Lhotský, 2010, s. 26)

Hodnotová křivka slouží ke grafickému znázornění výkonnosti firmy, dle jednotlivých faktorů. Jedná se o faktory, které jsou pro firmu důležité vzhledem k její konkurenceschopnosti v odvětví (Kim, Mauborgne, 2017, s. 52).



Obrázek 4: Hodnotové křivky QB House a Průměrného japonského holičství (Zpracováno dle Kim, Mauborgne, 2017)

Výše zobrazený obrázek č. 4 zobrazuje hodnotovou křivku, která je uvedena jako názorná ukáзка strategie firmy při tvorbě modrého oceánu. V grafu lze vidět dvě hodnotové křivky. Modře zbarvená plná křivka zobrazuje firmu QB House, oranžová přerušovaná zobrazuje průměrné japonské holičství. Horizontální osa zobrazuje faktory, které definují danou službu a podle nichž by se zákazníci mohli rozhodovat. Vertikální osa pak zobrazuje míru důrazu na tyto faktory. Firma QB House působí na trhu kadeřnických služeb v Japonsku. Součástí procesu střihání jsou v Japonsku různé rituální činnosti a samotné střihání trvá zlomek času. Firma QB House si uvědomila, že mnozí lidé nechtějí trávit svůj drahocenný čas v kadeřnictví, a proto odvrhla všechny emoční prvky a speciální péči a začala nabízet hlavně základní sestřihy. Tyto změny vedly ke zkrácení času střihání o 80 %.

Tři kritéria, která vymezují dobrou strategii modrého oceánu, jsou jasné zaměření, rozdílnost a přesvědčivý slogan. Firma by měla vědět, na co konkrétně se zaměřuje. To jí pomůže efektivněji a více se soustředit na tyto faktory a nevynakládat zbytečné náklady na nepotřebné faktory. Pohled na hodnotovou křivku jasně ukáže, na co firma klade důraz. Strategie firmy ztrácí svoji jedinečnost ve chvíli, kdy se firma snaží držet krok s konkurencí. Firma řídicí se strategií modrého oceánu bude mít vždy odlišný průběh hodnotové křivky, než je křivka odvětví. (Kim, Mauborgne, 2005, s. 52).

Hodnotové křivky je zapotřebí umět správně interpretovat. Firma, jejíž hodnotová křivka respektuje tato tři kritéria, je na správné cestě. (Kim, Mauborgne, 2005, s. 54).

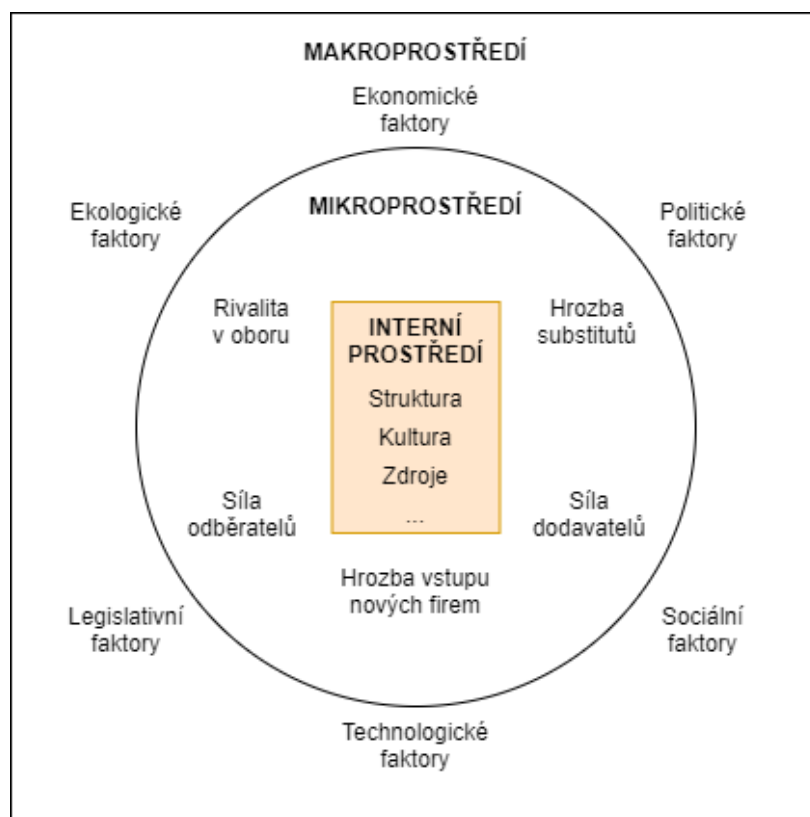
K rekonstrukci skladby prvků hodnoty pro zákazníka a následnému načrtnutí nové hodnotové křivky se používá tzv. Systémový rámec čtyř aktivních opatření. Skládá se ze čtyř klíčových otázek:

- 1) **První otázka** vede k možnosti odvržení faktorů, které dlouhodobě tvořily základ konkurenčního jednání firem v daném odvětví.
- 2) **Druhá otázka** přiměje zamyslet se nad možností omezit některé faktory pod standardní úroveň v daném odvětví. Zdali firma nekladla až příliš vysoký důraz na některé faktory, čímž se zbytečně zvyšovaly její náklady.
- 3) **Třetí otázka** vede naopak k tomu, zdali nezvýšit některé faktory nad standardní úroveň.

- 4) **Čtvrtá otázka** vede k zamyšlení nad novými faktory, které odvětví jako celek ještě neposkytovalo. Pomáhá odkrývat zcela nové zdroje hodnoty pro zákazníky. (Kim, Mauborgne, 2017, s. 55)

1.4 Analyticko-výzkumné metody použité v rámci plánování

V této části si podrobněji představíme analytické nástroje, které se nejčastěji používají v rámci plánování strategického rozvoje společnosti. Jedná se o analytické metody mapující prostředí organizace v různých úrovních. Jednotlivé úrovně podnikatelského prostředí jsou zobrazeny v následujícím obrázku.



Obrázek 5: Okolí organizace (Zdroj: Vlastní zpracování dle Mallya, 2007)

V rámci této diplomové práce budou prakticky použity analytické metody mapující externí okolí organizace, konkrétně SLEPT analýza a Porterův model pěti sil. Pro analýzu interního prostředí organizace bude zpracován model McKinsey 7S. Výzkumná část práce je zpracována na základě provedené focus group věnované primárnímu výzkumu

zákazníků společnosti. Výstup z této části bude proveden dle systému čtyř aktivních opatření. Výstup ze všech analýz bude zpracován pomocí COP analýzy.

1.4.1 Analýza makroprostředí podniku

Jednou z nejpoužívanějších metod k analýze obecného prostředí, je PEST analýza, někdy se také hovoří o modelu SLEPT. Smyslem tohoto modelu je, aby podnik dobře znal okolní prostředí, ve kterém působí. Tyto analýzy mu pomohou identifikovat změny a trendy, které v okolním prostředí probíhají a mohou jej ovlivňovat. V návaznosti na to je podnik schopen určit míru dopadu a ovlivnění podniku těmito změnami a včas se jim přizpůsobit. V rámci SLEPT analýzy se posuzují:

- sociální faktory,
- legislativní faktory,
- ekonomické faktory,
- politické faktory,
- technologické faktory (Blažková, 2007, s. 53-54).

Rozsah oblastí těchto faktorů je velmi široký, proto je důležité umět rozpoznat, které faktory jsou pro podnik významné, které mohou nějakým způsobem danou společnost ovlivňovat a povědomí o nich je pro ni přínosem.

Sociální faktory

K sociálním faktorům jsou často přidružovány také faktory demografické. Zkoumají chování, život obyvatelstva a jeho strukturu. Vždy je zapotřebí se zaměřit na ty faktory, které nějakým způsobem působí na daný podnik. Například sledování stárnutí populace bude zajímat výrobce produktů určených pro seniory. Obecně lze pod tímto faktorem posuzovat život obyvatelstva z pohledu ekonomických, demografických, kulturních, náboženských, etických a vzdělávacích podmínek. (Sedláčková, 2006, s. 18)

Nejčastěji se setkáme se sledováním ukazatelů jako jsou struktura obyvatelstva podle pohlaví, věku. Sleduje se stárnutí obyvatelstva, počet domácností, úroveň vzdělanosti, zaměstnanost. Mezi další je možné zařadit hodnocení životní úrovně, stylu, trendů a mnoho dalšího (Blažková, 2007, s. 53-54).

Legislativní faktory

V rámci legislativních faktorů se sledují zejména platné zákony, vyhlášky a normy, které mohou přímo či nepřímo ovlivňovat podnikatelskou činnost daného subjektu. Podniky, jejichž podnikatelská činnost zasahuje i na území jiného státu, musejí sledovat a dodržovat legislativu daného státu. Vyjma základních právních předpisů jako je občanský zákoník, zákoník práce nebo zákon o obchodních korporacích musí podnik dodržovat daňové zákony, zákony Evropské unie, antimonopolní zákony, zákony o ochraně spotřebitelů, o ochraně životního prostředí a různá další rozhodnutí a nařízení (Sedláčková, 2006, s. 16, Blažková, 2007, s. 53-54).

Ekonomické faktory

Zabývají se především sledováním makroekonomických trendů, jež podnik ovlivňují. Ekonomické faktory popisují aktuální stav ekonomiky. Sledují, jakými směry se ekonomika vyvíjí a propojení různých faktorů může poskytovat podklady pro zhodnocení a predikce následného vývoje. Mezi nejčastěji sledované makroekonomické ukazatele je možné zařadit sledování míry ekonomického růstu, úrokovou míru, inflaci, měnovou a daňovou politiku a mnohé další. Pro podniky působících na zahraničních trzích bude důležité sledovat devizový kurz. Podnik by měl tyto ukazatele sledovat, utvářet souvislosti a na základě nich usuzovat možné působení jejich vlivu na podnik. Předvídání vývoje ekonomických vlivů patří mezi velmi důležité úkoly podniku, které by měly být zahrnuty do procesu tvorby strategie (Sedláčková, 2006, s. 17).

Politické faktory

V rámci politických faktorů je nejčastěji zmiňována celková stabilita politického systému dané země. Hovoří se o pozici a stabilitě vlády, zahraniční politice a postoji politických stran. Politická rozhodnutí se pak nejvíce promítají do legislativy (Brecht, 2013, s. 34).

Technologické faktory

Nikdy v historii se svět nevyvíjel technologicky tak rychle, jako je tomu posledních několik desítek let. K tomu, aby byl podnik konkurenceschopný i do budoucna, musí aktivně sledovat technologický vývoj a dostatečně inovovat. Technologický rozvoj může velice zásadně ovlivnit prostředí, ve kterém podnik působí. Z tohoto důvodu je zapotřebí věnovat velkou pozornost aktuálním trendům, sledovat jejich vývoj a snažit se jej

předvídat. Tato předvídavost může v konečném důsledku představovat konkurenční výhodu a stát tak za úspěšností podniku (Sedláčková, 2006, s. 18).

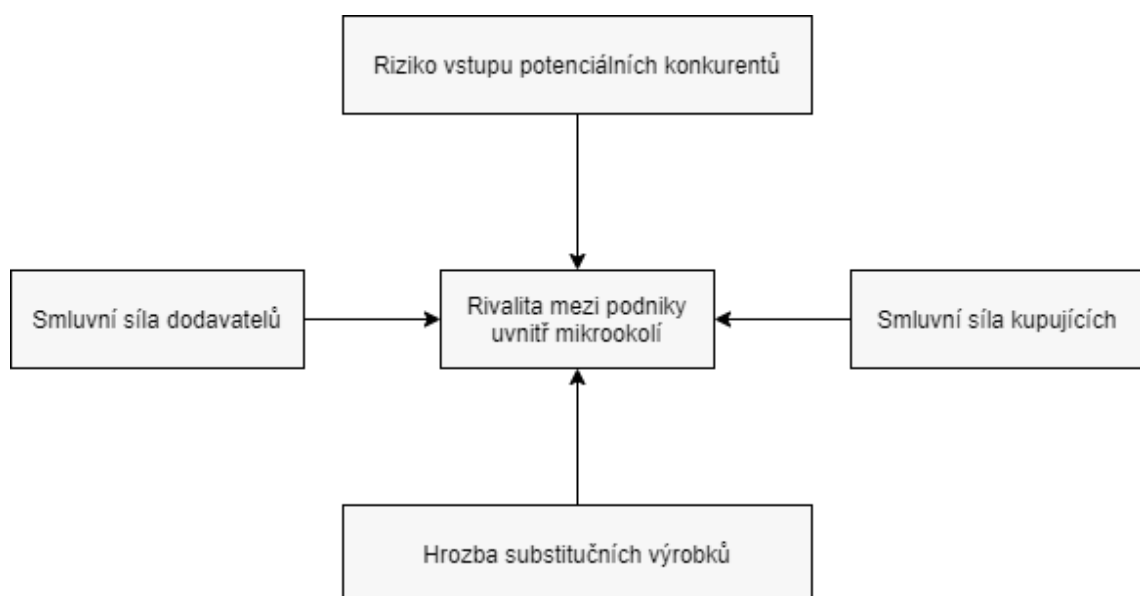
1.4.2 Analýza mikroprostředí podniku

Smyslem této analýzy je určit faktory a síly, jenž na odvětví působí. Důležitou součástí celé analýzy mikroprostředí je analýza konkurenčních sil. (Sedláčková, 2006, s. 11)

Asi nejznámějším přístupem využívaným při analýze mikroprostředí je Porterův model pěti sil, jehož autorem je E. Porter z Harvard School of Business Administration. Tento model zahrnuje analýzy:

- rizika vstupu potenciálních konkurentů,
- rivalitu mezi stávajícími podniky,
- smluvní síly kupujících,
- smluvní síly dodavatelů,
- hrozby substitučních výrobků.

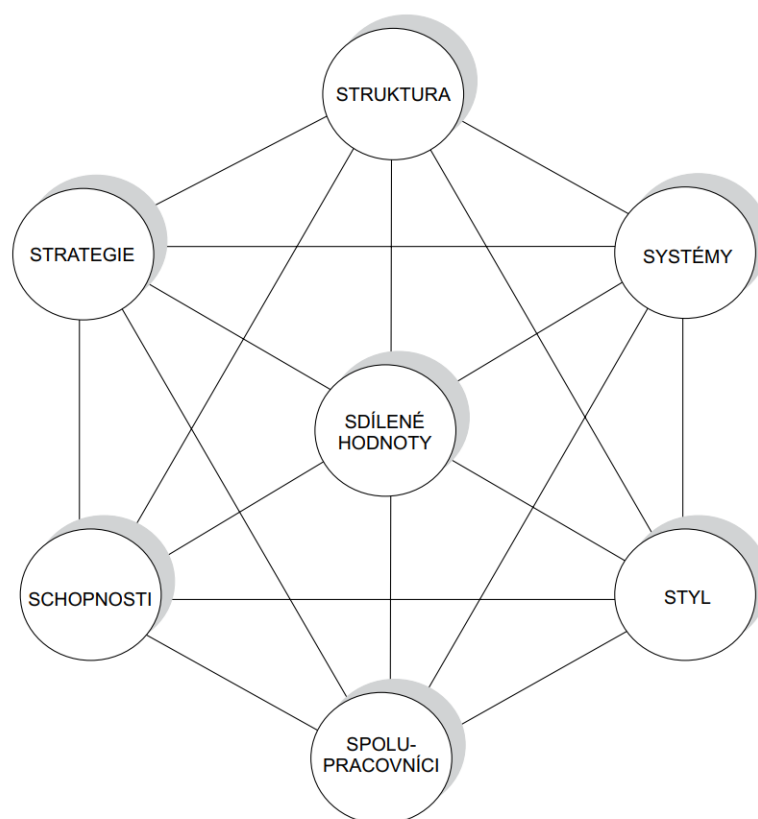
Úkolem tohoto modelu je odhalit příležitosti nebo ohrožení podniku. Silná konkurence může představovat hrozbu podniku, neboť může znamenat snižování zisku. Slabá konkurence se může jevit naopak jako příležitost. Všechny tyto síly mají vliv na vývoj podniku. (Dedouchová, 2001, s. 17)



Obrázek 6: Porterův model pěti sil (Zdroj: Vlastní zpracování dle Dedouchová, 2001)

1.4.3 Analýza vnitřního prostředí podniku

Jedním z nejpoužívanějších nástrojů pro analýzu vnitřního prostředí podniku je model 7S, někdy označován také jako McKinseyho model 7S podle stejnojmenné poradenské firmy, která jej v osmdesátých letech minulého století poprvé použila. Tento model se zaměřuje na popis 7 faktorů, které jsou nezbytné pro dosažení podnikové strategie a následný úspěch podniku. Model rozděluje faktory do dvou skupin, na tzv. „hard S“ a „soft S“. Do první skupiny se řadí strategie, systémy a struktura. Tyto faktory obsahují informace, které jsou snadno dohledatelné v podnikových dokumentech. Ve druhé skupině najdeme styl, spolupracovníky, schopnosti a sdílené hodnoty. Zde jsou již informace obtížněji dohledatelné, jedná se o tzv. měkká data. Podstatou modelu není pouhé definování si jednotlivých faktorů. Smyslem je komplexní vnímání všech faktorů. Zabývat se vazbami mezi jednotlivými faktory a tím, jak se vzájemně jednotlivé prvky modelu ovlivňují (Hanzelková a kol., 2017, s. 132). Následující obrázek znázorňuje vzájemné propojení jednotlivých prvků modelu.



Obrázek 7: McKinseyho model 7S (Zdroj: Smejkal a Rais, 2013)

Strategie firmy

Firemní strategie často vychází z vize či poslání podniku. Může být zaznamenána v písemné formě v podobě firemních dokumentů, nebo existuje pouze jako myšlenka či směr, podle kterého se majitel snaží podnik řídit. Její formulace není však tak důležitá, jako snaha podniku o její realizaci a uskutečňování. S procesem zavádění firemní strategie je spojena celá řada drobných změn a kroků, které v konečném důsledku vedou až k jejímu prosazení a implementaci. Můžeme se setkat s pyramidovým rozdělením strategií do určitých úrovní, kdy na vrcholu pyramidy stojí tzv. corporate strategie, zaručující základní směřování firmy. Na ni navazuje tzv. business strategie (obchodní), pod kterou se nachází tzv. funkční strategie.

Struktura

Cílem organizační struktury je vytvořit v podniku takový systém mezi pracovníky podniku, kdy budou optimálně přiřazovány úkoly jednotlivým pracovníkům a budou jasně vymezeny kompetence, odpovědnosti a pravomoci. Existuje mnoho typů struktur. Obecně lze říct, čím větší je daná organizace, tím složitější a sofistikovanější strukturu bude využívat.

Informační systémy

Jedná se o všechny formální i neformální informační procesy, které ve firmě probíhají. V každé organizaci se dnes uplatňují určité informační procesy, ať už ručně či automaticky zpracovávají. Čím vyšší je úroveň řízení, tím nižší je míra využití automatického způsobu předávání informací. Například využití počítačového softwaru vrcholným managementem při činnostech souvisejících s tvorbou firemní strategie je stále ještě považováno za spíše výjimečné.

Styl řízení

Jedná se o styl, jakým vedení přistupuje k řízení podniku a svých zaměstnanců. Existuje celá řada možností, jak k řízení přistupovat. Mezi asi nejznámější přístupy patří:

- Autoritativní styl řízení – řízení vykonává vedoucí, rozhodnutí vykonává sám bez možnosti podřízených nějakým způsobem toto rozhodnutí změnit. Potřebné informace získává od svých podřízených.

- Demokratický styl řízení – vyšší míra zapojení podřízených na řízení podniku. Probíhá dvousměrná komunikace, kdy podřízení mají možnost se vyjádřit, avšak odpovědnost za konečné rozhodnutí má vedoucí. Výhodou tohoto přístupu je zapojení zaměstnanců, kteří se tak podílejí na řízení podniku. Nevýhodou je časová náročnost tohoto přístupu.
- Styl laissez-faire – ve ponechána velká volnost zaměstnanců. Sami si rozdělují úkoly, pracují na činnostech tak, jak sami uznají za vhodné a potřebné. Zásah ze strany vedoucího je minimální. Výhodou je pravděpodobně klidná atmosféra ve firmě, zaměstnanci si určují sami pracovní tempo. Nevýhodou může být plnění zbytečných úkolů, nesystematický pracovní postup a další.

Spolupracovníci

Umění správně a efektivně řídit lidi je považováno za jednu z nejvíce klíčových dovedností manažera. Zaměstnanci totiž představují zdroj firmy, který se nejvíce podílí na zvyšování produktivity.

John Rockefeller: „Schopnost řídit lidi je zboží, které se dá koupit jako cukr a káva, a já jsem ochoten za ně zaplatit více než za cokoli jiného.“

Zaměstnanci ale také představují hlavní riziko z hlediska provozu firmy. Proto je zapotřebí věnovat velkou pozornost správné motivaci svých zaměstnanců, budovat jejich loajalitu a pracovat na zdravé vnitřní kultuře firmy.

Schopnosti

Pokud si chce podnik udržet konkurenceschopnost, měl by uvnitř podniku existovat tlak na jeho rozvoj. Je zapotřebí sledovat technologické trendy a inovovat, rozvíjet schopnosti svých zaměstnanců všech úrovní. Rozšiřovat jejich kvalifikace a dovednosti. Pracovat na rozvoji svých nejlepších vedoucích pracovníků, aby se z nich stávali tzv. mistři změn. Jedná se o pracovníky, od kterých se očekávají organizační, tvůrčí, inovační a reakční schopnosti vedoucí k utváření potřebných změn pro budoucí úspěch podniku. Za jednu z klíčových vlastností těchto manažerů je označována schopnost rychle se adaptovat a přizpůsobit na měnící se podmínky podnikatelského okolí.

Sdílené hodnoty

Pod pojmem sdílené hodnoty si lze představit nějaký soubor názorů, jejichž smyslem je působit pozitivně, motivačně a mají podobu neformálních norem chování ve firmě. Tyto názory a hodnoty tvoří tzv. firemní kulturu. Firemní kulturou jsou myšleny přístupy a představy, které jsou všeobecně ve firmě dlouhodobě přijímány a sdíleny (Smejkal a Rais, 2013, s. 39-52)

1.4.4 Design thinking

U začínajících firem existuje spousta faktorů, které ovlivňují úspěch. Spousta firem končí v dnešní době krachem hned v rané fázi svého podnikání. Pokud nabízíme nějakou službu nebo vyrábíme nějaký výrobek, měli bychom se věnovat tomu, aby služba či výrobek fungoval podle našeho očekávání. Snížit riziko neúspěchu pomáhá metoda, která se nazývá Design Thinking. Zakladatelem této metody je společnost IDEO, jež ji začala používat ve druhé polovině devadesátých let. Základní myšlenkou této metody je pochopení a vcítění se do někoho jiného ještě předtím, než pro něj chceme něco navrhnout. Jedná se již o pokročilejší a časově náročnější metodu. Stojí na kvalitativním uživatelském výzkumu, kdy se používají pozorování, rozhovory.

Na začátku této metody stojí porozumění, kdy se snažíme zákazníka pochopit a pracuje se **sekundárními zdroji dat**. Dalším krokem je například pozorování chování svých zákazníků, tedy **primární sběr dat**. Takto shromážděná data jsou následně probrána v týmu. Tato fáze se označuje jako „úhel pohledu“. Hledají se nové poznatky, utváří se názory vedoucí k porozumění zákazníkům. Následuje „generování nápadů“. Pomocí **týmového brainstormingu** se diskutuje a následně hlasuje o nejlepších nápadech. Fáze „prototypování“ poté vede v případě služby k vytvoření zjednodušené varianty, která zákazníkům službu přiblíží. Od prototypu očekáváme především zpětnou vazbu, protože právě díky ní jsme schopni služby zlepšit. Poslední fází je již představení služby zákazníkům. (Svobodová, Andera, 2017, s. 45-47)

1.4.5 Analýza zákazníků na trhu

Na začátku každého podnikání by měla být formulována a odpovězena otázka „Kdo je můj zákazník“? Tato otázka by měla být položena již ve fázi příprav byznysu, kdy se nám

v hlavě teprve rodí nápad a uvažujeme o předmětu a směru našeho podnikání. Následné přípravy a činnosti spojené se zahájením podnikání bychom již měli dělat s jasným vědomím toho, jakou podobu má náš zákazník a na který zákaznický segment budeme cílit. (Podnikatel.cz, 2019)

Blažková (2007, s. 67) uvádí, že *„důležitou analýzou je analýza zákazníků, neboť firma musí nabízet výrobky a služby dodávající přidanou hodnotu požadovanou jejími zákazníky. Je potřeba rozumět tomu, kdo jsou naši zákazníci a co chtějí. Efektivnější uspokojení potřeb zákazníků nám také pomůže získat výhodu nad našimi konkurenty. Proto se musí této analýze věnovat náležitá pozornost a každá firma se na jejím základě může snažit upevňovat vztahy se stávajícími zákazníky“*.

Prvním krokem při analýze zákazníků bývá zpravidla segmentace. Firmy dnes nepracují s celým trhem, ale naopak se jej snaží co nejvíce diferencovat. Vytváří tak specializovanou nabídku pro různé zákaznické skupiny – segmenty. (Kozel a kol. 2006, s. 27)

Segmentem rozumíme zákazníky, kteří jsou zařazeni do určité skupiny, kterou chápeme jako určitý celek. Segment by měl být dostatečně veliký, aby se firmě vyplatilo na něj cílit. Dále by měl také splňovat minimální potřebnou stálost v čase. (Marketingmind.cz, 2017)

Při tomto členění je potřeba dodržovat určité zásady. Rozdělení trhu na skupiny zákazníků by mělo být pro firmu výhodné. Nesprávnost definování skupin by v budoucnu mohla vést ke zbytečným nákladům či snížení potenciálních tržeb. Zákazníci jedné skupiny by měli vykazovat podobné charakteristiky, potřeby a chování na trhu. Zároveň by se však měly jednotlivé skupiny zákazníků od sebe něčím odlišovat. (Focus-age.cz, 2013)

Následně si firma zvolí, zdali chce svoji pozornost věnovat všem segmentům nebo se bude chtít spíše zaměřit na pár vybraných či jeden konkrétní.

V závislosti na tom, kdo je naším zákazníkem rozlišujeme dva typy trhu. V případě běžného spotřebitele jako koncového zákazníka se pohybujeme na spotřebitelském trhu, který se vyznačuje velkým počtem zákazníků, individuálním rozhodováním a individuálními faktory. V případě firmy jako konečného spotřebitele hovoříme o trhu organizací. Zde najdeme méně, ale zato větších zákazníků.

Existuje několik typů segmentace:

- Demografická (odvětví, velikost organizace, platební morálka,...)
- Geografická (vzdálenosti, oblasti koncentrace, ...)
- Časová (četnost odběru, ...)
- Věcná (význam produktu)
- Spotřebitelská (nákupní zvyklosti, nákupní politika, ...)

(Kozel a kol. 2006, s. 27-28)

Při úvahách o svých zákaznících nesmí firma zapomínat na fakt, že každý zákazník má pro firmu jinou hodnotu. Nejhodnotnějším zákazníkem nemusí být vždycky ten, který za služby firmy zaplatí nejvíce peněz. Je zapotřebí nad tímto přemýšlet i z jiných pohledů než jen finančních. V potaz by měla firma vzít faktory, jakými jsou marže, kterou nám daný zákazník přináší, kolik času nám zabere uspokojení jeho představ a přání a jeho dlouhodobý potenciál. Obecně lze říct, že zásadními charakteristikami zákazníků pro firmu je věrnost zákazníků čili opakované nákupy a včasné hrazení svých závazků. Vědomí toho, který ze zákazníků má pro firmu jakou hodnotu, pomůže firmě soustředit se na své, z tohoto pohledu klíčové zákazníky, věnovat jim dostatečnou péči a pracovat na vzájemných vztazích. Zároveň může pracovat s těmi pro ni méně hodnotnými zákazníky, aby do budoucna přinášeli firmě větší hodnotu. (Blažková, 2007, s. 69-71)

Svůj produkt musí firma chápat jako řešení pro zákazníka a jako užitek, který mu produkt přináší. Potřeby zákazníků je možné zjednodušeně rozdělit do dvou kategorií na hmotné a nehmotné (někdy označované jako emocionální). Při rozhodování ohledně výběru služby či koupě produktu se zákazník obvykle snaží uspokojit více potřeb, avšak často je některá z nich prioritní. Hmotné potřeby jsou rozpoznatelnější a většinou vytvářejí racionální důvody ke koupi. Argumenty firmy vnímá zákazník jako věcné v případě, že nabízejí hmotný užitek. Snížení nákladů, zvýšení zisku, zlepšení produktivity, flexibilnější dodávky a další.

Nehmotné potřeby zákazníka jsou často opomíjeny, neboť nejsou tak zřetelné. Nicméně neměli bychom je podceňovat. Business žije právě z emocí. U zákazníků v podobě firem by tyto emocionální potřeby měly ustoupit do pozadí, nicméně emoce nás dokáží ovlivňovat daleko více, než jsme ochotni si připustit. (Filipová, 2006, s. 61)

1.4.6 Primární kvalitativní výzkum

Dříve byl kvalitativní výzkum považován spíše za doplněk kvantitativních výzkumných strategií. Postupem času se však zařadil rovnocenně po bok dalších forem výzkumů. Vymezení pojmu kvalitativní výzkum není však jednoduché. Metodolog Glaser společně s metodoložkou Corbinovou formulovali v roce 1989 definici, ve které označili kvalitativní výzkum za takový, kde k dosažení výsledků není použito statistických metod či dalších způsobů kvantifikace. Tato definice nebyla ale dalšími autory úplně přijata, neboť nesouhlasili s tvrzením, že výjimečnost kvalitativního výzkumu je dána pouze absencí čísel.

Kvalitativní výzkum je považován za poměrně pružný, neboť v průběhu výzkumu a shromažďování dat je možné měnit, upravovat a doplňovat základní výzkumné otázky. Během výzkumu vznikají nejen výzkumné otázky, ale i nové možnosti modifikace daného výzkumného plánu a hypotézy. Během sběru dat, který trvá delší časový úsek, výzkumník sbírá a vyhodnocuje informace, z nichž poté vyvozuje deduktivní či induktivní závěry. Sběr dat je zpravidla rozdělen do několika cyklů. Výzkumník analyzuje nasbíraná data a na základě těchto analýz rozhoduje, která data jsou pro jeho výzkum potřebná a zahájí znovu sběr dat a analýzu. Sběr dat a jejich analýza probíhají současně. Během celého výzkumu dochází k přezkoumávání závěrů a domněnek výzkumníka. (Hendl, 2016, s. 45-46)

S ohledem na očekávaný typ informace vybíráme vhodný typ metody pro sběr dat. Záleží také na tom, kdo a za jakých podmínek bude původcem požadované informace. Existuje velké množství technik sběru dat. Předpokladem pro kvalitní výzkum je zvolení vhodné metody sběru dat. Zvolená metoda by měla odrážet výzkumný problém. (Hendl, 2016, s. 165).

Kvalitativní a kvantitativní výzkumy pracují samozřejmě s jiným typem metodologie. Sběr kvalitativních dat probíhá nejčastěji formou dotazování, pozorování a shromažďování dokumentů. U dotazování se využívá především kombinací různých typů otázek, z důvodu získání pohledu z různých stran. Výstupem kvalitativního výzkumu není velké množství přesných dat, tudíž je většinou prováděn na daleko menším vzorku respondentů. Obvykle je zapotřebí spíše kvalifikovanějšího tazatele, který bude schopen efektivně získat potřebné informace. Obecně je kvalitativní výzkum daleko

náročnější na přípravu. Vyžaduje vhodně zvolené postupy vedoucí k objasnění řešené problematiky. (Zamazalová a kol., 2010, s. 95)

Kvalitativní dotazování tvoří naslouchání, pokládání otázek a získávání odpovědí. Dotazování může být prováděno různým typem testů, dotazníků či rozhovorů. Pokud budeme uvažovat dvě krajní varianty, může mít dotazování podobu dotazníku s pevně danou strukturou otázek nebo rozhovoru, který volně plyne bez jasně dané struktury a podobá se spíše volnému vyprávění. Variantu uprostřed představuje polostrukturované dotazování s definovanou osnovou a účelem a celkově značnou pružností získávání dat. (Hendl, 2016, s. 168).

Typické techniky kvalitativního výzkumu dle Marcely Zamazalové a kol (2010):

- individuální interview,
- skupinové diskuse,
- ohniskové diskuse.

Pro účely této diplomové práce se budeme podrobněji věnovat ohniskové diskusi (focus group), tedy skupinovému rozhovoru na předem vymezené téma.

Focus group

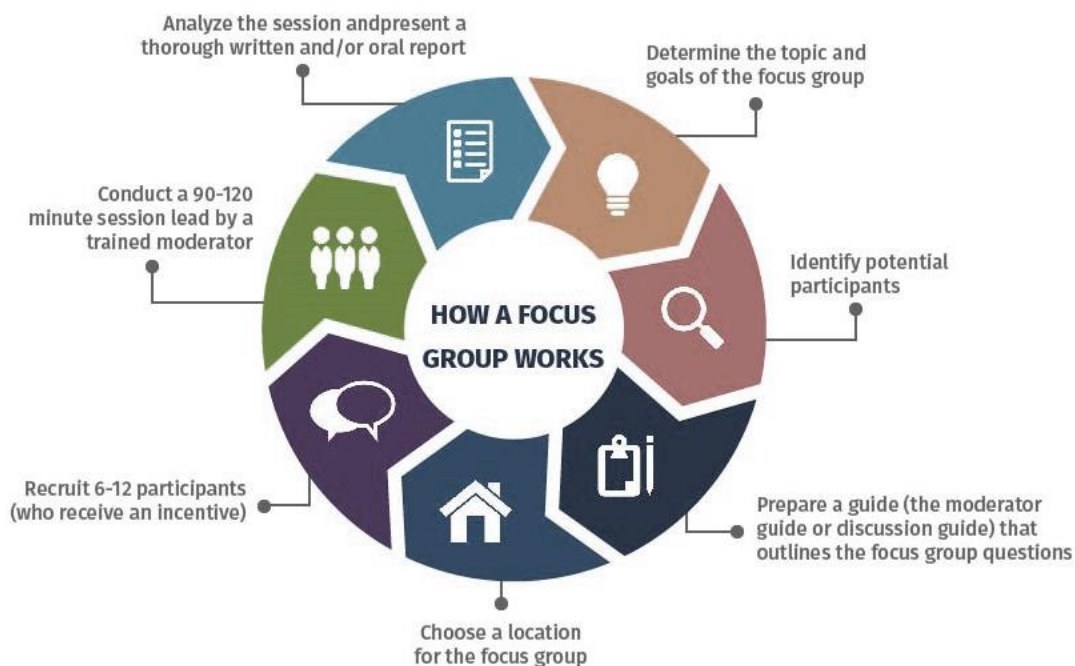
Jedná se o poměrně populární kvalitativní metodu využívající skupinovou dynamiku. Cílem je zaznamenat hlubší myšlenkové struktury. Rozhovor je připraven podle určité osnovy nebo scénáře, ale dává účastníkům velký prostor pro vyjádření svých myšlenek, názorů a nápadů. Obvyklá doba trvání je 90–120 minut. Nedoporučuje se tento interval zásadně překračovat, neboť po této době klesá již výrazně pozornost respondentů a jejich produktivita se výrazně snižuje. Pokud je pokračování nezbytně nutné, doporučuje se dopřát zúčastněným dostatečně dlouhou přestávku pro občerstvení a zrelaxování mysli. V dnešní době se z průběhu focus group pořizuje často video nebo audio záznam, který je vyhotoven za účelem zpětné obsahové analýzy. (Focus-agency.cz, 2015)

Důležitým aspektem skupinové diskuse je fakt, že dochází k uvolňování racionalizačních schémat a psychických zábran, což vede k tomu, že diskutující daleko jednodušeji a volněji odhalují své pocity, myšlenky, názory a postoje. Vznik skupiny může být buď přirozený na základě každodenního života, anebo může být uměle vytvořena podle určitých kritérií. Když například vytvoříme skupinu z jedinců s poměrně odlišnými

názory, podpoří to dynamiku diskuse. Možným problémem, který může při skupinové diskusi nastat, je nepropojení toku informací s původním cílem diskuse. Dalším problémem může být nerovnoměrná aktivita účastníků diskuse, kdy některý z účastníků může diskusi dominovat a druhý může být spíše pasivní. (Hendl, 2016, s. 187).

Mezi výhody skupinové diskuse lze zařadit získání poměrně kvalitních informací od většího počtu lidí za relativně krátký čas. Účastníci diskuse reagují na odpovědi ostatních členů a doplňují je. Je snadno rozeznatelné, kdy skupina souhlasí či nesouhlasí s určitým tvrzením. Dále účastníci kontrolují své výpovědi a okamžitě se hodnotí kvalita informací. Za nevýhodu skupinové diskuse je považována časová náročnost, která plyne z většího počtu účastníků skupiny. Probrání otázky může totiž trvat poměrně dlouho, neboť je zapotřebí vyslechnout a vzít v potaz názory všech účastníků diskuse. (Hendl, 2016, s. 188).

Jana Boučková a kol. ve své knize Marketing definuje dva druhy focus group. Standardní, kterou označuje jako nejčastěji používanou. Rozsahem 6 až 8 účastníků s dobou trvání do 2 hodin. Jedná se o tzv. minigroup. Zmiňuje také tzv. triády, což je ještě užší forma focus group (3 účastníci). Dalším druhem je extenzivní focus group, která je specifická díky své době trvání okolo 4 a více hodin, přičemž dochází ale ke střídání fází diskuse s nejrůznějšími činnostmi na odreagování jako jsou hry, kreativní činnosti, ... (Boučková a kol., 2003, s. 96)



Obrázek 8: Focus group (Zdroj: www.questionpro.com [online])

Velice důležitým prvkem celé diskuse je její moderátor. Jeho úkolem je držet se stanovené osnovy, popřípadě scénáře, rozvíjet diskusi a snažit se zapojit všechny účastníky. Jeho vstupy musejí být věcné a podněcovat účastníky k aktivitě. Nesmí však svými výroky nijak nabádat či naznačovat odpovědi, které by byly žádoucí. (Boučková a kol., 2003, s. 97)

Dotazování

Jedná se o způsob sběru informací. Při dotazování jsou kladeny otázky, které mohou být v mluvené či písemné formě. Otázky by měly být jednoznačné a srozumitelné všem. Mezi základní typy otázek patří otázky volné, uzavřené a polouzavřené. Polouzavřenou otázkou je taková, která obsahuje soubor odpovědí, ale nabízí také možnost odpovědi vlastní variantou. (Reichel, str.99-102)

Strukturovaný rozhovor

Rozhovor je poměrně často využívanou technikou sběru informací. Lze jej využít pro kvalitativní i kvantitativní sběr informací. V závislosti na tom je zvolena forma rozhovoru, kterou může být volný, polostrukturovaný a strukturovaný rozhovor. Poslední jmenovaný se vyznačuje tím, že otázky v něm jsou již předem určeny. Jako nevýhodu je možné označit vysoký stupeň formalizace, což brání rozvinutí otázek, a tudíž i

případnému získání dalších dat. Výhodou je však snadné vyhodnocení. Lze použít i v písemné formě. (Reichel, 2009, s. 110-112)

Likertova škála

Vytvořil ji v roce 1932 americký psycholog Rensis Likert. Jedná se o velmi jednoduchý a zároveň nejpřímější způsob, jak měřit postoj dotazovaného. Jedinec odpovídá na předložený soubor otázek a na škále vyjadřuje míru souhlasu s daným tvrzením. Počet odpovědí může být různý, záleží na konkrétním použití. (Výrost, Slaměnik, Sollárová, 2019, s. 345)

1.5 Vyhodnocení faktorů za pomoci metody COP

Standardním nástrojem používaným pro tvorbu výstupů z provedených analýz je SWOT analýza. COP analýza představuje trochu odlišnou filozofii. Hodí se především pro situace, kdy nevyhovuje rozhodování se mezi příležitostmi a hrozbou v analýze SWOT. Dále potom když chceme posuzovat více faktorů z různých pohledů anebo když hledáme možné scénáře.

C – Challenge (Výzva)

O – Opportunity (Příležitost)

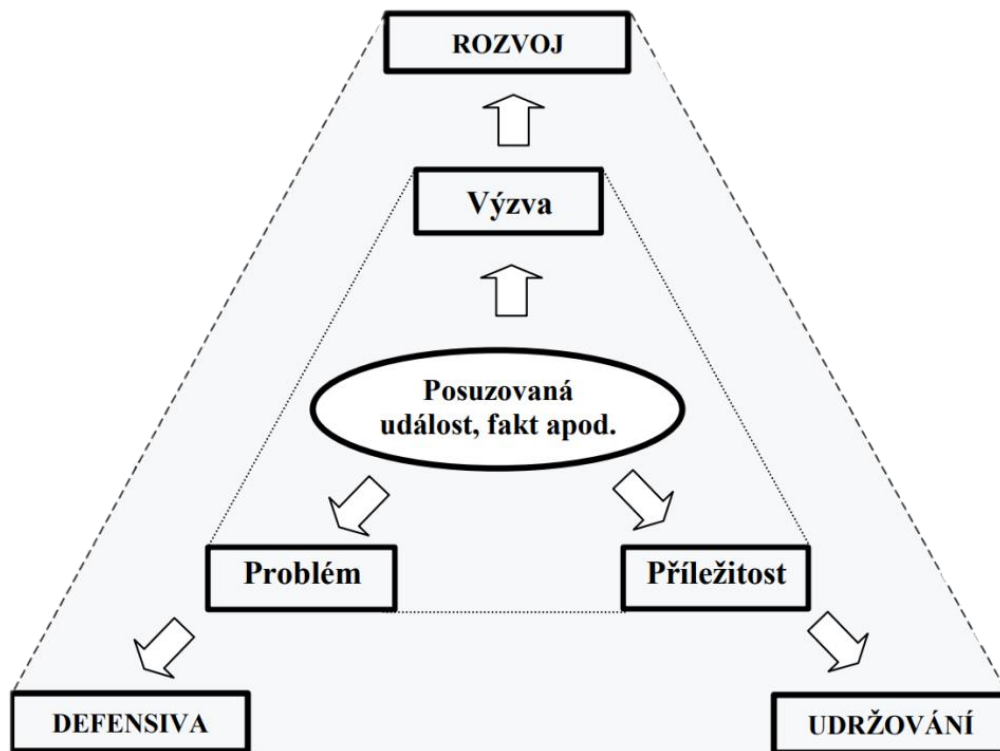
P – Problem (Problém)

COP analýza se skládá ze tří skupin faktorů, které je možné hodnotit jako:

- Výzva
 - Prostor pro expanzivní a dlouhodobý rozvoj
 - Prostor pro změnu strategie
- Příležitost
 - Prostor pro okamžité využití situace na trhu
 - Nemusí to být dobrý základ pro dlouhodobý rozvoj
- Problém
 - Faktory, které společnost v daném okamžiku ohrožují
 - Ohrožení může být okamžité i dlouhodobé

Výsledkem je identifikace převažujících faktorů, nejvýznamnějších vlivů a jsou vyvozovány další možnosti rozvoje společnosti (Zich, 2020, [přednáška])

Následující obrázek zobrazuje možné scénáře vývoje, pokud bychom jednu situaci na trhu posoudili jako výzvu, příležitost a problém.



Obrázek 9: COP analýza – scénář vývoje (Zdroj: Zich, 2020 [přednáška])

2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

Analytická část si klade za cíl představení analyzované společnosti a její obor činnosti a analýzou současné situace zjistit informace z externího a interního prostředí společnosti, které budou podkladem pro provedení hodnotící COP analýzy a následných návrhů na posílení vybraných faktorů identifikovaných pomocí systému čtyř aktivních opatření. Některé sekce nejsou záměrně rozpracovány do hloubky, protože v praxi často dochází k tomu, že příliš mnoho dat a informací by bylo v aktuální situaci a stavu společnosti kontraproduktivní. Společnost potřebuje co nejefektivněji definovat oblasti, na které se zaměřit.

2.1 Popis společnosti

Analýze byla podrobena menší **marketingová společnost** sídlící v Jihomoravském kraji. Jedná se o poměrně mladou, avšak z hlediska počtu zakázek a obratu rychle se rozvíjející společnost, která na trhu působí několik let. Její hlavní oblastí služeb je **online marketing**, jako je tvorba a správa kampaní. Věnuje se ale také off-line marketingu, analýze strategií, školením a seminářům, marketingovému auditu a v neposlední řadě celkovému budování značky. Tím, jak společnost roste, roste i paleta nabízených služeb. Do budoucna by společnost chtěla pomáhat svým klientům s celkovým rozvojem jejich podnikání. Základní informace o společnosti jsou uvedeny v tabulce č. 1.

Tabulka 1: Základní údaje o společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

Základní údaje o společnosti	
Datum vzniku a zápisu	22.02.2017
Právní forma	Společnost s r.o.
Činnosti dle CZ-NACE	00 - Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (CZ-NACE, 2018)
Základní kapitál	300 Kč

2.1.1 Historie a vývoj společnosti

Společnost byla **založena v roce 2017**. Tehdy se tři mladí kamarádi s bohatými zkušenostmi z výkonnostního marketingu a managementu v oblasti marketingu rozhodli, že spojí své zkušenosti a budou pracovat jinak než ostatní.

V roce 2018 se postupně z práce po večerech začíná vytvářet opravdová firma. Jsou koupeny kancelářské prostory v centru Brna, tým se rozrostl o další spolupracovníky a klientů začíná přibývat.

Rok **2019** představuje **zdvojnásobení obrátu** oproti předcházejícímu roku. Společnost se rozrůstá o další zaměstnance, díky čemuž dochází k rozšíření stávajících prostor. Zakládající společníci postupně opouští svá původní zaměstnání a živnosti a jsou plně angažováni ve společnosti. Jsou jasně stanoveny cíle, kterým se bude společnost v následujících letech věnovat.

2.2 Analýza interních faktorů

Tento model se zabývá analýzou sedmi základních interních faktorů organizace. Tyto faktory jsou označovány jako kritické prvky při realizaci strategie společnosti.

2.2.1 Strategie společnosti

Pro realizaci svojí strategie využívá společnost rámec The Rockefeller Habits. Jedná se o přístup, který propojuje vize a cíle společnosti se sadou rutinních úkonů, vedoucí k rozvoji společnosti stanoveným směrem. Jedním z prvních kroků při naplňování tohoto přístupu je vytvoření tzv. **One Page Vision Summary**. Jedná se o jednostránkový dokument rozdělený na oddíly, který obsahuje klíčové aspekty vize společnosti. Jeho součástí je i stanovení strategických priorit na časová **období 3-5 let, 1 rok a kvartál**.

V horizontu 3-5 let by se společnost chtěla stát jakýmsi kreativním dokem, kdy budou fungovat jako **full servis společnost**, která klientům pomáhá s celkovým rozvojem firmy. Takový kontrolní mechanismus, který jim ukáže, zdali směřují tím správným směrem je to, že pokud za těch 3-5 let bude mít nějaká firma požadavek a oni řeknou NE, aniž by definovali proč, tak nejsou tím kreativním dokem, kterým chtěli být. Do jednoho roku by chtěla společnost dosáhnout svojí **celkové stability**. V případě kvartálního výhledu se jedná primárně o dodržování stanoveného postupu a proaktivní komunikaci. Sekundárním cílem je navýšení ziskovosti.

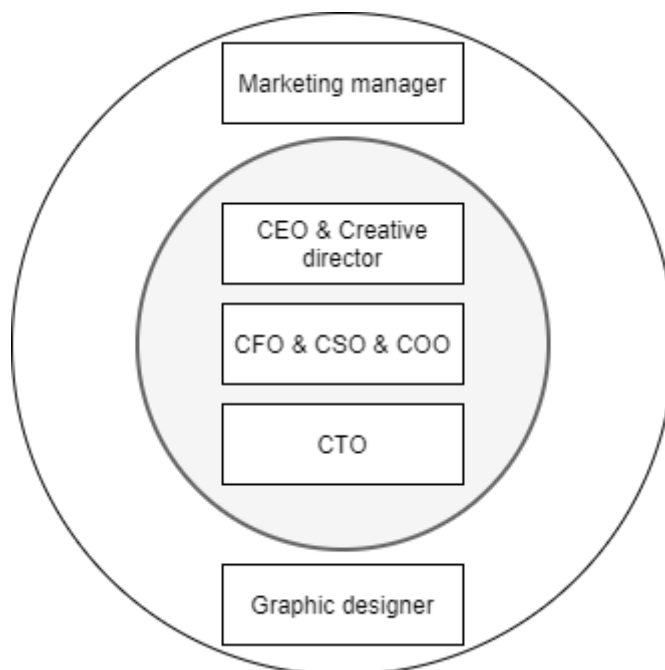
Na konci oddílu věnovanému vizi společnosti je definován tzv. BHAG. Jedná se o dlouhodobý, velice odvážný cíl, který se řídí základními hodnotami a účelem společnosti, je napojen na základní strategii a nutí společnost k vizionářskému uvažování. BHAG

zkoumané společnosti zní: „Být první společností, které zavoláte, když budete chtít vnést smysl do vašeho podnikání“.

V rámci svojí obchodní strategie se společnost zaměřuje především na zvyšování kvality a rozsahu svých služeb a dostatečnou komunikaci podporovanou proaktivním přístupem ke klientům. Prioritou je poskytovat služby, přinášející klientovi přidanou hodnotu. Společnost se zaměřuje na celý trh, neboť trh marketingu je specifický svojí otevřeností. Zákazníky jsou převážně malé a střední podniky. Poskytované služby jsou převážně zakázkového charakteru odrážející konkrétní potřeby zákazníka. Do budoucna plánuje společnost při tvorbě strategie vycházet také z hodnotových křivek a zaměřit se na škálování toho, v čem bude aktuálně nejsilnější.

2.2.2 Struktura společnosti

Strukturu společnosti je možné označit za velice jednoduchou. Prozatím se jedná spíše o typ podnikatelské struktury, jehož středem jsou **tři zakladatelé** mající okolo sebe tým aktuálně dvou zaměstnanců. Strukturu společnosti zobrazuje následující obrázek č. 10.



Obrázek 10: Organigram společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

Na vedení společnosti se podílejí 3 zakladatelé – CEO & Creative director, CFO & CSO & COO a CTO. Každý z nich má na starost jinou oblast. Většina zákazníků potřebuje kombinaci kreativity, analýzy a výkonu. Tady společnost využívá toho, že každý

z leaderů je silný v něčem jiném. Oblast kreativních činností má na starost CEO & Creative director. Za oblast analýzy a výkonu zodpovídá CTO a CFO & CSO & COO má na starost backoffice, což znamená fakturace, řízení platebních operací, podklady pro účetnictví a jiné. Takto rozdělené role zakladatelů s sebou ale přinášejí jeden zásadní problém, a tím je zastupitelnost. V případě, že by jeden ze zakladatelů z nějakého důvodu nemohl vykonávat svoji činnost, bude mít společnost problém jej zastoupit. Toho si je společnost velice dobře vědoma a cíleně pracují na zmenšení tohoto rizika.

Momentálně se na chodu společnosti podílí **celkem 5 lidí** a malý počet externistů. Systém podřízenosti a nadřízenosti přímo vyplývá ze struktury společnosti. Všichni vědí, co je jejich cílem. Obchodní záležitosti jsou komunikovány otevřeně přede všemi takovým způsobem, aby všichni věděli, jak nad nimi přemýšlí vedení společnosti. Management se pravidelně dotazuje svých zaměstnanců a poskytuje jim zpětnou vazbu. Snahou společnosti je, aby zaměstnanec měl pocit, že firma je jeho a měl k ní určitý vztah. Toto je ovšem záležitost dlouhodobějšího charakteru. Napomáhá tomu mzda a různé další benefity jako společné firemní akce, večírky, zábava. Všechny tyto benefity mají ale pouze podpůrnou formu. Pocit loajality není o benefitech, ale o lidech.

Odpovědnosti ve společnosti jsou prozatím nastaveny tak, že odpovědnost za daného klienta či projekt nese vždy jeden z trojice manažerů. Ten následně konzultuje a rozdává dílčí úkoly svým kolegům nebo zaměstnancům. Všichni jsou s danou zakázkou seznamováni na pravidelných mítincích a vědí přesně kdo je za co zodpovědný. Pokud se něco pokazí, musí být jasné, proč se to pokazilo a kdo za to nese odpovědnost. Díky tomu je možné se ze vzniklé situace poučit a přijmout taková opatření, která povedou ke snížení rizika vzniku obdobné situace v budoucnu.

Riziko a částečný problém je **nedostatečná interní komunikace**. Stávající struktura přináší negativa v tom smyslu, že nedostatečně rychle reagují na informace. Pokud se stane nějaký problém, nejsou schopni dostatečně rychle a adekvátně zareagovat. Komunikace nefunguje dostatečně **z obou stran**. Jak ze strany managementu, tak ze strany zaměstnanců. Management nesdílí efektivně důležité informace mezi sebou a nedává dostatečné informace včas týmu pod sebou. Tým naopak komunikuje občas neodkladný problém se zpožděním. Aktuálním úkolem je tedy **vytvoření nějakého**

funkčního modelu, podle kterého by komunikace ve společnosti probíhala. Její hladší průběh by v konečném důsledku umožnil rychleji dosáhnout cílů.

2.2.3 Sdílené hodnoty

Za důvodem existence této marketingové agentury stojí touha zakladatelů vybudovat něco svého, na čem jim bude záležet. Součástí dokumentu One Page Vision Summary je seznam **klíčových hodnot společnosti**, jejichž respektování a dodržování by mělo být hlavním pilířem společnosti. Nejvíce klíčovými hodnotami jsou **upřímnost, férovost a otevřenost**. V rámci One Page Vision Summary je uveden i výčet účelů, za jakými tato společnost vznikla. Jedním z nich je být subjektem na trhu, který změní hru, aby lidé věřili, že existují lidé, kteří chtějí pomoci, a ne jim jen utratit peníze. Další sekci v rámci One Page Vision Summary jsou sliby společnosti. Jedná se o krátká hesla, která vystihují společnost a její služby. Jedním z hlavních je „vnést smysl do vašeho podnikání“.

Společnost funguje takovým stylem, který dává zakladatelům smysl a věří tomu, že tento způsob, jakým společnost řídí, je ten správný. Právě proto se snaží mít firemní kulturu takovou, jací jsou oni sami. Aby zaměstnanci chodili do práce s radostí, práce je bavila, cítili se šťastní a zlepšoval se jejich život. Aby se rozvíjely jejich schopnosti, poskytovali služby dobře a svědomitě a stávali se z nich lepší lidé.

Oblast marketingu je často hodně podceňovaná. Na trhu se pohybuje velké množství společností, které své služby provádí s nedostatečným přístupem a odborností, často za velké peníze. Filozofie analyzované společnosti je odlišná. Svoje podnikání stavějí na upřímném a vstřícném vztahu ke klientovi. Férové jednání, zodpovědný přístup a poskytování správných informací, které klientům reálně něco přináší, jsou prioritou společnosti. V dnešním konkurenčním prostředí je zapotřebí, aby byla společnost na trhu dlouhodobě úspěšná, nabízet službu přinášející pro klienta nějakou přidanou hodnotu. Kompromis není výstupem. Jediný možný výstup je si říct, co dává a co nedává smysl, a najít takové řešení, které dává z pohledu firmy maximální smysl.

2.2.4 Systémy

Společnost v rámci své činnosti využívá řadu podpůrných systémů.

System řízení, plánování a organizování činnosti je inspirován scale up rámcem The Rockefeller Habits. V rámci tohoto přístupu má společnost **částečně nastavené tzv. KPIs**. Jedná se o vytváření osobních cílů a kroků k nim vedoucích na různě dlouhé časové období. Všechny tyto cíle by měly být sladěny s vizí společnosti. K těmto KPIs se každý týden všichni vracejí, vyhodnocují, aktualizují a vytvářejí nové.

K podpoře plánování a organizování slouží systém pravidelných mítinků, kde jsou koordinovány očekávání ohledně priorit. Jsou vytvářeny jednotlivé tasky na další dny, tak aby každý věděl přesně co má dělat. Management společnosti má nastavený systém pravidelných strategických a obchodních mítinků. Vlivem velké časové vytíženosti CFO & CSO & COO díky prozatím trvajícím druhému zaměstnání se nedaří držet nastavený systém mítinků tak jak by bylo zapotřebí. Z toho důvodu dochází občas k nepřesnému či pomalému předávání informací a prodlužuje to trvání interních procesů. Zefektivněním těchto procesů by se zkrátila doba průchodu zakázky společností a zrychlilo nastavování spolupráce s klienty.

K podpoře motivace zaměstnanců je nastaven systém odměňování za přivedení nového klienta.

IT podpora řízení zakázky a workflow

Společnost využívá obecně celý balíček MS Office a jejich zrcadlení na zařízeních Apple. Cloudová úložiště jako například Google Disk. Dále potom hosting, na kterém fungují maily a webové stránky. Program **Asana**, jež společnost používá pro kompletní řešení projektů. V rámci Asany nabízí společnosti i řešení a správu klientských projektů na jejich Asana platformě. Pro vedení účetnictví se využívá ekonomického softwaru Pohoda.

Reklama a operativní činnosti grafiků

Jedná se zejména o samotné reklamní platformy jako je **Google, Facebook, Instagram**. Dále potom Sklik, Pinterest, LinkedIn a přidružené vnitřní analytické nástroje těchto platform jako Inside Facebook, Google Analytics a různé externí analytické nástroje. Ke kreativním činnostem, úpravě fotografií a přípravě a tvorbě grafiky využívá společnost kompletní set od Adobe jako například Photoshop a jiné.

Správa obsahu

Ke správě obsahu na sociálních sítích, plánování příspěvků a jiných operací používá analyzovaná společnost program Kontentino. Linktree slouží k usnadnění struktury webových stránek na Instagramu v rámci prokliku.

2.2.5 Styl vedení

Ve společnosti je zaveden prozatím neformální, benevolentní styl řízení. Na pracovišti jsou **otevřené a upřímné vztahy**. Panuje zde **přátelská atmosféra**, lidé chodí do práce a tráví spolu čas rádi. Riziko tohoto přístupu by se mohlo s narůstajícím počtem zaměstnanců projevit v možné tendenci začít tohoto přístupu zneužívat a polevit v pracovní morálce. Následně by bylo zapotřebí zavést kontrolní mechanismus, aby byli zaměstnanci stále motivováni. Momentálně tato kontrola probíhá spíše vizuálně, neboť vzhledem k velikosti organizace je zatím snadné posoudit odvedené pracovní výkony, jako například úroveň a intenzitu komunikace daného zaměstnance s klientem.

U nového zaměstnance však převládá ze začátku spíše direktivní styl vedení, neboť se s ním komunikuje, co má dělat, na co se má zaměřit. Jako efektivní přístup považuje společnost dostatečnou komunikaci s novým zaměstnancem. Je vhodné mu vysvětlit proč se to dělá, z jakého důvodu se volí daný postup atd. Vedení se zaměřuje na vhodné vysvětlení dané problematiky, aby měl zaměstnanec komplexní pohled na danou věc, téma. Jsou totiž přesvědčeni o tom, že pokud je zadání správně okomentováno, následné výstupy jsou potom kvalitnější.

Dlouhodobým záměrem je snaha o to, aby byli zaměstnanci co nejvíce participativní, aby přicházeli s novými myšlenkami a podíleli se tak na rozvoji společnosti. Velký důraz je kladen na správnou a dostatečnou komunikaci, která je podle společnosti klíčová.

2.2.6 Spolupracovníci

Na chodu společnosti se podílí **celkově 5 lidí. 3 zakladatelé a 2 zaměstnanci**. Jedná se o poměrně mladý kolektiv s průměrným věkem 27 let. Délka praxe u managementu společnosti se pohybuje mezi 4-6 lety. U zaměstnanců jsou to pouze 1-3 roky, neboť se jedná o čerstvé absolventy vysokých škol. Díky budování přátelské firemní kultury a neustálé snaze o spokojenost svých zaměstnanců je jejich fluktuace naprosto minimální.

Do týmu spíše přicházejí noví zaměstnanci, než aby jej opouštěli. Pokud se zaměříme na požadavky na zaměstnance, jak již bylo zmíněno, dává společnost **přednost absolventům a juniorům**, které si sama zaškolí. Tento zaměstnanec představuje ze začátku pro firmu nižší mzdové náklady a naučí se pracovat s klienty přesně podle představ společnosti, což je jedna z klíčových hodnot. Při přijímacím řízení je větší důraz kladen na lidské hodnoty a osobní zodpovědnost, než na technické a odborné znalosti, neboť tyto znalosti je firma schopna nového zaměstnance naučit v relativně velmi krátkém čase. Jak již bylo zmíněno, vzhledem k velikosti společnosti nejsou činnosti aktuálních zaměstnanců prozatím úzce specializované.

Vztahy mezi pracovníky jsou velice přátelské, do zaměstnání chodí rádi a práce je baví. Díky dobré komunikaci ze strany manažerů jsou zaměstnanci seznámeni s klíčovými hodnotami a vizí společnosti. Aktivně se tedy podílejí na rozvoji společnosti, což udržuje jejich motivaci a zvyšuje jejich loajalitu.

Nicméně, společnost se velice dynamicky rozvíjí a nestihá nabírat a zaškolovat nové zaměstnance. Do budoucna plánuje **zvýšit počet zaměstnanců**, více specializovat jejich činnosti a zajistit tak další rozvoj společnosti., Aktuálně společnost pracuje s plánem zaměstnávat v intervalu každých 6 měsíců nového zaměstnance. Tím bude růst specializace zaměstnanců a tím i jejich odbornost a schopnosti v dané oblasti. Za pět let by společnost chtěla mít do 30 zaměstnanců.

2.2.7 Schopnosti

Zaměstnanci jsou převážně mladí lidé, čerství absolventi vysokých škol. Ačkoli jsou tito lidé většinou bez patřičné odborné znalosti a praxe, upřednostňuje společnost právě takovéto uchazeče o zaměstnání. Společnost je totiž schopna v poměrně krátkém čase zaškolit zaměstnance na dostačující úroveň pro výkon požadované činnosti.

V rámci The Rockefeller Habits je navíc **zimplementován systém dalšího vzdělávání**. Jedná se například o systém sebevzdělávání, kdy má zaměstnanec v rámci KPIs každý týden zadáno vzdělávat se v konkrétní oblasti. Dále si každý týden najít nějakou aktualitu z marketingového prostředí, přečíst si ji a vhodně ji během krátké chvíle odprezentovat kolegům. Systém vzdělávání podporují i pravidelné mítinky a školení, kde jsou prezentovány nové přístupy nejen z oblastí marketingu.

Jak již bylo zmíněno, velkou výhodou spatřuje společnost v rozdílnosti každého z manažerů. Každý je silný v jiné oblasti a dohromady tak představují funkční celek. Oblast kreativních činností má na starost CEO. Za oblast analýzy a výkonu zodpovídá CTO a CFO má na starost organizační činnosti. Všichni z uvedených mají **bohaté zkušenosti s marketingem**. Čerpají z předešlých zaměstnání, ale také ze svědomitého sebevzdělávání. Dva z manažerů absolvovali studium na lékařské fakultě, které patří k těm nejnáročnějším. Museli se naučit efektivně využívat čas, pracovat a zpracovávat informace. Díky tomu jsou schopni v rychlém čase pochopit a naučit se používat nové přístupy, což v konečném důsledku představuje jistou konkurenční výhodu.

V následující tabulce č. 2 jsou zobrazeny identifikované hlavní faktory plynoucí z analýzy interních faktorů společnosti. Tyto faktory jsou hodnoceny jako výzva, příležitost, problém nebo jejich kombinace pro účel COP analýzy.

Tabulka 2: Identifikované faktory v rámci analýzy interních faktorů společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

Faktor	Výzva/Příležitost/Problém
Zastupitelnost	Výzva/Problém
Rozdílnost každého z manažerů	Příležitost
Komplexnost nabízených služeb	Výzva
Špatná interní komunikace	Problém
Vytvoření modelu pro komunikaci	Výzva
Důraz na firemní kulturu	Příležitost
Nastaveny klíčové hodnoty	Příležitost
Benevolentní styl řízení	Příležitost/Problém
Rámec návyků podle Rockefellera	Příležitost
Participativnost zaměstnanců	Výzva
Bohaté zkušenosti zakladatelů	Příležitost
Schopnost rychle pochopit nové přístupy	Příležitost
Upřednostnění absolventů a juniorů	Výzva/Problém
Nedostatek zaměstnanců	Výzva/Problém
Zefektivnění procesu řízení zakázky	Výzva

2.3 Analýza atraktivity oboru

Obsahem kapitoly bude analýza atraktivity oborového okolí. Na základě provedených analýz jednotlivých prvků bude provedeno zhodnocení atraktivity prostřednictvím Porterova modelu pěti sil, s cílem vymezit intenzitu sil působících v oboru na zkoumanou společnost, které je možné chápat jako hrozby či příležitosti.

2.3.1 Analýza současné konkurence na trhu

Na trhu marketingových služeb a obecně marketingu je velké množství konkurentů. Souvisí to s **rychlým rozvojem online prostředí** a přesunem aktivit tržních subjektů na internet. Konkurence mezi agenturami je poměrně velká, avšak lehce odlišná jako je tomu například u výrobních firem, kde se bojuje především pomocí cenové politiky. Na stupnici od 1 do 10, by se dala označit tržní rivalita hodnotou 7.

V tomto segmentu se klade **důraz především na kvalitu poskytovaných služeb**, jejich rozsah a rychlost implementace. Důležitý je osobní a upřímný přístup ke klientovi. Klient musí dodavateli této služby důvěřovat, neboť hospodaří s jeho prostředky. Vítaným je tu přístup „out of the box thinking“, který představuje pro klienta přidanou hodnotu.

Na trhu se **nenachází jeden dominantní konkurent**. Konkurentem může být kdokoli, velká i malá agentura nebo živnostník podnikající v tomto oboru. Trh je velice otevřený, tudíž i malá firma může zaujmout velkého zákazníka. Platí ale to stejné, co v jiných oborech, kdy velikost firmy a počet a kvalita jejich referencí dávají výhodu při zaujmutí velkého zákazníka.

Je velice **obtížné určit největší konkurenty** zkoumané společnosti. Jedním z výchozích parametrů může být lokace společností. Ačkoli zákazníci jsou subjekty z celé České republiky, nejvíce oslovovaných budou mít společnosti v oblasti svého sídla. Dalším parametrem může být přibližně stejná velikost. Na základě těchto parametrů byly vybráni 3 možní konkurenti zkoumané společnosti.

Justmighty s.r.o.

Tato společnost se sídlem v Brně byla založena v roce 2014. V roce 2018 se společnost významně rozrostla. Vznikly nové týmy, především kreativců, copywriterů a analytiků. Dříve se společnost zabývala i ryze technickými projekty, dnes se již zaměřuje spíše na

kreativitu, strategii a komunikaci. Sami sebe označují jako strategickou marketingovou agenturu, která tvoří značky a kreativní kampaně. Na chode společnosti se podílí téměř 20 lidí. Jejich nabídka služeb začíná tzv. brandingem neboli vytváření značky a firemní identity, které úzce souvisí s nastavením komunikace značky. Na tyto činnosti dále navazuje nabídka tvorby marketingové strategie, webových stránek, výkonnostní marketing, správa sociálních sítí, copywriting, kampaně, foto a video produkce a další. Společnost má navázanou partnerskou spolupráci s videoprodukcí Overhere s.r.o.. Nejen díky tomu jsou služby této agentury velice komplexní ale i kvalitní.

Proficio Marketing s.r.o.

Svým počtem přes 70 zaměstnanců a třemi pobočkami v rámci České republiky se tato brněnská společnost řadí již mezi ty větší marketingové agentury. Založena byla teprve před 7 lety a její tempo růstu je obrovské. Jedná se o 8. nejrychleji rostoucí technologickou firmu ve střední Evropě. V rámci České republiky patří mezi 16 klíčových agentur pro společnost Google. Agentura se zabývá digitálním marketingem, konkrétně tvorbou strategického marketingu. Pomáhá klientům díky analýze jejich marketingových kanálů připravit strategii vhodných investic vedoucích k požadovanému cíli. Díky své velikosti má pro každou oblast digitálního marketingu tým odborníků, čímž je zaručena vysoká specializace.

In Creative s.r.o.

Tato brněnská marketingová agentura má tým zhruba 25 specialistů a v rámci České republiky má 3 pobočky, čtvrtá pobočka společnosti se nachází v Bratislavě. Její specializací je oblast online marketingu, konkrétně tvorba PPC reklam, správa sociálních sítí a tvorba jejich obsahu, tvorba webu či e-shopu, SEO, tvorba chatbotů a další. Jedná se tedy spíše o výkonnostní marketing.

Následující tabulka č. 3 porovnává vybrané faktory (cena, komplexnost, kvalita služeb) mezi jednotlivými konkurenty, do kterých jsou zařazeny vybrané marketingové agentury, OSVČ a zkoumaná agentura. Jedná se o data, která byla odhadnuta na základě zkušeností. Tyto informace totiž není jednoduché z trhu získat. Faktor cena představuje účtovanou hodinovou sazbu. Faktory komplexnost a kvalita služeb byly hodnoceny na stupnici od 1 do 10 podle toho, na jaké úrovni je subjekt schopen daný faktor naplňovat (1 – nízká úroveň, 10 – vysoká úroveň).

Tabulka 3: Porovnání vybraných faktorů mezi jednotlivými konkurenty (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Marketingové agentury			OSVČ	Zkoumaná agentura
	Justmighty	Proficio	InCreative		
Cena	2 000 Kč	1 600 Kč	1 200 Kč	400-800 Kč	1000-1400 Kč
Komplexnost	8	8	6	2	4
Kvalita služeb	8	7	4	7	7

Co se týče hodinové sazby, OSVČ ji mají zpravidla nižší, nicméně toto je vykoupeno komplexností služeb, protože OSVČ je zpravidla zaměřen na konkrétní činnost (PPC, Facebook, SEO, web nebo grafiku, apod). Firmy ale zpravidla hledají někoho, kdo je schopen jim spravovat více oblastí, proto se jim spolupráce s OSVČ s ohledem na transakční náklady většinou nevyplatí. Proto raději naváží spolupráci s agenturou, která je schopna pokrýt vše nebo alespoň většinu služeb. **Zkoumaná agentura je cenově dostupnější** než její největší konkurenti (zpravidla větší agentury) s tím, že kvalita služeb je na velmi podobné úrovni. Tento parametr se ale těžce hodnotí, nicméně je to podloženo informacemi ze strany klientů, kteří například dříve s jejími konkurenty spolupracovali. Zkoumaná společnost tedy **nabízí lepší poměr kvalita a komplexnost k ceně** než její největší konkurence. Nedisponuje zatím však tak silným jménem, což je pro největší firmy velice důležitý parametr při výběru dodavatele marketingových služeb.

Zkoumaná společnost zatím **poskytuje o něco méně komplexní služby** než její konkurence. Nemá tak širokou základnu zaměstnanců, což ale řeší externími spolupracemi s OSVČ.

Co se týče kvality služeb, je velice těžké tento faktor hodnotit. Subjekty na trhu online marketingu musejí zpravidla poskytovat služby na úrovni minimálně 7 z 10 bodů, jinak mají velice malé šance se na trhu dlouhodobě prosadit. Konkurencí zkoumané společnosti jsou agentury a živnostníci, kteří dodávají podobně kvalitní služby a se kterými se zkoumaná společnost dělí o trh.

2.3.2 Analýza bariér a hrozby vstupu nové konkurence na trh

O atraktivnosti oboru rozhoduje také existence podmínek, které brání vstupu novým subjektům na trh. Soubor těchto podmínek je často označován jako tržní bariéra, která může být vstupní i výstupní. Čím větší tato bariéra je, tím obtížnější je pro nový subjekt

vstoupit na trh nebo z něj vystoupit. Níže jsou uvedeny nejběžnější vstupní bariéry na trzích včetně hodnocení míry existence dané bariéry na trhu marketingových služeb

Úřední náležitosti – jedná se o náležitosti spojené s vyřízením živnosti či založením firmy. Založení živnosti je poměrně jednoduché a náklady s tím spojené se pohybují okolo 1 000 Kč. Založení například společnosti s ručením omezeným je již administrativně náročnější a náklady s tím spojené se pohybují okolo 5 000 Kč. Existují na trhu subjekty, které založení společnosti zprostředkují a za tuto službu si účtují okolo 10 000 Kč.

Kapitál, finanční prostředky – zde se jedná o potřebu disponování finančními prostředky či majetkem. Například na pořízení výrobních strojů či jiných zařízení, firemních automobilů, zajištění výroby či finančních rezerv. Trh marketingových služeb není náročný na počáteční investice, zejména pokud jsou služby poskytovány online. Zapotřebí je pouze běžná kancelářská výpočetní technika.

Zázemí – představuje nutnost existence nějakého firemního ústředí, kanceláří či budov. Bude se jednat pravděpodobně o největší náklad společnosti a jeho nákladnost je závislá na počtu zaměstnanců společnosti a lokalitě. Prostory budou sloužit zejména jako kanceláře bez nutnosti výborné dostupnosti pro svoje zákazníky. Proto bude lokalita umístění zázemí vybírána hlavně s ohledem na cenu.

Zaměstnanci – jedná se především o požadovanou úroveň kvalifikace zaměstnanců. V tomto oboru není nutná specializovaná či vysoká kvalifikace zaměstnanců. Pracují zde často i lidé, jejichž obor studia byl jiný. Většinu zaměstnanců jsou firmy schopny poměrně rychle zaučit pro výkon požadované činnosti. S tím souvisí i náklady na zaměstnance, které nebudou výrazně převyšovat průměrné hodnoty mezd v daném regionu.

Koncese, patenty, licence – služby v oblasti marketingu nepatří mezi koncesované živnosti, nevyskytuje se zde žádná zásadní nutnost licencí či oprávnění.

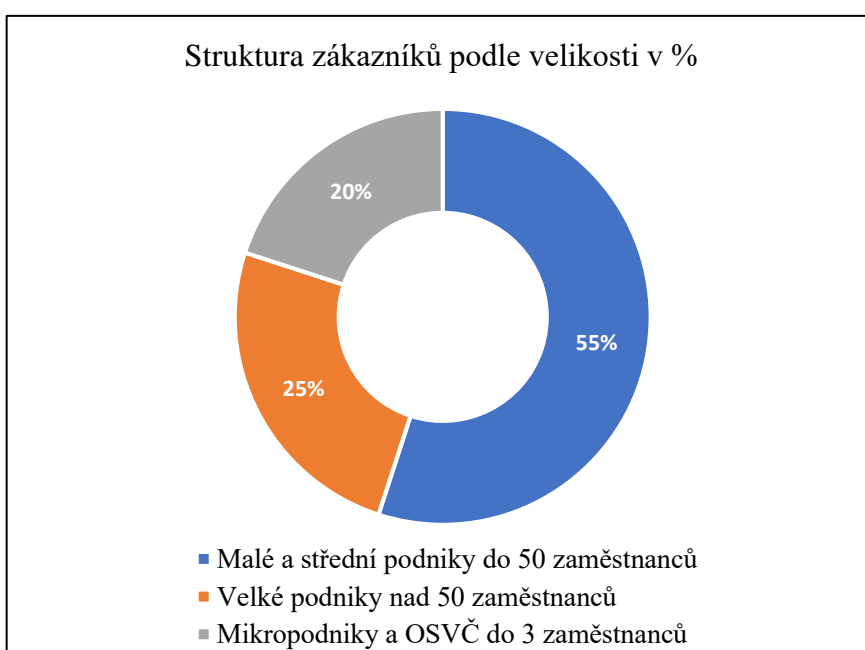
Existenci podmínek, které by bránily vstupu nových konkurentů na trh, lze pro tento obor podnikání označit za minimální.

Na základě analýzy oboru podle klasifikace CZ-NACE (kapitola 2.5.2) lze označit trend příchodu nových subjektů na trh jako lineární s mírně rostoucí tendencí. S rozvojem

online světa se objevují neustále nové a nové příležitosti a možnosti tohoto trhu jsou téměř neomezené.

2.3.3 Analýza zákazníků na trhu

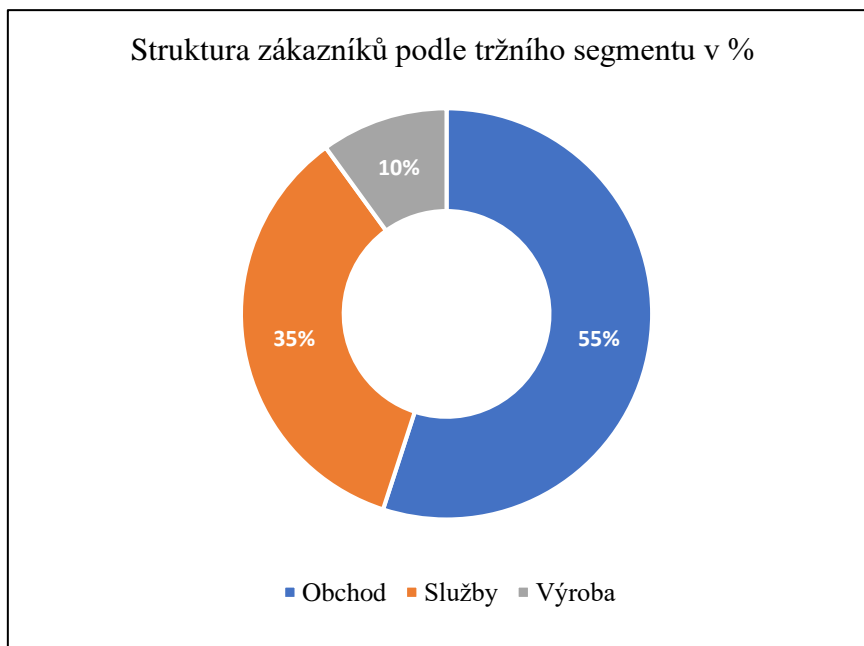
Zákazníky společnosti jsou **podniky všech velikostí** i drobní živnostníci. Největší podíl představují malé a střední podniky do 50 zaměstnanců. Dále jsou to velké firmy s více jak 50 zaměstnanci a nejmenší podíl zauímají mikropodniky do 3 zaměstnanců a živnostníci. Strukturu zákazníků společnosti vyjádřenou v procentech zobrazuje následující graf č. 1.



Graf 1: Struktura zákazníků zkoumané společnosti dle velikosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

Nejziskovějšími zákazníky jsou pro společnost takoví, kteří **kupují komplexní služby**. Znamená to tedy tvorbu brandu, správu výkonnostního marketingu na vyhledávacích platformách a sociálních sítích a pomoc s finančním řízením klientova businessu. Majitelé těchto firem chtějí pracovat na rozvoji svého podnikání a dlouhodobém růstu, přičemž jsou responzivní vzhledem k doporučením společnosti.

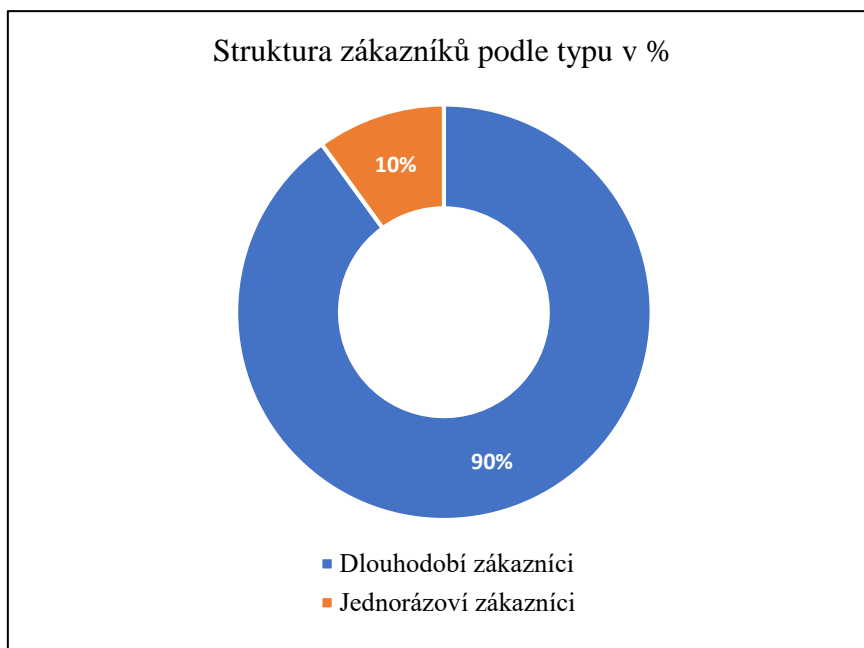
Následující graf č. 2 zobrazuje strukturu klientů vyjádřenou v procentech podle toho, z jakého jsou tržního sektoru.



Graf 2: Struktura zákazníků zkoumané společnosti podle tržního segmentu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Nejvíce jsou zastoupeni zákazníci z **tržního segmentu obchodu**. Dále následují služby a minimální podíl představují zákazníci ze segmentu výroby. Takovýto poměr by si chtěla společnost udržet dlouhodobě.

S většinou zákazníků **spolupracuje společnost dlouhodobě**. Dlouhodobou spoluprací je myšlena spolupráce trvající déle než jeden rok. Jednorázovou spoluprací se společnost téměř nezabývá, neboť je velice těžké v tak krátkém čase přinést zákazníkovi přidanou hodnotu. Jednorázovou spoluprací často představují marketingová školení. Nejčastěji dochází k tomu, že zákazníci osloví společnost primárně za účelem tvorby výkonnostního marketingu a postupem času pokročí spolupráce k tvorbě obsahu, úpravě webu, finančním kalkulacím a dalším činnostem. Podíl zákazníků dle typu vyjádřený v procentech zobrazuje následující graf č. 3.



Graf 3: Struktura zákazníků zkoumané společnosti podle typu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Momentálně se společnost potýká s velkou poptávkou po jejích službách. Svědomitý proklíčský přístup se začíná vyplácet. Zákazníci se společnosti ozývají sami na základě dobrých zkušeností a referencí.

Společnost má zanalyzováno, že 20 % zákazníků tvoří zhruba 60 % zisku. Dlouhodobou snahou společnosti je **udělat ze všech zákazníků společnosti zákazníky s podobnými hodnotami.**

2.3.4 Primární výzkum hodnotových křivek a segmentace zákazníků

V rámci analytické části práce byl proveden **výzkum**, který se týká **definování skupin zákazníků** společnosti, jejich požadavkům a porovnání se schopností společnosti tyto požadavky naplňovat. Hlavní otázka výzkumu zní: *Jaké, a jak důležité, jsou požadavky různých typů klientů na služby marketingové společnosti a jak dobře je společnost schopna tyto požadavky naplňovat?*

Hlavním cílem tohoto výzkumu je definovat a **rozdělit klienty** společnosti do několika základních skupin, **určit požadavky** zákazníků služby tohoto typu a přiřadit těmto požadavkům **hodnoty podle důležitosti** pro každou skupinu zákazníků zvlášť. Následně k těmto požadavkům přiřadit hodnoty podle toho, jak si společnost myslí, že je schopna tyto požadavky naplňovat. Výsledkem pak budou **hodnotové křivky**, ze kterých bude patrné v čem je společnost dobrá, **co umí, v čem naopak zaostává** a které skupině zákazníků je svými schopnostmi nejbližší.

Metodologie výzkumu

V tomto výzkumu byla použita kvalitativní metoda sběru dat, konkrétně formou skupinové diskuse – focus group. Tato **focus group** proběhla ve dvou termínech. První se konala ve čtvrtek 18. 4. 2019 v sídle společnosti a trvala téměř 5 hodin. Druhý termín byl 26. 2. 2020 a jeho hlavním úkolem byla aktualizace dat. Jak, a pokud vůbec, se změnilы hodnoty jednotlivých faktorů, zdali nepřibyl nový typ klienta a další. V ideálním případě by měla společnost provádět tuto aktualizaci každý rok, aby mohla sledovat a uvědomovat si změny v důležitosti jednotlivých faktorů a vyhodnocovat svůj vývoj s ohledem na strategii společnosti.

Diskuse se zúčastnili:

- CEO společnosti
- CFO společnosti
- CTO společnosti

Pomůcky použité pro usnadnění a zkvalitnění vedení diskuse byl televizor, laptop, fixy, barevné lepící papírky.

První část realizace focus group

Jako podklad pro focus group byla připravena základní osnova, podle které byla diskuse řízena. Byla připravena jak v tištěné podobě, tak byla promítána v elektronické podobě na televizor. Každý z účastníků obdržel barevné, lepící papírky, na které psal svoje nápady a návrhy. Poté každý z účastníků prezentoval svoje nápady a lepil papírky s těmito nápady na zeď.

Analýza a výsledky výzkumu

Prvním krokem bylo stanovení skupin zákazníků. Byla položena otázka: „*Kdo by podle vás mohl být naším klientem?*“ Cílem prvního kroku bylo **rozdělit potenciální zákazníky** společnosti do několika skupin. Každá skupina obsahuje typy zákazníků, kteří jsou si v určitých aspektech podobní. Zároveň se ale skupiny musí od sebe co nejvíce lišit, aby nedocházelo k prolínání zákazníků mezi skupinami.

Bylo navrženo velké množství potenciálních zákazníků a jejich vlastností, kteří byli následnou diskusí rozřazeni do jednotlivých skupin. **Vzniklo celkem 5 skupin klientů**, tzv. person. Tyto osoby zobrazuje následující tabulka č. 4.

Tabulka 4: Seznam person a jejich stručný popis (Zdroj: Vlastní zpracování)

Persony		Stručný popis
1.	Živnostníci	Může se jednat například o realitní makléře, finanční poradce, řemeslníky, lékaře, ...
2.	Firmy marketingu bez	Firma nabízející službu nebo produkt, ale zatím neměli potřebu nebo prostor věnovat se marketingu. Nevědí, jak s marketingem začít.
3.	Firmy s vlastním marketingem	Řeší svůj marketing, mají marketingový tým nebo agenturu. Potřebují audit nebo jim chybí specializace na určitou oblast.
4.	E-commerce firmy	Tyto firmy čím dál častěji poptávají kompletní servis, jsou silně orientované na čísla, výkon. Snadno měřitelné výsledky.
5.	Firmy, které chtějí expandovat	Chtějí se dostat na jiný trh, ale neví jak. Neznají daný trh, nemají zkušenosti s mezinárodním vedením kampaní.

Dalším krokem bylo vydefinování faktorů, které by mohli potenciální zákazníci naší společnosti očekávat a mohly by hrát roly při jejich rozhodování. Byla položena otázka: „Jaké faktory mohou u našich zákazníků hrát roli při rozhodování o výběru služby tohoto

typu?“. Každý účastník psal své nápady na barevné papírky a poté byly prezentovány a nalepeny na zeď. Z těchto návrhů potom vzešlo 16 konečných faktorů. Konkrétní faktory jsou uvedeny v tabulce č. 5.

Tabulka 5: Zkoumaná oblast vybraných faktorů pro výzkum (Zdroj: Vlastní zpracování)

1.	Férový/upřímný lidský přístup	9.	Znalost segmentu
2.	Komunikativnost	10.	Znalost trhu geograficky
3.	Profesionální/preciznost	11.	Zastupitelnost
4.	Moderní řešení/innovativnost	12.	Komplexnost služeb
5.	Časová flexibilita/rychlost reakce	13.	Velikost firmy/stabilita
6.	Reference/zkušenosti/výsledky	14.	Technická podpora
7.	Zákaznický servis	15.	Srdce pro klienty a jejich portfolio
8.	Cena	16.	Rychlost a kvalita nastavení spolupráce

Dalším krokem bylo přiřazení hodnot k daným faktorům podle stupně důležitosti pro konkrétní typ zákazníka. Byla vytvořena tabulka, ve které vydefinované faktory reprezentovaly řádky a stanovené skupiny zákazníků reprezentovaly sloupce. Poslední sloupec představoval naši společnost.

Tato tabulka byla promítnuta na televizor a k jednotlivým faktorům byly přiřazovány hodnoty podle důležitosti od 1 do 10 (1 – není důležité, 10 – velmi důležité). Toto přiřazování probíhalo formou vzájemné diskuse. Poslední sloupec představoval, jak dobře je společnost schopna momentálně daný faktor (požadavek) naplňovat. Toto zobrazuje následující tabulka č. 6. Takto vyplněná tabulka slouží jako podklad pro vytvoření hodnotových křivek. Některá označení jednotlivých faktorů byla zkrácena z důvodu větší přehlednosti tabulek.

Tabulka 6: Hodnoty jednotlivých faktorů pro každou osobu 4/2019 (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Živnostníci	Firmy bez marketingu	Firmy s vlastním marketingem	E-commerce firmy	Firmy, které chtějí expandovat	Naše společnost
Férový přístup	8	8	7	4	6	9
Komunikativnost	5	6	8	8	9	8
Profesionalita	6	6	7	8	8	7
Cena	8	7	4	5	5	6
Znalost segmentu	8	8	5	6	8	6
Znalost trhu - geo.	4	4	3	4	9	5
Zastupitelnost	2	4	6	7	7	1
Moderní řešení	5	6	8	9	7	5
Časová flexibilita	6	7	9	9	9	5
Reference	4	6	8	8	9	4
Zákaznický servis	6	8	7	8	8	4
Komplexnost služeb	8	8	3	3	5	3
Velikost firmy	2	4	6	6	7	2
Technická podpora	7	7	4	6	6	1
Srdce pro klienty	7	8	6	3	4	9
Nastavení spolupráce	3	4	6	9	3	5

Pokud je udělán součet jednotlivých hodnot podle sloupců, je vidět, že nejméně “náročnou“ skupinou jsou “Živnostníci“. Naopak nejvíce “náročnou“ skupinou jsou “Firmy, které chtějí expandovat“. Součet hodnot ve sloupci “Naše společnost“ vykazuje nejnižší hodnotu ze všech.

Z tohoto pohledu lze usoudit, že nejvhodnější skupinou zákazníků budou pro společnost “Živnostníci“, dále potom “Firmy s vlastním marketingem“ a “Firmy bez marketingu“. Mohlo by to ale také znamenat, že účastníci diskuse byli při hodnocení schopnosti společnosti naplňovat dané faktory až příliš sebekritičtí. V případě součtu hodnot podle jednotlivých faktorů je napříč všemi skupinami klientů kladen největší důraz na faktory “Časová flexibilita/rychlost reakce“, “Zákaznický servis“ a “Komunikativnost“. Nejmenší důležitost přikládají faktorům “Znalost trhu geograficky“, “Rychlost a kvalita nastavení spolupráce“ a “Velikost firmy/ stabilita“.

Při zaměření na hodnocení schopnosti zkoumané společnosti naplňovat jednotlivé faktory a budeme uvažovat hodnotu 5 jako pomyslnou mez, tak **6 faktorů nabývá vyšší hodnoty** a stejně tak 6 faktorů nabývá naopak nižší hodnoty. Zbývající 4 faktory jsou rovny právě hodnotě 5.

Nejlépe si společnost vede u faktorů “Férový/ upřímný/ lidský přístup“, “Srdce pro klienty a jejich portfolio“, “Komunikativnost“ a “Profesionalita“. Nejhůře si naopak vede u faktorů “Zastupitelnost“, “Technická podpora“ a “Velikost firmy/ stabilita“.

Následující tabulka č. 7 porovnává celkové očekávání skupin klientů u jednotlivých faktorů se schopností společnosti tento faktor naplňovat.

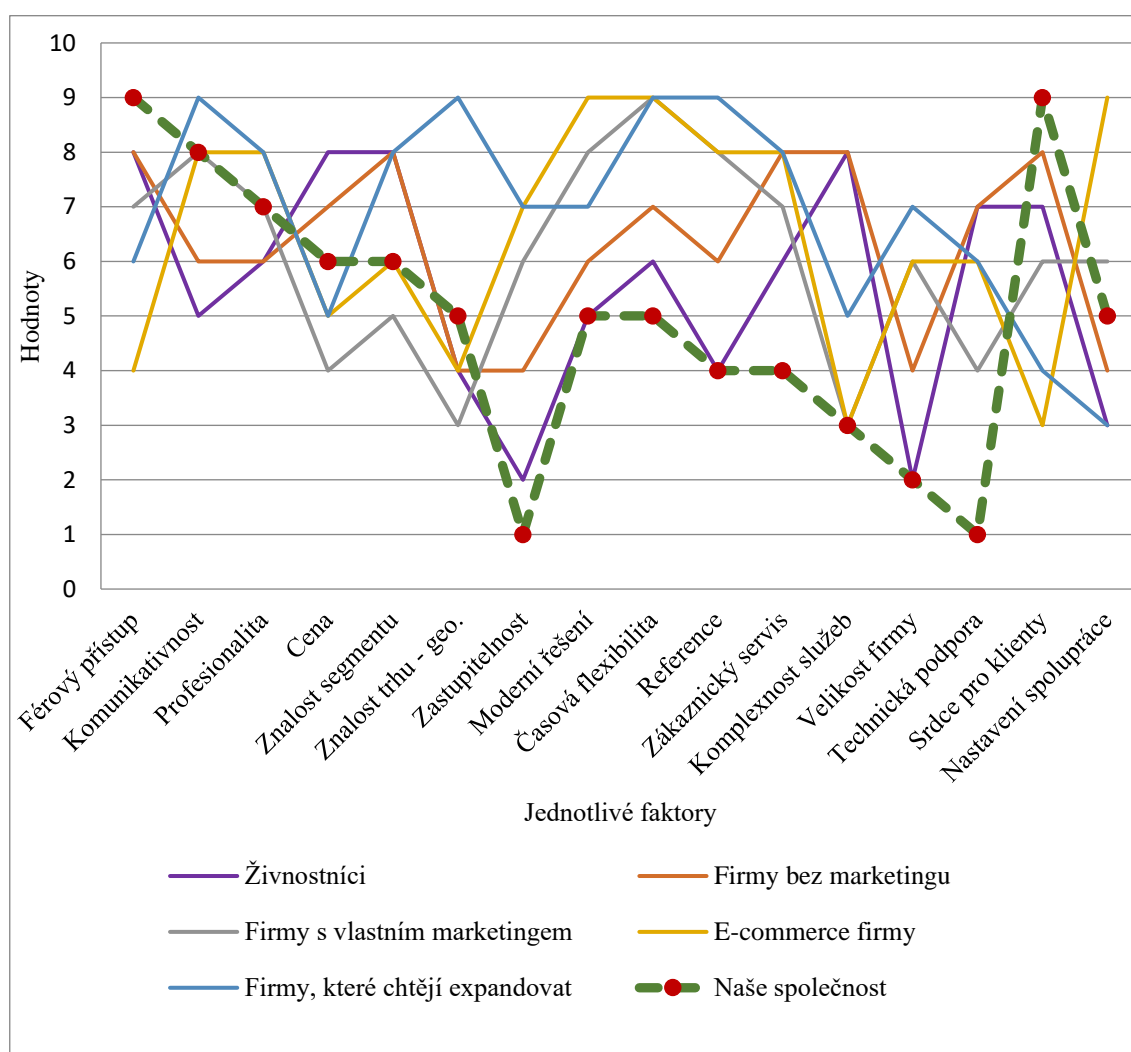
Tabulka 7: Důležitost faktorů dle klientů versus schopnost společnosti je naplňovat 4/2019 (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Důležitost podle klientů	Schopnost společnosti naplňovat daný faktor	Rozdíl
Férový/ upřímný/ lidský přístup	0,66	0,90	0,24
Komunikativnost	0,72	0,80	0,08
Profesionalita/ preciznost	0,70	0,70	0,00
Cena	0,58	0,60	0,02
Znalost segmentu	0,70	0,60	-0,10
Znalost trhu geograficky	0,48	0,50	0,02
Zastupitelnost	0,52	0,10	-0,42
Moderní řešení / inovativnost	0,70	0,50	-0,20
Časová flexibilita / rychlost reakce	0,80	0,50	-0,30
Reference / zkušenosti / výsledky	0,70	0,40	-0,30
Zákaznický servis	0,74	0,40	-0,34
Komplexnost služeb	0,54	0,30	-0,24
Velikost firmy/ stabilita	0,50	0,20	-0,30
Technická podpora	0,60	0,10	-0,50
Srdce pro klienty a jejich portfolio	0,56	0,90	0,34
Rychlost a kvalita nastavení spolupráce	0,50	0,50	0,00

Kladné hodnoty ve sloupci „Rozdíl“ značí, že společnost je schopna naplňovat tento faktor nad očekávání. Hodnoty okolo nuly označují podobnou míru důležitosti pro klienty a schopnosti společnosti tyto očekávání plnit. Záporné hodnoty naznačují, že v plnění

těchto faktorů společnost zaostává za očekáváním klientů. Faktory “Férový/ upřímný/ lidský přístup“, “Srdce pro klienty a jejich portfolio“ a “Komunikativnost“ je schopna společnost naplňovat nad očekávání klientů. Za očekáváním klientů naopak nejvíce zaostává u faktorů “Zastupitelnost“, “Technická podpora“ a “Zákaznický servis“. Nízké hodnoty u těchto faktorů mají společného činitele, a tím je nízký počet zaměstnanců.

V následujícím grafu č. 4 jsou zobrazeny výsledné hodnotové křivky jednotlivých skupin klientů.



Graf 4: Výsledné hodnotové křivky pro první termín focus group (Zdroj: Vlastní zpracování)

Zvýrazněnou a přerušovanou zelenou čarou je zobrazena křivka analyzované společnosti. Červenými body jsou znázorněny hodnoty jednotlivých faktorů. Smyslem grafu je zobrazit **prolínání jednotlivých křivek**. Je možné pozorovat, jak moc se od sebe křivky liší. Na základě toho lze potom určit, ke které skupině klientů má společnost nejbližší.

Například lze pozorovat, že hodnotová křivka osoby "Firma, která chce expandovat do zahraničí", je poměrně odlišná od křivky analyzované společnosti. Tato osoba klade vyšší důraz na velkou část uváděných faktorů. Je tedy jako klient poměrně náročná. Pro začínající společnost to pravděpodobně nebude zatím vhodný klient.

Druhá část provedení focus group

Jak již bylo zmíněno, důvodem druhého termínu je **aktualizace dat**. Společnost je velmi mladá, dynamicky se rozvíjí a měla by proto věnovat častěji pozornost sledování a hodnocení svého vývoje vzhledem ke strategii společnosti.

Druhý termín probíhal velice podobně jako první. Nebylo již ale nutné psát znovu jednotlivé návrhy na papírky a následně je prezentovat a začleňovat. Výsledky z prvního termínu byly promítány na televizor a formou diskuse byly aktualizovány v souladu s aktuálním stavem společnosti. Jednotlivé faktory byly znovu probrány pro každou osobu zvlášť a jejich hodnota byla buď ponechána, nebo upravena.

Analýza a výsledky výzkumu

Zásadními změnami, které přinesl druhý termín focus group, je **definování nové skupiny** zákazníků (persony) a jednoho nového faktoru. V prvním případě se jedná o osobu "Strategická partnerství", což představuje nejčastěji jinou marketingovou agenturu, která nenabízí komplexní služby, nicméně její zákazník je vyžaduje. V takovém případě naše společnost poskytne marketingové agentuře danou službu, kterou ona není schopna poskytnout. Tato spolupráce může fungovat i reverzně.

Ve druhém případě se jedná o **nový faktor** "Síla brandu/ jméno/ prestiž", který doplňuje zbývajících **16 faktorů**.

Následující tabulka č. 8 zobrazuje aktualizované hodnocení faktorů podle jednotlivých osob se začleněním nové osoby "Strategická partnerství" a faktoru "Síla brandu/ jméno/ prestiž".

Tabulka 8: Hodnoty jednotlivých faktorů pro každou personu 2/2020 (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Živnostníci	Firmy bez marketingu	Firmy s vlastním marketingem	E-commerce firmy	Firmy, které chtějí expandovat	Strategická partnerství	Naše společnost
Férový přístup	8	8	7	6	6	9	9
Komunikativnost	5	6	8	9	9	8	7
Profesionalita	6	6	7	8	8	8	8
Cena	8	7	4	5	5	5	5
Znalost segmentu	8	8	5	6	8	5	6
Znalost trhu - geo.	4	4	3	4	9	4	6
Zastupitelnost	2	4	6	9	7	7	3
Moderní řešení	5	6	8	9	7	4	5
Časová flexibilita	6	7	9	9	9	8	5
Reference	4	6	8	8	9	8	7
Zákaznický servis	6	8	7	8	8	8	6
Komplexnost služeb	8	8	3	5	5	3	4
Velikost firmy	2	4	6	6	5	7	4
Technická podpora	7	7	4	6	6	4	3
Srdce pro klienty	7	8	6	3	4	3	9
Nastavení spolupráce	3	4	6	9	3	6	4
Síla brandu	2	4	7	7	7	5	2

Pokud pomineme změny hodnot u jednotlivých faktorů ve sloupci “Naše společnost“, neboť tyto změny budou probrány v části “Analýza změn“, bylo provedeno celkem 5 úprav hodnot u jednotlivých faktorů. Nejvíce se upravovaly hodnoty u osoby “E-commerce“. Konkrétně se jedná o faktory: “ Férový/upřímný/lidský přístup“, kde byla hodnota navýšena o 2 body z původních 4 na 6, “Komunikativnost“, kde byla hodnota navýšena o 1 bod z původních 8 na 9, “Zastupitelnost“, kde byla hodnota navýšena o 2 body z původních 7 na 9 a “Komplexnost služeb“, kde byla hodnota také navýšena o 2 body z původních 3 na 5. Všechny tyto změny souvisejí se stále se zvyšující konkurencí v tomto druhu podnikání. Společnosti jsou více zaměřeny na výkon, vyžadují časté reporty, daleko častěji poptávají tzv. full servis a nemohou si dovolit nějaký výpadek.

Naopak hodnota faktoru “Velikost firmy/ stabilita“ u osoby “Firmy, které chtějí expandovat“ byla snížena o 2 body z původních 7 na 5.

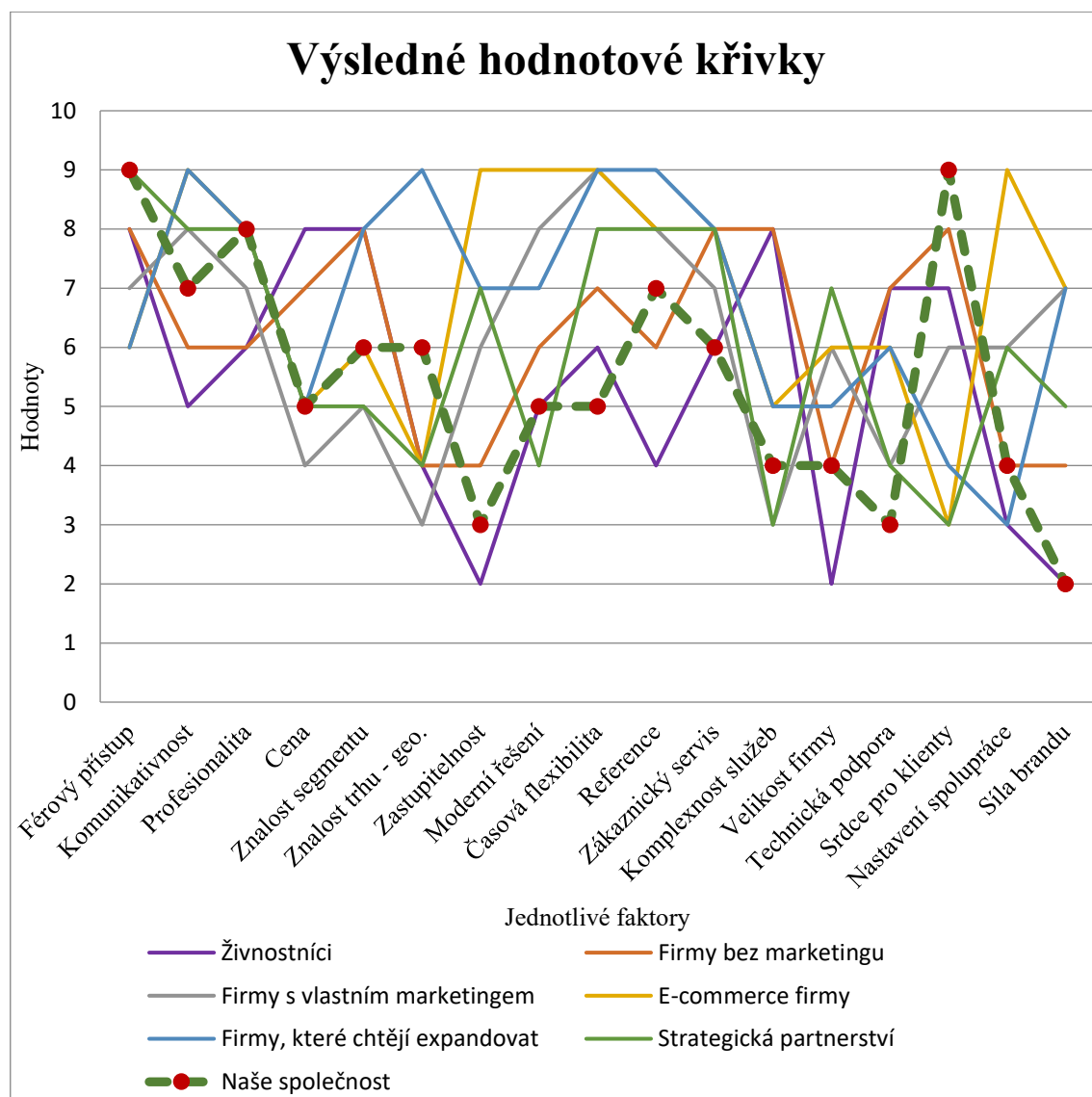
Tabulka 9: Důležitost faktorů dle klientů versus schopnost společnosti je naplňovat 2/2020 (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Důležitost podle klientů	Schopnost společnosti naplňovat dané faktory	Rozdíl
Férový/ upřímný/ lidský přístup	0,73	0,90	0,17
Komunikativnost	0,75	0,70	-0,05
Profesionalita/ preciznost	0,72	0,80	0,08
Cena	0,57	0,50	-0,07
Znalost segmentu	0,67	0,60	-0,07
Znalost trhu geograficky	0,47	0,60	0,13
Zastupitelnost	0,58	0,30	-0,28
Moderní řešení / inovativnost	0,65	0,50	-0,15
Časová flexibilita / rychlost reakce	0,80	0,50	-0,30
Reference / zkušenosti / výsledky	0,72	0,70	-0,02
Zákaznický servis	0,75	0,60	-0,15
Komplexnost služeb	0,53	0,40	-0,13
Velikost firmy/ stabilita	0,50	0,40	-0,10
Technická podpora	0,57	0,30	-0,27
Srdce pro klienty a jejich portfolio	0,52	0,90	0,38
Rychlost a kvalita nastavení spolupráce	0,52	0,40	-0,12
Síla brandu / jméno/ prestiž	0,53	0,20	-0,33

Při porovnání očekávání skupin klientů u jednotlivých faktorů se schopností společnosti tento faktor naplňovat vidíme, že u 13 z celkových 17 faktorů společnost zaostává za očekáváním svých klientů. Nicméně rozdíly jsou to většinou velmi malé a pokud se zaměříme na celkový trend, je zde vidět patrné zlepšení oproti prvnímu termínu. Podrobněji to bude rozebráno v části “Analýza změn“.

Pokud bychom měli zmínit nejvyšší kladnou a nejvyšší zápornou hodnotu rozdílu, tak nejlépe si vede společnost u faktoru “Srdce pro klienty a jejich portfolio“, nejhůře naopak u faktoru “Síla brandu/ jméno/ prestiž“.

Při pohledu na graf č. 5 hodnotových křivek je možné vidět, že u křivky “Naše společnost“ došlo ke zmenšení jejího rozsahu. Již na ni nejsou patrné takové výkyvy, více se přiblížila hodnotovým křivkám jednotlivých skupin zákazníků. Z toho je tedy zřejmé, že i když se společnost v plnění jednotlivých faktorů pohybuje spíše pod očekáváním zákazníků, pracuje na svém rozvoji a zlepšuje se v kritických faktorech.



Graf 5: Výsledné hodnotové křivky pro druhý termín focus group (Zdroj: Vlastní zpracování)

Analýza změn ve vnímání faktorů v rámci provedených focus group

Tato část se bude zabývat změnami u skupin klientů, jednotlivých faktorů a jejich hodnot mezi prvním termínem (4/2019) a druhým termínem (2/2020) focus group. Jak již bylo zmíněno, zásadními změnami, které přinesl druhý termín focus group, je definování nové

persony “Strategická partnerství“ a nového faktoru “Síla brandu/ jméno/ prestiž“. Změny hodnot faktorů pro jednotlivé osoby byly již popsány pod tabulkou č. 9. V následující tabulce č. 10 je znázorněn vývoj hodnot jednotlivých faktorů pro analyzovanou společnost.

Tabulka 10: Změna hodnot schopnosti společnosti naplňovat jednotlivé faktory mezi prvním a druhým termínem focus group (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Naše společnost 4/2019	Naše společnost 2/2020	Změna
Férový/ upřímný/ lidský přístup	9	9	→ 0
Komunikativnost	8	7	↓ -1
Profesionalita/ preciznost	7	8	↑ 1
Cena	6	5	↓ -1
Znalost segmentu	6	6	→ 0
Znalost trhu geograficky	5	6	↑ 1
Zastupitelnost	1	3	↑ 2
Moderní řešení / inovativnost	5	5	→ 0
Časová flexibilita / rychlost reakce	5	5	→ 0
Reference / zkušenosti / výsledky	4	7	↑ 3
Zákaznický servis	4	6	↑ 2
Komplexnost služeb	3	4	↑ 1
Velikost firmy/ stabilita	2	4	↑ 2
Technická podpora	1	3	↑ 2
Srdce pro klienty a jejich portfolio	9	9	→ 0
Rychlost a kvalita nastavení spolupráce	5	4	↓ -1

















Tabulka zobrazuje vývoj hodnot jednotlivých faktorů tak, jak je společnost schopna je naplňovat. U **8 faktorů** pozorujeme **nárůst hodnoty**, 5 hodnot faktorů zůstalo beze změny a **3 hodnoty** faktorů zaznamenaly **pokles**. Největší nárůst hodnoty je u faktorů “Reference/ zkušenosti/ výsledky“, “Zákaznický servis“, “Technická podpora“ a “Zastupitelnost“. Souvisí to především s růstem společnosti. Oproti prvnímu termínu focus group se tým rozrostl o dva nové zaměstnance, tudíž se zlepšila zastupitelnost, zákaznický servis a zvětšila velikost společnosti.

S přibývajícím počtem klientů roste i počet referencí, jsou prezentovány výsledky společnosti a připravují se case studies. **Pokles hodnot** pozorujeme u faktorů “**Komunikativnost**“, “Cena“ a “Rychlost a kvalita nastavení spolupráce“. S poklesem těchto hodnot faktorů nejvíce souvisí nárůst počtu zakázek. Společnost začíná mít již velmi dobré jméno na trhu především díky svému přístupu. Ozývají se noví klienti a

společnost musí dokonce odmítnout některé zakázky. Bylo proto přistoupeno ke zvýšení cen svých služeb. S velkým počtem zakázek souvisí méně času na komunikaci s klienty a rychlost zpracování nových projektů.

V následující tabulce č. 11 je zobrazen vývoj hodnot jednotlivých faktorů podle toho, jakou důležitost jim přiřazují klienti. Hodnoty v tabulce jsou vypočteny jako aritmetický průměr faktorů jednotlivých skupin klientů.

Tabulka 11: Změna hodnot důležitosti jednotlivých faktorů dle klientů mezi prvním a druhým termínem focus group (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Důležitost podle klientů 4/2019	Důležitost podle klientů 2/2020	Změna
Férový/ upřímný/ lidský přístup	0,66	0,73	7% 
Komunikativnost	0,72	0,75	3% 
Profesionalita/ preciznost	0,70	0,72	2% 
Cena	0,58	0,57	-1% 
Znalost segmentu	0,70	0,67	-3% 
Znalost trhu geograficky	0,48	0,47	-1% 
Zastupitelnost	0,52	0,58	6% 
Moderní řešení / inovativnost	0,70	0,65	-5% 
Časová flexibilita / rychlost reakce	0,80	0,80	0% 
Reference / zkušenosti / výsledky	0,70	0,72	2% 
Zákaznický servis	0,74	0,75	1% 
Komplexnost služeb	0,54	0,53	-1% 
Velikost firmy/ stabilita	0,50	0,50	0% 
Technická podpora	0,60	0,57	-3% 
Srdce pro klienty a jejich portfolio	0,56	0,52	-4% 
Rychlost a kvalita nastavení spolupráce	0,50	0,52	2% 

Na trhu je velké množství firem nabízejících stejné nebo podobné služby. Klienti si mohou vybírat, a proto je nezbytné vytvářet k samotné službě nějakou přidanou hodnotu. Podle nás zákazníci daleko více očekávají komunikativnost a férové a upřímné jednání. Jsou méně tolerantní k výpadkům či prodlevám, takže kladou důraz na kontinuitu a rychlost dodávání služby. Naopak menší důležitost přiřazují znalosti daného segmentu, inovativnosti či technické podpoře.

V následující č. 12 tabulce lze pozorovat vývoj poměru důležitosti daného faktoru pro klienty společnosti se schopností společnosti tento faktor naplňovat. Změna vyjádřená v procentech značí, jak moc se společnost v tomto poměru zlepšila či zhoršila.

Tabulka 12: Změna v poměru důležitosti faktoru dle klientů se schopností společnosti naplňovat daný faktor mezi prvním a druhým termínem focus group (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Důležitost podle klientů / Schopnost naplňovat daný faktor 4/2019	Důležitost podle klientů / Schopnost naplňovat daný faktor 2/2020	Změna
Férový/ upřímný/ lidský přístup	0,24	0,17	-7%
Komunikativnost	0,08	-0,05	-13%
Profesionalita/ preciznost	0,00	0,08	8%
Cena	0,02	-0,07	-9%
Znalost segmentu	-0,10	-0,07	3%
Znalost trhu geograficky	0,02	0,13	11%
Zastupitelnost	-0,42	-0,28	14%
Moderní řešení / inovativnost	-0,20	-0,15	5%
Časová flexibilita / rychlost reakce	-0,30	-0,30	0%
Reference / zkušenosti / výsledky	-0,30	-0,02	28%
Zákaznický servis	-0,34	-0,15	19%
Komplexnost služeb	-0,24	-0,13	11%
Velikost firmy/ stabilita	-0,30	-0,10	20%
Technická podpora	-0,50	-0,27	23%
Srdce pro klienty a jejich portfolio	0,34	0,38	4%
Rychlost a kvalita nastavení spolupráce	0,00	-0,12	-12%

Největší pokles lze pozorovat u faktorů “Komunikativnost“, “Cena“ a “Rychlost a kvalita nastavení spolupráce“. Jak již bylo zmíněno, s poklesem těchto hodnot faktorů nejvíce souvisí nárůst počtu zakázek. Zaměstnanci jsou značně vytíženi a rychlost zpracování zakázek a reportování zaostává za očekáváním klientů. Naopak faktory, u kterých se společnost velmi zlepšila jsou “Reference/ zkušenosti/ výsledky“, “Zákaznický servis“, “Technická podpora“ a “Velikost firmy“. Tím, jak společnost roste, zvyšuje se počet zaměstnanců a tím i jejich specializace. To se pozitivně projevuje na úrovni podpůrných procesů jako je zákaznický servis či technická podpora pro klienty. Postupně přibývají také reference od klientů a jsou připravovány case studies pro prezentaci již dokončených projektů.

2.3.5 Analýza dodavatelů

Jelikož obchodní činností zkoumané společnosti je poskytování služeb v oblasti online marketingu, **nebude vliv dodavatelů** na společnost tak **zásadní**, jako je například u výrobních podniků.

Ke své činnosti potřebuje společnost kancelářské prostory. Vzhledem k povaze poskytované služby není nutné, aby lokalita kancelářských prostor byla vybírána s ohledem na výbornou dostupnost klientům společnosti. Proto bude při výběru kancelářských prostor hrát hlavní roli výše nákladů spojených s provozem těchto prostor.

Momentálně sídlí společnost v kancelářských prostorách nacházejících se v širším centru Brna. Jedná se o starší kancelářský komplex, ve kterém má svoje kanceláře několik menších společností a živnostníků. Do poloviny roku 2019 měla společnost v **pronájmu** pouze jednu kancelář. S ohledem na rostoucí potenciál společnosti byla pronajata i sousední kancelář a po dohodě s majitelem byly tyto dvě místnosti propojeny. Nájemní smlouvu má společnost uzavřenou na dobu neurčitou s případnou výpovědní lhůtou. Výše nájmu se pohybuje pod průměrnou výší nájmu v rámci dané lokality.

Dodavatelem společnosti bude zajisté **dodavatel elektrické energie**. Na spotřebě elektrické energie se bude nejvíce podílet kancelářská technika. Lidé v kanceláři pracují převážně na svých noteboocích, ke kterým mají připojeny LCD monitory. Součástí kanceláře je i LCD televizor, který se využívá při společných mítincích a k prezentacím. Dále potom tiskárna, lednice a osvětlení kanceláří. Odhadovanou spotřebu elektrické energie těchto zařízení za rok, vyjádřenou v kWh, zobrazuje tabulka č. Je uvažováno 250 pracovních dní v roce. Činnost počítačů a LCD monitorů je uvažována 7 hodin denně, neboť občas pracují zaměstnanci z domova. Činnost tiskárny je uvažována 15 minut denně, televize 2 hodiny denně a lednice nepřetržitě (příkon neuváděn, pouze roční spotřeba energie). Osvětlení zajišťují celkově 4 ks zářivek o rozměru 1280x360x70mm. Jejich doba činnosti za rok je zhruba 1100 hodin. Následující tabulka č. 13 zobrazuje údaje o příkonu a spotřebě energie jednotlivých elektrických zařízení.

Tabulka 13: Spotřeba elektrické energie dle jednotlivých zařízení za rok (Zdroj: Vlastní zpracování)

Zařízení	Příkon (W)	Spotřeba energie za den (kWh)	Spotřeba energie za rok (kWh)	Spotřeba energie všech zařízení za rok (kWh)
Notebook	40 W	0,28	70	350
LCD monitor	50 W	0,35	87,5	437,5
Tiskárna	540 W	0,14	35	35
LCD televize	100 W	0,2	50	50
Lednice	-	0,45	162	162
Osvětlení	2x36 W	0,22	55	220
Celková spotřeba energie za rok				1254,5

Pokud budeme uvažovat aktuální průměrnou cenu na trhu s elektrickou energií (4,10 Kč/kWh), činí roční náklady společnosti na elektrickou energii 5 143 Kč. Tato cena se ale může lišit v závislosti na zvoleném dodavateli energie. Následující tabulka č. 14 porovnává ceny nejvýznamnějších dodavatelů elektrické energie.

Tabulka 14: Cena elektrické energie dle jednotlivých dodavatelů (Zdroj: Vlastní zpracování dle srovnam.cz)

Dodavatel elektrické energie	Cena v Kč za 1 kWh	Celková cena energie při roční spotřebě zkoumané společnosti
ČEZ, a.s.	4,50	5 642,74 Kč
E.ON Energie, a.s.	4,31	5 404,39 Kč
MND, a.s.	4,07	5 110,83 Kč
eYello CZ, k. s.	4,27	5 359,22 Kč
Innogy s.r.o.	4,35	5 452,06 Kč
Bohemia Energy entity s.r.o.	3,92	4 917,64 Kč

Dalším z dodavatelů společnosti bude určitě dodavatel **kancelářských potřeb**. Bude se jednat především o náplně do tiskárny, papíry, psací potřeby, toaletní papír. Tyto potřeby nakupuje společnost od B2B partnera. Těchto potřeb není pro provoz kanceláře potřeba mnoho. Bude se jednat o roční náklady v jednotkách tisíc Kč za rok.

Společnost pro svoji činnost využívá různé **informační systémy a programy**. Jedná se o nástroje, díky kterým společnost vytváří hodnotu. Proto společnosti vlastní tyto systémy a programy můžeme označit také za dodavatele. Nejvýznamnějšími dodavateli tohoto

typu budou společnosti Google a Facebook, jejichž platformy společnost využívá pro tvorbu kampaní. Jejich platformy jsou dostupné zdarma. Realizované kampaně v rámci těchto platforem jsou již hrazeny z prostředků klienta. Mezi další patří Adobe, Kontentino, Linktree, Supermetrics, Gdrive nebo Fakturoid. Roční náklady na licence nástrojů od těchto společností představují pro agenturu náklady ve výši zhruba **150 000 Kč za rok**.

Vzhledem k rozsahu svých služeb musí společnost využívat také externích specialistů. Momentálně outsourcuje činnosti spojené s tvorbou a úpravami webu a e-shopů, částečně potom SEO a grafiku. Do budoucna plánuje společnost řešit činnosti v oblasti webů a e-shopů interně svým zaměstnancem. To samé se dá říct o SEO. Aktuálně již společnost pracuje na zaučování nového zaměstnance v oblasti grafiky, kterou si bude zpracovávat kompletně sama. Aktuálně se spolupráce s externisty společnosti vyplácí, do budoucna si však chce zajišťovat všechny tyto činnosti sama.

2.3.6 Analýza substitutů

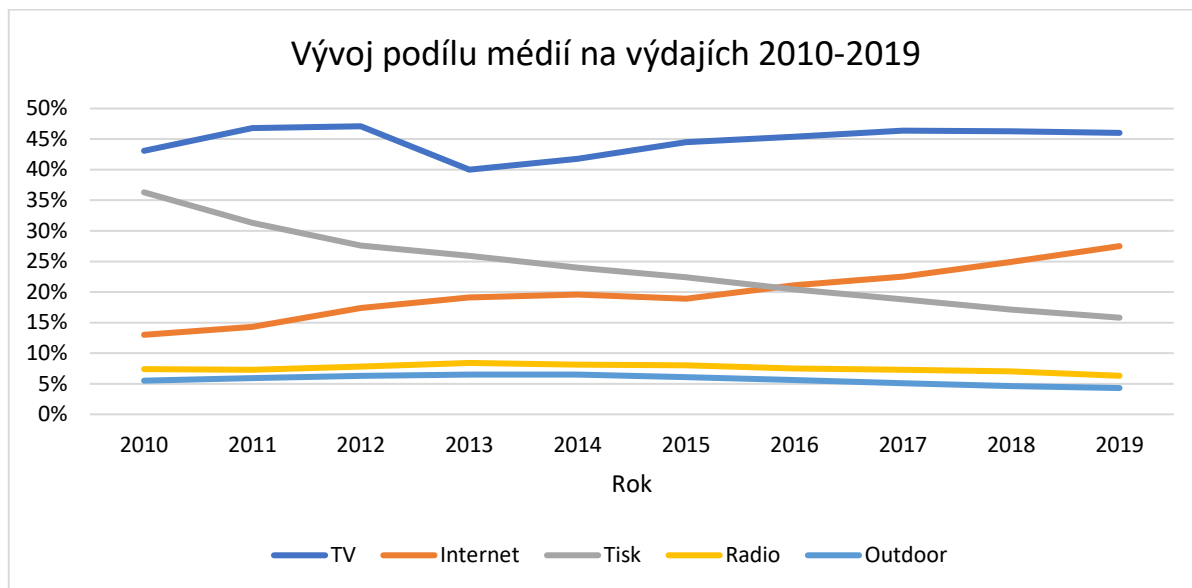
Vzhledem k jistému specifiku poskytované služby, které je dáno především realizací činností v online světě, **neexistují přímé substituty**, které by dokázaly danou službu zcela nahradit.

Jistou formu substitutu může představovat **tradiční marketing**. Kanály tradičního marketingu jsou zejména tisk, přímý marketing (tištěné letáky, kupóny), vysílání (televizní, rádiové, product placement) nebo venkovní marketing (billboardy). Vliv těchto kanálů ale postupně slábne a inzerenti přesouvají většinu svých aktivit na internet zejména díky jeho vyšší flexibilitě. Následující tabulka č. 15 porovnává tradiční a digitální marketing.

Tabulka 15: Tradiční versus digitální marketing (Zdroj: Vlastní zpracování dle Jaroslavhuss.cz)

Účel	Tradiční marketing	Digitální marketing
Zacílení	Masové zacílení (většinou)	Individuální i masové zacílení
Reakce publika	Dost často pasivní	Pasivní i aktivní
Strategie marketingu	Většinou odchozí	Odchozí i příchozí

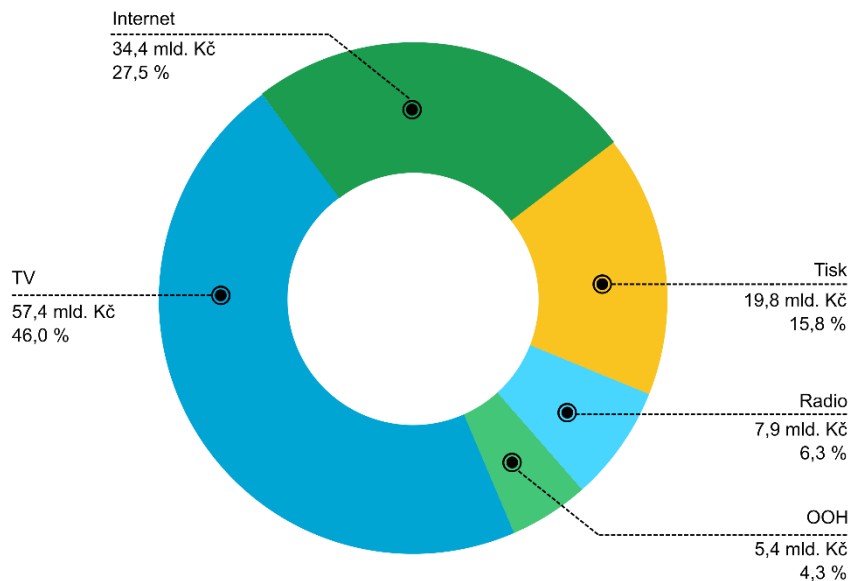
Vývoj podílu jednotlivých typů médií na reklamních výdajích za posledních 9 let je zobrazen v následujícím grafu č. 6.



Graf 6: Vývoj podílu médií na výdajích 2010-2019 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: inzerativkony.cz)

Při pohledu do grafu můžeme pozorovat neustálý růst podílu digitální reklamy na celkových reklamních výdajích. Velký pokles zaznamenává tisková reklama. Stejně tak klesají i podíly venkovní a rádiové reklamy. Televizní reklama se pohybuje stále okolo hodnoty 45 % celkových reklamních výdajů. Pokles v roce 2013 byl způsobem nevhodně zvolenou cenovou politikou TV Nova.

Na následujícím obrázku č. 11 je zobrazen podíl jednotlivých typů médií na reklamních výdajích v roce 2019.



Obrázek 11: Podíl jednotlivých typů médií na reklamních výdajích v roce 2019 (Zdroj: inzertnivykony.cz)

Tradiční marketingové kanály tedy stále oslabují, ale neznamená to, že by nebyly účinné. I v budoucnu budou mít určitě svůj význam. Klíčem ke správně nastavené marketingové strategii je vzájemné provázání a efektivní doplňování online aktivit těmi klasickými.

Další možný substitut mohou představovat **automatické marketingové platformy**. Ty jsou zatím nejvíce rozšířeny na trhu v USA, který představuje téměř 85 % celosvětového trhu s automatizací marketingu. Tamní odvětví marketingové automatizace zažívá každoročně ohromující nárůsty a dá se říct, že nějakou formu automatického marketingu používá v zámoří již každý zkušený marketér. Do Evropy však tato automatizace proniká velice pozvolna. Dle odhadů zaostává evropský trh za trhem USA o dva až pět let.

Díky **rozvoji technologií** (kapitola 2.4.4.), zejména v podobě **algoritmů a umělé inteligence**, umožňují automatické platformy sbírat informace o potenciálních zákaznících, třídit a vyhodnocovat jejich aktuální potřeby a cílit přesné a efektivní sdělení, tomu správnému uživateli, ve správnou dobu bez jakékoliv asistence lidského faktoru. Jsou schopny také vytvářet a vyhodnocovat automaticky kampaně podle různých ukazatelů o zákaznících a přizpůsobovat je cíleně na daného zákazníka.

V současnosti existuje na zahraničních trzích již velká řada nástrojů automatického marketingu. Významnými hráči na tomto trhu jsou společnosti Salesmanago, Eloqua či Google. Mezi nejpoužívanější nástroje patří například Marketo, Eloqua či HubSpot jako komplexní nástroje automatického marketingu. Pro automatizaci emailové komunikace se používají platformy jako Mailchimp, Automizy či Constant Contact. Pro správu sociálních sítí existují platformy jako Hootsuite, Buffer. Pro cenovou automatizaci existují nástroje Prisync, Wiser nebo Informed, na automatizaci reklamy se využívají nástroje AdRoll či Metadata.io.

Rozhodně však nedokážou automatické marketingové platformy nahradit všechno. Zejména kreativní složku, jejíž význam bude nabývat na hodnotě. Pokud budou společnosti na tyto změny reagovat dostatečně rychle, mohou se automatické platformy stát jejich velkým pomocníkem a pomoci jim zrychlit a zefektivnit jejich činnost.

2.3.7 Shrnutí faktorů za pomoci Porterova modelu 5-ti sil

Rivalita současné konkurence na trhu

Je velice těžké určit konkurenty zkoumané společnosti. Malá agentura může zaujmout velkého klienta a naopak. Trh je tedy velice otevřený a nepůsobí na něm žádná dominantní agentura. Velkou roli nehraje ani lokalita, neboť se pohybujeme v online prostředí. Na tomto trhu se konkuruje především kvalitou a komplexností poskytovaných služeb, zkušenostmi a přístupem ke klientovi.

Dynamika tohoto trhu je značná, ovlivněna rychlým rozvojem online prostředí. Je velmi důležité sledovat nové přístupy, které přichází v drtivé většině z anglicky mluvících zemí. Přizpůsobovat se těmto rychle měnícím se trendům je nezbytné pro dlouhodobou udržitelnost a tvorbu přidané hodnoty pro klienty. Je zapotřebí přizpůsobovat se ale nejen technicky, ale i lidsky, neboť s rozvojem automatických platforem bude právě lidský přístup faktorem, který bude představovat pro klienta přidanou hodnotu a například automatické systémy jej nebudou schopny nabídnout.

Vstup nových konkurentů na trh

Při zaměření na **trend příchodu nových subjektů** na trh jej lze označit za **lineární**, možná s mírně se zvyšující tendencí. Tím, jak roste celý online trh, roste i počet firem v něm působících. Obecně tento segment online médií, komunikace a marketingu láká

nové firmy, neboť zde může existovat přesvědčení, že to není náročné a může to dělat každý.

Realita je ovšem trochu jiná a část nových subjektů, které na trh přijdou do několika let, zase zanikne. **Objem trhu** je vzhledem k dynamice jeho rozvoje **téměř neomezený**. Existují zde **minimální bariéry vstupu** na trh a subjekty neomezují žádné velké regulace. Na trhu není zatím patrný přetlak působících subjektů.

Vyjednávací síla kupujících

Trh se dynamicky rozvíjí a počet subjektů nabízejících služby v oblasti marketingu je velký. Z toho vyplývá, že vyjednávací pozice a síla kupujících bude velká. Lze ji označit jako střední. Konkrétně u analyzované společnosti mají zákazníci velmi malou sílu. Cena je totiž nastavena fixně, pod její úroveň se nejde a neposkytují se aktivně žádné slevy. Existuje na trhu totiž poměrně málo firem, které by měly podobně odpovědný přístup jako analyzovaná společnost. Proto se často setkává se situací, kdy klienti přijdou s požadavkem na poskytnutí služby v oblasti marketingu právě od analyzované společnosti, nehledě na cenu. V tomto segmentu totiž velice často **úroveň služby odpovídá ceně**. Pokud je zákazník silně orientovaný na nejnižší cenu, úroveň poskytnutých služeb bude pravděpodobně také nižší.

Síla dodavatelů

Jelikož analyzovaná společnost je poskytovatelem služby, nemá žádného dodavatele ve smyslu dodavatele materiálu jako například výrobní podniky. Jejím dodavatelem můžou být částečně společnosti jako Google nebo Facebook, kteří poskytují platformy, na kterých společnost provádí část činností pro svoje klienty. Síla těchto společností je obrovská. Jejich snahou je ale spíše více zpřístupnit tyto platformy a usnadnit jejich používání, než je zpoplatnit. Za další dodavatele společnosti lze označit například majitele kancelářských prostor, ve kterých společnost sídlí, dodavatele energií, vody, kancelářských potřeb a další. Síla těchto dodavatelů bude ve většině případů také poměrně velká.

Hrozba vzniku substitutů

Jelikož se jedná o službu, je **těžké určit nějaký přímý substitut**. Riziko substitutu, který by mohl nahradit část služeb, vidí společnost **v automatických platformách**. Jedná se

především o platformy od velkých společností jako je Salesmanago, Eloqua či Google. Tyto společnosti neustále pracují na vývoji a rozvoji svých platform. Využívají nejmodernější technologie jako jsou umělá inteligence a strojové učení, aby usnadnili používání těchto platform a byly tak dostupné širšímu spektru uživatelů. Za chvíli se tyto platformy dostanou na takovou úroveň, že budou zvládat plně automaticky základní marketingové úkony, jako jsou nastavování a správa kampaní. Některé konkurenční firmy i v České republice již cíleně pracují na vývoji těchto nástrojů. Společnost v tomto spatřuje velké riziko, neboť zhruba 60 % její činnosti je online. Co ale systémy nebudou umět nahradit je kreativita. Proto je potřeba neustále pracovat na individuálním přístupu ke klientům, nabízet jim služby s přidanou hodnotou, být otevření novým věcem, myšlenkám a nápadům a nebát se být kreativní.

V následující tabulce č. 16 jsou zobrazeny identifikované hlavní faktory plynoucí z analýzy atraktivity oboru. Tyto faktory jsou hodnoceny jako výzva, příležitost, problém nebo jejich kombinace pro účel COP analýzy.

Tabulka 16: Identifikované faktory v rámci analýzy atraktivity oboru (Zdroj: Vlastní zpracování)

Faktor	Výzva/Příležitost/Problém
Důraz v segmentu na kvalitu služeb	Příležitost
Malá agentura může zaujmout velkého klienta	Výzva
Bariéry vstupu	Problém
Na trhu agentury s nedostatečným přístupem a odborností	Příležitost
Otevřený trh	Příležitost/Problém
Automatické platformy	Výzva/Problém
Růst výdajů do digitální reklamy	Příležitost
Všichni zákazníci s podobnou hodnotou	Výzva
Oslabení tradičních marketingových kanálů	Příležitost
Zvýšení povědomí o společnosti	Výzva
Komplexnost služeb	Výzva/Problém
Rostoucí potenciál trhu	Příležitost
Relativně malé náklady na provoz	Příležitost/Problém

2.4 Globální trend a obecné prostředí

K analýze obecného prostředí bude použita metoda SLEPT, která analyzuje politicko-legislativní, sociální, ekonomické a technologické trendy, které na společnost působí z vnějšího prostředí. Působení těchto faktorů totiž není společnost schopna nijak ovlivnit. Smyslem této metody je zhodnocení aktuálního stavu a předpovědět budoucí vývoj podnikového okolí. Odhalit možná rizika a hrozby ohrožující činnost společnosti, ale také možné příležitosti vyskytující se na trhu. Větší pozornost bude věnována ekonomickým a technologickým faktorům, které mohou mít za současné situace velký dopad na chování tržních subjektů.

2.4.1 Globální trend a pandemie koronaviru

Co se týče globální ekonomické situace, již na začátku roku 2020 se objevovaly informace o **možném příchodu recese**. Tempo růstu světové ekonomiky se začínalo zpomalovat. V Německu se očekával v roce 2020 pokles prodeje nových automobilů o 4 %, což by konkrétně na Českou republiku mělo obrovský dopad vlivem naší vysoké orientace právě na **sektor automobilového průmyslu** a na silné obchodní navázání na Německo. Aktuální zprávy (únor 2020) z německého trhu hovořily o stagnaci tamější ekonomiky a balancování **země na hraně recese**. Propad trhu s automobily zažívala i Čína, jakožto největší automobilový trh světa, kde pokles trval již 14 měsíců. Na vině mohla být i již rok trvající **obchodní válka mezi USA a Čínou**. Některé firmy na českém trhu již na tuto situaci reagovaly začátkem roku 2020. Začínaly se připravovat na možný příchod ekonomické krize. **Omezovaly investice**, snažily se snižovat náklady, tvořit si rezervy a strategické plány pro případ, že by globální recese opravdu nastala.

Velký dopad na ekonomiku bude mít **pandemie koronaviru** a s ní spojená vládní opatření. Začalo to **omezením pohybu v Číně**, díky čemuž se odkládaly zahraniční obchody, byly **omezeny lety, doprava, výroba**. Postupně se nemoc Covid-19 šířila do celého světa, státy reagovaly různými nařízeními a opatřeními, která měla dost často **obrovský dopad na ekonomiku dané země**.

Ve čtvrtek 12. března 2020 vyhlásila vláda ČR z důvodu epidemie koronaviru **nouzový stav na celém území ČR**. Od soboty 14. března 2020 se uzavřely veškeré obchody s výjimkou prodejen potravin, hygienického a drogistického zboží, lékáren a výdejen

zdravotnických prostředků, paliv a pohonných hmot a dalších. Dále byly uzavřeny restaurační zařízení a většina služeb s provozovnou. Globální ekonomická situace byla na pokraji **recese** již před příchodem pandemie koronaviru, nicméně aktuálně je její **příchod již nevyhnutelný** a pandemie ji pravděpodobně ještě více prohloubí. Nejvíce tato krize postihne sektor cestovního ruchu, díky omezení pohybu obyvatelstva a zavření restauračních zařízení. Velmi zasažen je **významný sektor českého průmyslu automotive**, díky přerušení provozu ve významných evropských automobilkách. Problémy budou mít také sektory služeb a maloobchodu, kdy většina z nich musela omezit nebo úplně přerušit svoji činnost. Velkou výhodou mají subjekty, které provozují svoji činnost také na internetu nebo jsou schopny ji tam rychle přesunout, neboť **značný nárůst zaznamenalo odvětví e-commerce**. Řada ekonomických subjektů se proto snaží rychle **přesunout svoji činnost na internet** a redukovat tak svoje ztráty.

Mezi globální trendy, které budou zkoumanou společnost ovlivňovat, patří jistě využití umělé inteligence. **Důležitost umělé inteligence** v dalším technologickém vývoji si uvědomují všechny státy světa. EU počítá do konce roku 2020 s investicemi okolo 20 miliard EUR na výzkum a vývoj v oblasti umělé inteligence. Česká republika si je vědoma významu této technologie pro ekonomiku a chce se udržet mezi elitou v této oblasti a stát se jedním z nejdůležitějších center umělé inteligence v Evropě. Na začátku roku 2019 schválila vláda Národní strategii umělé inteligence v ČR, díky které je Česká republika zapojena do aktivit na úrovni EU a může tak čerpat vyhrazené prostředky z unijního rozpočtu.

Dalším trendem z oblasti technologií je také **rozvoj 5G sítí a neomezených dat**. Konkrétně tato služba je však v České republice zatím poměrně drahá. Ovšem v ostatních zemích světa je tato služba finančně dostupnější. Ve Finsku či Švýcarsku je možné užívat neomezená mobilní data v přepočtu za 600 Kč měsíčně, u našich sousedů na Slovensku za 500 Kč měsíčně, v Rumunsku za 350 Kč měsíčně a v Indii dokonce za 150 Kč měsíčně. Při srovnávání je nutné zvážit i ekonomiky jednotlivých zemí. Pro obyvatele Finska má 600 Kč zcela jinou hodnotu než pro obyvatele České republiky. Lze očekávat, že tato technologie bude dostupná pro širokou veřejnost i v našem prostředí nejpozději do deseti let.

V neposlední řadě je nutné se zaměřit také na **rozšiřování technologií do rozvojových zemí**. Tímto rozšiřováním vzniká zcela nová cílová skupina pro mnohé klienty marketingových společností. Ze všech zmíněných technologických vlivů je tento zatím od přítomnosti nejvzdálenější. Ovšem stále je nutné brát tento rozvoj technologií na vědomí

2.4.2 Politicko-legislativní faktory

Politické prostředí v České republice bychom mohli označit za stabilní. Aktuálně (04/2020) však panuje na území České republiky mimořádný stav. Ve čtvrtek 12. března 2020 vyhlásila vláda ČR z důvodu **epidemie koronaviru** nouzový stav na celém území ČR. Toto státní krizové opatření se vyhláší v případě závažných situací. Byl omezen volný pohyb osob až na vymezené nezbytné výjimky a až na výjimky zavřeny veškeré obchody, provozovny stravovacích a jiných služeb. Tento stav bude mít obrovský **dopad na životy lidí, ekonomických subjektů a celkovou ekonomickou situaci**.

Legislativní faktory ovlivňují každý podnikatelský subjekt a musejí být respektovány a dodržovány. Tyto faktory úzce souvisí s politikou, neboť nová nařízení a změny jsou vydávány současnou vládou. Podnikatelského prostředí se obecně nejvíce dotýkají tyto zákony:

- Živnostenský zákon – č. 455/1991 Sb.
- Zákon o daních z příjmu – č. 586/1992 Sb.
- Zákon o účetnictví – č. 563/1991 Sb.
- Zákon o dani z přidané hodnoty – č. 235/2004 Sb.
- Občanský zákoník – č. č. 89/2012 Sb.
- Zákon o zadávání veřejných zakázek – č. 134/2016 Sb.
- Zákon o obchodních korporacích – č. 90/2012 Sb.
- Zákon o zpracování osobních údajů – č. 110/2019 Sb.

Zákon, jehož zavedení v roce 2016 vyvolalo určitou vlnu nevole a který poměrně výrazně ovlivnil podnikatelské prostředí v České republice je Zákon o evidenci tržeb (EET) č. 112/2016 Sb. Od 1. května 2020 by měla proběhnout 3. a 4. vlna, kdy začne tento zákon platit i pro drobné živnostníky a všechna další povolání, pro která dosud neplatil.

Podnikatelské subjekty v České republice jsou podřízeny české legislativě, která je ale podřízena legislativě Evropské unie. S touto legislativou souvisí Obecné nařízení o ochraně osobních údajů č. 2016/679, které vstoupilo v platnost ve druhém kvartále roku 2018, a které upravuje vyšší ochranu osobních dat občanů Evropské unie.

Plnění všech zákonů, nařízení a sledování legislativních změn představuje pro podnikatelské subjekty, jak již bylo zmíněno výše, velkou administrativní zátěž a s ní spojené náklady.

2.4.3 Ekonomické faktory

Pro ekonomiku v České republice byl ještě **doneávna charakteristický růst mezd, rekordně nízká nezaměstnanost, růst reálného HDP**. Českým firmám a obecně celé české ekonomice se dařilo. Aktuálně (4/2020) je však situace jiná. Česká ekonomika se potýká s problémy způsobenými pandemií nemoci **Covid-19**. O rozsahu dopadů na ekonomiku vlivem vládních nařízení a omezení se zatím spekuluje. Rozhodně se však bude jednat o velký dopad. Vše bude záležet na době trvání vydaných nařízení.

Základním ukazatelem výkonnosti ekonomiky daného státu je hrubý domácí produkt (HDP). Od roku 2014 zaznamenávala česká ekonomika každoroční růst hrubého domácího produktu. **V lednu roku 2020 se pohyboval okolo 2,3 % meziročně**. Podle prognóz na rok 2020 se počítalo se zrychlením růstu až o 2,8 % meziročně a pro rok 2021 bylo očekávané tempo růstu obdobné. Nyní hovoří odhady o propadu ekonomiky až o – 5,1 %. Predikce vývoje je však velmi obtížná.

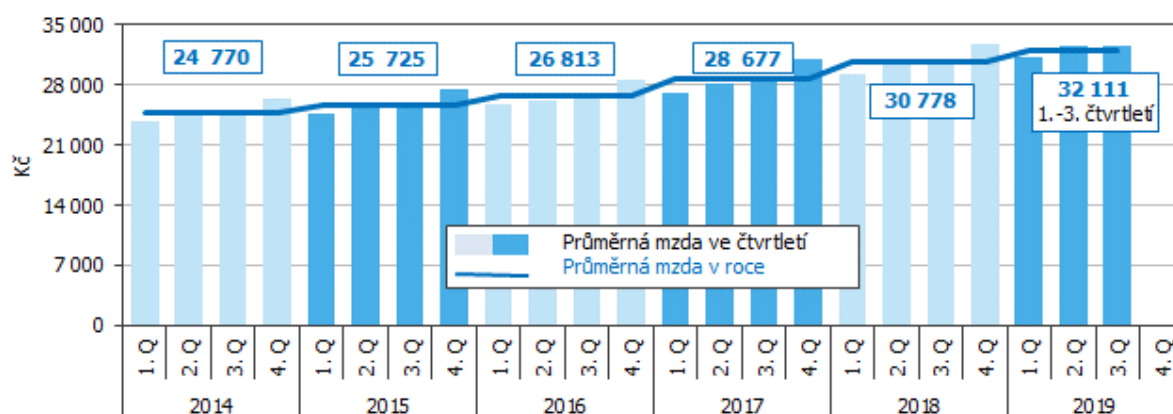
Jak ekonomika rostla, rostl také tlak na růst mezd a snižovala se nezaměstnanost. Mzdové náklady představují pro naši společnost zcela jasně největší náklad a musí jim být věnována patřičná pozornost. Toto umocňuje fakt, že společnost se rozvíjí a plánovala přijmout dva nové zaměstnance. Nastálá ekonomická situace však pravděpodobně způsobí pokles zakázek, jelikož je **společnost závislá na vývoji B2B trhu**, což může vést k odkladu přijetí nového zaměstnance na později.

S tím souvisí i **očekávaný nárůst nezaměstnanosti**. Odhady hovoří až o 2 %. Tempo růstu mezd se za poslední roky zvýšilo. Průměrná mzda v roce 2016 byla 27 764 Kč, v roce 2017 pak 29 638 Kč a v roce 2018 činila průměrná mzda 31 868 Kč. Ve 3. čtvrtletí 2019 byla průměrná mzda 33 697 Kč, což představuje oproti předchozímu roku 6,9% růst

a oproti roku 2016 nárůst o téměř 22 %. Medián mezd v 3. čtvrtletí 2019 činil 29 549 Kč. Všechny tyto hodnoty jsou v rámci celé České republiky. Průměrná mzda v Jihomoravském kraji činila ve 3. čtvrtletí 2019 32 547 Kč.

Zajímavé je také srovnání průměrných mezd podle profesí. Dle ISPV.cz byla v roce 2018 průměrná mzda specialisty v oblasti marketingu v rámci České republiky 56 963 Kč, přičemž medián mezd byl 44 677 Kč.

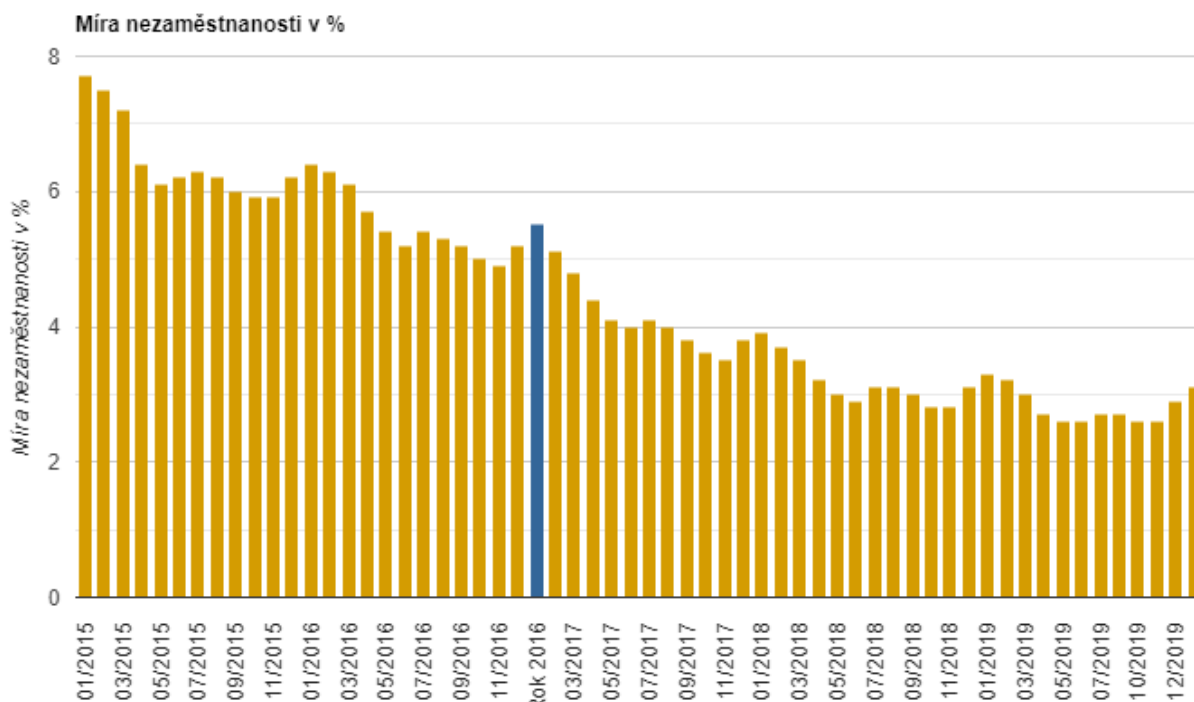
Vývoj průměrné mzdy v rámci Jihomoravského kraje zobrazuje následující graf č. 7.



Graf 7: Vývoj průměrné mzdy v JMK 2014-2019 (Zdroj: www.kurzy.cz)

Vlivem rostoucí ekonomiky a zvyšování mezd se postupně snižovala i nezaměstnanost, která ještě na konci roku 2019 dosahovala rekordně nízké úrovně. Vlivem této skutečnosti bylo obtížnější najít vhodného zaměstnance. S ohledem na aktuální situaci se však očekává nárůst nezaměstnanosti. Odhady hovoří až o 2 %.

Vývoj míry nezaměstnanosti vykazoval za posledních 5 let klesající trend. Graficky je tento trend zobrazen na následujícím grafu č. 8.

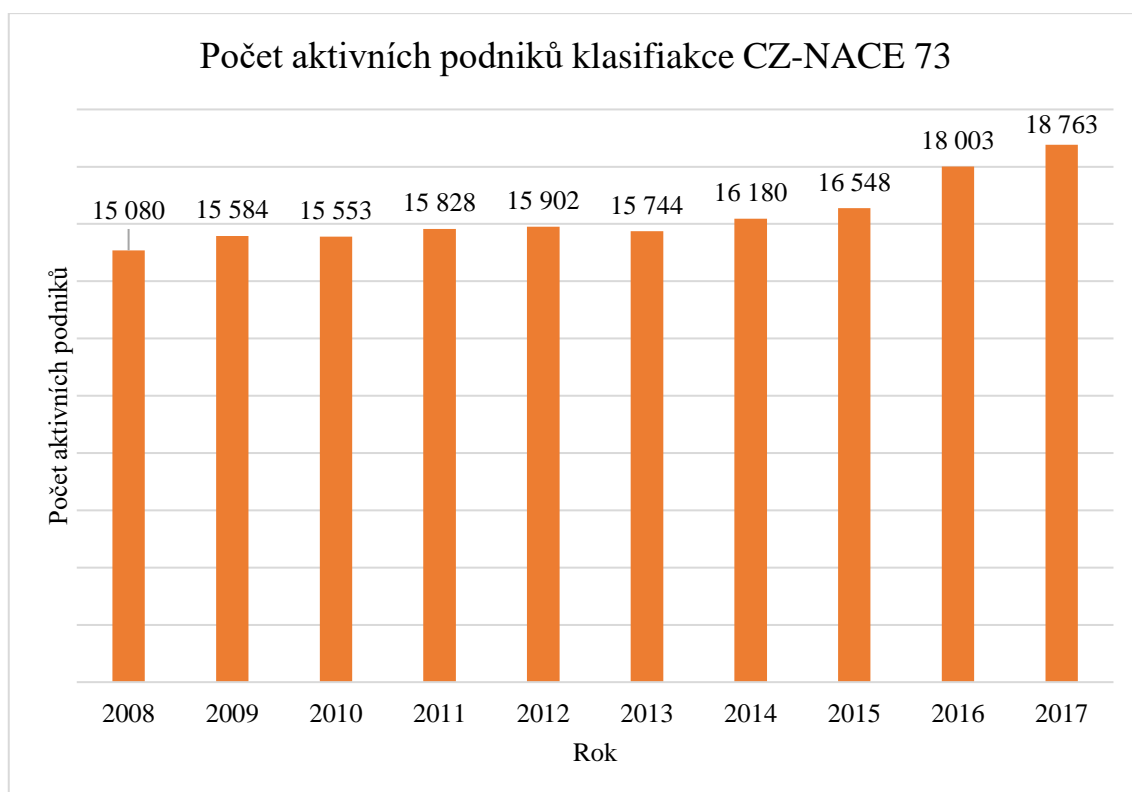


Graf 8: Vývoj míry nezaměstnanosti v ČR 2015-2019 (Zdroj: www.kurzy.cz)

Dle klasifikace CZ-NACE spadá zkoumaná společnost pod písmenné označení S – ostatní činnosti a je řazena do skupiny označované CZ-NACE 73 – Reklama a průzkum trhu, pod které spadají s označením CZ-NACE 7311 – Činnosti reklamních agentur.

Na základě dat publikovaných Českým statistickým úřadem lze pozorovat přibližný počet subjektů působících na daném trhu a analyzovat vývoj jejich počtu. Analýza daného oboru byla provedena na základě dat o tržních službách dle klasifikace CZ-NACE. Konkrétně se jedná o označení CZ-NACE 73 – Reklama a průzkum trhu, pod které spadají s označením CZ-NACE 7311 – Činnosti reklamních agentur.

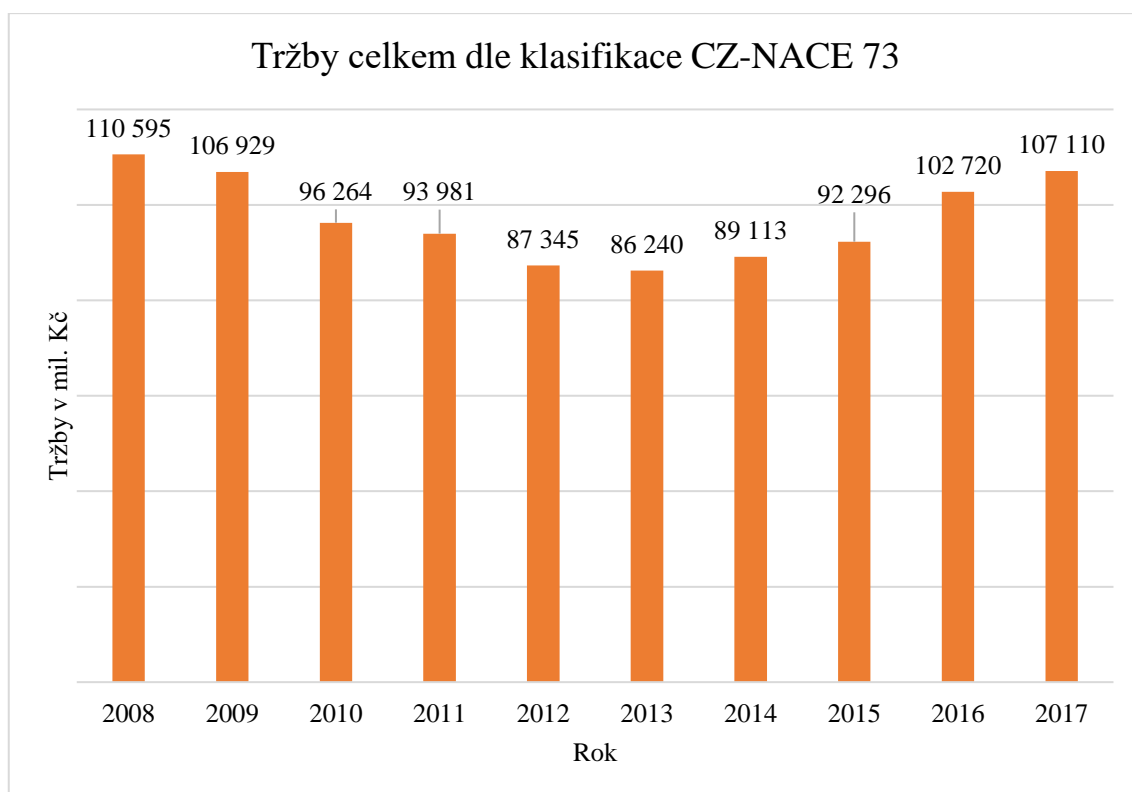
Následující graf č. 9 zobrazuje vývoj počtu aktivních podniků klasifikace CZ-NACE 73 v letech 2008-2017.



Graf 9: Počet aktivních podniků klasifikace CZ-NACE 73 2008-2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle czso.cz)

Vývoj počtu aktivních podniků lze označit za lineární. Mírné zvýšení nárůstu je možné pozorovat v roce 2016, kdy se jejich počet oproti roku 2015 zvýšil o 1455.

Následující graf č. 10 zobrazuje vývoj tržeb v oblasti CZ-NACE 73 v letech 2008-2017.



Graf 10: Vývoj tržeb dle klasifikace CZ-NACE 73 2008-2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle czso.cz)

Po příchodu ekonomické krize v roce 2008 postupně tržby v oblasti reklamy a průzkumu trhu klesaly. Od roku 2013 lze pozorovat znovu rostoucí tendenci. Vzhledem k aktuálnímu vývoji ekonomiky může být reálné, že nastane obdobný klesající trend jako mezi roky 2008 a 2013, který byl způsobený globální krizí.

Meziroční změnu tržeb od roku 2011 vyjádřenou v procentech zobrazuje následující tabulka č. 18.

Tabulka 17: Meziroční změna tržeb dle klasifikace CZ-NACE 73 2011-2017 v % (Zdroj: Vlastní zpracování dle czso.cz)

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Meziroční změna tržeb dle CZ-NACE 73	-2,37 %	-7,06 %	-1,26 %	3,33 %	3,57 %	11,29 %	4,27 %

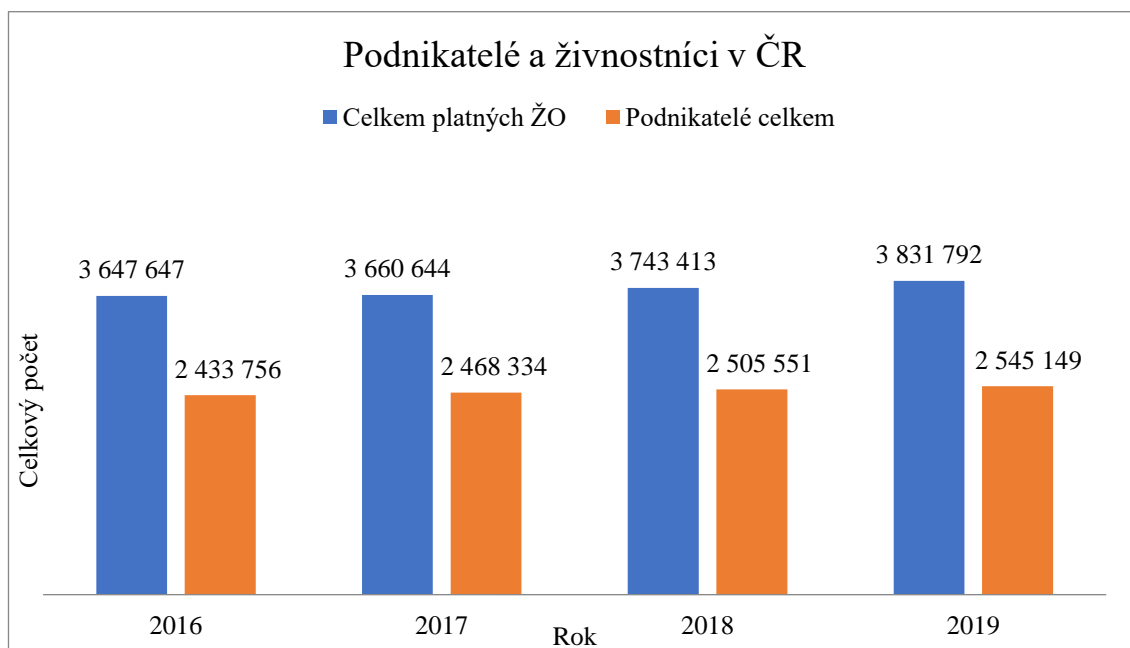
Následující graf č. 11 zobrazuje vývoj celkových investic do internetové inzerce v letech 2008-2020 vyjádřený v miliardách Kč. V roce 2019 vzrostl objem výdajů do inzerce oproti roku 2018 o téměř 20 %. Pro rok 2020 se počítá výhledově s nárůstem výdajů o 11 %.



Graf 11: Vývoj celkových výdajů do internetové inzerce 2008-2020 (Zdroj: Vlastní zpracování dle inzerativkyony.cz)

2.4.4 Sociální faktory

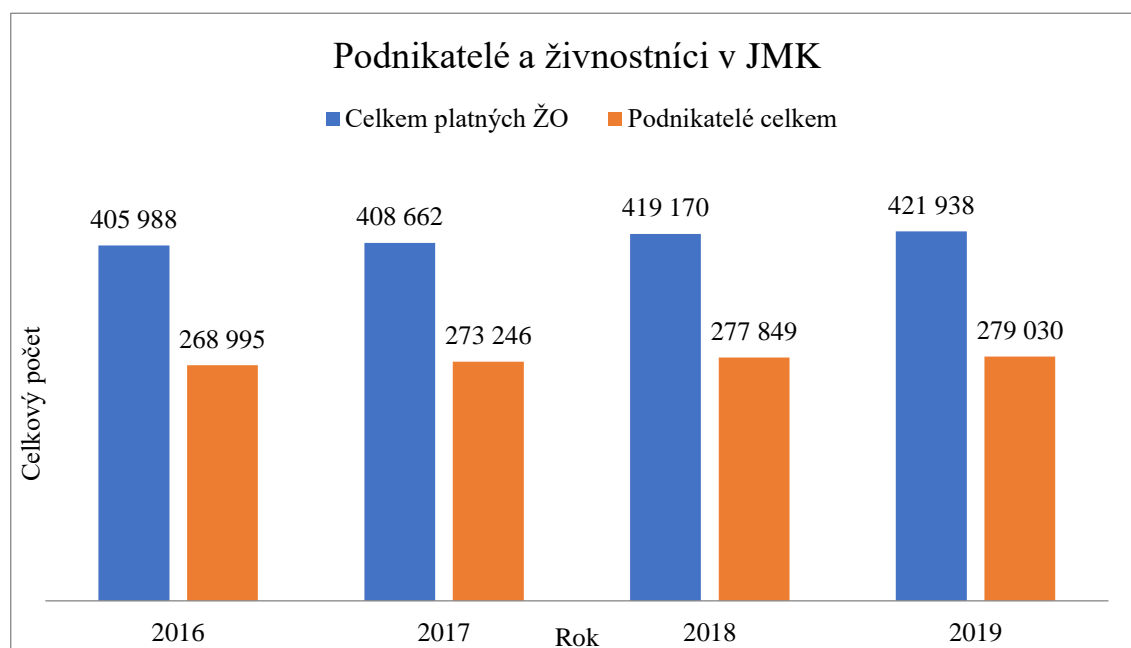
Na společnost má vliv počet podnikatelů a platných živnostenských oprávnění, a to z důvodu, že hlavními zákazníky společnosti jsou právě podnikatelé a firmy. Přestože společnost sídlí v Brně, jejich zákazníci mohou být z celé České republiky. V následujícím grafu č. 12 je tedy zobrazen vývoj počtu podnikatelů a živnostenských oprávnění během let 2016 až 2019 v České republice.



Graf 12: Podnikatelé a živnostníci v ČR 2016-2019 (Zdroj: Vlastní zpracování dle mpo.cz)

Počet podnikatelů v České republice má rostoucí trend. Největší nárůst lze pozorovat v roce 2019, kdy počet podnikatelů vzrostl oproti roku 2018 o 39 tisíc. Počet živnostenských oprávnění má také rostoucí tendenci. Největší nárůst byl stejně jako u počtu podnikatelů v roce 2019, kdy tato hodnota vzrostla oproti roku 2018 o 88 tisíc.

Jelikož se jedná o společnost sídlící v Brně, velkou část budou mezi zákazníky představovat podnikatelé a živnostníci z Jihomoravského kraje. Jak se vyvíjel jejich počet mezi lety 2016–2019 je zobrazeno v následujícím grafu č. 13.



Graf 13: Podnikatelé a živnostníci v JMK (Zdroj: Vlastní zpracování dle mpo.cz)

Z grafu je patrný **rostoucí trend, a to jak v počtu podnikatelů, tak v počtu živnostenských oprávnění**. Tato skutečnost je pro podnik z hlediska budoucího vývoje a přísunu nových zákazníků příznivá. Největší nárůst byl zaznamenán z roku 2017 na rok 2018, kdy se počet podnikatelů zvýšil o 4 603 a počet živnostenských oprávnění celkem o 10 508.

2.4.5 Technologické faktory

Veškeré technologické vlivy, které působí a v budoucnu budou působit na podnik je nutné považovat za **příležitost pro sledovaný podnik**. Technologickým rozmachem je marketingovým agenturám umožněno nejen zefektivnit práci, ale zároveň jim otevírá dveře novým způsobům tvorby marketingových kampaní a vytváří nové cílové skupiny pro vytvořené kampaně.

Vývoj technologií v podobě rozvoje **algoritmů** umožňují podniku cílit na jednotlivé koncové uživatele bez jakékoliv asistence lidského faktoru. Příkladem může být strojové učení. Jedná se o podoblast umělé inteligence, jejíž úkolem je pracovat s algoritmy a

technikami, které umožňují počítačovému systému „**učit se**“. Tento proces učení lze chápat tak, že počítačový systém, který opakovaně pracuje s určitými daty, si postupem času zapamatuje jednotlivá rozhodnutí, která člověk učiní. Postupem času bude počítačový systém schopný sám determinovat nejvhodnější řešení jednotlivých případů bez jakékoliv pomoci lidského faktoru. Tato technologie bývá v dnešní době využívána ve zjednodušené podobě v rámci systémů na podporu rozhodování, kdy algoritmus nabízí člověku různé možnosti odpovědi, podle kterých pokračuje v práci s daty dál. Tato technologie by sledovanému podniku poskytla možnosti snazšího výběru koncového uživatele, automatizaci správy kampaní a optimalizaci kampaní. Nebylo by tedy nutné lidského faktoru k tomu, aby byla nastavena či identifikována ideální kampaň.

Další technologický vliv, který v budoucnu silně ovlivní průběh marketingových kampaní je **dostupnost neomezených mobilních dat a 5G sítě**. Rozšíření této technologie bude mít za následek, že lidé budou trávit více času online. Propagace formou videí, jako video návodů nebo různých tutoriálů bude pro člověka daleko dostupnější a bude si je moct přehrát kdykoliv a kdekoliv. Tato technologie je v tuto chvíli i v našem prostředí již možná, ale finančně velice náročná. V ČR se cena neomezených mobilních dat pohybuje okolo částky 1250 Kč měsíčně. Takto vysokou částku málokterý běžný uživatel s průměrnou mzdou zaplatí.

Marketingové společnosti budou ovlivněny i technologiemi cílenými na jiné oblasti. Lze zmínit například rychlost doručování zboží a levnější doručování. Se zvyšujícími se objemy objednávek bude klesat částka za rychlá doručení. Lidé budou stále méně chodit do kamenných obchodů a bude vše objednávat online z pohodlí domova. Vše začalo oblečením nebo technologiemi, nyní dochází i na běžné potraviny. Tato technologie bude mít velký vliv na tvorbu marketingových kampaní. Bude náročnější spotřebitele nalákat do kamenných obchodů a objednávky online budou v brzké budoucnosti naprostou prioritou každého podniku. Tento technologický vliv je zároveň úzce spjat s již zmíněnými neomezenými daty a rychlejším připojením prostřednictvím 5G sítě.

V marketingu se dále projeví i postupné **zvyšování povědomí o sociálních sítích**. Starší generace, které nejsou s moderní technologií příliš seznámeni, nás pomalu opouštějí a nová generace, která s technologií vyrůstá, zase přichází. Propagace prostřednictvím sociálních sítí může v brzké budoucnosti být nejefektivnějším způsobem rozšíření

povědomí o nabízených produktech. Již v dnešní době je možné zaznamenat vliv prvního zmíněného technologického faktoru o cílení na koncového uživatele pomocí algoritmu. Ve chvíli, kdy si uživatel na svém chytrém telefonu otevře odkaz na jakýkoliv produkt, další týden nevidí na svých sociálních médiích nic jiného než nabídky ke koupi právě toho daného produktu.

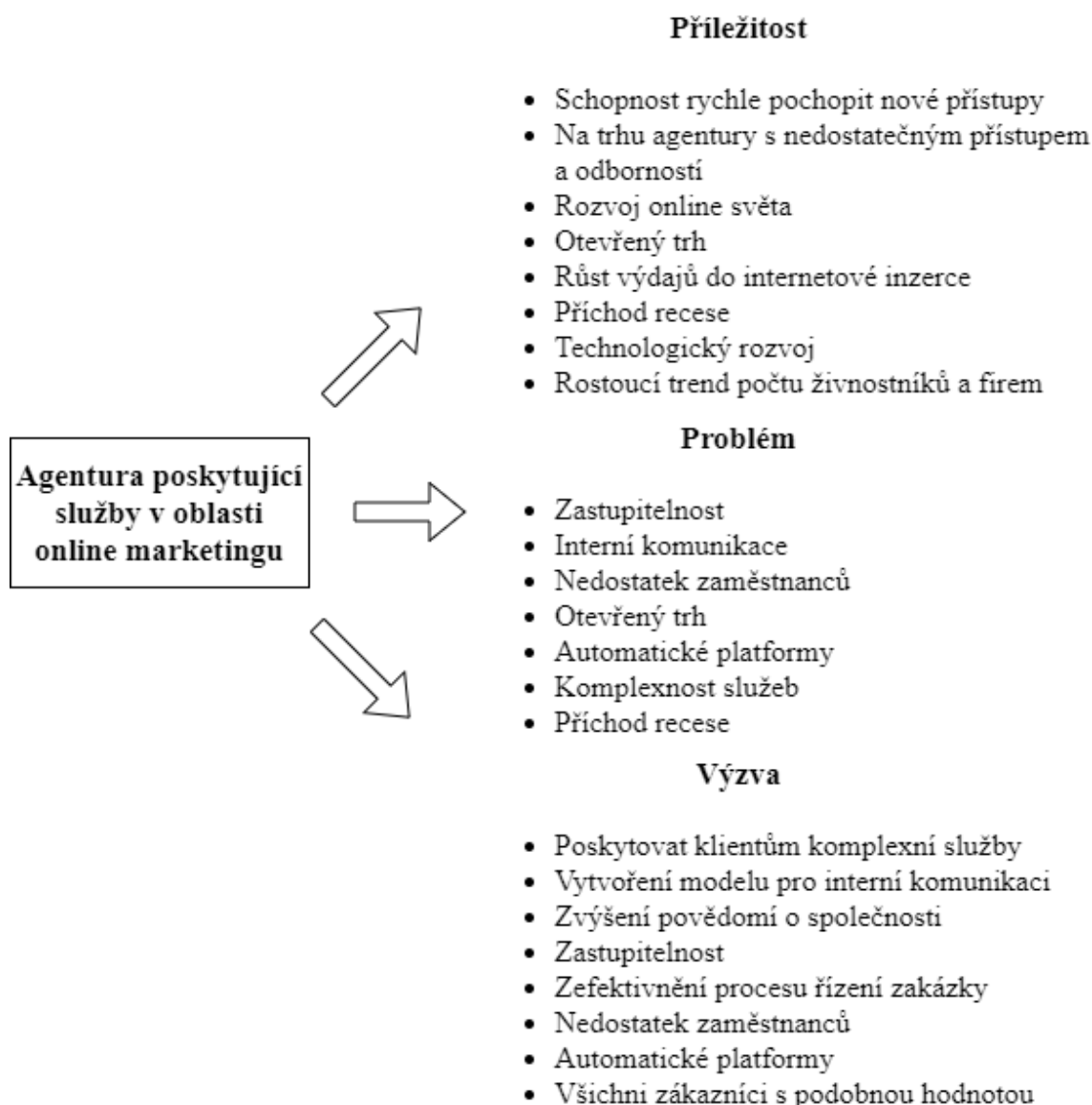
V následující tabulce č. 18 jsou zobrazeny identifikované hlavní faktory plynoucí z analýzy globálních trendů a obecného prostředí společnosti. Tyto faktory jsou hodnoceny jako výzva, příležitost, problém nebo jejich kombinace pro účel COP analýzy.

Tabulka 18: Identifikované faktory v rámci analýzy obecného prostředí společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

Faktor	Výzva/Příležitost/Problém
Rostoucí nezaměstnanost	Problém/Příležitost
Rostoucí trend počtu živnostníků a firem	Příležitost
Rozvoj algoritmů, umělé inteligence	Příležitost
5G síť	Příležitost
Rozvoj sociálních sítí	Příležitost
Příchod recese	Problém/Příležitost
Vlivy pandemie COVID-19	Problém/Příležitost
Omezení investic firem	Problém
Technologický rozvoj	Příležitost
Přesun aktivit na internet	Příležitost
Pokles výkonu ekonomiky	Problém
Růst výdajů do internetové inzerce	Příležitost
Růst počtu firem klasifikace CZ-NACE 73	Problém

2.5 Analýza a zhodnocení faktorů prostředí pomocí metody COP

Výstup z provedených analýz bude proveden pomocí COP analýzy. Ta slouží v rámci této práce pouze jako doplňková analýza a podpora analýzy podle systému čtyř aktivních opatření. COP analýza je založena na hodnocení faktorů ze tří hledisek. Danou situaci můžeme hodnotit jako výzvu, příležitost či problém. Na následujícím obrázku č. 12 jsou uvedeny identifikované klíčové faktory působící na společnost a plynoucí z provedených analýz.



Obrázek 12: Shrnutí pomocí analýzy COP (Zdroj: Vlastní zpracování)

Určení klíčových faktorů a přiřazení jim hodnocení podle toho, jak na ně může zkoumaná společnost nahlížet pomáhá společnosti ujasnit si svoji aktuální pozici na trhu, kde jsou její slabiny a čeho by naopak v budoucnu mohla využít pro svůj další rozvoj. Některé faktory mohou být vyhodnoceny jako dva možné scénáře.

Příležitost je možné spatřovat v rychlosti **rozvoje online světa**, kdy spousta subjektů přesouvá část své činnosti na internet, začíná pro svoji propagaci a komunikaci se zákazníky využívat online kanály, čímž neustále rostou výdaje do internetové inzerce. Online trh je velice otevřený a díky technologickým inovacím se neustále vyvíjí a zdokonalují marketingové nástroje a objevují nové možnosti online světa. Příležitost jistě představuje i **neustálý nárůst počtu firem a živnostníků**. Díky omezením vlivem příchodu pandemie koronaviru a následné **recesi ekonomiky** se dá ale očekávat, že se tento nárůst zpomalí nebo dokonce počet firem a živnostníků klesne. Lze očekávat, že se trh lehce změní a po krizi začnou vznikat zase nové firmy a živnosti, které budou představovat pro marketingovou agenturu příležitost. Díky otevřenosti daného trhu a velmi nízkým bariérám vstupu se na trhu pohybuje řada subjektů, jejichž přístup a odbornost jsou nedostatečné. Proto schopnost zkoumané agentury rychle pochopit nové přístupy a umět je použít představuje příležitost, jak se na tomto trhu prosadit.

Provedené analýzy poukázaly také na řadu faktorů, které by mohly pro společnost představovat **problém**. Jak bylo na otevřenost trhu a **příchod recese** nahlíženo jako na příležitost, stejně tak se dají tyto faktory označit jako problém. Díky otevřenosti trhu na něj vstupuje řada nových konkurentů, čímž se zvyšuje konkurence na daném trhu. Recese jistě zpomalí ekonomiku, firmy a živnostníci budou daleko opatrnější a mohou tak omezit svoje investice do propagace. Interní analýza poukázala na **problém s interní komunikací a zastupitelností**. Ta je způsobena také díky nedostatku zaměstnanců, vlivem velice nízké nezaměstnanosti na trhu práce. S malým počtem zaměstnanců se také pojí zatím **nedostatečná komplexnost služeb**. Problém může také představovat rychlý rozvoj automatických platforem, které budou schopny nahradit část činností marketingových agentur, zejména tvorbu, vyhodnocení a úpravu kampaní.

Dalším možným způsobem, jak na identifikované faktory nahlížet, je **výzva**. Tou největší, která je součástí strategického dokumentu One Page Vision Summary, je stát se společností, která bude svým klientům nabízet **komplexní služby** v oblasti online

marketingu. Faktory, na které je nahlíženo jako na problém, mohou představovat pro společnost také výzvu. Konkrétně se jedná o **komplexnost nabízených služeb**, nedostatek zaměstnanců a **rozvoj automatických platforem**. Zejména rozvoj automatických platforem představuje poměrně velké riziko pro společnost. Bude zapotřebí tedy tento vývoj sledovat, a naopak využít těchto automatických nástrojů pro zrychlení a zefektivnění svých činností. Dlouhodobý problém pozoruje společnost v rámci svojí **interní komunikace** a procesu průchodu zakázky společností. Informace nejsou předávány v dostatečné míře a čase. Proto bude zapotřebí zavést nějaký systém nebo využívat nástroj, který interní komunikaci zefektivní. Dále je zapotřebí dlouhodobě pracovat na **zvyšování povědomí o společnosti, neboť síla brandu** je v této oblasti podnikání silným faktorem v rámci konkurence na trhu. Z pohledu zákazníků je výzvou pro společnost mít dlouhodobě portfolio složené ze zákazníků s podobnou hodnotou pro společnost.

2.6 Zhodnocení faktorů podle systému čtyř aktivních opatření

Na základě výzkumu **segmentace a hodnotových křivek** zákazníků bylo definováno **17 faktorů**, které hrají u zákazníků či potenciálních zákazníků určitou roli. Dalším krokem je zhodnocení těchto faktorů. K tomuto hodnocení je možné využít **systémový rámec čtyř aktivních opatření**. Zde se jedná již o strategické rozhodnutí, které bude mít vliv na budoucí podobu hodnotové nabídky společnosti. Podstatou tohoto systému je rozhodnout, na které **faktory** by se chtěla společnost do budoucna zaměřit a **rozvíjet** je a kterým není potřeba věnovat zvýšenou pozornost nebo je dokonce omezit. Cílem je **pozvednout svoji nabídku pro zákazníky**, aby pro ně představovala vyšší hodnotu. To povede k vytvoření nové hodnotové křivky, která se bude co nejvíce přibližovat hodnotovým křivkám zákazníků společnosti.

Zároveň lze definované faktory a jejich hodnocení podle tohoto systému **porovnat s provedenou COP analýzou**, která slouží jako podpora systému čtyř aktivních opatření. Při správném provedení by měly tyto analýzy přijít na podobné závěry a shodovat se v klíčových faktorech. Tohoto stavu bylo **v rámci této práce dosaženo**, neboť faktory uvedené v COP analýze jako výzva jsou v rámci hodnocení dle upraveného systému čtyř aktivních opatření vybrány jako faktory, jejichž posílení povede k rozvoji společnosti a směřování ke stanoveným cílům.

V následující tabulce č. 19 jsou uvedeny definované faktory včetně hodnocení dle systému čtyř aktivních opatření, který byl pro účely této práce drobně pozměněn. Faktory byly hodnoceny s ohledem na aktuální úsilí věnované danému faktoru.

- **Ponechat** – bude věnováno stejné úsilí jako doposud k udržení pozice tohoto faktoru
- **Omezit** – bude věnováno méně úsilí než doposud
- **Posílit** – bude věnováno více úsilí k rozvoji daného faktoru

Následující tabulka č. 19 slouží jako východisko pro návrhovou část práce.

Tabulka 19: Hodnocení faktorů dle systému čtyř aktivních opatření (Zdroj: Vlastní zpracování)

Faktor	Omezit/Ponechat/Posílit
Férový/ upřímný/ lidský přístup	Ponechat
Komunikativnost	Posílit
Profesionalita/ preciznost	Ponechat
Cena	Omezit
Znalost segmentu	Ponechat
Znalost trhu geograficky	Ponechat
Zastupitelnost	Posílit
Moderní řešení / inovativnost	Ponechat
Časová flexibilita / rychlost reakce	Ponechat
Reference / zkušenosti / výsledky	Posílit
Zákaznický servis	Ponechat
Komplexnost služeb	Posílit
Velikost firmy/ stabilita	Ponechat
Technická podpora	Omezit
Srdce pro klienty a jejich portfolio	Ponechat
Rychlost a kvalita nastavení spolupráce	Ponechat
Síla jména/ brandu	Posílit

Faktorům **Cena a Technická podpora** bude věnováno menší úsilí než doposud. Otázka cenové dostupnosti není pro společnost tak prioritní s ohledem na ostatní faktory. Vlivem velkého počtu poptávek na služby agentury je agentura schopna mít **nastavenou takovou cenu**, jaká je pro ni z pohledu ziskovosti **příjemná**. Nejsou poskytovány aktivně žádné slevy, cena služeb je jasně stanovena. **Technická podpora** je faktor, jehož **posílení vyžaduje větší objem investic**, především v podobě lidských zdrojů. Často klienti v podobě jiných společností mají svoje pracovníky zajišťující právě technickou podporu, nebo mají navázané spolupráce s externisty v dané oblasti. Prioritami společnosti je **rozšiřovat služby** v oblasti tvorby webu, SEO a grafiky. Noví zaměstnanci budou mít na starost právě tyto oblasti. Úsilí věnované do oblasti rozvoje technické podpory proto bude zatím omezeno.

V blízké budoucnosti se bude společnost snažit o **posílení faktorů Komunikativnost, Zastupitelnost, Reference/ zkušenosti/ výsledky, Komplexnost služeb, Síla jména/**

brandu. Návrhy na posílení těchto faktorů jsou zpracovány v rámci návrhové části této práce. Společnost očekává synergický efekt plynoucí z posilování jednotlivých faktorů.

3 NÁVRHY ŘEŠENÍ A JEJICH PŘÍNOS

Poslední část diplomové práce navazuje na výsledky plynoucí z analytické části a v souladu se stanovenými cíli práce představuje návrhy na **posílení identifikovaných klíčových faktorů** s cílem podpory strategického rozvoje společnosti. Provedený systém čtyř aktivních opatření by se měl stát **rámcem změn ve společnosti**. Posílením identifikovaných klíčových faktorů dojde ke změně křivky hodnotové nabídky společnosti a povede k dalšímu rozvoji společnosti a zlepšení hodnotové nabídky pro aktuální i potenciální klienty. Veškeré návrhy formulované v této části práce jsou v souladu se stanovenou strategií společnosti. Současně návrhy akceptují informace zjištěné v analytické části této práce a vychází z aktuálních požadavků majitelů této společnosti. Jednotlivé návrhy, které budou v následujících částech práce zpracovány, s sebou **nesou významné finanční investice**, což byl jeden z požadavků majitelů společnosti. Návrhy proto nemusí nutně znamenat přímé výdaje finančních prostředků. **Investice spočívá spíše v čase majitelů** společnosti, kteří budou muset za pomoci vlastní aktivity implementovat změny do společnosti.

Tato část práce bude rozdělena do několika podkapitol. Podkapitoly zabývající se návrhy na posílení jednotlivých faktorů jsou **řazeny podle jejich důležitosti**. První podkapitola se bude věnovat **směřování zkoumané společnosti**. Jedná se o doporučení, jakým směrem by se měla společnost i s ohledem na aktuální situaci ubírat, na jakých oblastech pracovat. Druhá podkapitola se již věnuje otázkám na **posílení faktorů z oblasti branding, referencí a zkušeností**. Další řeší zlepšení procesů **komunikace a zastupitelnosti**. Poslední podkapitola je zaměřena na posílení **komplexnosti nabízených služeb** společnosti.

3.1 Směřování společnosti

S ohledem na stávající situaci na trhu a nejistý vývoj do budoucnosti by se měla společnost soustředit na její **stabilizaci**, bez které budoucí expanze společnosti není možná. To znamená pracovat na **udržení pozice na trhu**, posilovat věrnost a loajalitu se svými současnými zákazníky, zkvalitňovat svoje služby a zlepšovat procesy a postupně získávat zákazníky nové. Tak, jak to má definované v rámci formulace svojí strategie, přičemž proces stabilizace může trvat déle než stanovený jeden rok. Aby byl zajištěn

dlouhodobý rozvoj společnosti, musí dojít k **posílení klíčových faktorů** identifikovaných v rámci provedených analýz a výzkumu. Zejména se jedná o oblasti **interní i externí komunikace, zastupitelnosti, komplexnosti poskytovaných služeb** a velkou důležitost přiřazuje společnost také **získávání referencí**, ideálně v podobě tvorby **případových studií**, které slouží k přiblížení se zákazníkům skrze prezentaci úspěšných spoluprací. Společnost se musí rozvíjet zlepšováním stávajících procesů a postupnou implementací procesů nových, **rozšiřováním poskytovaných služeb** a náborem nových zaměstnanců. Nastavením způsobu pravidelného sdílení informací se zrychlí a zpřesní komunikace mezi zaměstnanci a vedením společnosti a zvýší tolik potřebná efektivita komunikace s klienty. Lepší **zastupitelnost** jednotlivých pracovníků a rozšiřování nabídky služeb jsou podporovány strukturálním růstem a vedou k udržení stávajících a získání dalších zákazníků. Postupně by se měla společnost zaměřovat na zákazníky, kteří jí přinášejí dlouhodobě největší přidanou hodnotu. Práci na zlepšení těchto oblastí bude společnost postupně směřovat ke stanovenému strategickému cíli na období 3-5 let, kterým je **stabilizace společnosti, rozšíření portfolia nabízených služeb** a zvýšení ziskovosti společnosti.

3.2 Branding, reference, zkušenosti

Provedený výzkum v rámci analytické části práce poukázal na to, že by měla společnost pracovat na **posilování svého brandu/jména** mezi širokou veřejností. Pokud chce společnost růst, budování brandu, tedy značky společnosti, by mělo být **klíčovou součástí její strategie**. Zakladatel Amazonu Jeff Bezos řekl: „Vaše značka je to, co o vás ostatní lidé říkají, když nejste v místnosti.“ Značka není jen samotná společnost, **značkou jsou i její majitelé a zaměstnanci**. Tvorba brandu, potažmo referencí, je ve zkoumané společnosti tedy velice aktuální téma a **jednou z jejich priorit**, neboť síla brandu se jasně promítá nejen do celkového počtu zákazníků, ale i do jejich hodnoty.

Cíle v oblasti branding, referencí a zkušeností:

- vytvoření alespoň 5 case studies do konce roku 2020,
- zavedení systému tvorby článků a rozhovorů,
- zvýšení počtu nových zákazníků,
- posílení jména/ brandu společnosti

Naplnění těchto cílů může velmi významně pomoci celkovému rozvoji podniku, který je cílem společnosti do budoucna.

3.2.1 Změny

Posilování jména považuje sama společnost aktuálně za jednu z největších priorit. Brand vytváří silné pouto mezi společností a zákazníkem a pomáhá tím budovat loajální zákaznickou základnu. Silně podporuje ostatní marketingové kanály a zvyšuje touhu zákazníků využívat služby dané společnosti, čímž společnost získává nálepku kvalitní služby. To s sebou nese možnost stanovit vyšší cenu. **Silný brand** pak dává možnost zaměstnancům být pyšní na svou firmu a zvyšuje odhodlanost a loajalitu vlastních zaměstnanců. Všechny níže **uvedené návrhy podporují tvorbu brandu** a jejich implementace povede k **posilování jména společnosti**.

Reference

Vytváření a růst brandu lze podpořit prostřednictvím referencí. Je celá řada způsobů, jak získávat reference. Referencí může být jen **logo na webu, nebo logo s popiskem**. Může to být také nějaká **případová studie**, kterou mi schválí sám zákazník. Cílem referencí je **zvýšení důvěry zákazníků** ve schopnosti společnosti a kvalitu služeb skrze prezentaci silných stránek a na jejich základě vytvořit **případové studie – case studies**. Absolutně nejideálnější způsob referencí je, když sám zákazník vytvoří případovou studii, ve které prezentuje svoje výsledky, kterých dosáhl právě díky spolupráci s danou společností.

Zkušenosti

Oblast zkušeností by mohla být podpořena pomocí **získávání zpětné vazby** od svých zákazníků, například formou **dotazníků spokojenosti**. Ty budou předkládány všem klientům společnosti a budou sestaveny tak, aby napomohly odhalit slabé i silné stránky společnosti a příležitosti do budoucna. Společnost se může dopouštět chyb, které majitelé ze své pozice nevidí, ale vidí je zákazníci. Tyto nedostatky mohou významnou měrou ovlivňovat spokojenost klientů. Dotazníky by klienti vyplnili společně se zaměstnanci společnosti, popřípadě by je později vyplnil zákazník sám. Pozitivní zpětné vazby od zákazníků by mohly být zpracovány jako reference a zveřejněny na webových stránkách společnosti nebo na sociálních sítích. Z výsledků těchto dotazníkových šetření lze odvodit mnoho informací a s nimi do budoucna pracovat.

Velmi významný může být tento dotazník u zákazníků, kteří rozvázali dlouhodobou spolupráci. Takové ukončení vzájemných dlouhodobých pracovních vztahů je obvykle důsledkem nějakých důvodů nespokojenosti. Proto by taková informace byla do budoucna zásadní. U dotazníků vyplňovaných bývalými zákazníky lze totiž očekávat kritiku.

Tvorba článků, rozhovorů

Další možností, která může významně zvýšit důvěru klientů ve společnost je tvorba **odborných článků a rozhovorů**. Zpracování takových článků na aktuálně problematická témata, která jsou v současné době v daném oboru rozebírána, mohou na širokou veřejnost působit velmi pozitivním dojmem. Společnost tak získá renomé firmy, která se snaží inovovat, přemýšlet netradičně a hledat nová řešení stávajících problémů.

Celou tuto oblast může společnost podpořit ještě účastí na **veřejných dobročinných projektech**, zapojováním se do rozhovorů s médii, účastí na různých odborných školeních apod.

3.2.2 Postup implementace

Brand nelze vytvořit ze dne na den, je zapotřebí na něm dlouhodobě a systematicky pracovat. Je především třeba držet se základních hodnot společnosti a stále být tou zdravou a férovou společností se zodpovědným a osobním přístupem ke svým zákazníkům.

Reference

Postup implementace opatření v oblasti referencí by mohl vypadat následovně. Bude rozpracován časový plán jednotlivých kroků na následující měsíc, jednotlivé kvartály a rok. Prvním krokem bude **vytipování klientů** vhodných pro zpracování případové studie. V ideálním případě by měly tyto případové studie **zahrnovat všechny typy klientů/person**, tak jak byli definovány v rámci provedeného výzkumu v této práci. Vhodná je také podoba **případové studie**, která by byla využitelná jak pro marketingovou agenturu, tak pro jejího klienta. Zvýšil by se tak její možný zásah potenciálního klienta. Druhým krokem již bude nastínění a příprava jednotlivých bodů studie. Následuje zveřejnění případové studie na webové stránky společnosti. Aktuálně je **na webu** společnosti již připravena **sekce s názvem reference**, kde jsou zobrazeny loga a názvy

společností, se kterými zkoumaná společnost spolupracuje nebo spolupracovala. Za dva měsíce po vložení každé případové studie na web budou **vyhodnocovány její výsledky**. Její čtenost, zdali na základě jejího přečtení nepřišel nový klient, reakce klientů na tuto případovou studii apod. Problematiku tvorby referencí bude mít prozatím na starost management společnosti.

V následující tabulce č. 20 je zobrazen časový harmonogram spojený s implementací změn v oblasti referencí.

Tabulka 20: Časový harmonogram spojený s implementací změn v oblasti referencí (Zdroj: Vlastní zpracování)

Činnost	Termín
Vytipování klientů	1.-5. července 2020
Příprava první případové studie	5.-25. července 2020
Vložení první studie na web	31. července 2020
Příprava druhé studie	3.-20. srpna 2020
Vložení druhé studie na web	25. srpna 2020
Příprava třetí studie	1. - 20. září 2020
Vložení třetí studie na web	25. září 2020
Příprava čtvrté studie	1. - 20. října 2020
Vložení čtvrté studie na web	25. října 2020
Příprava páté studie	1. - 20. listopadu 2020
Vložení páté studie na web	25. listopadu 2020
Dosavadní zhodnocení vlivu studií	30. listopadu 2020

Zkušenosti

Velice důležitou je pro každou společnost zpětná vazba od svých zákazníků. Tu lze poměrně jednoduše získat **pomocí dotazníku** týkajícího se zkušeností klientů s danou společností. Bude vytvořen dotazník, který bude klientům předán v rámci schůzek se zaměstnanci (v ideálním případě) nebo jim bude zaslán elektronicky a bude požádáno o jeho vyplnění. Dotazník by však neměl být příliš komplikovaný. Komplikovanost snižuje jeho návratnost. Tento dotazník budou klienti vyplňovat v průběhu spolupráce nebo po jejím skončení. Vytvoření dotazníku bude mít na starost **marketing manager**. Možná podoba dotazníku je zobrazena **v příloze této práce**. Výstupy z dotazníku budou ukládány do databáze k jednotlivým klientům. V případě dlouhodobé spolupráce s daným klientem bude do kalendáře zanesen termín, například za kvartál, kdy bude

klientem tento dotazník znovu vyplněn a společnost tak bude moci posoudit, jak se daná spolupráce s klientem vyvíjí a popřípadě na tuto změnu reagovat.

V následující tabulce č. 21 je zobrazen časový harmonogram spojený s implementací změn v oblasti zkušeností.

Tabulka 21: Časový harmonogram spojený s implementací změn v oblasti zkušeností (Zdroj: Vlastní zpracování)

Činnost	Termín
Vytvoření návrhu dotazníku	8.-12. června 2020
Konzultace podoby dotazníku	15. června 2020
Zpracování připomínek	15.-20. června 2020
Získávání zpětné vazby od klientů	23. června-31. července 2020
Průběžné zanášení výsledků do databáze a zadávání termínů do kalendáře	23. června-31. července 2020
Vyhodnocení obdržených dotazníků	3.-7. srpna 2020
Implementace výstupů z dotazníků	10. srpna-30. září 2020

Tvorba článků, rozhovorů

Ke zvýšení vnímané hodnoty společnosti pomůže **pravidelná tvorba článků či rozhovorů na cílená témata**, která mohou zajímat potenciální klienty, popřípadě rozšířit obzory stávajícím klientům, informovat je o nových přístupech, možnostech trhu nebo vhodnou formou informovat o rozšíření portfolia služeb. **Na webových stránkách** společnosti je již vytvořena sekce s názvem „**BLOG**“ a momentálně je zde již publikováno několik článků. Je třeba však zvýšit frekvenci vydávání těchto článků či rozhovorů, v ideálním případě jeden článek nebo rozhovor týdně. Do konce června bude vytvořen dokument, kde budou formulována **témata vhodná ke zpracování** například v podobě nejčastějších dotazů klientů, oblastí, které je nejčastěji zajímají, které se často řeší, nové přístupy ze světa marketingu apod. Tento dokument bude živý, uložený na Google disku společnosti tak, aby byl přístupný každému zaměstnanci společnosti. Každé pondělí bude v rámci denního mítinku vybráno téma a forma, jakou bude daný týden dané téma zpracováno. Zpracování této oblasti bude mít na starost **CEO & Creative director**.

3.2.3 Náklady a přínosy z návrhů implementace

Návrhy změn s sebou nepřináší **žádné podstatné finanční náklady**. Jedná se spíše o **náklady ušlé příležitosti**, kdy se majitelé nebo zaměstnanci budou věnovat implementaci

daných návrhů, nikoliv práci na zakázkách. Jde tedy o časové náklady. Přínosem implementace navrhovaných změn je **zkvalitnění obsahu webu** díky prezentaci case studies a pravidelnému publikování článků, což povede k většímu zaujetí čtenáře nebo návštěvníka webu. V konečném důsledku to může vést k tomu, že se **z daného čtenáře** v budoucnu stane **klient společnosti**. Zpětná vazba od klientů poskytne společnosti pohled na její služby z druhé strany a umožní ji odhalit slabiny a lépe pracovat s jednotlivými klienty. Celkově tyto navržené změny v dané oblasti povedou k **posilování jména společnosti na trhu** což podporuje větší zájem potenciálních klientů o spolupráci s danou společností.

3.2.4 Identifikace a zhodnocení rizik z návrhů

V této oblasti je možno nalézt následující možná rizika, která však nevykazují vysokou míru závažnosti ani pravděpodobnosti:

- nekvalitně zpracované případové studie,
- nechť klientů vyplňovat dotazníky spokojenosti,
- nedostatečný přístup majitelů společnosti,
- nepravidelnost a nízká kvalita článků, rozhovorů.

Možnosti eliminace rizik spočívají v pečlivé práci zaměstnanců, kteří budou bezchybně zpracovávat přidělené úkoly a motivaci majitelů dlouhodobě pracovat na posilování dobrého jména společnosti.

3.3 Zlepšení procesů komunikace a zastupitelnosti

Způsob a styl vnitrofiremní komunikace se nejenže zpravidla **zrcadlí také v externí komunikaci se zákazníky** společnosti, nepřímou také ovlivňuje míru interní zastupitelnosti a probíhající procesy. Z výsledků analýz vyplynulo, že aktuální způsob komunikace je problematický. A protože informační bariéra mezi managementem společnosti a jejími zaměstnanci může být často zdrojem nedorozumění, někdy vedoucí až k tomu, že lidé tahají každý za úplně jiný provaz, místo toho, aby táhli za stejný provaz, stejným směrem, směrem k dosažení stanovených cílů. **Zlepšení** v této oblasti je proto **naprosto klíčové**.

Cíle změn v oblasti interní komunikace jsou následující:

- do konce roku 2020 aplikovat systém pro podporu interní komunikace.

Cíle změn v oblasti externí komunikace jsou následující:

- do 1. srpna 2020 stanovit pravidla a navrhnout best practices pro komunikaci se zákazníky,
- kontinuální růst počtu nových zákazníků.

Cíle změn v oblasti zastupitelnosti jsou následující:

- do konce roku 2020 schopnost zaměstnanců zastoupit kolegu v rámci jeho povinností a vykrytí potenciální problémy v případě jeho nepřítomnosti způsobené např. nemocí, dovolenou apod.

Důvodem, proč jsou výše zmíněné oblasti navzájem propojené, je skutečnost, že právě **komunikace je základem dobrých vztahů** nejen na pracovišti, ale i mezi firmou a klienty. Kvalitní komunikace **podporuje zastupitelnost** jednotlivých členů týmu uvnitř společnosti a usnadňuje probíhající procesy uvnitř společnosti i směrem ven, k zákazníkovi. Tento fakt je proto nezbytné stále mít na paměti a dlouhodobě se snažit pracovat na změnách vedoucích k maximalizaci efektivity komunikace, která ale současně musí vždy odpovídat a **reflektovat základní hodnoty společnosti**. Potřeba změn pak plyne ze současného stavu společnosti, jejíž styl interní komunikace sice není optimální, současně však není ani zásadně špatný. Spíše je vhodné ho detailněji propracovat, zdokonalovat a kontinuálně rozvíjet, aby lépe fungoval a adekvátně adresoval konkrétní problémy s cílem minimalizace jejich případných negativních dopadů.

3.3.1 Změny

V současné době má společnost definovanou vizi a základní hodnoty společnosti a určila si dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé cíle využitím k tomu určenému nástroji, tzv. „**One page vision summary**“. Informační bariéra mezi managementem a zaměstnanci společnosti je však stále zřejmá. Zlepšení v této oblasti by měla přinést implementace frameworku nazvaného **Rockefellerovy návyky**, což je jedna z dostupných metod škálování společnosti. Jedná se o zvyky, které jsou každodenně aplikovány a stávají se

běžnou součástí fungování společnosti. Dá se říct, že společnost již tento rámec v malé míře využívá. Pro zefektivnění fungování společnosti je nicméně vhodné jej **aplikovat v celém rozsahu**. Dodržování těchto zvyků vede k upevnění vztahů mezi zaměstnanci, napomáhá efektivnímu odvádění pracovních povinností, eliminuje chyby a vede ke snížení informační bariéry uvnitř společnosti. Následná kompaktnost a soudržnost lidí uvnitř společnosti působí pozitivně a zanechává dobrý dojem také na externí okolí společnosti. Výhodou tohoto rámce je, že jej **lze vždy přizpůsobit konkrétní firmě**, trhu, na kterém operuje a její současné situaci. V rámci návrhu na implementaci těchto zvyků bude vytvořen tzv. **Rockefeller Habits Checklist**, který jednotlivé zvyky definuje, představí a seřadí podle priority pro zkoumanou společnost.

Správná komunikace se svými zákazníky je jednou z nejdůležitějších věcí v podnikání. Bude navrhnout soubor doporučení, jak by měla probíhat **efektivní komunikace s klienty** společnosti.

3.3.2 Postup implementace

Komunikace a zastupitelnost

Rockefeller Habits Checklist zvyků řazených podle priority pro zkoumanou společnost:

- 1) Tým, který společnost řídí musí být zdravý, sladěný a vzájemně se tyto lidé dobře znají
- 2) Zaměstnanci by se měli podílet na tvorbě firemní strategie, pomáhat formulovat cíle a hodnoty
- 3) Plány společnosti a cíle musejí být známé všem
- 4) Hodnoty a cíle společnosti jsou neustále komunikovány
- 5) Je stanoven komunikační rytmus a způsob předávání informací
- 6) Jsou definovány cíle a odpovědnosti pro každého zaměstnance
- 7) Nastaven systém pravidelných rozhovorů se zaměstnanci za účelem identifikace překážek a příležitostí
- 8) Je pravidelně získávána zpětná vazba od zákazníků
- 9) Je prováděno hodnocení každého dne, týdne a měsíce každým zaměstnancem

Klíčovou komponentou správného fungování jakékoliv organizace je **tým lidí**, který se podílí na jejím řízení. Tento tým musí být vzájemně **sladěný**, lidé se dobře znají a neměly

by uvnitř něj působit **žádné negativní vlivy**. Zajištění tohoto stavu je naprosto klíčové pro implementaci dalších návyků a posun společnosti. K tomuto dopomáhají například různé **teambuildingové akce, firemní večere** či večírky. Proto každé první pondělí v měsíci pozve vedení společnosti své zaměstnance na firemní večeri a jednou za měsíc také proběhne nějaká sportovní či kulturní akce, jejímž cílem bude odbourání stresu u zaměstnanců a posílení jejich vzájemných vztahů. Vedení společnosti se bude neustále snažit o to, aby na pracovišti panovala **přátelská a pohodová atmosféra**.

Pohledy na klíčová témata se mohou i mezi jednotlivými kolegy, kteří se dobře znají a pracují spolu v jednom týmu, různit. Toto uvědomění by mělo být základem pro zapojení všech zaměstnanců do definování vize společnosti, dlouhodobých, střednědobých i krátkodobých cílů, a především pak do definice základních hodnot společnosti. Hodnoty, vize a strategie nemohou mít pouze papírovou podobu, je třeba, aby se podle nich chovali nejen majitelé společnosti, ale také zaměstnanci. Musí být tedy v rámci porad a školení stále opakovány, majitelé se na ně musí při svých rozhodnutích odvolávat. Také pochvaly zaměstnanců, nebo naopak jejich kritika by měly vycházet z toho, zda práce zaměstnanců podporuje dané hodnoty, cíle a vizi společnosti. **Na začátku implementace** zvyků podle Rockefellera proto bude **uspořádán workshop**, kterého se zúčastní všichni zaměstnanci společnosti a jehož náplní bude opětovné definování základních hodnot společnosti, vize a strategie v rámci „**one page vision summary**“. Tak, aby si všichni zaměstnanci uvědomovali jejich existenci, podíleli se na jejich tvorbě a řídili se jimi.

V rámci Rockefellerova přístupu je zásadním obdobím **kvartál**. Na konci každého kvartálu je uspořádáno **vnitropodnikové setkání**, v rámci kterého se shrnují dosažené **výsledky** společnosti a stanovují **cíle na následující kvartál**. Dále by měly být zopakovány a zrevidovány vize, cíle a strategie společnosti. Na toto období jsou zaměstnancům přiřazovány **úkoly**, které jsou průběžně každý týden a měsíc kontrolovány a každé čtvrtletí opět **vyhodnocovány a prezentovány**. Pokud v rámci vyhodnocovaného čtvrtletí došlo k růstu společnosti a zisku významných zakázek, pak je možné jednotlivé zaměstnance, kteří měli na tomto růstu podíl odměnit, a podpořit tak ještě více jejich loajalitu.

V následující tabulce č. 22 je zobrazen systém schůzek v souladu s přístupem dle Rockefellera, jejich frekvence, délka trvání a obsahová náplň dané schůzky.

Tabulka 22: Systém schůzek dle Rockefellera (Zdroj: Vlastní zpracování)

Frekvence schůzek	Délka trvání	Obsahová náplň
Den	5-10 minut	Sladění denních činností, operativa
Týden	90 minut	Sledování plnění a postup v rámci zadaných úkolů, rozdělení úkolů na další týden
Měsíc	4 hodiny	Vyhodnocení plánů, sledování klíčových aktivit, koordinace dalších činností, cíle na další měsíc
Kvartál	2 dny	Update strategie, sledování směřování společnosti, analýza trhu, cíle na další kvartál
Rok	2 dny	Vyhodnotit aktuální situaci společnosti, situaci na trhu, kam se trh posunul, strategické priority a směřování do budoucna

V rámci Rockefellerova přístupu je aplikován **systém schůzek**, a to na bázi **denních, týdenních, měsíčních, kvartálních a ročních**. Na první pohled se může zdát frekvence mítinků vysoká s velkými nároky na čas. Při dodržení stanovené struktury a správného systému, tzn. denní mítink s dotací **5-10 minut**, týdenní maximálně **90 minut**, měsíční **4 hodiny**, kvartální a roční mítink **2 dny**, to však zabere jen zhruba **4-8 % pracovního času**. Jedná se tedy o 4-8 % pracovního času managementu a zaměstnanců společnosti, který bude věnován zásadním oblastem nezbytným pro strategický rozvoj společnosti.

V rámci **denních** mítinků jsou řešeny otázky týkající se **sladění denních činností**, tedy činností, které je potřeba ten daný den udělat. To napomáhá i zmiňované **zastupitelnosti**, kdy každý zaměstnanec ví, co daný den dělá jeho kolega a v případě nutnosti je schopen vypomocet. **Týdenní** mítink je zaměřen na sledování **plnění zadaných úkolů**, zdali se v projektech postupuje podle plánu a ujasnění úkolů na další týden. **Měsíční** mítink má stejnou náplň jako týdenní, tzn. **vyhodnocuje se plnění plánu**, sledují se klíčové aktivity a dochází k rozhodování, které klíčové aktivity dělat, aby se společnost posouvala dál. Jsou přidělovány **úkoly na další měsíc** v souladu s kvartálním cílem. **Kvartální** mítink již slouží pro **update strategie**, sledování správného směru **směřování společnosti** a diskuzi, zdali se na trhu něco zásadního nezměnilo, co by mohlo mít dopad na následující kroky. Jednou **za rok** je pak potřeba vyhodnotit **situaci na trhu**, kam se celý trh posunul, zdali jsou **strategické priority** stále stejné a co je zapotřebí udělat jinak.

Je velice důležité, aby za každý úkol byla **zodpovědná pouze jedna osoba**. Pokud by neslo odpovědnost více osob, nenese ve skutečnosti odpovědnost za daný úkol nikdo.

Plnění těchto úkolů je kontrolováno při týdenních, měsíčních a kvartálních mítincích v závislosti na rozsahu daného cíle. Jednotlivé úkoly by měly být zaměstnancům přiřazovány s ohledem na jejich schopnosti a dovednosti, ale také i podle toho, zda pro zaměstnance tvoří výzvu a možný posun v jeho profesních schopnostech. Během týdenních a měsíčních mítinků jsou v rámci jednotlivých úkolů diskutovány také možná rizika či spatřované příležitosti. Velmi důležitým výstupem z těchto mítinků je také **zpětná vazba zaměstnanců**, která by měla být pro management společnosti důležitým faktorem a neměla by být opomíjena.

Ke kontrole plnění zadaných úkolů bude využíván **systém tzv. KPIs** v rámci Rockefellerova přístupu. Jedná se o **metriku osobní výkonnosti** pro jasné určení, nakolik byl zaměstnanec úspěšný. Jedná se o online dokument, kde si osoba zapisuje jednotlivé tasky na další den či týden. **Jednotlivé tasky** jsou řazeny **podle priority** a při jejich plnění se bude postupovat od těch nejdůležitějších po ty méně důležité. Dokud nebude splněn jeden úkol, nemůže se začít s plněním úkolu následujícího. Na konci každého dne či týdne pak daná osoba provádí **hodnocení daných tasků** z hlediska úspěšnosti jejich splnění.

V následující tabulce č. 23 je zobrazen časový harmonogram spojený s implementací přístupu dle Rockefellera

Tabulka 23: Časový harmonogram implementace systému dle Rockefellera (Zdroj: Vlastní zpracování)

Činnost	Termín
Vnitropodnikový mítink managementu	13.-17. července 2020
Vnitropodnikový mítink všech zaměstnanců	17.-22. srpna 2020
Workshop na téma hodnoty, vize, strategie	7.-11. září 2020
Vnitropodnikový mítink před implementací přístupu	14.-18. září 2020
Aplikace systému pravidelných mítinků	21. září 2020
Aplikace systému KPIs	12. října 2020
Měsíční mítink	26.-30. října
Měsíční mítink	23.-27. listopadu
Roční mítink	14.-18. prosince

Změny v rámci implementace přístupu Rockefeller Habbits je nutno zpracovat do **vnitropodnikové směrnice**, která by měla sloužit převážně pro management společnosti a bude zpracována na interním mítinku managementu. V rámci mítinku proběhne diskuse, **co aktuálně dává a nedává** pro společnost **smysl** a připraví se návrh implementace jednotlivých kroků v čase. Výstupem z tohoto mítinku by měla být jasná

strategie, jak budou jednotlivé body zapracovávány, jak budou tyto **změny komunikovány** se zaměstnanci, jaký bude systém vyhodnocování a jak často se k tomu bude společnost vracet a revidovat. V rámci dalšího vnitropodnikového mítinku budou tyto změny komunikovány směrem k zaměstnancům. Vysvětlí se jim důvody změn a cíle, kterých by mělo být dosaženo. Zaměstnanci by měli dostat možnost se vyjádřit a říct svůj názor. Majitelé společnosti by měli jít zaměstnancům příkladem, měli by všechny tyto prvky dodržovat a důsledně to vyžadovat i po všech zaměstnancích, bez jakýchkoliv výjimek. Následuje **workshop pro opětovné definování základních hodnot společnosti**, vize a strategie tak, aby se podíleli všichni zaměstnanci společnosti. Další mítink lze označit jako mítink ve 3. kvartálu roku a jeho cílem je detailně **seznámit zaměstnance** s náležitostmi **implementace přístupu** a vytyčit cíle a úkoly na další kvartál a měsíc.

Postupné **zavedení těchto návyků** podle priority společnosti povede ke **zlepšení komunikace** uvnitř společnosti, zapojení všech zaměstnanců do procesu jejího fungování a tím ke zefektivnění komunikace a **růstu zastupitelnosti**. Zodpovědnost za úspěšnou implementaci tohoto systému návyků dle Rockefellera nese management společnosti, nicméně klíčovou věcí při implementaci jakéhokoliv systému je **disciplína lidí**. Aby se soustředili na ty opravdu prioritní úkoly a dotahovali je do konce. Jinak i ten nejlépe nastavený systém bude málo efektivní nebo nebude fungovat vůbec.

Komunikace

Způsob, jak pracovat na zlepšení komunikace se zákazníky společnosti je vytvoření tzv. **best practices – osvědčených postupů**, jak efektivně komunikovat se zákazníky. Jedná se o **doporučení**, jak by měla správná komunikace se zákazníkem vypadat, co by měla obsahovat a čeho se vyvarovat. Nejedná se o žádný soubor striktně vyžadovaných pravidel, ale je dobré, aby si zaměstnanci uvědomovali **důležitost** způsobu jejich **komunikace se zákazníkem**. S těmito pravidly budou zaměstnanci seznámeni v rámci krátkého **workshopu** věnovanému správné a efektivní komunikaci se zákazníky. Tento workshop proběhne **druhý týden v červenci** a odpovědnost za tuto oblast nese **marketing manager**.

- 1) **Rychlost odpovědi** – zákazníkovi by mělo být odpovězeno v co nejkratší možné době a systematicky. V budoucnu bude součástí KPIs zaměstnanců na další den odpovídat na prioritní emaily do druhého pracovního dne.
- 2) **Slušný způsob komunikace** – jednat se zákazníky vždy slušně a otevřeně, vyhýbat se konfliktům. Mít na paměti základní hodnoty společnosti. Mluvit pravdu. Nebát se říct, že na něco neumím odpovědět. Vždy je lepší upřímně přiznat neznalost než lhát.
- 3) **Stručnost a jasnost** – čas má v dnešní době velmi cennou hodnotu, není vhodné tedy plýtvat časem zákazníka. Je nutno služby představit jasně, přehledně a stručně, bez zbytečných nerelevantních detailů. Při odpovědích na dotazy je nutno hovořit vždy k věci.
- 4) **Naslouchat zákazníkovi** – je potřeba co nejlépe porozumět potřebám zákazníků. Klást správné a cílené otázky díky kterým lze jasně identifikovat podobu a požadavky daného zákazníka. Co chce dělat, proč to chce dělat, jaké jsou jeho cíle, jak by hodnotil úspěch a neúspěch, specifické požadavky apod. Bude vytvořen dokument, který bude obsahovat klíčové otázky při komunikaci s potenciálním či novým klientem, díky kterým daný zaměstnanec zjistí co nejrychleji a efektivně všechny potřebné informace. Tyto informace jsou při poskytování zakázkové služby klíčové a odráží se potom v kvalitě poskytnuté služby. Uvedený dokument bude k dispozici všem zaměstnancům společnosti.
- 5) **Konzistentnost stylu komunikace** – je dobré ujasnit si způsob komunikace, který danému člověku vyhovuje a držet jej se všemi zákazníky přes všechny komunikační kanály. Zákazníci si jej zapamatují právě díky tomuto stylu. Využívat slovo „já“ - dlouhodobé vztahy mezi firmou a zákazníky vyžadují určitou důvěru, navázání vztahu nejen na pracovní, ale také na osobní úrovni. Proto časté používání zájmena „my“ nemusí být vždy vhodné. Zaměstnanec nebo majitel sice zastupují společnost, stále jsou to však lidé, osobnosti, které hovoří s dalšími lidmi. Upřímná, pravdivá, stručná a jasná komunikace dvou lidí má obvykle dobré výsledky.
- 6) **Nikdy nepomlouvat konkurenci** – hanění konkurence nikdy na zákazníky nebude působit dobře, budou mít dojem, že se nejedná o férovou firmu, když má potřebu zmiňovat a srážet konkurenci.

Dodržování těchto jednoduchých b povede k jasnější, strukturovanější a efektivnější komunikaci se zákazníky společnosti. **Definováním klíčových otázek** navíc dojde k získání informací během jednoho hovoru či emailu. Komunikace se nebude zbytečně prodlužovat a bude tak pro obě strany příjemnější.

3.3.3 Náklady a přínosy z návrhů implementace

Náklady jsou v tomto případě tvořeny opět **náklady časovými**, tedy náklady **ušlé příležitosti**, kdy se majitelé a zaměstnanci věnují naplňování faktorů místo toho, aby se věnovali jiné práci.

Přínosem by mohlo být **využití** těchto přístupů a pravidel **pro komerční účely**. Stejně jako je tomu již nyní, kdy společnost nabízí svým klientům uspořádání workshopu (navrhnout a využít v rámci této diplomové práce) s cílem ujasnění si podoby svých zákazníků, jejich potřeb a požadavků a schopnosti dané společnosti tyto požadavky naplňovat. Aplikací těchto přístupů nejprve na sobě společnost zjistí jejich efektivitu a praktický přínos a bude schopna je účinně aplikovat i pro svoje klienty.

Přínosy lze také spatřovat v naplnění cílů, které byly stanoveny výše v kapitole 3.2

3.3.4 Identifikace a zhodnocení rizik z návrhů

Rizika, která plynou z výše charakterizovaných návrhů, **nejsou** z krátkodobého hlediska příliš **závažná**, neohrožují přímo chod společnosti a ani neznamení nízkou návratnost nákladů, protože v tomto případě ze změn neplynou explicitní náklady. Za závažné lze považovat **riziko neimplementování** tohoto frameworku z dlouhodobého hlediska, kdy se společnost může například výkyvem v poptávce dostat do finančních problémů, které nebude schopna s ohledem na nízkou kapitálovou vybavenost profinancovat. Toto riziko je možno eliminovat pouze za pomoci **správného přístupu managementu** a implementaci navrhovaných změn tak, aby společnost v co nejkratším čase stabilizovali a připravili na tržní výkyvy. Mohou vyplynout následující rizika:

- nechť majitelů společnosti investovat svůj čas do těchto změn,
- nepřipravenost společnosti na výkyvy poptávky
- nepřijetí změn ze strany zaměstnanců,
- neúspěch implementovaných změn – tedy nenaplnění cílů.

3.4 Růst komplexnosti

Další oblastí k posílení, která vyplynula z analýzy společnosti, je **komplexnost** nabízených služeb. V tomto případě se jedná o situaci, kdy zákazníci společnosti poptávají služby, které **není** společnost **schopna odbavit** interními zaměstnanci. Pokud by se společnosti povedlo rozšířit portfolio poskytovaných služeb, mohla by snadněji získávat nové zákazníky a stálým a zavedeným zákazníkům tyto nové služby nabízet, zvýšit tržby a diverzifikovat riziko.

Cíle změn v této oblasti jsou následující:

- do konce roku 2021 rozšířit portfolio poskytovaných služeb.

3.4.1 Změny

Momentálně se společnost nachází ve fázi, kdy **více než polovina** jejích **klientů** by **uvítala rozšíření služeb** o další oblasti. Jedná se především o oblasti tvorby webu, grafiky, SEO, copywriting apod. Vzhledem k tomu, že pro toto rozšíření služeb **nemá** společnost aktuálně **dostatek zaměstnanců**, představuje pro ni potenciální navýšení tržeb společnosti výzvu. Existují dvě hlavní varianty, jak tento problém s komplexností služeb řešit. První možností je **přijmout nového zaměstnance**. Tato varianta je pro společnost v aktuálním stavu ne příliš ideální, jelikož daný nábor zaměstnance je **velmi nákladný**, přičemž výsledky jsou nejisté. Daný zaměstnanec nemusí zapadnout do týmu a společnost nemá dostatek příležitosti se přesvědčit o jeho schopnostech a dovednostech. **Nábor zaměstnance**, který schopnostmi odpovídá kvalitám externích specialistů je **opravdu velice nákladný**, což by pro společnost bylo v současné fázi neúnosné. Další možností je navázat spolupráci s **externím specialistou**. V aktuální situaci je pro společnost tato **varianta schůdnější a dostupnější**. Výhodu lze také spatřovat v nezávaznosti tohoto řešení. Zadáním prvního úkolu externistovi se ověří jeho odbornost a další faktory a v případě vzájemné spokojenosti může být navázána dlouhodobější spolupráce. **Dlouhodobé řešení** otázky komplexnosti plánuje společnost řešit tak, že v okamžiku, kdy bude mít jistotu dostatečného počtu pravidelných zakázek do budoucnosti a bude tak schopna zajistit dostatečné množství práce a prostředků pro specialistu, může přetvořit spolupráci s **externistou do pracovního úvazku** a rozšířit tak tým svých zaměstnanců a tím i komplexnost nabízených služeb a rychlost řešení zakázek.

3.4.2 Postup implementace

Nejprve je zapotřebí **identifikovat oblasti služeb**, které jsou nejvíce poptávané. Tento úkon bude mít na starost CFO & CSO & COO, neboť komunikuje se zákazníky ohledně podoby zakázek a jejich rozsahu. Vytvoří **dokument**, ve kterém si bude vést statistiku, ze které bude patrné, jak často a jaký konkrétní typ služby poptávají klienti nad rozsah nabízených služeb společnosti. Prozatím bude společnost **využívat služeb externistů**, neboť je to pro ni v aktuální fázi **výhodnější**. Bude však sledováno v čase, jak často společnost využívá služeb externistů, na jaké druhy činností a jaké jsou s tím spojeny náklady. V rámci **spolupráce s externisty** bude stanoveno, jaký počet zakázek a v jakém rozsahu je externista schopen a ochoten je vykonávat, jakým způsobem bude kontaktován s novou zakázkou a jaké bude jeho finanční ohodnocení. Protože se jedná pouze o externího pracovníka, interní systém benefitů, školení apod. by se na něj nevztahoval. Následnou spoluprací společnost ověří nejen odborné, ale i lidské hodnoty daného externisty. Ve chvíli, kdy se **projeví implementace předchozích návrhů** v rámci této práce a bude **narůstat počet poptávek** po službách společnosti, bude zapotřebí velice pečlivě **zanalyzovat**, zdali míra využívání externích specialistů není již natolik velká, že by bylo pro společnost **výhodnější navázat s některým specialistou pracovní poměr**. Byl by tam zajištěn inhouse specialista a zvýšila by se **komplexnost nabízených služeb** společnosti. Průběžně proto bude dobré, zjišťovat u externích spolupracovníků jejich ochotu a **požadavky pro navázání pracovního poměru**. Pokud projeví zájem a základní hodnoty společnosti, vize, cíle a celkové směřování společnosti mu bude vyhovovat, bude s ním uzavřena pracovní smlouva. Vše se bude odvíjet od počtu zakázek a aktuálního stavu společnosti.

3.4.3 Náklady a přínosy z návrhů implementace

Náklady na zajištění nových externích zaměstnanců spočívají **v čase investovaných do zahájení spolupráce** a jejich odměny za odvedenou činnost. Tu nyní nelze jasně vyčíslit, bude se odvíjet od počtu vypracovaných zakázek, jejich rozsahu a dohody mezi společností a externistou. Lze však očekávat, že se bude hodinová sazba pohybovat od **200-600 Kč**. Z dlouhodobějšího pohledu, v případě přijetí externího pracovníka jako zaměstnance, se bude jednat o poměrně vyšší náklady v podobě jeho měsíční mzdy a

povinných odvodů na sociální a zdravotní pojištění. Přijetím tohoto externisty bude však rozšířen interní tým a rozsah nabízených služeb se významně zvýší.

3.4.4 Identifikace a zhodnocení rizik z návrhů

Rizika plynoucí z návrhů mohou spočívat v následujících bodech:

- nedostatečný počet zakázek,
- externistovi představy o mzdě budou pro společnost neakceptovatelné,
- externista nebude mít zájem o dlouhodobou spolupráci formou pracovního úvazku,
- externista bude nadále spolupracovat s dalšími společnostmi,
- externista nezapadne do pracovního týmu, nebude součástí přátelské atmosféry na pracovišti.

Všechna rizika je možno **eliminovat** za pomoci velmi pečlivého výběru nových externích pracovníků. Ty je třeba velmi kvalitně zvolit. Jednou z nejvhodnějších metod je doporučení od stávajících zaměstnanců nebo známých. I v tomto případě je však nutné následné **výběrové řízení**, které by mělo pečlivě prověřit kvality uchazeče. Poté, co bude externista přijat a budou mu přiřazovány zakázky, by měly být výstupy jeho práce pečlivě kontrolovány a ověřovány. Nezbytné také je, aby při pohovorech či v rámci procesu navazování spolupráce byly jasně prodiskutovány základní hodnoty společnosti a byla slazena vzájemná očekávání. Pomocí toho lze významně eliminovat negativní překvapení.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce byla zaměřena na malou, začínající společnost, která podniká v oblasti online marketingu. Ačkoliv na trhu působí třetí rokem, stále hledá odpovědi na typické otázky z oblasti strategického rozvoje společnosti, které by měly zajistit její dlouhodobý růst, stabilitu a prosperitu. Cílem předložené diplomové práce bylo na základě analyticko-výzkumných metod v oblasti zákaznických segmentů, potřeb cílových skupin a hodnotové nabídky zhodnotit vývoj společnosti a její aktuální stav z pohledu faktorů ovlivňujících její hodnotovou nabídku.

V rámci analytické části byla společnost zhodnocena z pohledu jejího vnitřního prostředí, byla provedena analýza oborového okolí a vnějšího prostředí, ve kterém společnost působí. Důležitou součástí analytické části je realizovaný výzkum. V rámci výzkumu byly definovány skupiny zákazníků a faktory, jejichž hodnocení bylo podkladem pro vytvoření hodnotových křivek jednotlivých skupin zákazníků a společnosti. Byly identifikovány klíčové faktory, jejichž posílením je společnost schopna lépe naplňovat požadavky svých zákazníků, roste její konkurenceschopnost a šance na zajištění trvale udržitelného rozvoje společnosti. Návrhy na posílení těchto faktorů byly zpracovány v rámci poslední části práce.

Ta je rozdělena do několika částí. První se věnuje nastínění možného budoucího směřování společnosti. Následují návrhy na posílení jednotlivých faktorů podle důležitosti pro danou společnost. Jako první byly rozpracovány faktory týkající se brandingu, referencí a zkušeností. Dále pak návrhy na zlepšení procesů komunikace a zastupitelnosti a jako poslední jsou představeny návrhy na posílení v oblasti komplexnosti nabízených služeb společnosti.

Za účelem posilování jména společnosti bude do konce roku 2020 vytvořeno pět případových studií, které budou zpracované dle jednotlivých person identifikovaných v rámci provedeného výzkumu. Tyto reference budou dostupné na webových stránkách společnosti. Zde budou také pravidelně zveřejňovány články a rozhovory na aktuální témata z oblasti poskytovaných služeb společnosti s cílem podpořit zájem potenciálních klientů o nabízené služby společnosti.

Ke zlepšení procesů komunikace a zastupitelnosti byla navrhována implementace návyků dle Rockefellerova, tzv. „Rockefeller habits framework“. Jedná se o jednu z dostupných metod škálování společnosti, kdy jeho hlavní částí je návrh systému schůzek pro zefektivnění způsobu komunikace a předávání informací. Dodržování tohoto systému v konečné fázi představuje 4-8 % pracovního času managementu a zaměstnanců společnosti, který bude věnován zásadním oblastem nezbytným pro strategický rozvoj společnosti.

Poslední návrh se věnuje růstu komplexnosti nabízených služeb společnosti. Jedná se o oblast, která by při zlepšení ostatních faktorů mohla výrazně brzdit růst společnosti. V aktuální situaci je pro společnost výhodnější využívat služeb externistů, kteří pomohou pokrýt zakázky nad rámec rozsahu aktuálních možností společnosti. Dlouhodobé řešení otázky komplexnosti pak bude spočívat v přetvoření spolupráce s externistou v pracovní úvazek, čímž by se rozšířil tým zaměstnanců společnosti a komplexnost nabízených služeb.

Tato diplomová práce, a především v rámci ní provedený výzkum a návrhy, představují pro zkoumanou společnost praktický přínos v podobě identifikace faktorů, které jsou pro její zákazníky klíčové, a jejichž postupným zlepšováním bude společnost naplňovat stanovené cíle, které budou sloužit jako opora pro dlouhodobý strategický rozvoj společnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN isbn978-80-247-1535-3.

BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. Praha: C.H. Beck, 2003. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN isbn80-7179-577-1.

BRECHTA, Bohumil, GRASSEOVÁ, Monika, ed. *Efektivní rozhodování: analyzování, rozhodování, implementace a hodnocení*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0179-1.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.

FILIPOVÁ, Alena. *Umění prodávat. 2., přeprac. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2006. Manažer. ISBN 80-247-1699-2.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KERŤKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL, 2017. *Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. přepracované vydání*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-637-1.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. ISBN isbn978-80-262-0982-9.

KIM, W. Chan a Renée MAUBORGNE. *Nová strategie modrého oceánu: pět kroků jak se posunout do modrého oceánu, vyhnout se konkurenci a zajistit si tak ziskový růst*. Přeložil Petr SOMOGYI. Praha: Management Press, 2018. Knihovna světového managementu. ISBN 9788072615476.

KIM, W. Chan a Renée MAUBORGNE. *Strategie modrého oceánu: umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*. Praha: Management Press, 2005. Knihovna světového managementu. ISBN isbn80-7261-128-3.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C.H. Beck, 2005. *Ekonomie* (C.H. Beck). ISBN 80-7179-847-9.

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. ISBN 9788024709666.

LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. [Česko: J. Lhotský], 2010. ISBN isbn978-80-254-8182-0.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN isbn80-7179-367-1.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. V Praze: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-926-9.

SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada, 2017. ISBN isbn978-80-271-0407-9.

VÝROST, Jozef, Ivan SLAMĚNÍK a Eva SOLLÁROVÁ, ed. *Sociální psychologie: teorie, metody, aplikace*. Praha: Grada, 2019. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5775-9.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN isbn978-80-7400-115-4.

ZICH, Robert. *Koncepce úspěchuschopnosti: konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži?*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. ISBN 978-80-7204-818-2.

SEZNAM POUŽITÝCH OSTATNÍCH ZDROJŮ

CZ-NACE. *Kódy NACE – Klasifikace ekonomických činností* [online]. 2018 [cit. 2020-04-12]. Dostupné z: <http://www.nace.cz/>

Česko míří mezi elitu a představuje strategii rozvoje umělé inteligence. *Vláda České republiky* [online]. 6. 5. 2019 [cit. 2020-04-19]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/cesko-miri-mezi-elitu-a-predstavuje-strategii-rozvoje-umele-inteligence-173457/>

DÁ SE I V ČESKU AUTOMATIZOVAT MARKETING? *Marketingovakancelar.cz* [online]. [cit. 2020-04-23]. Dostupné z: <https://www.marketingova-kancelar.cz/da-se-i-v-cesku-automatizovat-marketing>

Focus Groups. *Focus* [online]. 2015 [cit. 2019-12-23]. Dostupné z: <https://www.focus-agency.cz/vyzkumne-nastroje/focus-groups-250>

InCreative [online]. [cit. 2020-04-25]. Dostupné z: <https://www.increative.cz/>

Inflace v česku loni stoupla v průměru o 2,8 procenta. *České noviny* [online]. 2020 [cit. 2020-03-24]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/inflace-v-cesku-loni-stoupla-v-prumeru-o-2-8-procenta/1841573>

Inflace, spotřebitelské ceny. *Český statistický úřad* [online]. 2020 [cit. 2020-03-24]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny

Justmighty [online]. [cit. 2020-04-25]. Dostupné z: <https://www.justmighty.cz/>

KARFÍKOVÁ, Denisa. Cílové skupiny a jejich definice. *Focus agency* [online]. ©2004-2013, 5. 1. 2009 [cit. 2019-12-23]. Dostupné z: https://www.focus-age.cz/m-journal/marketing/uvod-do-marketingu/cilove-skupiny-a-jejich-definice__s299x549.html

Legislativa a podnikatelské prostředí. *Svaz průmyslu a dopravy České republiky* [online]. 2016 [cit. 2020-03-24]. Dostupné z: <https://www.spcr.cz/muze-vas-zajimat/pravni-infoservis/9601-legislativa-a-podnikatelske-prostreni>

Mobile data pricing, spectrum and network economics metrics and insights for the unlimited era. *Rewheel/research* [online]. 2019 [cit. 2020-03-24]. Dostupné z: <http://research.rewheel.fi/>

Online byznys hlásí rekordní investice do reklamy: 34 miliard v roce 2019. *Sdružení pro internetový rozvoj* [online]. [cit. 2020-04-22]. Dostupné z: <http://www.inzertnivykony.cz/>

Orientační hodnoty spotřeby domácích spotřebičů. *PREměření* [online]. [cit. 2020-04-22]. Dostupné z: <https://www.premereni.cz/cs/>

PETRTYL, Jan. Zákaznický segment a segmentace. *Marketing Mind* [online]. 2017 [cit. 2019-12-23]. Dostupné z: <https://www.marketingmind.cz/zakaznickyy-segment-a-segmentace/>

Podíl nezaměstnaných osob v krajích k 29. 2. 2020. *Český statistický úřad* [online]. 2020 [cit. 2020-03-24]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xc/mapa-podil-kraje>

Proficio [online]. [cit. 2020-04-25]. Dostupné z: <https://proficio.cz/>

Průměrná mzda v Česku. ČT 24 [online]. 2019 [cit. 2020-03-24]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/ekonomika/2753936-prumerna-mzda-v-cesku-se-za-cely-rok-2018-vysplhala-na-31-885-korun>

Rozdíl mezi tradičním marketingem a digitálním marketingem. *Jaroslav Huss* [online]. [cit. 2020-04-22]. Dostupné z: <https://www.jaroslavhuss.cz/zakladni-kurz-online-marketingu/rozdil-mezi-tradicnim-marketingem-a-digitalnim-marketingem/>

Srovnání cen elektřiny. *Srovnání cen plynu a elektřiny* [online]. [cit. 2020-04-22]. Dostupné z: <https://srovnam.cz/elektrina>

SWOT analýza. *Management Mania* [online]. ©2011-2016, 2017 [cit. 2019-12-23]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>

Value Proposition. *Management Mania* [online]. ©2011-2016 [cit. 2019-12-23]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/value-proposition-hodnotova-nabidka>

Víte, co vaši zákazníci doopravdy chtějí? Víme, jak zjistíte jejich potřeby. <https://www.podnikatel.cz/> [online]. 2007 [cit. 2019-12-23]. Dostupné z:

<https://www.podnikatel.cz/clanky/vite-co-vasi-zakaznici-doopravdy-chteji-vime-jak-zjistite-jejich-potreby/>

Vývoj událostí v čase. *Ministerstvo zdravotnictví České republiky* [online]. [cit. 2020-05-04]. Dostupné z: <https://koronavirus.mzcr.cz/vyvoj-udalosti-v-case/>

Zásady komunikace se zákazníky. *Shoptet blog* [online]. [cit. 2020-05-15]. Dostupné z: <https://blog.shoptet.cz/zasady-komunikace-se-zakazniky/>

ZICH, Robert. Strategický management – 04 – Závěry analýz [přednáška]. Brno, VUT v Brně, 2020 [cit. 2020-03-02].

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BHAG	Big Hairy Audacious Goal
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
COO	Chief Operations Officer
CSO	Chief Sales Officer
CTO	Chief Technical Officer
CZ-NACE	Klasifikace ekonomických činností
EU	Evropská unie
GDPR	General Data Protection Regulation
HDP	Hrubý domácí produkt
MS	Microsoft
PPC	Pay Per Click
SEO	Search Engine Optimization

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Struktura zákazníků zkoumané společnosti dle velikosti.....	54
Graf 2: Struktura zákazníků zkoumané společnosti podle tržního segmentu.....	55
Graf 3: Struktura zákazníků zkoumané společnosti podle typu	56
Graf 4: Výsledné hodnotové křivky pro první termín focus group	62
Graf 5: Výsledné hodnotové křivky pro druhý termín focus group	66
Graf 6: Vývoj podílu médií na výdajích 2010-2019.....	73
Graf 7: Vývoj průměrné mzdy v JMK 2014-2019	82
Graf 8: Vývoj míry nezaměstnanosti v ČR 2015-2019	83
Graf 9: Počet aktivních podniků klasifikace CZ-NACE 73 2008-2017	84
Graf 10: Vývoj tržeb dle klasifikace CZ-NACE 73 2008-2017	85
Graf 11: Vývoj celkových výdajů do internetové inzerce 2008-2020.....	86
Graf 12: Podnikatelé a živnostníci v ČR 2016-2019	87
Graf 13: Podnikatelé a živnostníci v JMK.....	88

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Model úspěchu v podnikání	16
Obrázek 2: Proces strategického řízení.....	19
Obrázek 3: Model čtyř aktivních opatření	22
Obrázek 4: Hodnotové křivky QB House a Průměrného japonského holičství	23
Obrázek 5: Okolí organizace	25
Obrázek 6: Porterův model pěti sil	28
Obrázek 7: McKinseyho model 7S	29
Obrázek 8: Focus group	38
Obrázek 9: COP analýza – scénář vývoje.....	40
Obrázek 10: Organigram společnosti	43
Obrázek 11: Podíl jednotlivých typů médií na reklamních výdajích v roce 2019.....	74
Obrázek 12: Shrnutí pomocí analýzy COP.....	91

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Základní údaje o společnosti	41
Tabulka 2: Identifikované faktory v rámci analýzy interních faktorů společnosti	49
Tabulka 3: Porovnání vybraných faktorů mezi jednotlivými konkurenty	52
Tabulka 4: Seznam person a jejich stručný popis	58
Tabulka 5: Zkoumaná oblast vybraných faktorů pro výzkum	59
Tabulka 6: Hodnoty jednotlivých faktorů pro každou personu 4/2019	60
Tabulka 7: Důležitost faktorů dle klientů versus schopnost společnosti je naplňovat 4/2019	61
Tabulka 8: Hodnoty jednotlivých faktorů pro každou personu 2/2020	64
Tabulka 9: Důležitost faktorů dle klientů versus schopnost společnosti je naplňovat 2/2020	65
Tabulka 10: Změna hodnot schopnosti společnosti naplňovat jednotlivé faktory mezi prvním a druhým termínem focus group	67
Tabulka 11: Změna hodnot důležitosti jednotlivých faktorů dle klientů mezi prvním a druhým termínem focus group	68
Tabulka 12: Změna v poměru důležitosti faktoru dle klientů se schopností společnosti naplňovat daný faktor mezi prvním a druhým termínem focus group	69
Tabulka 13: Spotřeba elektrické energie dle jednotlivých zařízení za rok	71
Tabulka 14: Cena elektrické energie dle jednotlivých dodavatelů	71
Tabulka 15: Tradiční versus digitální marketing	72
Tabulka 16: Identifikované faktory v rámci analýzy atraktivity oboru	77
Tabulka 17: Meziroční změna tržeb dle klasifikace CZ-NACE 73 2011-2017 v %	85
Tabulka 18: Identifikované faktory v rámci analýzy obecného prostředí společnosti ...	90
Tabulka 19: Hodnocení faktorů dle systému čtyř aktivních opatření	95
Tabulka 20: Časový harmonogram spojený s implementací změn v oblasti referencí	101

Tabulka 21: Časový harmonogram spojený s implementací změn v oblasti zkušeností	102
Tabulka 22: Systém schůzek dle Rockefellera	107
Tabulka 23: Časový harmonogram implementace systému dle Rockefellera	108

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Návrh dotazníku spokojenosti předkládaného zákazníkům společnosti.....I

Přílohy

Příloha 1: Návrh dotazníku spokojenosti předkládaného zákazníkům společnosti

Vážení klienti,

rádi bychom Vás požádali o vyplnění následujících otázek. Tento dotazník spokojenosti slouží pro naše zjištění toho, s čím jste a s čím nejste spokojeni. Žádáme Vás proto o jeho pravdivé vyplnění, velmi si budeme vážit nejen pochvaly, ale také kritiky – ta nás posune kupředu.

Děkujeme.

1. *Jak jste spokojeni s prostředím naší společnosti, kde spolu jednáme?*
 - a) *velmi, prostředí a atmosféra jsou příjemné*
 - b) *poměrně dobře*
 - c) *neutrální dojem*
 - d) *spíše se mi zde nelíbí*
 - e) *prostředí se mi vůbec nelíbí, je velmi nepříjemné*

2. *Jakým dojmem na Vás působil zaměstnanec, se kterým jste jednali? Prosíme o ohodnocení jednotlivých vlastností na škále 1 – 5, známky jako ve škole.*

a) <i>kompetentním a profesionálním</i>	1	2	3	4	5
b) <i>příjemným a zdvořilým</i>	1	2	3	4	5
c) <i>ochotným řešit jakýkoliv problém</i>	1	2	3	4	5
d) <i>komunikativním a přátelským</i>	1	2	3	4	5
e) <i>trpělivým a dobrým posluchačem</i>	1	2	3	4	5

3. *Byli jste spokojeni s kvalitou vyhotovené zakázky?*
 - a) *rozhodně ano*
 - b) *spíše ano*
 - c) *spíše ne, protože*
 - d) *rozhodně ne, protože*

4. *Byli jste spokojeni s termínem vyhotovení zakázky?*
- a) *rozhodně ano*
 - b) *spíše ano*
 - c) *spíše ne*
 - d) *rozhodně ne*
5. *Vyskytly se u Vaší zakázky nějaké problémy?*
- a) *ne*
 - b) *ano, konkrétně*
6. *Pokud se u Vaší zakázky nějaký problém vyskytl, jak rychle byl vyřešen?*
- a) *okamžitě*
 - b) *méně než jeden den*
 - c) *1 – 2 dny*
 - d) *3 – 4 dny*
 - e) *5 – 6 dnů*
 - f) *7 dnů a více*
7. *Jaká je Vaše celková spokojenost s naší společností?*
- a) *velmi spokojeni*
 - b) *spíše spokojeni*
 - c) *spíše nespokojeni*
 - d) *velmi nespokojeni*
8. *Je něco, co bychom pro Vás mohli udělat lépe?*
-
9. *Chcete nám ještě cokoliv říci?*
-
-
10. *Souhlasíte s tím, abychom údaje z tohoto dotazníky zveřejnili na našich webových stránkách?*
- a) *ano*
 - b) *ne*