



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF ECONOMICS

STRATEGIE ROZVOJE PODNIKU FOCUS CZ MARKETING AND IT RESEARCH S.R.O.

STRATEGY OF DEVELOPMENT OF FOCUS CZ MARKETING AND IT RESEARCH LTD

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. TEREZA MATOUŠKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. ROBERT ZICH, Ph.D.

BRNO 2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Tereza Matoušková

Podnikové finance a obchod (6208T090)

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

Strategie rozvoje podniku Focus CZ Marketing and IT Research s.r.o.

v anglickém jazyce:

Strategy of Development of Focus CZ Marketing and IT Research s.r.o.

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza problému
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury

Seznam odborné literatury:

KOURDI, J. Podniková strategie. 1. vyd. Brno : Computer Press, a.s., 2011. 304 s. ISBN 978-80-251-2725-4.

McKEE, S. Co dělat když firma přestane růst. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-3316-6.

NORTON, D.P., KAPLAN, R.S., Efektivní systém řízení strategie. 1. vyd. Praha : Management Press, 2010. 328 s. ISBN 978-80-7261-203-1.

RUSSELL-JONES, N. Management změny. 1. vyd. Praha : Portál, 2006. 112 s. ISBN 80-7367-142-5.

TOMAN, M. Řízení změn. 1. vyd. Praha : Alfa, 2005. 146 s. ISBN 80-86851-13-3.

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

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

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

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

V Brně, dne 23. 03. 2012

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá strategií, která vede k rozvoji obchodní společnosti poskytující služby. Navrhuje nejvhodnější změny a k nim vedoucí kroky, které mají eliminovat slabé stránky a využít možné příležitosti, tak jak vyplynuly z analýzy vnějších a vnitřních faktorů ovlivňujících firemní působení. Tyto změny by měly v budoucnu vést k dalšímu růstu firmy, projevujícím se na zisku.

Abstract

This diploma thesis deals with the strategy that leads to the development of company providing services. Proposed changes and their most leading action to eliminate the weaknesses and use opportunity, as revealed by the analysis of external and internal factors affecting business activity. These changes in the future should lead to further business growth, manifested in the profits.

Klíčová slova

Strategie, rozvoj, prodej, zákazníci, motivace, obchodní společnost, výzkum trhu.

Key words

Strategy, development, sales, customers, motivation, company, market research.

Bibliografická citace práce:

MATOUŠKOVÁ, T. *Strategie rozvoje podniku Focus CZ Marketing and IT Research s.r.o.*. Brno : Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 123 s.
Vedoucí diplomové práce Ing. Robert Zich, Ph.D..

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 20. května 2012

.....

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucímu mé práce Ing. Robertu Zichovi, Ph.D. za užitečné rady, připomínky a odborné vedení při zpracování.

Obsah

Úvod.....	11
1 Cíle a metodika zpracování.....	13
1.1 Cíle práce	13
1.2 Metodika zpracování:	14
1.3 Časový harmonogram zpracování:.....	15
2 Teoretická východiska	17
2.1 Podniková strategie	17
2.1.1 Co je strategie	17
2.1.2 Co strategií není:	18
2.1.3 Hierarchie strategií.....	18
2.1.4 Strategické řízení	19
2.2 Vývoj strategického myšlení.....	21
2.2.1 Etapa plánování (1945 – 1960).....	21
2.2.2 Etapa dlouhodobého plánování (1960 – 1973).....	21
2.2.3 Etapa strategického plánování (1973 – 1980).....	22
2.2.4 Etapa strategického řízení I. (1980 – 1995).....	22
2.2.5 Etapa „nového“ strategického řízení II (1995 - ?)	22
2.3 Tvorba podnikové strategie.....	23
2.3.1 Stanovení mise a vize firmy:	25
2.3.2 Analýza	25
2.3.3 Plánování	28
2.3.4 Implementace	29
2.4 Druhy strategií.....	31
2.4.1 Konkurenční strategie	31
2.4.2 Investiční strategie	33
2.4.3 Strategie růstu a rozvoje	34
2.5 Dosažení konkurenční výhody	36
2.5.1 Orientace na zákazníka jako zdroj konkurenční výhody	37
2.5.2 Inovace jako zdroj konkurenční výhody.....	40
2.5.3 Podnikové zdroje jako konkurenční výhoda.....	41
2.5.4 Znalosti jako konkurenční výhoda.....	41
3 Analýza problému.....	43
3.1 O společnosti Focus CZ	43
3.1.1 Historie podniku	43

3.1.2	Základní údaje.....	44
3.1.3	Vize a poslání společnosti.....	44
3.1.4	Předmět podnikání	45
3.2	Analýza externích faktorů	47
3.2.1	Slept analýza:	47
3.2.2	Porterův model konkurenčních sil:	49
3.2.3	Shrnutí externí analýzy	57
3.3	Analýza interních faktorů.....	58
3.3.1	7S	58
3.3.2	Hodnotový řetězec	63
3.3.3	Finanční analýza	69
3.3.4	Dotazník zákazníkům	74
3.3.5	Shrnutí interní analýzy.....	81
3.4	SWOT analýza	83
3.4.1	Externí prostředí	83
3.4.2	Interní prostředí.....	86
3.4.3	Souhrnné hodnocení SWOT analýzy:.....	89
4	Vlastní návrhy řešení	90
4.1	Firemní strategie.....	90
4.2	Obchodní strategie	90
4.3	Návrh funkční strategie AF	92
4.3.1	Marketingová strategie	92
4.3.2	Personální strategie	101
4.3.3	Prodejní strategie	103
4.3.4	Strategie IS.....	105
4.4	Strategické cíle	107
4.5	Očekávané náklady a tržby	109
4.5.1	Náklady na zavedení novinek.....	109
4.5.2	Tržby za AF	111
4.6	Zavádění strategie	111
4.6.1	Harmonogram	112
4.6.2	Rizika spojená s realizací.....	113
4.6.3	Kontrola realizace strategie	114
4.7	Hodnocení přínosů	116
	Závěr	117

Literatura.....	119
Seznam obrázků a tabulek	122

Úvod

Tato diplomová práce se zabývá strategií, ve firmě, která poskytuje nepříliš běžné služby v oblasti výzkumu trhu. Zaměřena je zejména na monitoring letákových akcí a další zpracování výstupů z těchto dat. Strategie, na kterou je zaměřena tato práce by měla vést k dalšímu rozvoji společnosti.

Rozvoj je nutný v každé společnosti, v tomto případě jde však o pobočku mezinárodně působící firmy a je nezbytně nutné vést společnost k ziskům naplánovaným mateřskou společností. Práce tedy rozebírá některé oblasti firemních činností, které byly dosud opomíjené, a větší zaměření na ně by mělo přinést požadované výsledky. Kromě toho by krokem k dalšímu rozvoji mohla být i nabídka nových možností ve výstupech poskytovaných služeb zahrnující i názory zákazníků, a tak jejich větší spokojenost. Na zákaznících závisí další úspěch firmy a jejich spokojenost, která by měla být dosažena jejich zainteresovaností, je proto prvořadá.

Teoretická východiska práce jsou zaměřena nejprve na popis strategie jako takové. Dále obsahuje vývoj strategického řízení v druhé polovině 20. století a poté pojednává o tvorbě a druzích strategie z pohledu známých ekonomů.

Pro návrhy k řešení současné situace je stěžejní analýza, která obsahuje několik základních údajů o firmě a její činnosti, pro lepší představu o jejím působení. Nejdůležitější částí analýzy je pak rozbor externích a interních faktorů, které na firmu působí a ovlivňují či omezují její chod. Působení externích faktorů je postihnuto použitím analýzy SLEPT, která zachycuje obecné okolí firmy a dále pomocí Porterova pětifaktorového modelu prostřednictvím něžž je popsáno oborové okolí firmy. I u interních faktorů jsou použity metody, které mají komplexně zachytit interní firemní prostředí. V tomto případě je to 7S od McKinsey a hodnotový řetězec popisující jak primární tak podpůrné činnosti tvořící hodnotu pro zákazníka. Dále je pro základní přehled o finanční situaci podniku použita finanční analýza a některé její ukazatele. Pro získání přehledu o názorech zákazníků obsahuje analýza také výsledky dotazníku, který jim byl distribuován.

V návrzích jsou pak konkrétně popsány navrhované změny u jednotlivých funkcí firmy a zavedení novinek v nabídce, které by celkově měli přispívat k požadovanému rozvoji.

1 Cíle a metodika zpracování

1.1 Cíle práce

Cílem diplomové práce je pokusit se navrhnout řešení, která by přispěly k dalšímu rozvoji firmy, neboť firma se po období rychlého růstu a následné krize přestává dále rozvíjet. Jejím zájmem je tedy rozvinout své aktivity tak, aby přispěly k opětovnému zvyšování obrátu a tedy i zisku.

Za účelem zajištění těchto nejvyšších cílů je třeba zjistit nedostatky v zejména prodejní oblasti, které je možné a žádoucí napravit a rozvíjet nové, a to nikoliv pouze nyní nahodile, ale systematicky a pravidelně. Hlavního cíle má být dosaženo především řízenou orientací všech firemních činností na to nejdůležitější pro firemní existenci což jsou zákazníci a jejich přání. Nová strategie společnosti by měla dát jednotný směr jednotlivým firemním činnostem, které společnost provádí, ale jejich provádění není systematické jednotné a není nikde pevně zakotveno.

K hlavnímu cíli by firma měla dospět zejména prostřednictvím následujících změn v obchodní (prodejní) oblasti:

- zaměření všech firemních činností na spokojenost zákazníka (aktivní komunikace s nimi),
- přizpůsobení již poskytovaných služeb zákaznickým potřebám, tyto potřeby aktivně zkoumat,
- zavedení nových služeb v oblastech, kterými se firma zabývá, dle aktuálních trendů a s nimi spojených nových potřeb zákazníků.

1.2 Metodika zpracování:

Externí analýza

Slept analýza

- slouží k analýze obecného firemního okolí,
- pomocí této analýzy jsou popsány jednotlivé vlivy působící na firmu (společenské, právní, ekonomické, politické a technologické).

Porterův model konkurenčních sil

- analyzuje konkurenční tlaky na trhu a to ze strany odběratelů, dodavatelů, konkurentů uvnitř odvětví i potenciálních konkurentů nových a také hrozbu substitutů.

Interní analýza

7S

- tato metoda analyzuje vnitřní faktory, které formují firmu a její stav. Skládá se ze strategie, struktury firmy, informačních systémů, stylu řízení, spolupracovníků, schopností a sdílených hodnot.
- touto analýzou by měla být popsána vnitřní úroveň firmy, ze všech těchto pohledů.

Hodnotový řetězec

- analyzuje jednotlivé primární (vstupní operace, výroba, výstupní operace, marketing a prodej, servisní služby) a podpůrné aktivity firmy (infrastruktura, technologický rozvoj, lidské zdroje a obstaravatelská činnost) a tvorbu hodnoty pro zákazníka vznikající těmito aktivitami.

Shrnutí:

SWOT analýza

- seskupí výsledky jednotlivých analýz do silných a slabých stránek firmy (zjištěné z analýzy vnitřních faktorů) a příležitostí a hrozeb (zjištěné z analýzy vnějších faktorů).

1.3 Časový harmonogram zpracování:

Etapa 1	Termín: 30/9/2011
Formální podklady.	
Kontaktní informace.	16. 9. 2011
Vymezení tématu.	16. 9. 2011
Pracovní název práce.	16. 9. 2011
Literatura.	19. 9. 2011
Oponent.	22. 9. 2011
Harmonogram zpracování.	22. 9. 2011

Etapa 2	Termín: 30/11/2011
Cíle a metody zpracování	
Popis cílů diplomové práce.	31. 10. 2011
Určení druhů metod, které budou použity.	31. 10. 2011
	25. 11. 2011
Popis jednotlivých metod.	30. 11. 2011

Etapa 3	Termín: 28/2/2012
Teoretická část a upřesnění metodiky analýzy	
Pročtení literatury k tématu.	15. 1. 2012
Výběr literatury, která bude použita v DP.	23. 1. 2012
Prvotní zpracování materiálů.	6. 2. 2012
Konečná korekce zpracování.	18. 2. 2012
Upřesnění průběhu analýzy.	25. 2. 2012

Etapa 4	Termín: 31/3/2012
Analytická část	
Základní popis firmy.	10. 3. 2012
Analýza externího prostředí.	17. 3. 2012
Analýza interního prostředí.	24. 3. 2012
Souhrnná SWOT analýza	31. 3. 2012

Etapa 5	Termín: 30/4/2012
Návrhová část	
Výběr nejvhodnějších kroků k rozvoji firmy.	7. 4. 2012
Rozbor postupu k uskutečnění vybraných kroků.	21. 4. 2012
Možné zavedení strategie	30. 4. 2012

Etapa 6	Termín: 30/4/2012
Úvod, závěr	
Sepsání úvodu k diplomové práci.	7. 4. 2012
Konečná korekce úvodu diplomové práce.	14. 4. 2012

Sepsání závěru k diplomové práci.	21. 4. 2012
Konečná korekce závěru diplomové práce.	28. 4. 2012

Etapa 7	Termín: 10/5/2012
Odevzdání konečné verze práce	
Odevzdání práce v elektronické podobě.	7. 5. 2012
Odevzdání práce fyzicky.	10. 5. 2012

2 Teoretická východiska

2.1 Podniková strategie

2.1.1 Co je strategie

Podle tradiční definice je strategie dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle firmy. Modernější definice však označuje strategii jako připravenost na budoucnost. Stanovuje dlouhodobé cíle, průběh strategických operací a rozmístění zdrojů tak, aby strategie vycházela z potřeb firmy a reagovala na změny. Strategie je jasně definovaný proces, kterým je popisován aktuální stav firmy, současně vytyčuje jak dosáhnout strategických cílů, pomocí strategických scénářů, což bývá obsaženo ve strategickém plánu. Strategie je způsob jak realizovat misi a vizi firmy.¹

Jsou to plány, volby rozhodnutí, které mají dovést firmu k větší ziskovosti a úspěchu. Dobře utvořená strategie může vést ke komerčnímu úspěchu naopak špatná i k bankrotu. Ne každý plán je však strategický většina slouží spíše k zavádění strategie než k jejímu stanovení. Strategie zvýrazní místa, kde by podnik mohl být úspěšnější a zároveň, kde jsou jejich slabosti. Strategie poskytuje pohled na budoucnost, měla by poskytovat smysl a účel práce lidí. Majitelům pak způsob měření pokroku jejich podniku. Základem spolehlivé strategie je **porozumění vlastním zákazníkům**. Toto porozumění by mělo být dynamické tedy, že společnost dokáže vyvíjet své produkty v souladu s měnícími se preferencemi zákazníků. Některé strategie firem s vedoucím postavením na trhu jsou založeny právě na předvídání, co zákazníci budou chtít. Strategie zajišťuje, aby se podnikové prostředky soustředily na nejdůležitější zákazníky a tak si udržuje jejich věrnost. Jasná strategie manažerům ukazuje, kde je třeba přidat v obchodních dovednostech.²

Rozvíjení strategie se zájmovými skupinami pomáhá firmě zvyšovat vnímavost vůči novým příležitostem. V těchto skupinách by měli být:

- Vedoucí zákazníci.
- Nezákazníci:

¹ SRPOVÁ, J., SVOBODOBÁ, I., SKOPAL, P. aj. *Podnikatelský plán a strategie*. 2011. s. 160.

² KOURDÍ, J. *Podniková strategie*. 2011. s. 7-9.

- zavedené firmy by se měli snažit navázat vztahy s firmami, které představují nové typy potřeb zákazníků.
- Koneční uživatelé.
- Partneři a komplementátoři.³

2.1.2 Co strategií není:⁴

- prohlášení typu „Strategií je být vedoucím zaměstnavatelem“, což neříká nic o tom kam podnik směřuje a proto to není strategie,
- rozpočtový ani obchodní plán, i když mohou přispívat k tomu jak se strategie zavádí,
- analýza dat. Často vede ke strategii, přitom by měla být učiněna strategická volba analýzou zkoumána a upřesňována.

2.1.3 Hierarchie strategií⁵

Podnikatelská strategie

Je to strategie na společenské úrovni a vedení firmy se v ní snaží najít odpovědi na otázky jako:

Jakou odpovědnost má firma vůči společnosti?

Jaké principy nebo hodnoty společnost uznává? atd.

Podniková strategie

Musí zohlednit dodržování strategie a zároveň dostatek volného prostoru vyžadovaný strategickými obchodními jednotkami pro rychlé přizpůsobení změnám.

Vyjadřuje základní podnikatelská rozhodnutí jako v jaké zemi či oboru chce společnost podnikat.

³ DOZ, Y. KOSONEN, M., *Dynamická strategie*. 2011. s. 80 – 81.

⁴ KOURDI, J. *Podniková strategie*. 2011. s. 11.

⁵ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 2007. s. 35-37.

Obchodní strategie

Strategická obchodní jednotka (SBU) je seskupení podnikových subjektů (divize, výrobky...), pro které existují odlišné trhy a proto i cíle a strategie. Cílem strategie pro SBU je obvykle patřit k vedoucím konkurentům na trhu. Tato strategie tedy vyjadřuje základní strategické cíle a cesty k jejich dosažení pro určitou SBU. Vtiskává podniku na konkrétním trhu jeho specifický charakter.

Funkční strategie

Jde o rozpracování obchodní strategie do funkcí uvnitř podniku (např. strategie rozvoje lidských zdrojů, rozvoje marketingu, výrobků...)

2.1.4 Strategické řízení

Co je strategické řízení⁶

Strategické řízení je souborem manažerských rozhodnutí ovlivňujících dlouhodobou výkonnost firmy.

Uskutečňuje se prostřednictvím strategického cyklu, který má následující fáze:

- přesvědčení podnikatele o nutnosti strategie,
- mise a vize,
- strategická situační analýza,
- určení strategie,
- implementace a hodnocení.

Paradoxy strategického řízení:7

- *Změna a stabilita* – stabilita procesů a struktury v organizaci je snem mnoha manažerů. Je však stále narušována změnami v okolí podniku. Každá stabilita je proto jen přechodná a je stále narušována potřebou změny.

⁶ SRPOVÁ, J., SVOBODOBÁ, I., SKOPAL, P. aj. *Podnikatelský plán a strategie*. 2011. s. 161.

⁷ ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. 2011. s. 38 – 40.

- *Logika a kreativita* – k podnikové úspěšnosti vede originální myšlenka jako výsledek kreativity. Tato myšlenka však postrádá logiku, neboť se vymyká řádu a překračuje dosavadní myšlení. Logika se pak uplatní při aplikaci kreativní myšlenky.
- *Získávání zkušeností a zapomínání* – strategické rozhodování je hodně založeno na zkušenosti, to však může vést ke stereotypům. Při strategickém rozhodování neexistují zcela stejné situace. Již v 60. letech Ansoff upozornil na zápornou synergii v případě, že se podnik snaží diverzifikovat do nového odvětví a používá stejné postupy jako v odvětví stávajícím.
- *Globální a lokální myšlení* – na každý podnik působí globální faktory, je však třeba akceptovat kulturní rozdíly u svých výrobků a služeb, marketingu, v jednání s lokálními partnery.

Manažerské strategické myšlení:8

- Manažer by se měl snažit o komplexní přístup k rozhodování. Spojování všech informací a poznatků vnitřních i vnějších, i když zdánlivě nesouvisí. Měl by být schopný zaznamenat i nejasné signály, včas zaznamenat možné nebezpečí a připravit se na změny.
- Je třeba, aby uměl odstranit nedostatky analýz i intuice a u obou znát přednosti i nedostatky.
- Měl by také vidět svět budoucnosti, hybné síly na něj působící a umět je kriticky vyhodnotit. Vize nestačí jen formulovat, ale také sdělovat ostatním.

⁸ ZUZÁK, R. Strategické řízení podniku. 2011. s. 47.

2.2 Vývoj strategického myšlení⁹

Strategický přístup k podnikání existoval již v počátku řemeslné výroby a obchodu. Ve starověku i středověku chtěli výrobci prodat více a za lepší než konkurence. Existovalo několik etap a každá z nich si vyžádala jiný přístup ke strategii.

2.2.1 Etapa plánování (1945 – 1960)

Po 2. světové válce byly ve světě velmi rozdílné hospodářské situace. Na jedné straně USA jako významný dodavatel zbraní na straně druhé Evropa a Japonsko se zničeným průmyslem. Trh byl tak v této době nenasycen, převládala neuspokojená poptávka. Cílem byla obnova ekonomik. Strategické myšlení, zejména v USA, bylo zaměřeno na plánování finančních toků, což vyústilo v používání rozpočetnictví jako nástroje pro řízení a kontrolu těchto toků.

2.2.2 Etapa dlouhodobého plánování (1960 – 1973)

Následoval hospodářský růst, který umožnil nasycení poptávky, růst podniků a vznik nových trhů a odvětví. V 60. letech se objevil zájem o podnikovou strategii. Stala se předmětem zájmu univerzitních pracovníků, podnikatelů i podnikových poradců. Zástupci těchto skupin vytvořili hlavní představitele „klasické“ školy podnikové strategie zejména Alfred Chandler a Igor Ansoff, který formuloval základy podnikové strategie. V roce 1962 definoval Chandler strategii jako „určení dlouhodobého cíle podniku, přijetí směrů činnosti a alokace zdrojů pro dosažení cílů“ Strategické rozhodování se zaměřilo na dlouhodobý vývoj podniku.

⁹ ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. 2011. s. 26 – 30.

2.2.3 Etapa strategického plánování (1973 – 1980)

Strategické plánování bylo zaměřeno na zpracování scénářů a hledání úspěšnosti na základě struktury podnikových aktivit a trhů. V 60. letech byla vyvinuta portfoliová matice BCG.

2.2.4 Etapa strategického řízení I. (1980 – 1995)

Zrychloval se proces globalizace a převaha nabídky nad poptávkou. Zvyšoval se zájem o podnikovou strategii, což vedlo k nejednotnosti v názorech a vzniku různých přístupů. Doznívala klasická škola. Jeden z přístupů, vycházel z principu evoluce, tedy že přežije druh, kterých je schopen dosáhnout změny.

Druhý přístup, procesní, uznával vliv vnějšího prostředí tak jako evoluční. Formulaci strategie nechápal jako záležitost top managementu, ale jako kompromis zájmů stakeholders, pak může být strategie úspěšná. Příznivci vnímali strategické řízení jako permanentní, kontinuální a interaktivní činnost.

Třetí „systémový“ přístup reagoval na globalizaci ekonomiky. Z toho vycházely odlišné strategie. Vznikaly aliance, společné podniky, globální sítě aj.

2.2.5 Etapa „nového“ strategického řízení II (1995 - ?)

Typické je zvyšování míry konkurence a s tím spojený zvyšující se tlak na inovace, nabízení stále nových výrobků, změn podle požadavků zákazníka a jejich zapojení do vytváření zákaznické hodnoty, což patří k nejvýznamnějším faktorům, se kterým je třeba se vyrovnat.

Dochází ke kritice dosavadních strategických postupů. Cílem podniku se v této době stává dosažení silné pozice, flexibilita, rychlost, kreativita a originalita.

2.3 Tvorba podnikové strategie

Několik pravidel úspěšné strategie¹⁰

- *Vytvoření jedinečné strategické pozice:*
 - zaměření se na podnikové zákazníky a přitažlivost nabídky pro ně.
- *Zvážení dostupnosti zdrojů.*
- *Vytvoření citového pouta zaměstnanců ke strategii:*
 - je klíčové vysvětlit zaměstnancům proč je strategie pro firmu tak důležitá, neboť i ta nejlepší strategie selže, pokud není lidmi pochopena!!
- *Stálá flexibilita strategie:*
 - strategie by se neměla měnit příliš často, ale pravidelně se přizpůsobovat okolnostem.

Výběr přístupu ke strategii¹¹

K výběru správného přístupu ke strategii jsou vhodné následující kroky:

- **Shromáždění správných informací:**

Užitečná je SWOT analýza, SWOT je typ strategické analýzy stavu firmy z hlediska jejích silných stránek (strengths), slabých stránek (weaknesses), příležitostí (opportunities) a ohrožení (threats), který poskytuje podklady pro formulaci rozvojových směrů a aktivit, podnikových strategií a strategických cílů.¹²

- **Rozvíjení tržního povědomí:**

Udržení přehledu o konkurenci, tedy o jejích cenách, technologiích, nových výrobcích, jejím chování na trhu atd.

- **Rozhodnutí co je třeba udělat,**

¹⁰ KOURDI, J. *Podniková strategie*. 2011. s. 14 – 15.

¹¹ tamtéž, s. 33-35.

¹² *SWOT analýza. /online/*. 2011. [cit. 2012-01-15]. Dostupné z WWW : <http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=59&X=SWOT+analyza>.

- **Zhodnocení rizik¹³**

Při sestavení seznamu možných rizik je možné vycházet ze seznamů, sestavených podle literatury, vlastních zkušeností, průzkumů dříve provedených analýz. Pro získání vlastního seznamu je vhodné použít některou z metod jako brainstorming, metoda Delphi apod.

Metoda účelových interview (metoda Delphi)

Nejběžnější varianta je metoda Delphi, která spočívá v řízeném kontaktu mezi experty hodnotící skupiny a příslušnými představiteli hodnoceného subjektu. Metoda Delphi pro rizikovou analýzu souboru otázek diskutovaných na účelových pohovorech. Otázky jsou obvykle na 2 části – pevná a variabilní, dle průběhu pohovoru. Respondenti nepřicházejí při zpracování odpovědí (provádění pohovorů) do styku, čímž je zaručeno vzájemné neovlivňování. Výhodou této metody je menší náročnost na spotřebu zdrojů. Metoda Delphi je vhodná pro analýzu rizik především proto, že určuje, co se může stát a za jakých podmínek.

Absence jednoznačného finančního vyjádření je odstranitelná začleněním tohoto kritéria do pohovorů, které v plné variantě metody Delphi probíhají vícestupňově.

- **kritické myšlení**

Uvážlivé rozhodování o tom, zda nějaké tvrzení s určitým stupněm jistoty přijmeme, odmítneme nebo se zřekneme úsudku. Kritické myšlení se skládá z porozumění informaci jejímu uchopení a důslednému prozkoumání. Porovnání s jinými názory a s tím, co už o problému víme, a výsledné zaujetí stanoviska a zodpovědnosti za ně.¹⁴

¹³ SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2009. s. 108 – 109.

¹⁴ *Uplatňování kritického myšlení*. /online/. 2011. [cit. 2012-01-15]. Dostupné z WWW : <http://clanky.rvp.cz/clanek/o/z/119/UPLATNOVANI-KRITICKEHO-MYSLENI.html/>.

2.3.1 Stanovení mise a vize firmy:¹⁵

Mise

- je posláním firmy. Může obsahovat např. etické nebo společenské hodnoty. Prostřednictvím mise dává firma na vědomí svému okolí, že jí nejde pouze o zisk, ale o jiné přínosy jako třeba společenský, duchovní atd. Obvykle bývá ve formě dobře zapamatovatelného sloganu.

Vize

- jde o dlouhodobý směr firmy, tedy kam firma kráčí. Mělo by jít o vyjádření budoucí pozice firmy a to jasně a srozumitelně pro všechny na něž je vize cílena.

2.3.2 Analýza

Důležité je pečlivě se ptát, určit nejlepší přístup a pak aktivity kontrolovat pomocí dalších otázek. Analýzy odkrývají informace, z nichž je třeba vybrat, které budou mít největší dopady, shrnout je a sdělit ostatním. Dobrým způsobem jak informace prezentovat je souhrn silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.¹⁶ Je třeba počítat s tím, že se vytvořená analýza může změnit ze dne na den.¹⁷

*Externí analýza*¹⁸

- analyzuje se okolí firmy, což pomáhá identifikovat hrozby a příležitosti.

Externí analýza makrookolí

Důležité je odhadnout účinek změn různých faktorů makrookolí na naši firmy.

Zaměřujeme se na makroekonomické prostředí (úroková míra, inflace), technologické okolí (vývoj technologií), sociální prostředí (chování zákazníků v důsledku životních změn), demografické prostředí (kultura, vzdělání) aj.

¹⁵ SRPOVÁ, J., SVOBODOBÁ, I., SKOPAL, P. aj. *Podnikatelský plán a strategie*. 2011. s. 162 - 163.

¹⁶ KOURDÍ, J. *Podniková strategie*. 2011. s. 111.

¹⁷ SRPOVÁ, J., SVOBODOBÁ, I., SKOPAL, P. aj. *Podnikatelský plán a strategie*. 2011. s. 167.

¹⁸ tamtéž, s. 165 – 167.

Externí analýza mikrookolí

Jde o zkoumání odvětví v němž firma působí. Obvykle se používá některý z klasických modelů.

Porterův pětifaktorový konkurenční model

Michael Porter označil síly působící na firmu je to:

- riziko vstupu nových konkurentů do odvětví – síla tohoto rizika je ovlivněna existencí či neexistencí bariér vstupu do odvětví,
- konkurence uvnitř odvětví – ovlivněna strukturou odvětví (oligopol, monopol),
- vyjednávací síla kupujících – záleží např. na velikosti objemu nákupu, možnosti výběru mezi firmami, aj.,
- vyjednávací síla dodavatelů – záleží na existenci substitutů, velikosti diferencovanosti dodavatelů,
- hrozba substituce – hrozbu vnímáme pokud mohou být vytvořeny blízké substituty našeho produktu

Model šesti sil podle Grovea.

K Porterovu modelu přidává šestou sílu a to sílu komplementářů. Jsou to firmy, které jsou na sobě vzájemně závislé. Mohou to být např. softwarové firmy a výrobci počítačů.

Interní analýza

Cílem této analýzy je odhalit silné a slabé stránky firmy.

Hodnotový řetězec:¹⁹

Popisuje následující oblasti a jejich příspěvek k tvorbě hodnoty:

Primární činnosti:

Řízení vstupních operací

- Postihuje řízení zásob, skladování, kontrola, atd.

Výroba a provoz

- Obsahuje všechny aktivity přeměňující vstupy na produkt. Výroba,

¹⁹ ZICH, R. *Strategický management: Prezentace*. Brno: Vysoké učení technické, Fakulta podnikatelská. 2012. [cit. 2012-05-05].

montáž, balení apod. Rozdílný obsah má u firem v oblasti služeb

Řízení výstupních operací

- Skladování, příprava k dopravě k zákazníkům, doprava ke zákazníkům, vyřizování objednávek

Marketing a odbyt

- Veškeré aktivity související s prodejem.

Servis

- Poprodejní služby, servis atd.

Podpůrné činnosti

Infrastruktura podniku

- může obsahovat systém řízení firmy, finanční řízení, informační systém, atd.

Řízení lidských zdrojů

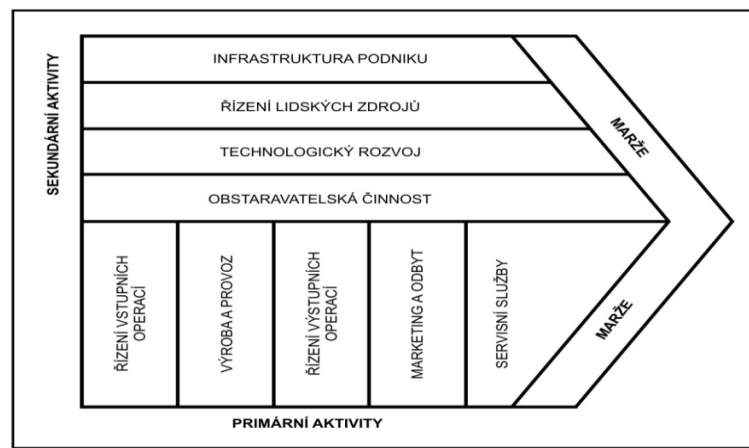
- obsahuje vše, co souvisí se získáváním, rozvojem a odměňováním zaměstnanců.

Technologický rozvoj

- rozvoj produktů a s tím související rozvoj vybavení a procesů potřebných k jejich tvorbě atd.

Obstaravatelská činnost

- řízení vztahů s dodavateli, tedy zajišťování vstupů.

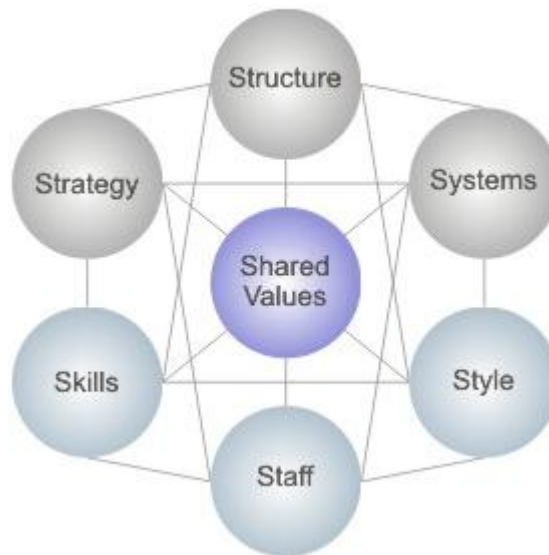


Obrázek 1 Hodnotový řetězec²⁰

²⁰ ZICH, R. *Strategický management: Prezentace*. Brno: Vysoké učení technické, Fakulta podnikatelská. 2012. [cit. 2012-05-05].

7S²¹

- Strategy – strategie kterou společnost následuje.
- Structure – jak je je firma organizovaná.
- Systems – jaké systémy společnost využívá.
- Shared values - jakým způsobem jsou definované a sdílené firemní hodnoty.
- Skills - jakým způsobem získávají jednotliví pracovníci své dovednosti.
- Style (řízení a kultura) - určuje, jakým způsobem jsou zaměstnanci řízeni a jaká existuje firemní kultura.
- Staff – zaměstnanci a jejich schopnosti.



Obrázek 2 Zobrazení 7S²²

2.3.3 Plánování

Má několik stupňů opírajících se o důkladnou analýzu:

- Definování záměru
 - vyjádření toho kde firma je, kde chce být a jak se změnit
- Vysvětlení předností
 - stručné vysvětlení proč, by zákazníci měli nakupovat u nás.

²¹ Analýza 7S. /online/. 2012. [cit. 2012-01-15]. Dostupné z WWW : <http://www.ict-123.com/Strategick%C3%A9%99%C3%ADzen%C3%AD/Metody/Anal%C3%BDza7S.aspx>

²²The McKinsey 7S Framework. /online/. 2012. [cit. 2012-01-15]. Dostupné z WWW : http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.html.

- Stanovení hranic strategie
 - jasno v tom, kterými trhy a výrobky se zabývat.
- Volba priorit
 - nej produkty, zákazníci...
- Rozpočet
 - je základem úspěšné strategie. Je třeba odhadnout náklady, výnosy a hotovost. Poté je důležité srovnat výsledky s rozpočtem.

Podstatné je sestavit rozpočet co nejdříve, být realističtí, zvážit různé scénáře.²³

2.3.4 Implementace

- důležité je předejít nejasnostem a konfliktům, aby strategie uspěla musí být v souladu s prací ostatních oddělení, se schopnostmi zaměstnanců, očekáváními zákazníků atd. Komunikační dovednosti jsou často přehlížené, přitom hrají klíčovou roli.²⁴

Principy efektivní implementace²⁵

Implementace strategie se může členit do těchto propojených částí:

1. plánování zdrojů a určení dalších potřebných zdrojů,
 - začíná identifikací požadavků na zdroje (technické, finanční, personální, nemotné) a způsobem jejich rozmístění a efektivního využití v organizaci. Úprava a zefektivnění procesů je obvyklou součástí změn uvnitř organizace v průběhu implementace strategie.
2. specifikace klíčových úkolů, definování časového harmonogramu a zodpovědností (implementační plán),
3. zavádění změn zejména organizačního charakteru (úpravy pravomocí a kompetencí, úpravy informačního systému, školení a rekvalifikace)
4. kvalitní řízení změn

²³ KOURDI, J. *Podniková strategie*. 2011. s. 111 – 114.

²⁴ tamtéž, s. 115.

²⁵ KAŠPAŘÍKOVÁ, J. *Implementace strategie*. /online/. 2004 [cit. 2012-01-15]. Dostupné z WWW : <http://topregion.cz/index.jsp?jsessionid=110AD3A8475CDECDF3FFEAE51862711F?articleId=1597>.

- v první řadě je třeba „rozmrazit“ stávající situaci v organizaci, zejména změnit stávající postoje a návyky zaměstnanců, vysvětlit jim nutnost změn a motivovat pro nové strategické cíle.
5. hodnocení a aktualizace strategie

Pro implementaci strategie bývá stále častěji využívána metoda BSC.

Balanced ScoreCard

Je to strategický integrovaný systém měření a řízení výkonnosti podniku vynalezený ekonomy Kaplanem a Nortonem. Jde o metodu strategického řízení procházející napříč celým podnikem. V současné době je to jeden z nejkompexnějších manažerských přístupů. Balanced ScoreCard představuje strategický systém řízení organizace, který prakticky rozpracovává a převádí poslání a vizi organizace do specifických cílů a úkolů, do souboru měřítek a ukazatelů finanční a nefinanční výkonnosti. Měřítko a ukazatele pak poskytují rámec pro posuzování úspěšnosti strategie a systému řízení. Doplnující funkcí BSC je dokumentace specifické strategie organizace.²⁶

Tato metoda je pro implementaci a vyhodnocení strategie osvědčená. Pohlíží na strategii ze čtyř perspektiv a to:

- finanční (sledování zisku, obratu...)
- zákaznická (jak chceme, aby zákazník vnímal naši firmu...)
- interních podnikových procesů (sledování snižování nákladů...)
- učení se a růst (inovace, znalosti, IS...)

Pro každou perspektivu se vytvoří měřítko, cílové hodnoty a opatření jak hodnot dosáhnout.²⁷

V praxi vypadá Balanced ScoreCard tak, že se definují

- záměry, cíle a mezicíle nutné k uskutečnění podnikové mise a vize,
- měřítko a ukazatele výkonnosti jejich plnění,

²⁶ *Balanced ScoreCard (BSC)*. /online/. 2010. [cit. 2012-01-15]. Dostupné z WWW : <http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=56>.

²⁷ SRPOVÁ, J., SVOBODOBÁ, I., SKOPAL, P. aj. *Podnikatelský plán a strategie*. 2011. s. 167.

- cílové nebo očekávané hodnoty pro definovaná měřítka a ukazatele výkonnosti,
- kroky a aktivity nutné k dosažení stanovených cílů, mezicílů a záměrů,

a to pro každou z klíčových oblastí.²⁸

Angažovanost zaměstnanců při implementaci:²⁹

Převládá názor, že když se zaměstnanci aktivně angažují ve své práci jsou produktivnější a přístupnější implementaci strategie.

Řetězec zaměstnanec – zákazník – zisk

Angažovanost zaměstnanců má dva typy. Logický závazek je práce sloužící finančním či profesionálním zájmům zaměstnance. Tradiční motivaci pak přesahuje motivace citová, ta je tam kde jsou zaměstnanci nejen spokojeni se svou prací, ale také je baví a věří tomu co dělají.

Teorie tří faktorů

Rovnost – spravedlivé zacházení ze stránky fyzické, ekonomické i psychologické.

Úspěch – zaměstnanci dělají věci, na kterých jim záleží, dostávají uznání a mohou být na svou práci pyšní.

Přátelství – nejdůležitější jsou vztahy se spolupracovníky a týmová práce.

2.4 Druhy strategií

2.4.1 Konkurenční strategie

*Ansoffova matice čtyř strategií*³⁰

Tržní penetrace – snaha firmy proniknout více se stávajícím výrobkem na stávající trh.

Nejméně riziková.

²⁸ *Balanced ScoreCard (BSC)*. /online/. 2010. [cit. 2012-01-15]. Dostupné z WWW : <http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=56>.

²⁹ KOURDI, J. *Podniková strategie*. 2011. s. 136-141.

³⁰ *Ansoffova matice*. /online/. 2012. [cit. 2012-01-19]. Dostupné z WWW : <http://managementmania.com/ansoffova-matice>.

Rozvoj trhu - zahrnuje hledání dodatečných tržních segmentů. Firma využívá existující produkty. Je rizikovější než předchozí strategie.

Rozvoj produktu - firma inovuje produkt a snaží se ho uplatnit na stávajících trzích. Vhodná pro firmu silnou v inovacích. Je rizikovější než předchozí strategie.

Diverzifikace – častá, ale nejrizikovější strategie. Podnik musí inovovat stávající výrobek nebo vyvinout nový a uspět s ním na novém trhu.

	Existující produkty	Nové produkty
Existující trh	Tržní penetrace	Rozvoj produktu
Nový trh	Rozvoj trhu	Diverzifikace

 managementmania.com

Obrázek 3 Ansoffova matice³¹

Porterovy konkurenční strategie³²

Strategie vedoucího postavení v nízkých nákladech

Firma musí vyrábět levněji než konkurenti. Měla by se zaměřit na průměrného zákazníka a výrobky nediferencovat.

Diferenciační strategie

Firma se snaží odlišit od konkurence dokonalejším produktem (novým výrobkem, technologií, kvalitnějším servisem). Úspěšnost závisí na schopnosti přesvědčit zákazníka o výjimečnosti produktu

³¹ Ansoffova matice. /online/. 2012. [cit. 2012-01-19]. Dostupné z WWW : <http://managementmania.com/ansoffova-matice>.

³² SRPOVÁ, J., SVOBODOBÁ, I., SKOPAL, P. aj. *Podnikatelský plán a strategie*. 2011. s. 180.

Cílená strategie

Má variantu zaměření na nízké náklady nebo na diferenciaci pro jeden segment trhu. Náklady se snižují zkušenostním efektem a diferenciaci je založena na dokonalé znalosti zákazníků.

Mintzbergovy strategie³³

Diferenciační strategie

Mohou být zaměřené na cenu, na podporu prodeje, na image, na kvalitu či design.

Nediferenciační strategie

Jsou postaveny na tom neodlišovat se od konkurence.

Strategie podle segmentace trhu

Mohou být zaměřené na segmentovaný trh (přizpůsobení segmentům), na jeden segment či na zakázkovou strategii.

Strategie rozšiřující podnikatelské aktivity

Patří sem strategie vertikální integrace, diverzifikační strategie, strategie ústupu (firma snižuje své aktivity) aj.

2.4.2 Investiční strategie

³⁴

Investiční strategie jsou ovlivněny životním cyklem odvětví. Vycházejí z toho, že v různých životních fázích je třeba přizpůsobit se z hlediska investičních nákladů, marketingu atd.

Jde tedy o strategie

v etapě vzniku (důraz na rozvoj specifických předností),

v etapě růstu (upevňování tržní pozice, zvyšování tržního podílu),

v etapě ustálení (investice do zvětšování tržního podílu),

³³ SRPOVÁ, J., SVOBODOBÁ, I., SKOPAL, P. aj. *Podnikatelský plán a strategie*. 2011. s. 182 – 183.

³⁴ tamtéž, s. 183 – 184.

v etapě dospívání (je třeba investovat do ochrany specifických předností),
v etapě úpadku a restrukturalizace (snižování majetku).

2.4.3 Strategie růstu a rozvoje

Pokud firma přestane růst je třeba růst obnovit, a to z mnoha důvodů. Podnik musí např. uspokojit akcionáře, předejít inflaci, uspokojit stále stoupající platová očekávání a očekávání vyšších odměn na konkurenčním trhu práce atd.³⁵

K růstu může vést:

Organický růst:³⁶

- organický růst je, když podnik využívá své stávající zdroje. Probíhá, když trh roste, podniku se daří lépe než konkurenci nebo když vstupuje na nové trhy,
- závisí na dostupnosti zdrojů a kapacit, jeho plánování čase a hotovosti.

Fúze a akvizice:

- fúze je spojení dvou nebo více společností, buď sloučením nebo splynutím. Při sloučení zůstává jedna společnost jak nástupnická. Při splynutí vzniká společnost nová,³⁷
- akvizicí rozumí právní i ekonomické spojení podniků,
- jedna z nejrychlejších, ale i nejtěžších a nejrizikovějších cest,
- na efektivnost fúze existuje pesimistický (vzroste byrokracie, vznikne těžkopádný gigant) a optimističtější názor (úspory z rozsahu, stabilita a růstový potenciál).³⁸

³⁵ McKEE, S. *Co dělat když firma přestane růst*. 2010. s. 138.

³⁶ KOURDI, J. *Podniková strategie*. 2011. s. 91 – 92.

³⁷ Fúze. /online/. 2010. [cit. 2012-01-18]. Dostupné z WWW :
http://ec.europa.eu/youreurope/business/expanding-business/merging-company/czech-republic/index_cs.htm.

³⁸ KOURDI, J. *Podniková strategie*. 2011. s. 94.

Vertikální integrace:

- může být zpětná nebo dopředná, vertikální integrace se zavádí z důvodu snížení nákladů, zlepšení řízení nákladů aj. Nevýhodou jsou administrativní náklady, nejistá poptávka,³⁹
- vertikální integrací se rozumí, že si podnik buď vyrábí svoje vstupy, nebo disponuje s vlastními výstupy.⁴⁰

Globální expanze:

- jde o expanzi za hranice země. Tato strategie může být multinacionální nebo globální. Multinacionální předpokládá, že trhy v zemích se liší např. v legislativě, konkurenčních podmínkách apod. Globální strategie předpokládá, že neexistují rozdíly.⁴¹

Diverzifikace:

- podnik přesouvá svou činnost do jiné oblasti. Buď jde o nový produkt na existujícím trhu nebo o nový produkt na jiném trhu. Může poskytovat výhody jako např. zamezí nutnosti spoléhat na malou skupinu zákazníků a rozložit riziko, učiní podnik atraktivnějším aj.⁴²

Druhy diverzifikace⁴³

Koncentrická diverzifikace

- jde o doplnění nového, ale generačně návazného produktu. Obvykle v klesajícím oboru. Nový produkt může zvýšit prodej, stávající produkt je ve fázi poklesu životního cyklu

³⁹ SRPOVÁ, J., SVOBODOBÁ, I., SKOPAL, P. aj. *Podnikatelský plán a strategie*. 2011. s. 184.

⁴⁰ *Vertikální integrace*. /online/. 2004. [cit. 2012-01-18]. Dostupné z WWW : <http://www.ewizard.cz/logistika-slovník.php?detail=335>.

⁴¹ SRPOVÁ, J., SVOBODOBÁ, I., SKOPAL, P. aj. *Podnikatelský plán a strategie*. 2011. s. 185.

⁴² KOURDI, J. *Podniková strategie*. 2011. s. 103.

⁴³ *Management a Marketing*. /online/. 2011. [cit. 2012-01-18]. Dostupné z WWW <http://management-marketing.studentske.eu/2008/07/c-strategie-diverzifikace.html>.

Horizontální diverzifikace

- jde o nový produkt nové generace a tedy o nový obor pro současný trh. Zřejmě půjde o velmi konkurenční obor.

Složená diverzifikace

- Nový produkt nové generace na novém trhu. Důvodem této diverzifikace bude, že hlavní obor podniku má velký pokles.

Specializace: ⁴⁴

- protiklad diverzifikace, tedy opuštění nedůležitých aktivit nebo zaměření se na stěžejní činnosti.

Rizika růstu: ⁴⁵

- Rizikem je zejména finanční krytí potřebné v době mezi investicí a dobou její návratnosti.
- Růst může dále narušit existující procesy.
- Riziko může být také v konkurenci, která může vidět růst jako příležitost k útoku nebo vstup nových konkurentů na trh, kteří vidí v růstu signál, že se sektoru dobře daří.

2.5 Dosažení konkurenční výhody

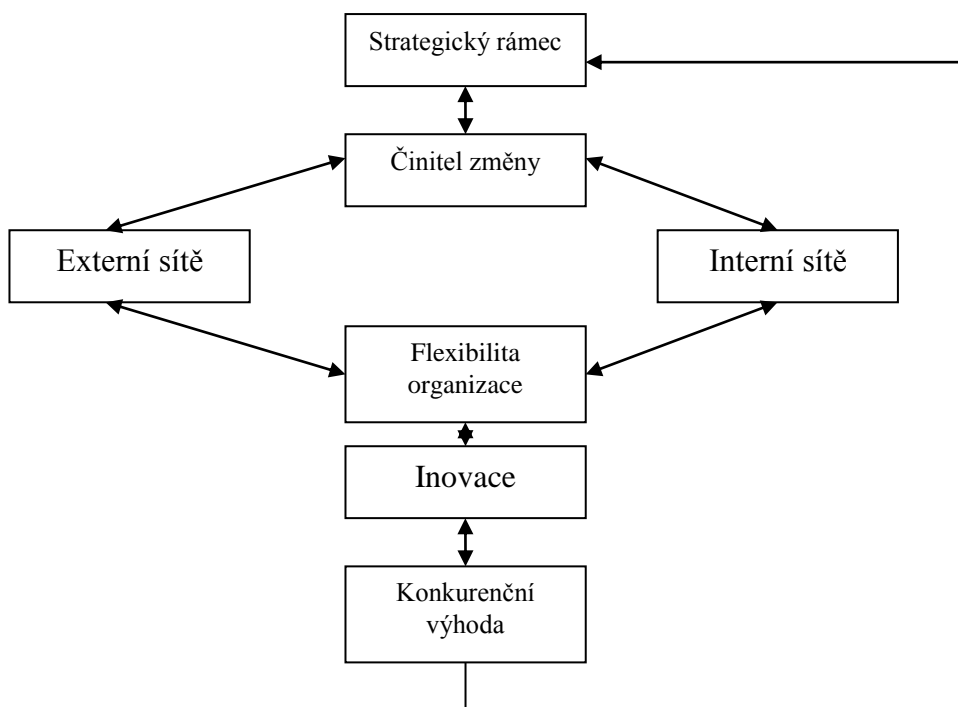
Konkurenční výhodu je možno chápat jako dlouhodobou schopnost podniku vytvářet konečnými zákazníky více vnímanou užitnou hodnotu, tedy lepší naplnění jejich očekávání nebo splnění potřeb. Tato užitná hodnota se promítá do vyšší ceny výrobku a také do výše prodeje, zákazník je však ochoten tuto vyšší cenu zaplatit. Užitná hodnota může být dána vlastnostmi výrobku, ale také např. značkou. Preference zákazníků se pak projevuje v dosahování vyššího zisku, než mají konkurenti.⁴⁶

⁴⁴ KOURDI, J. *Podniková strategie*. 2011. s. 91 – 103.

⁴⁵ tamtéž, s. 105.

⁴⁶ ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. 2011. s. 78.

Dosažení konkurenční výhody je motivací pro jednání podniku. Konkurenční výhoda je projevem úspěšnosti podniku. Dosahování konkurenční výhody je silným impulzem pro **hledání strategií**, které k ní vedou. V současnosti je největším problémem nalezení faktoru, který vede k dlouhodobé konkurenční výhodě. Jednotlivé přístupy nejsou návodem pro podnikovou strategii. Je třeba, aby si každý podnik vytvořil z jednotlivých částí svou strategickou mozaiku.⁴⁷



Obrázek 4 Model tvorby konkurenční výhody v MSP⁴⁸

2.5.1 Orientace na zákazníka jako zdroj konkurenční výhody⁴⁹

Každá strategie by měla být v první řadě zaměřena na zákazníka. Toto zaměření je základem zdravého podniku. K tomuto přístupu je třeba sbírat data o současných i potenciálních zákaznících.

⁴⁷ ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. 2011. s. 79-80.

⁴⁸ SRPOVÁ, J., SVOBODOBÁ, I., SKOPAL, P. aj. *Podnikatelský plán a strategie*. 2011. s. 172.

⁴⁹ KOURDÍ, J. *Podniková strategie*. 2011. s. 201-208.

Orientace na zákazníka je posilována:

- Analýzou trhu

Je třeba vědět, co chce každý jednotlivý zákazník. Průzkumy trhu je třeba dobře a objektivně provést a interpretovat.

- Segmentací trhu

Rozčlenění cílového trhu tak, aby byly co nejlépe prodávány a poskytovány zákaznické služby. Díky segmentaci je možné lépe zákazníky pochopit a marketingové plány jsou pak lépe zacílené, aktuální a tím pádem efektivní.

- Dolování dat

Je třeba se rozhodnout jaké údaje a jak nejlépe je sbírat, udržet je v jednoduché podobě, umět vžít se do zákazníka, údaje aktualizovat a analyzovat. Podstatné je pak využití informací ke zlepšení produktů a tím zvýšení ziskovosti.

- Vývoj výrobku

Je vždy riskantní. Vývoj výrobku se zakládá na vývojových trendech, konkurenci, potřebách atd.

Techniky pro zajištění orientace na zákazníka

Posílení zákaznických vztahů

Každý člen organizace by měl zákazníkům pomáhat, trávit s nimi čas a tím a tím s nimi budovat dobré vztahy. Důležité je správné rozdělení rolí a odpovědností v týmu. Lidé by měli mít potřebné dovednosti a zkušenosti. Podstatné jsou také **informační systémy**, tedy správné informace o zákaznících mají správní lidé ve správnou dobu.

Naslouchání a budování osobních vztahů

Přínosné je zjišťovat o co se lidé zajímají (i osobně) a dávat najevo, že na nich záleží.

Pravidelná zpětná vazba od zákazníků

K získání zpětné vazby je vhodné využít rozhovory se zákazníky, zjištěnými nedostatky se následně zabývat, a poté oznámení zákazníkům co se s nedostatky děje.

Užitečné je ptát se zákazníků na to co by chtěli nejvíc, aby popsali ideál. Zjišťovat jak by chtěli zlepšit stávající produkty a zhodnotit jak různé jsou zákaznické potřeby a následně zhodnotit zda může být náš trh něčím zvláštní.

Určení nejziskovějších zákazníků

Analýza příjmů a nákladů na zákazníky včetně nákladů na přechod od konkurence a následné udržení.

Organizace orientovaná na zákazníky:⁵⁰

Strategie orientovaná na zákazníky

- neustálé poučování organizace o chování orientovaném na zákazníky,
- soustředování na zákazníka, investice do zákazníka.

Procesy v organizaci uzpůsobeny tak aby strategii uváděli v život

- proces vývoje nových výrobků
- proces uspokojování objednávek
- proces řízení vztahů se zákazníky

Organizační struktura uzpůsobena okolo potřeb zákazníků

- integrují se funkce divizí za účelem uspokojování potřeb zákazníků,
- propojení potřeb zákazníků s chováním zaměstnanců,
- odměňování zaměstnanců podle měřítek souvisejících se zákazníkem,
- systém umožňující šíření informací o problémech zaměstnanců po celé organizaci.

Kultura orientovaná na zákazníky

⁵⁰ KUMAR, N. *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. 2008. s. 209.

- poslání vize a mise orientované na zákazníka,
- názor zákazníka zastoupen ve strategických diskuzích,
- top management demonstruje svým chováním svůj přístup k zákazníkům,
- posedlost zákazníkem je obecně sdílený standard.

Investice do marketingových dovedností

- investice do poznávání potřeb zákazníků,
- databáze, která pomáhá lépe obsluhovat zákazníky,
- investice do zdokonalení marketingových dovedností.

2.5.2 Inovace jako zdroj konkurenční výhody⁵¹

Filozofie inovace je postavena na obnově potenciálu jako zdroje pro monopolní postavení a tím dosažení konkurenční výhody.

Možné inovace:

- zavedení nového výrobku, nebo výrobku s novými vlastnostmi,
- zavedení nového výrobního postupu, či nový způsob využití výrobku,
- otevření nového trhu, který neexistoval nebo na něj výrobci neměl přístup,
- získání nového zdroje surovin, který byl nepřístupný nebo se musel vytvořit,
- vytvoření nové organizační struktury, která vede ke vzniku monopolního postavení nebo ke zrušení monopolu.

Pro udržení konkurenční výhody je třeba, aby byl vlastník inovace schopen ji dostatečně ochránit před napodobiteli. Dále je důležitý dostatečný zájem zákazníků o inovaci. Pokud inovace nezaujme nebo bude cena příliš vysoká, nenajde uplatnění.

V dynamicky se rozvíjejících odvětvích je třeba dostatečné inovační tempo. Toto tempo souvisí s kreativitou pracovníků a na celkovém klimatu vytvářeném manažery.

⁵¹ ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. 2011. s. 82 – 88.

2.5.3 Podnikové zdroje jako konkurenční výhoda⁵²

Strategie je na zdrojích postavena. Zdroj konkurenční výhody je stále více založen na zvláštnosti podnikových zdrojů ve vztahu ke konkurentům. Zdrojem mohou být materiální i nemateriální aktiva a schopnosti (technologie, patenty, licence...)

Pro dosažení konkurenční výhody musí zdroje mít tyto vlastnosti.

- musí přinášet zákaznickou hodnotu,
- jsou obtížně dostupné na trhu zdrojů,
- nelze je nahradit jinou technologií, materiálem či substituty,
- nelze je napodobit v důsledku chráněného duševního vlastnictví nebo utajení.

Na trhu zdrojů existuje omezený přístup k nim, což vede k dosažení konkurenční výhody těch, kteří s nimi disponují. Vlastnictví však samo o sobě nestačí k dosažení konkurenční výhody. K tomu je třeba jejich zvládnutí a využití k tržnímu úspěchu.

Změny v charakteru zdrojů:

Na významu již více než 20 let ztrácejí materiální zdroje, a to z důvodů dosažitelnosti konkurenty a rychlém překonání patentové ochrany. Proto stále více dochází k přesunu na nehmotná aktiva. Pověst společnosti a know-how zaměstnanců jsou nejdůležitějšími faktory úspěchu.

2.5.4 Znalosti jako konkurenční výhoda⁵³

Znalosti mají specifické vlastnosti, které je předurčují k dosažení dlouhodobé konkurenční výhody. Mohou v podniku vznikat, přenášet se, uchovávat, využívat, jsou pro každý podnik originální a pro konkurenty hůře napodobitelné. Schopnost firem pracovat efektivněji se svými znalostmi jsou nejdůležitější pro rozvoj organizace.

V globálním světě jsou znalosti stále více rozhodujícím faktorem úspěchu. Stávají se čtvrtým výrobním faktorem vedle práce půdy a kapitálu. Dlouhodobá konkurenční

⁵² ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. 2011. s. 102-104.

⁵³ tamtéž, s. 118-121.

výhoda nezávisí na vlastnictví znalostí, ale na schopnosti stále inovovat a učit se rychleji než konkurence.

Druhy znalostí:

Explicitní – lze je snadno formalizovat a dokumentovat, je tedy možné je uchovávat či zpřístupnit dalším osobám.

Tacitní – jsou v lidském jedinci a projevují se v jeho představách, jsou osobní. Nelze je tedy řídit. K jejich vzniku dochází při styku konkrétního jedince s konkrétní situací.

Implicitní – jde o tacitní znalosti, které lze převést do explicitní formy.

3 Analýza problému

3.1 O společnosti Focus CZ

3.1.1 Historie podniku

První Focus vznikl ve Vídni v roce 1994, impuls k jejímu vzniku dali bývalí ředitelé společnosti AC Nielsen, kteří byli nespokojení s představami amerického vedení o fungování na rakouském trhu. Tato společnost se zabývala podobnou činností jako následně Focus. Z důvodů těchto neshod se tito lidé rozhodli založit společnost vlastní a zaměřili se na činnosti, které AC Nielsen již nechtěla poskytovat nebo o nich měla jiné představy. Společnosti se dařilo a nakonec i částečně spolupracovali.

Heslem společnosti bylo v začátku: rychleji, lépe, levněji. V roce 2001 začal expandovat do Evropy. Prvními zeměmi byla Česká republika a Německo. V dalších letech se rozšiřoval na Slovensko, Polsko a Maďarsko a dále i na západ. Poslední země, do kterých Focus pronikl je Chorvatsko a jeho okolí.

V současné době je již rozšířen v 21 státech Evropy.



Obrázek 5 Focus v Evropě⁵⁴

⁵⁴ *Welcome to the world of FOCUS Research & Consulting!*. /online/. 2011. [cit. 2012-03-20]. Dostupné z WWW : <http://www.focusmr.com/>.

FOCUS Cz Marketing- and IT Research s. r. o.

V ČR vznikl na konci roku 2001. Monitoring dat začal provádět však až od začátku roku 2002. Během prvních týdnů docházelo k zaškolení personálu a v březnu začala společnost nabízet své služby potenciálním klientům. Přestože na trhu existovala konkurence, Focus se díky své vyšší kvalitě dokázal na trhu rychle prosadit a v současné době má většinu na trhu.

3.1.2 Základní údaje⁵⁵

Název:	Focus CZ Marketing and IT Research s.r.o.
Zapsaná:	OR 27. 12. 2001 oddíl C, vložka 41308
Sepsání zakl. listiny:	21.11.2001
Statutární orgán:	jednatelé Petr Matoušek a Katarína Dohnalová
IČO:	26273381
DIČ:	CZ26273381
Počet zaměstnanců:	25
Společníci:	FOCUS Central East Holding Ges.m.b.H. 1220 Wien, Maculangasse 8 Rakouská republika
Obchodní podíl:	100%

Tabulka 1 Základní informace o společnosti (vlastní zpracování)

3.1.3 Vize a poslání společnosti

Vize

Budovat a upevňovat pozici FOCUSu na českém a evropském trhu jako kvalitního, nezávislého a spolehlivého partnera pro výzkum a monitoring trhu.

Poslání:⁵⁶

Slogan společnosti je: lépe, rychleji, efektivněji (better - faster -efficient)

⁵⁵ Výpis z obchodního rejstříku. /online/. 2012. [cit. 2012-02-20]. Dostupné z WWW: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a480167&typ=actual&klic=Q01MyeRiXO2EvVwTJw%2bn%2bQ%3d%3d>.

⁵⁶ Charta. /online/. 2009. [cit. 2012-04-03]. Dostupné z WWW : <http://www.focusmr.com/comp-charta.html>.

Podrobněji je poslání definováno těmito hodnotami:

Poctivost:

Informace, které poskytuje, jsou spolehlivé a pravdivé.

Transparentnost:

Usiluje o strukturovanou a jasnou dokumentaci.

Sociální odpovědnost:

Naši partneři se mohou na Focus spolehnout.

Partnerství:

Odpovědnost vůči klientům, dodavatelům, zaměstnancům a majitelům.

Modernost:

Za použití state-of-the-art metod a technologií zajišťuje kapacitu a efektivnost pro partnery.

Inovace:

Neustálé soustředění se na inovace pro vzájemný prospěch partnerů.

3.1.4 Předmět podnikání

Dle obchodního rejstříku:⁵⁷

Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Dle mezinárodních internetových stránek:⁵⁸

Focus poskytuje data, know-how, systémy a poradenství v těchto oblastech

- tržní a spotřebitelské výzkumy

⁵⁷ Výpis z obchodního rejstříku. /online/. 2012. [cit. 2012-02-20]. Dostupné z WWW: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a480167&typ=actual&klic=Q01MyeRiXO2EvVwTJw%2bn%2bQ%3d%3d>.

⁵⁸ Welcome to the world of FOCUS Research & Consulting! /online/. 2011 [cit. 2012-03-20]. Dostupné z WWW : <http://www.focusmr.com/>.

- průzkumy médií
- monitorování cen
- IT poradenství a řešení.

Hlavní produkty v ČR

Focus CZ aktuálně v rámci České republiky nabízí dva základní produkty.

Action Focus (AF)

Je monitoring akčních letáků a všech produktů v něm. Prostřednictvím domácností jsou aktuální letáky získány a ve společnosti zaznamenány do databáze. Z těchto údajů jsou pak tvořeny výstupy pro zákazníky v podobě online aplikace či reportů v excelu.

K Action Focusu Online si je možné přiojednat *daily mail*, kdy nám chodí každý den na e-mail všechny nově zadané výrobky, které nás zajímají (ať už konkurenční nebo naše). Dále je možné nastavit třeba *cenový alarm*, který nás může prostřednictvím e-mailu upozornit např. na extrémně nízkou cenu konkurenčního výrobku apod.

Sujet Focus (SF) – ocenění reklamy⁵⁹

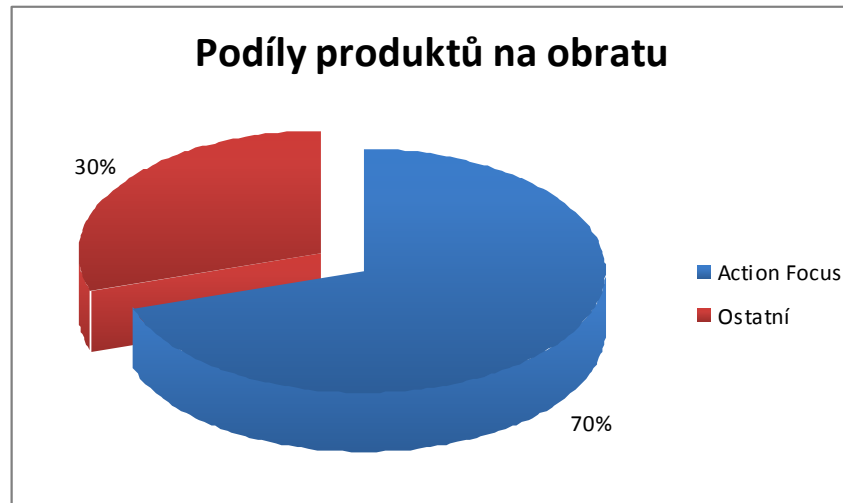
Nástroj Sujet Focus (z franc. *sujet* = předmět, podnět; tímto pojmem se označuje v mezinárodním koncernu Focus každá reklama TV spot / print / prospekt / billboard / rozhlasová reklama/plakát atd.) tohle všechno se testuje dotazníky a ve výsledku se ukáže konkurenceschopnost a efektivnost reklamy.

Kromě toho je společnost schopna poskytnout i služba jako je třeba kontrola distribuce letáků, která má v mnoha případech zajímavé výsledky. Šetření se provádí opět přímo osobními dotazy.

⁵⁹ *Sujet Focus.* /online/. 2010. [cit. 2012-04-20]. Dostupné z WWW: <http://www.focusmr.com/service-sujet-focus.html>.

Podíl AF na celkovém firemním obratu:

Stěžejní je pro firmu AF, proto je na ni práce i dále více zaměřena. Tvoří 70% firemního obratu. Zbytek je v první řadě Sujet Focus, kontrola distribuce letáků a další jednorázové služby.



Obrázek 6 Graf Podíly produktů na obratu (vlastní zpracování)

3.2 Analýza externích faktorů

3.2.1 Slept analýza:

Sociální faktory:

Sídlo firmy se nachází v Brně což je druhé největší město v republice a zároveň největší moravské město. Ve městě se nachází několik velkých vysokých škol a mnoho jejich fakult, z čehož vyplývá vysoký počet studentů nacházejících se v tomto městě. Jejich vysoký počet je patrný i z jejich velkého zájmu o práci či brigádu ve firmě, která se zabývá méně obvyklým a na první pohled zajímavým předmětem podnikání.

Pro firmu však není až tak klíčové její umístění, neboť poskytuje služby, které jsou zákazníkům dostupné online (na internetu, e-mailem...). Je tedy především podstatná úroveň a počet firem v republice celkově, protože téměř kterákoliv společnost či řetězec

je potenciálním zákazníkem. Přínosem jsou i společnosti působící mezinárodně, neboť Focus je rozšířen téměř ve všech okolních evropských zemích a tak příchod zákazníka v jedné zemi často znamená jeho příchod ve všech zemích působnosti. V ČR se firmě nachází bez diskuzí mnoho těch větších a úspěšných, které jsou především jako zákazníci zajímavé je však přece jen omezený počet a tak se firma po 10 letech působení začíná potýkat s klesajícím nárůstem zákazníků, protože již na našem omezeném území není příliš kde hledat.

Právní faktory:

Firmu ovlivňují základní zákony platící v ČR vymežující chod firem jako je: obchodní zákoník, zákoník práce, všechny daňové zákony, zákon o účetnictví aj. Žádnými dalšími speciálními zákony firma není vzhledem k svému předmětu podnikání „omezována“. Při dalším rozšiřování známosti a využití těchto služeb se dá počítat se vznikem nových právních norem, které by některé činnosti společnosti Focus ovlivňovaly.

Ekonomické faktory:

Společnost tak jako většina jiných podléhá vývoji ekonomiky v posledních letech. V roce 2009 to byla krize, která zapříčinila propad v hospodářském výsledku. Přitom firma působící v tomto oboru má i teoretickou šanci tento stav ekonomiky využít ve svůj prospěch a růst. Potenciální zákazníci u nás však zatím nebyli natolik prozíraví, aby se odvážili v tomto směru nešetřit. Zlepšení ekonomické situace v letech následujících se ve firmě projevilo pozitivně. Nyní však začíná být opět patrný strach firem z budoucnosti.

Údaj, který společnost velmi zajímá je především míra inflace, která byla v roce 2011 1,9%, neboť se snaží pravidelné platby zákazníků zvyšovat minimálně o tuto částku. V letech předcházejících byla inflace ještě nižší, avšak v roce 2008 byla dokonce 6,3 %, což už tvořilo výraznější navýšení.

Dále je pro firmu podstatné sledovat vývoj kurzu €, neboť platí značné částky mateřské společnosti do Vídně jako dividendy a kromě toho se také podílí na nákladech na vývoj systémů. Společnost si ve vhodnou dobu ve své bance nebo prostřednictvím jiné

společnosti smění koruny za € a ty jsou jí poslány na eurový účet, z kterého následně provede zahraniční platbu. Tento kurz se nyní vyvíjí pozitivně neboť se pohybuje okolo 24,5 Kč/€, zatímco před 5 – 6 lety se kurz blížil až ke 30 Kč.

Politické faktory:

Vývoj politické scény nemá na firmu žádný vedením pozorovaný vliv. Trh, na kterém působí, není zatím státem nijak zvlášť regulován ani omezován.

Technologické faktory:

Vliv technologického hlediska je sporný, neboť pro firmu je klíčový SW, který je vyvinutý její mateřskou společností a je jí stále zdokonalován. Nikdo jiný v okolí firmy jej tedy neuzívá a dá se říci, že ani žádný propracovanější a tak konkrétně zaměřený SW zatím neexistuje. Není ani příliš pravděpodobné, že by se do vývoje podobného SW někdo pouštěl, protože by to bylo velice náročné jak časově tak finančně a dále bez zkušeností v této oblasti by byly potenciální přínosy velice nejisté.

Z jiného pohledu je však úroveň technologií pro firmu klíčová a to z pohledu monitoringu letáků, který by nemohl existovat, kdyby nebyla jejich výroba na takové úrovni na jaké existuje, co se týče ceny i rychlosti tisku. V dnešní době je tedy možné tisknout a distribuovat tak ohromné množství, které se dostane do každé domácnosti v ČR, že na tom může společnost jako Focus založit svou existenci.

3.2.2 Porterův model konkurenčních sil:

Hrozba substitutů:

Hrozba substitutů existuje, neboť jsou na trhu téměř identické produkty rozdíl je jen v tom, že Focus je na poskytované služby zaměřen výhradně, zatímco dostupné substituty jsou jen vedlejší produkty konkurentů, neposkytují tedy tolik možností jako služby Focusu. Možným substitutem je také samostatný monitoring anebo veřejné internetové stránky s vyhledáváním v akčních letácích. Žádný ze substitutů však pro zákazníka nepřináší takovou hodnotu jako produkty této společnosti a ani při porovnání

nákladů tyto možnosti nejsou až tak zajímavé (samostatný monitoring – placení svých zaměstnancům je určitě vyšší než cena za nákup těchto služeb). U produktu Sujet Focus by byla substituce spíše možná a existuje větší počet služeb měřících z různých pohledů reklamní výkon.

Dodavatelé

Vyjednávací síla dodavatelů není nijak výrazná. Největší položky tvoří především služby sloužící k technickému zajištění jejího chodu.

Členění hlavních dodavatelů

Dodavatelé na zajištění chodu firmy

Mezi ně se řadí zejména dodavatelé služeb, tedy nájem kancelářských prostor, úklidová společnosti, učitelé jazyků pro zaměstnance, a když je třeba dodavatelé IT vybavení atd.

Tisk

V rámci testování printů jsou důležitým dodavatelem různé deníky jako je MF Dnes, Lidové noviny, Šíp, Blesk či Katka. Všechny časopisy se pečlivě prochází a každá reklama se zaznamená.

Domácnosti

Nejdůležitějším dodavatelem pro chod firmy jsou však domácnosti, které zasílají letáky, na nichž má firma založenu svoji existenci. S těmito domácnostmi neexistují žádné písemné smlouvy, neboť by to bylo vzhledem k jejich počtu zhruba 350 časově i finančně velmi náročné vzhledem k efektivnosti, těchto opatření. Z tohoto důvodu je však pro firmu docela velký výdaj na tyto dodávky nedaňovým nákladem. Další možné problémy spojené s vyplácením peněz firma řeší tak, že domácnosti nedostávají hotovost, ale poukázky v určitých peněžních hodnotách do obchodů Albert.

Aktivita domácností je sledována a zaznamenávána a z těchto záznamů se pak odvozuje výše vyplacené částky za rok obvykle je to 600 Kč ročně a mnoho zasílajících domácností tvoří lidé důchodového věku. Domácnosti žádné výdaje na tuto činnost nemají až na čas strávený vložením letáků do obálky a odnosem na poštu. Od Focusu

dostávají prázdné velké obálky s nadepsanou firemní adresou a tabulkou kde zaznačí číslo své domácnosti a zda si přejí v příští zásilce poslat další prázdné obálky nebo ještě nepotřebují. To je zadavači také zaznamenáno a zhruba 10 prázdných obálek obratem zasláno. Obálky na zasilání letáků jsou tzv. odpovědní. Všechny náklady na ně tedy platí Focus 1x měsíčně České poště.

Vzhledem k neexistenci smluv je tedy firma v podstatě závislá na dobré vůli zasílajících domácností. Jejich získání probíhá telefonicky a není výjimkou, že se i přes tuto domluvu po nějaké době odmlčí a letáky přestanou zasílat.

Fyzické osoby

Zvláštním typem dodavatelů pak je několik fyzických osob podnikajících na základě živnostenského oprávnění, kteří každý měsíc zajišťují letáky velkoobchodů. Tyto letáky nikomu do schránky nechodí a jsou k dispozici pouze přímo ve velkoobchodu. Proto jsou vybráni lidé, kteří bydlí v blízkosti těchto obchodů. Letáky každý měsíc vyzvednou a pošlou. Za tuto službu pak dostávají několikanásobně větší odměnu než je tomu u zasilání klasických letáků Action Focusu.

Data potřebná k Sujet Focusu

Monitoring rádiové reklamy, spendingy (tabulkové hodnoty reklamy), a sledovanost TV reklam.

Zákazníci

Vyjednávací síla odběratelů je vysoká, protože jako každá moderní společnost se firma snaží orientovat na uspokojování přání zákazníků. Do jisté míry samozřejmě platí, že čím větší obrat zákazník má tím je pro firmu důležitější a jeho vyjednávací síla větší. Protože je klientela však složena zejména z mnoha menších zákazníků nezapomíná se ani na ně a firma se řídí tím, že každý jednotlivec je důležitý. Z toho vyplývá i potřeba firmy neustálého zdokonalování v oblasti zákaznických kontaktů.

Zákazníci se nejprve dělí z pohledu stálosti. Zákazníci Action Focusu obvykle mají smlouvy a platí každý měsíc za aktualizace v rámci tohoto produktu. Smluvní vztahy

jsou většinou mnohaleté (nyní 80 zákazníků). Naproti tomu Sujet Focus funguje na principu, že jsou reklamy otestovány a ty, které mají nejlepší výsledky jsou nabídnuty zadavateli. Existují tedy i opakující se zákazníci, jde však o jednorázovou spolupráci beze smlouvy pouze na objednávku. Kromě společných zákazníků s Action Focusem má např. i takové jako je Komerční banka, Axa, Českomoravská stavební spořitelna nebo dokonce politické strany.

Zákazníci AF

Zákazníci se dělí na obchodní společnosti a řetězce ty pak dále na jednotlivé segmenty. V následující tabulce je jejich složení z hlediska obrátu a počtu.

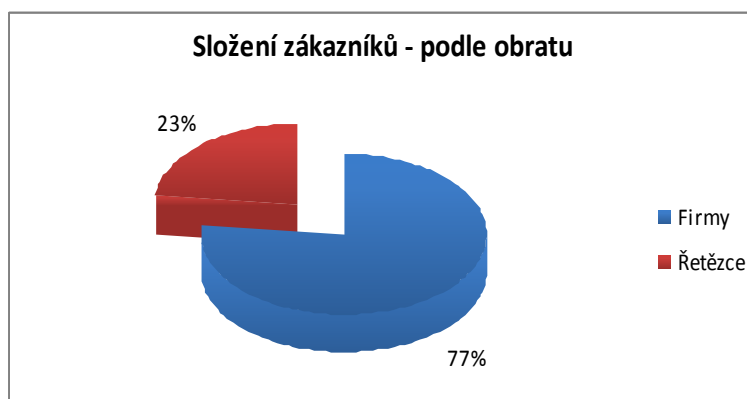
Zákazníci	Obor	Roční obrat	Počet klientů
Obch. spol.	DIY	1%	1%
	Drogerie	8%	11%
	Elektro	12%	14%
	FMCG	38%	54%
	Ostatní	17%	4%
	PET	1%	1%
Firmy Celkem		77%	86%
Řetězce	Diskont	3%	3%
	DIY	4%	1%
	Drogerie	6%	4%
	Elektro	1%	1%
	Farmacie	1%	1%
	FMCG	3%	1%
	Hypermarket	5%	1%
Řetězce Celkem		23%	14%

Tabulka 2 Složení zákazníků (vlastní zpracování)

Z 86 % jsou zákazníci tvořeni obchodními společnostmi a ze 14 % řetězci. Těchto 14 % však tvoří 23 % z celkového obrátu.

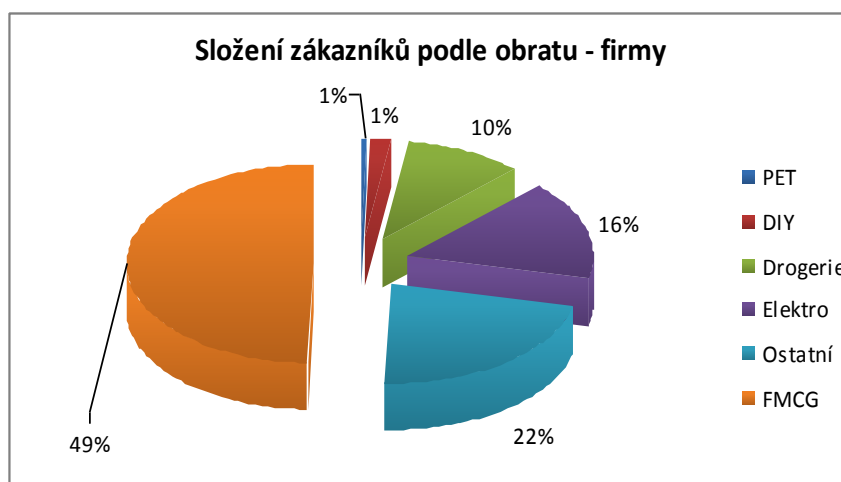


Obrázek 7 Graf Složení zákazník dle počtu (vlastní zpracování)



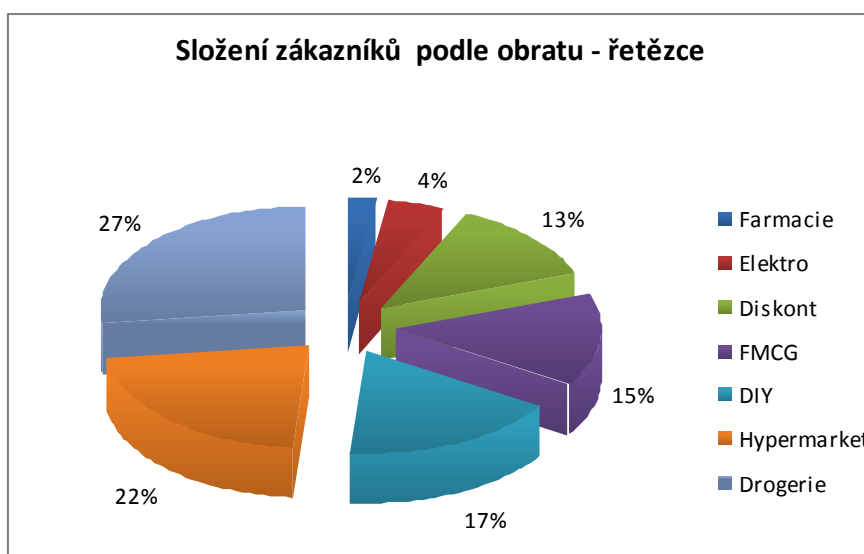
Obrázek 8 Graf složení zákazníků - podle obratu (vlastní zpracování)

V následujících grafech jsou rozčleněny firmy a řetězce podle oblastí, kterými se zabývají. Podle obratu má téměř polovinu sektor FMCG což je rychloobrátkové zboží, nejčastěji jsou to potraviny či nápoje. Na dalších místech je pak elektro a drogerie



Obrázek 9 Graf Složení zákazníků podle obrátu – firmy (vlastní zpracování)

Členění zákazníků podle obrátu u řetězců je trochu jiné a největší podíl mají drogerie a hypermarkety následuje DIY, FCMG a diskonty. Nejméně je pak elektra a farmacie. Pouhé čtyři a dvě procenta.



Obrázek 10 Graf Složení zákazníků podle obrátu – řetězce (vlastní zpracování)

Hrozba vstupu do odvětví:

Hrozba vstupu dalších firem do odvětví existuje zejména z důvodu neexistence bariér vstupu do odvětví. Potenciální konkurenty však zřejmě odrazuje nejednoduchost nahrazení v krátkém čase existujících produktů v tomto odvětví stejně kvalitními nebo

kvalitnějšími, a dále potřeba již zavedené dobrého jména firmy z hlediska nemožnosti ověření si některých podávaných informací. Jména, které si Focus za dobu svého působení již vytvořil. Trh je spíše nasycen a tak by se museli potenciální konkurenti snažit o přetahování zákazníků např. cenou.

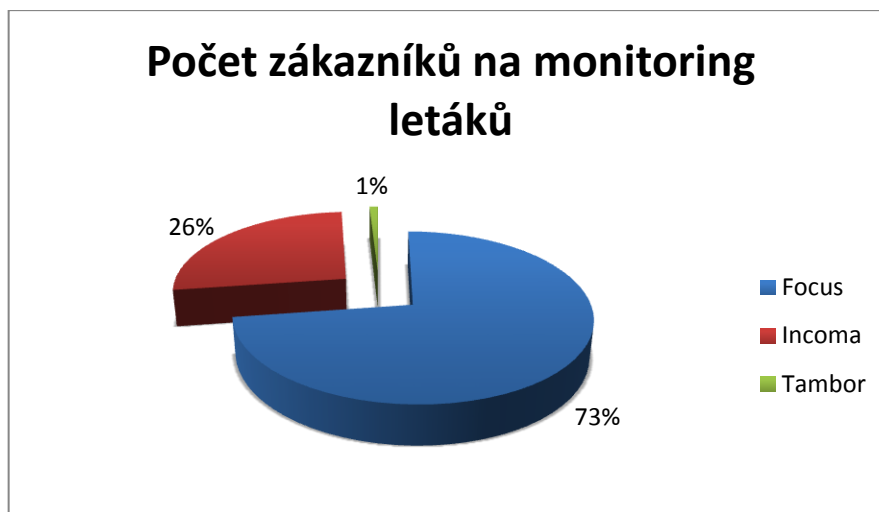
Konkurence:

Konkurence uvnitř odvětví existuje, stává se, že zákazníci přecházejí od jedné společnosti k druhé, ale celkově není konkurenční boj nijak vyhrcovaný. Spíše než o přebírání zákazníků se firmy snaží o získávání nových a zachování stávajících. V budoucnu by však konkurence mohla být větším problémem, neboť po letech působení je většina trhu nasycena a není již tolik příležitostí k získávání nových zákazníků.

Focus má ve své oblasti působnosti v podstatě jen dvě konkurenční firmy. Kromě těchto firem se za určitý druh konkurence může považovat zpracování a monitoring letáků, které si některé společnosti provádějí samostatně. Focus má však s tímto produktem na trhu většinu.

Hlavním konkurentem je společnost INCOMA GFK, která nabízí s drobnými modifikacemi ty stejné produkty jako Focus. Tyto produkty však pro ni nejsou stěžejní jako pro Focus a kromě nich nabízí mnoho dalšího v oblasti výzkumů. Zatím se však nevydala cestou cenové války, a snaží se spíše udržet zákazníky stávající.

Dalším konkurentem je firma Tambor, která tyto služby provádí pro pouhého jednoho zákazníka zřejmě z důvodu komplexnosti poskytovaných služeb.



Obrázek 11 Graf Počet zákazníků na monitoring letáků jednotlivých společností (vlastní zpracování)

Společnost	INCOMA GfK ⁶⁰	Ipsos Tambor ⁶¹
Počet klientů na monitoring letáků	29	1
Základní informace	Byla založena v r. 1991, v r. 2000 se stala součástí skupiny GfK, 4. největší výzkumné skupiny na světě, nejvýzn. ve střední a východní Evropě.	Ipsos má za sebou více než 19 let činnosti. V r. 1992 vznikla společnost Tambor, která se po dynamickém vývoji v posledních 5 letech stala v roce 2006 součástí sítě Ipsos, jedné z největších světových výzkumných sítí.
Nabízené produkty	Monitoring letákových akcí. Monitoring a prognózy vývoje trhu. Nákupní chování a segmentace nakupujících. Analýzy tržních segmentů. Vše o nakupujících, jejich skupinách, jejich postojích a chování. Výzkumy v oblasti vztahů mezi výrobky/značkami, místem prodeje a nakupujícím. Lokalizační analýzy k obchodním centrům i jiným realitním projektům. Analýzy rozvoje regionů atd.	Monitoring cen, (i letáky). Mystery shopping. Výzkumy síly značek, porovnání..., Výzkumy zaměstnanců. Poradenství a monitoring efektivity strategií- Výzkumy nákupů a nákupního chování aj.
Výhoda oproti konkurenční nabídce	Nabídka mnoha jiných doprovodných výzkumů.	U monitoringu letáků, mají v databázi zavedené Ean kódy

Tabulka 3 Porovnání konkurence (vlastní zpracování)

⁶⁰ Kdo jsme?. /online/. 2012. [cit. 2012-03-25]. Dostupné z WWW : <http://www.incoma.cz/cz/about/profile.aspx>.

⁶¹ Základní informace. /online/. 2012. [cit. 2012-03-25]. Dostupné z WWW : <http://www.ipsos.cz/zakladni-informace>.

3.2.3 Shrnutí externí analýzy

V následující tabulce jsou shrnuty základní faktory působící na firmu z vnějšku.

Faktory externího prostředí působící na firmu				
	Vliv			
Okruh faktorů	Výsoký vliv	Nízký vliv	Bez vlivu	Hlavní faktor
Sociální faktory		*		Nabídka práce.
Právní faktory		*		Daňové zákony.
Ekonomické faktory	*			Na stavu ekonomiky závisí zájem firem o spolupráci.
				Na kurzu eura závisí množství vypl. dividend.
Politické faktory			*	Žádný zřejmý vliv nebyl dosud pozorován.
Technologické faktory	*			Technologie výroby letáků
Substituty		*		Podobné konkurenční produkty.
Dodavatelé		*		Důležitost udržování dostatečného počtu domácností, jinak nízká vyjednávací síla.
Zákazníci	*			Prvotní zájem firmy - vysoká vyjednávací síla, snaha přizpůsobit se jejich potřebám.
Vstup do odvětví		*		Možnost je - neexistence bariér.
Konkurence		*		Zatím nejsou zákazníci přebírání.

Tabulka 4 Faktory externího prostředí působící na firmu (vlastní zpracování)

Je jisté, že na Focus stejně jako na kteroukoliv jinou společnost působí její externí okolí. Jak vyplývá z podstaty poskytovaných služeb, nejsou pro firmu až tak určující sociální faktory, neboť např. na umístění tohoto podniku nemá pro zákazníky zvláštní význam. Stejně tak právní a politické faktory nemají na firmu určující vliv. Z obecného okolí jsou pro firmu nejpodstatnější faktory ekonomické a technologické tak jak je popsáno výše.

U oborového okolí je to jiné a každý stakeholder je pro firmu důležitý. Na prvním místě zákazníci a jejich přání. Dále je třeba sledovat konkurenci, neboť i když je konkurenční boj zatím spíše gentlemanský je možné, že některá z konkurenčních společností v budoucnu změní taktiku vzhledem k omezeným možnostem v získávání nových zákazníků. Menší vliv na chod firmy mají dodavatelé, neboť společnost si většinu dat sama získává i zpracovává. U dodavatelů domácností nedochází k hromadným výpadkům dodávek a jednotlivé domácnosti jsou obvykle snadno nahrazeny. Hrozby substitutů a vstupu nových konkurentů do odvětví se společnost zatím podle dosavadních zkušeností také prvořadě neobává.

3.3 Analýza interních faktorů

3.3.1 7S

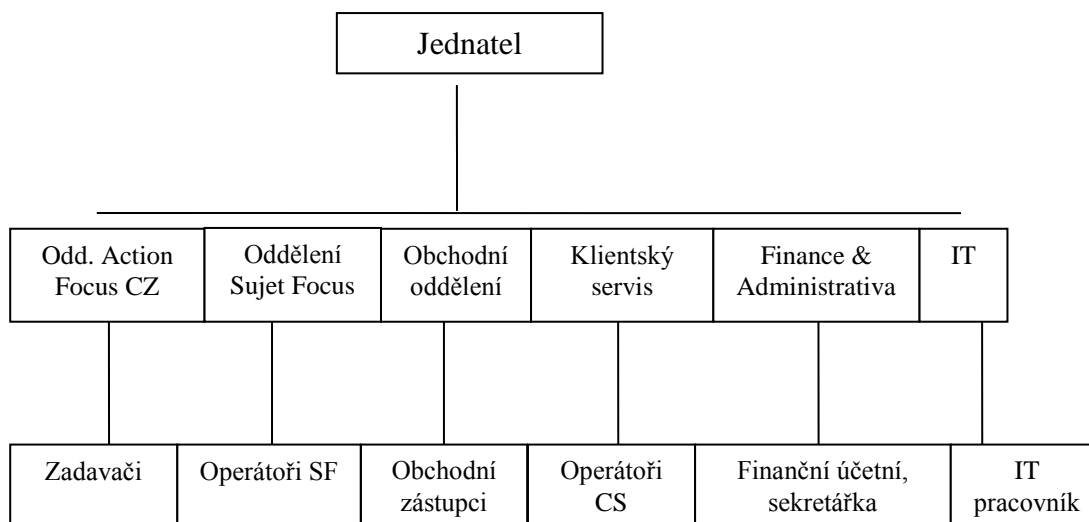
Strategie:

Firma má zadánu svou primární aktivitu což je poskytování služeb zákazníkům v oblasti monitoringu a výzkumu trhu. Nemá však žádnou konkrétně a dlouhodobě zpracovanou strategii podle, které by směřovala všechny své činnosti (kam se chce ubírat, na co se zaměřit...) Nemá tedy vytvořenou např. ani žádnou strategii vedení klientských vztahů, tak aby přibývali a také stávající zůstávali. Úkony jsou obvykle individuálně prováděné.

Focus si může o své budoucí strategii do jisté míry rozhodovat sám. Větší zásahy do chodu firmy je třeba konzultovat s rakouským resp. slovenským vedením pod, které nyní ČR jako země východní Evropy spadá. Je to však víceméně formalita a firma nedostává příkazy, ale spíše svoje záměry konzultuje. Vedení i všichni zaměstnanci jsou nyní Češi, jen v začátcích při zavádění na trh byla firma vedena osobou dosazenou z Rakouska. Po dostatečném zaučení a zavedení bylo vedení předáno a od té doby jde tedy o relativně samostatnou jednotku, která má však vždy za úkol sledovat i zájmy

jiných zahraničních poboček a u zákazníků mezinárodně působících nabízet i služby Focusu v jiných zemích.

Struktura firmy:



Obrázek 12 Organizační struktura (vlastní zpracování)

Český Focus spadá pod Focus rakouský, kde se tato firma objevila jako první a postupně se rozšiřovala do dalších evropských zemí. Nyní český Focus dále patří pod vedení slovenského Focusu, které má na starosti východní Evropu. Přímou v českém Focusu jsou to 2 jednatelé, kteří mají pod sebou vedoucí jednotlivých oddělení.

Vedoucí Action Focus CZ vede zadavače českých letáků. Kontrolují správnost zadání, opravují chyby, které vygeneruje systém – jako např. duplicitně zadané výrobky. Sleduje včasnost zadaných letáků. Rozhoduje také v oblasti dovolených.

Klientský servis vytváří konečné výstupy, které se překládají přímo zákazníkům a starají se také o databázi, práva přístupu různých zákazníků a o správnosti zařazení výrobků pod konkrétní výrobky, značky... zodpovídá se přímo ředitelům.

Vedoucí Sujet Focusu, sledují za celý den nahrané reklamy, reklamy v časopisech i novinách. Zpracovávají na CD výstupy pro zákazníky. SF se odpovídá pouze řediteli.

Samostatné je oddělení IT.

Systémy:

Oracle + ONLINE

Firma využívá SW Oracle, ve kterém jsou zadávány letáky, zapisovány jednotlivé letákové akce, veden přehled domácností, skenovány letáky... Tyto údaje jsou pak, shromážděny pro zákazníky v online aplikaci, kde mohou vyhledávat, porovnávat atp. produkty své i konkurenční z různých hledisek za různá období až několik let zpět. Oracle je vyvíjen v Rakousku a pravidelně jsou vytvářeny nové verze s novými možnostmi či zjednodušením zadávání. Připomínky k jeho provedení či potřeby jeho dalších funkcí je možné navrhnout pobočkami dle jejich praktických potřeb.

Action Base

V Action Base jsou pak vytvářeny klientským servisem další výstupy (v accessu a dále převáděny do excelu) grafy, kontingenční tabulky a srovnání dle přání zákazníků.

Firmě chybí informační systém zaměřený na zákazníky. Nikde tedy nejsou komplexně shromážděné informace o zákaznících pro vedení společnosti, ani informace pro zákazníky s provázáním potřeb a možností firmy v poskytování služeb.

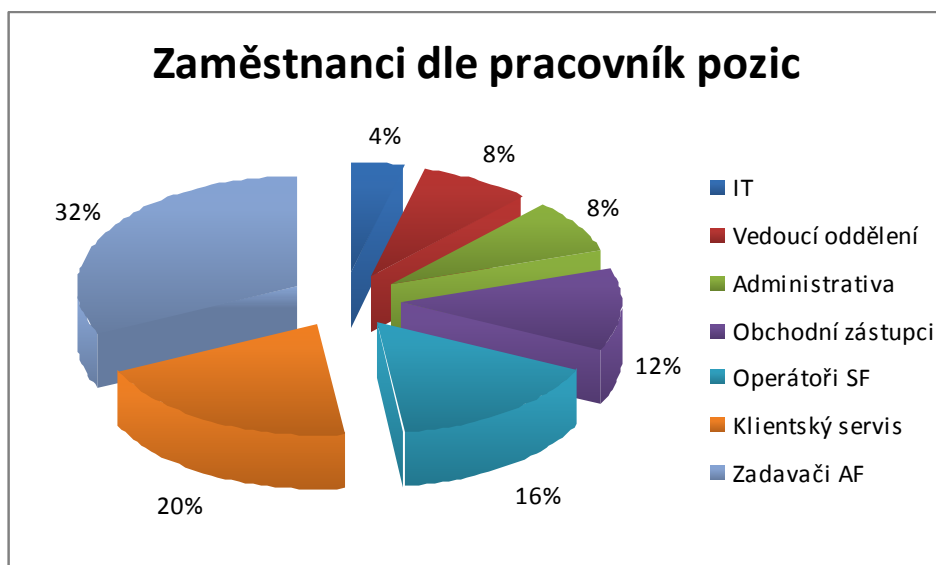
Styl řízení:

Styl řízení firmy se nejvíce přibližuje demokratickému stylu. Protože podřízení mají možnost vyjádřit se i když hlavní rozhodnutí stále leží na vedoucím. Jsou vedeny diskuse a stejně jako podřízení komunikují s nadřízeným i nadřízený informuje o svých rozhodnutích.

Spolupracovníci:

Firma zaměstnává 25 zaměstnanců. Tohle číslo je i dlouhodobým průměrem a jejich složení se v posledních letech mění minimálně. Obvykle pouze z důvodu odchodu na mateřskou dovolenou. Kromě těchto má firma síť příležitostných zaměstnanců (obvykle studentů), pracujících na dohodu o provedení práce či pracovní činnosti, tito zaměstnanci obvykle testují v rámci Sujet Focusu.

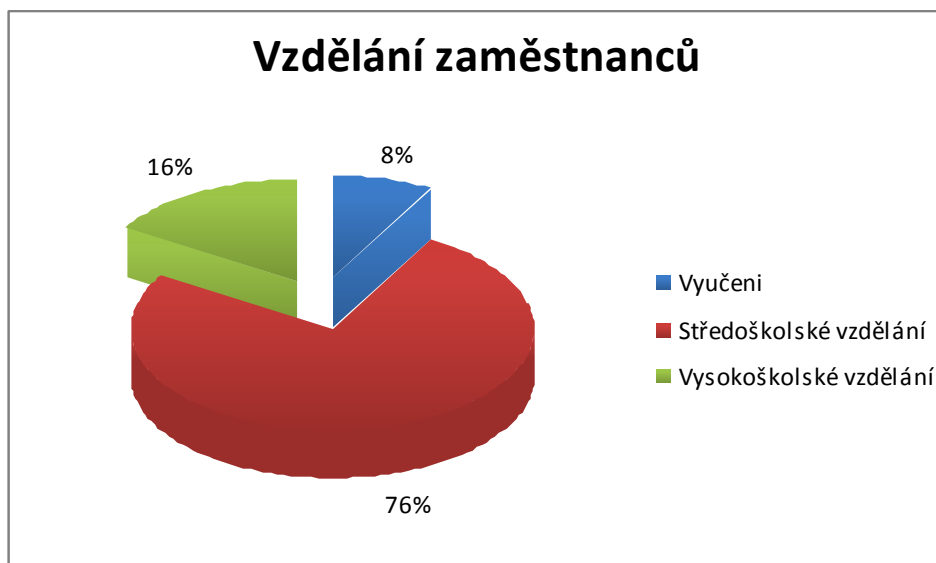
V následujícím grafu je zobrazeno rozložení zaměstnanců do jednotlivých pracovních pozic. Nejvíce zaměstnanců je v zadávání letáků, u těchto zaměstnanců nejsou příliš velké nároky na odbornost, provádějí spíše rutinní činnosti. Klíčovými zaměstnanci pro firmu jsou zaměstnanci klientského servisu, kteří musí mít logické myšlení, příjemné vystupování i odborné schopnosti zejména při práci s excelem, a také zaměstnanci obchodního oddělení tedy obchodní zástupci, u kterých je nutné důkladné porozumění problematice, která není všeobecně známá a jejich zaškolení je tedy to nejnáročnější. Současným problémem obchodních zástupců je minimální nárůst nových zákazníků.



Obrázek 13 Graf Zaměstnanci dle pracovních pozic (vlastní zpracování)

Zaměstnanci jsou složeni z více než 70 % ženami, což je pochopitelné z hlediska vykonávaných činností. Je to dáno většinou zaměstnanců v zadávání, což je vnímáno většinou spíše jako „ženská práce“. Z genderového hlediska je zajímavé, že na pozici obchodních zástupců a ředitele jsou muži. Jako vedoucí jednotlivých oddělení a v klientském servisu se však najdou i ženské pracovnice.

Při pohledu na odbornost a vzdělání zaměstnanců zjistíme, že ve firmě se nenachází nikdo, jehož vzdělání by bylo přímo marketingově zaměřeno, mnoho zaměstnanců má však ekonomické vzdělání. Protože u většiny z nich nejsou velké nároky na odbornost, převládají středoškolsky vzdělaní zaměstnanci.



Obrázek 14 Graf Vzdělání zaměstnanců (vlastní zpracování)

Zaměstnanci jsou vedeni tak, aby cítili sounáležitost s firmou a měli zájem na jejích dobrých výsledcích. Jsou tedy průběžně motivováni tak, aby byli firmě co nejuvěrnější, neboť každý nový pracovník potřebuje časově náročné zapracování.

Schopnosti:

Firma tak jako kterákoliv jiná klade důraz a potřebuje schopnosti svých obchodních zástupců v oblasti zapůsobení na zákazníka a s tím spojeným prodejem. Dále jsou to specifické potřeby schopností a znalostí zaměstnanců vzhledem k nabízeným službám, které jsou spíše výjimečné a zaměstnanci se je tedy musí učit. Ve firmě jako celku jsou tedy klíčová školení jak v začátcích, tak v průběhu zaměstnaneckého poměru v souladu s vývojem poskytovaných služeb.

Sdílené hodnoty:

Kultura firmy je na dobré úrovni. Lidé jsou zvyklí se k sobě chovat hezky, slušně a dosud nedochází např. k jakémukoliv soupeření, které by rušilo poklidnou atmosféru ve firmě. Naopak jsou ve firmě lidé podobní s podobnými zájmy a věky, kteří jsou zvyklí navzájem si pomáhat.

3.3.2 Hodnotový řetězec

Primární aktivity

Vstupní operace

Reprezentativní panel domácností ČR posílá letáky. Zhruba 250 domácností (poměrně rozděleno po různých krajích) posílá každý týden do Focusu všechny letáky, které jim uplynulý týden přišly do schránky. Ve firmě je pak každý týden otevřená nová vlna a všechny letáky se postupně zadávají do databázového programu Oracle. Zapiše se jednak každý leták potom také každý výrobek zvlášť.

Předplatné denního tisku (MF Dnes, Právo, Hospodářské noviny...). Vystříhají se reklamy od velikosti A6 a zapiší se do databáze a pokud je i cena zapiše se také pro Action Focus.

Interní monitoring televizních reklam. Počítač nahrává od 17:00 do 22:00 (prime time) celý program Novy a Primy a automaticky vyznačí reklamní bloky. Reklamy potom specialista vystříhá a zapiše výskyt jednotlivých reklam do databáze v Excelu. Ty nejčastěji nasazované, tedy ty nejsilnější jsou posléze otestovány v rámci Sujet Focusu. Pokud spot obsahuje i cenu zapiše se i do databáze Action Focusu. 2 x měsíčně se fotí outdoorové reklamy v Brně a v Praze a externě se nakupují data z monitoringu rádia + spendingy (tabulková hodnota reklamy, např. půlminutový spot ve 20:00 může stát i 200 000,- Kč) a GRP (sledovanost).

Výrobní operace

Proces zpracování letáků pro Action Focus

1. Příjem a rozřídění letáků

Letáky jsou nejprve sečteny a u jednotlivých domácností se vyznačí, kdo letáky poslal a kolik jich bylo. (Pro účely jejich následného odměňování.) Dále jsou tříděny na ty, které se zadávají do databáze a ty, které jsou uloženy „bokem“ tzv. malé letáky. Jde např. o reklamy na auta, pozvánky na prezentační akce apod. Ty, které se zadávají, jsou dále

děleny podle svého zaměření na potraviny, elektro, velkoobchody, hobby markety aj. Samostatnou kapitolou jsou pak letáky (např. Kaufland), které vychází v jednom čase v různých obměnách podle krajů. Ty je pak třeba zadat ve všech podobách, ve kterých vyšel.

2. Zapsání základních parametrů

Letáky se nejprve zapíší do databáze podle názvu a oboru působnosti. Je zapsána jejich platnost, slogany, které obsahují (např. Veselé Vánoce) a je jim přiděleno číslo.

3. Samotné zpracování letáku

Poté jsou zadány produkty, které obsahují. Každý obrázek se změří, zapíší se jeho rozměry, název, platnost barevnost, cena a cena původní. Zápis názvu produktu probíhá v první řadě tak, že se ve stávající databázi hledá, zda výrobek již obsahuje a pokud jde o výrobek nový, vytvoří se nová položka.

4. Skenování

Po zadání celého letáku je celý skenován, stranu po straně a v online aplikaci se pak k zadaným produktům na jednotlivých stranách objevuje i náhled této strany.

5. Propojení s databází výrobců a značek.

Zaměstnanci klientského servisu dostanou seznam nově zadaných produktů (seznam produktů, které dosud v databázi nebyly) a musí správně zařadit, pod kterou značku a společnost spadají. Tito zaměstnanci provádějí i průběžná správa a aktualizace databází.

6. Aktualizace

Aktualizace online aplikace pro klienty, která probíhá 1 x denně ve večerních hodinách.

7. Export pro Action Base

1x týdně se pak exportují data ze zadávacího systému (Oracle) do firemního SW Action Base (Access aplikace), ze kterého klientský servis produkuje obvykle 1 x měsíčně reporty pro klienty, které dostávají v excelovských kontingenčních tabulkách.

Sujet Focus⁶²

Sujet Focus se provádí přímou konfrontací zákazníků pomocí dotazníků, a to na náhodně vybraném vzorku respondentů členěném dle věku a pohlaví. Testování probíhá při celkem 150 rozhovorech realizovaných za pomoci notebooků v Praze a v Brně, kde se respondentům přehrávají/předkládají jednotlivé sujety. Dotazník je standardizovaný a v každé vlně se otestuje 16 spotů nebo printů, popř. 12 prospektů.

Oblasti testování

Při testování se klade důraz na zjištění známosti, líbivosti a asociace na značku sujetu. Z těchto tří kritérií se také vypočítá skóre, které je základem pro vytvoření žebříčku deseti nejlépe hodnocených (nejúspěšnějších) reklam testovací vlny, měsíce, roku. V oblasti image jsou sujety hodnoceny na základě nabízených kritérií - oslovující, originální, moderní, informativní, agresivní, sympatické, srozumitelné, povzbuzující ke koupi, nápadné.

Výstupní operace

Action Focus

Potřebné informace se k zákazníkům dostávají jednak online přístupem do databáze pod uživatelským jménem a heslem. Dále e-mailem jdou reporty, které vyprodukuje klientský servis z Action Base. Rovněž mají zákazníci možnost dostávat automaticky generované mailové reporty z online aplikace tzv. daily mail. Obsahem těchto e-mailů jsou převážně nově zadané položky z předchozího dne, aby klienti měli rychlý přehled kdo, kde co a za kolik prodává, naproti tomu v klasických excelovských reportech zákazníci převážně sledují počet akcí resp. podíl jejich značky na celkovém objemu letákových akcí. Většina reportů vychází ze stejného základu dat, nicméně finální report má pak klient ušitý na míru dle jeho přání či zvyklostí. (design, různé názvosloví kategorií, výběr top firem, se kterými se chce srovnávat...). Těchto reportů je cca 80 %, jsou snadné na aktualizace a zaberou klientskému servisu cca 20 % času, zbylých 20 % reportů zabírá 80 % času, neboť se jedná náročnější ručně doplňované reporty.

⁶² *Sujet Focus*. /online/. 2010. [cit. 2012-04-20]. Dostupné z WWW: <http://www.focusmr.com/service-sujet-focus.html>.

Sujet Focus

Standardní výsledky testované reklamy jsou zpracované do grafické podoby, v porovnání se všemi již otestovanými spoty, printy nebo prospekty v databance a v porovnání s příslušnou produktovou skupinou. Lze tedy srovnávat spoty z různého období, resp. z jiných testovacích vln. Na přání klienta je samozřejmě možné srovnat výsledky jen dvou sujetů konkurenčních firem, popř. dvou produktových skupin nebo zkrátka jen jednotlivých spotů dle specifikace. Klienti mají možnost vybírat a srovnávat své reklamy jak s reklamou jejich přímé konkurence či segmentu, tak i s reklamami, které měli stejný cíl, stejnou cílovou skupinu apod.

Marketing a prodej

Marketing z hlediska klasické formy propagace firma příliš nevyužívá. Reklamu jí částečně dělá zveřejňování dílčích výstupů z databází v odborných časopisech a dále má své webové stránky, které však nejsou příliš aktualizovány. Propagaci v klasických médiích neprovádí, protože služby nejsou určeny konečným zákazníkům a účinnost plošné reklamy by byla zřejmě velmi nízká (porovnání nákladů a přínosů). Aktivní prodej dělají 3-4 prodejci. Možné nové zákazníky aktivně oslovují a asi 10 % zákazníků vzniká i z jejich iniciativy z důvodů dobrých referencí (úroveň produktů má dobrou pověst) a migraci osob mezi jednotlivými společnostmi, které si přejí ke své práci firemní produkty nadále využívat. A zasadí se o zavedení i na svém novém místě.

Ceny se liší podle počtu kategorií, které jsou pro zákazníka relevantní, a které jsou mu tudíž uvolněny do databáze a podle míry náročnosti služeb poskytovaných konkrétnímu zákazníkovi (reporting, školení).

Vzhledem k tomu, že firma nabízí pouze služby, které jsou obvykle dodávány zákazníkovi přes internet, je distribuce velmi okrajovou záležitostí. Výjimečně se data posílají na CD poštou. Přes poštovní služby se řeší také zasílání prázdných obálek domácnostem, ve kterých poté letáky posílají.

Servisní služby

Každý zákazník je na začátku spolupráce zaškolen a v jejím průběhu probíhá další doškolování. Kromě toho je k dispozici na telefonu jeho kontaktní osoba resp. klientský servis.

Co se týče možných reklamací, pokud zákazník najde v poskytovaných datech chybu, má možnost přímo v online v aplikaci stiskem jednoho tlačítka upozornit klientský servis. Obvykle jde o překlepy např. v ceně místo 9,90 je zadáno 99,90.

Podpůrné činnosti

Firemní infrastruktura

Organizační struktura není nijak zvlášť propracovaná, společnost je rozdělena na několik oddělení a každé se zodpovídá vrcholovému vedení.

Firma má SW na vedení účetnictví a dále SW Oracle od mateřské společnosti, do kterého jsou zapisovány data. Kromě toho využívá také Action Base, ze kterého jsou produkovány reporty. Různé databáze a reporty jsou uloženy na 2 serverech v Brně. Probíhá pravidelné zálohování těchto serverů pro případ nenadálé ztráty dat. Dále firma uvažuje o informačních systémech (např. CRM) z důvodu množství informací, které by bylo třeba propojit a jejich správa je nyní časově náročná.

Lidské zdroje

Lidské zdroje jsou pro Focus stejně jako by tomu mělo být všude jinde důležité. Tato společnost má jistou nevýhodu v tom, že všechny nové zaměstnance je třeba důkladně zaučit, neboť se nestává, že by někdo v této konkrétní problematice měl dostatek praxe a zkušeností. Pro firmu jsou tedy více než kde jinde podstatní stálí zaměstnanci. Kromě základních znalostí práce s PC, příp. znalostí jazyků není potřeba mít zaměstnance s žádnými speciálními znalostmi. Výjimkou jsou obchodní zástupci, u kterých se již při nástupu očekává praxe a znalost principů úspěchů obchodního jednání.

Technologický rozvoj

Průběžně probíhají aktualizace a vývoj jak zadávacích systémů, tak výstupních aplikací. Online aplikace se neustále vyvíjí tak, aby bylo pro klienty co nejpřehlednější a měli co nejvíce možností. Tento vývoj provádí rakouská mateřská společnost a firma se na vývoji finančně spolupodílí s ostatními krajinami v návaznosti na velikosti zisku. Se zvyšováním zisku roste i jejich podíl.

Obstaravatelská činnost

Firma nemá žádné vyloženě klíčové dodavatele, neboť jde o nevýrobní společnost. Většinu z nich je možno nahradit a tímto směrem se firma vydává v případě nespokojenosti s poskytovanými službami či cenami. Za klíčový faktor v obstaravatelské činnosti je však poněkud netypicky možno považovat domácnosti dodávající letáky, u kterých je sledována aktivita a pravidelnost zasílání. V případě zjištěných nedostatků jsou jim platby pokráčeny nebo je spolupráce vypovězena a domácnost nahrazena.

Shrnutí:

Body hodnotového řetězce je možno shrnout tak, že firma vytváří pro zákazníky vysoce hodnotné služby. Jsou vytvářeny v maximální možné míře odborně a s nízkou chybovostí, která se však vzhledem k vysokému podílu lidské práce vyskytuje.

Hodnotou vytvořenou pro zákazníka je tedy kvalitní služba Action Focus, která pokrývá aktuálně, přehledně a kompletně veškeré letákové aktivity zákazníka a jeho konkurentů. Hodnotou Sujet Focusu je stručný a jednoduchý přehled o tom jak byla vnímána veřejností zákazníkova reklama. Tyto hodnoty jsou tvořeny lidskou prací a kompletovány ve firemním SW.

3.3.3 Finanční analýza

V následující analýze jsou vypočteny některé z ukazatelů finanční analýzy za 3 – 4 poslední roky, tak aby bylo možno získat základní představu o stavu, složení a částečně fungování společnosti. Jakou strukturu mají aktiva pasiva společnosti, jaký přístup k ní využívají její vlastníci atd. Výsledky jsou částečně zkráceny dvouletým propadem v době krize. Dále roky úplně neodpovídají kalendářním neboť firma má účetně hospodářský rok od září do srpna. Pro zjednodušení jsou uvedeny roky, kdy hospodářský rok končil. Tedy 2008 je rok od září 2007 do srpna 2008 a to stejné i v následujících letech.

Horizontální analýza rozvahy

Aktiva	2009/2008		2010/2009		2011/2010	
	Absolutně	Relativně	Absolutně	Relativně	Absolutně	Relativně
Aktiva celkem	349	7.00	-645	-12.09	2031	43.30
DM	-57	-63.33	73	221.21	-53	-50.00
DHM	-33	-50.00	73	221.21	-53	-50.00
Oběžná aktiva	307	6.32	-617	-11.94	1700	37.37
Krát. Pohl.	28	0.91	-65	-2.09	756	24.84
KFM	279	15.68	-552	-26.82	944	62.68
Časové rozlišení	75	122.95	-101	-74.26	384	1097.14

Tabulka 5 Horizontální analýza rozvahy aktiva (vlastní zpracování)

Přehled vývoje položek aktiv za poslední 4 roky. Výraznější jsou zejména změny DM v roce 2010 a nárůst KFM v roce 2011.

Pasiva	2009/2008		2010/2009		2011/2010	
	Absolutně	Relativně	Absolutně	Relativně	Absolutně	Relativně
Pasiva celkem	349	7.00	-645	-12.09	2031	43.30
Vlastní kapitál	139	4.21	-664	-19.30	1164	41.93
Základní kapitál	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Rezervní fond	0	0.00	0	0.00	0	0.00
VH min. let	393	119.09	-81	-11.20	183	28.50
VH běž. o.	-254	-9.23	-583	-23.35	981	51.25
Cizí zdroje	5	0.32	-153	-9.90	350	25.14
Krátkodobé závazky	5	0.32	-153	-9.90	350	25.14
Časové rozlišení	205	141.38	172	49.14	517	99.04

Tabulka 6 Horizontální analýza rozvahy pasiva (vlastní zpracování)

Analýza pasiv dává zase přehled vývoje jednotlivých položek pasiv. Výrazné je zejména zvýšení výsledku hospodaření za běžené období v roce 2011. V předchozích letech však klesal.

Vertikální analýza rozvahy

Aktiva	2008	2009	2010	2011
Aktiva celkem	100.00 %	100.00 %	100.00 %	100.00 %
Dlouhodobý majetek	1.81 %	0.62 %	2.26 %	0.79 %
DHM	1.32 %	0.62 %	2.26 %	0.79 %
Oběžná aktiva	97.45 %	96.83 %	96.99 %	92.98 %
Krátkodobé pohledávky	61.77 %	58.26 %	64.88 %	56.52 %
KFM	35.68 %	38.58 %	32.11 %	36.45 %
Časové rozlišení	1.22 %	2.55 %	0.75 %	6.23 %

Tabulka 7 Vertikální analýza rozvahy aktiva (vlastní zpracování)

Z vertikální analýzy rozvahy je patrné, že společnost je nevýrobní neboť nevlastní téměř žádný dlouhodobý majetek a přes 90 % aktiv společnosti je tvořeno oběžným majetkem. Toto rozložení aktiv se v posledních letech téměř nezměnilo.

Pasiva	2008	2009	2010	2011
Pasiva celkem	100.00 %	100.00 %	100.00 %	100.00 %
Vlastní kapitál	66.21 %	64.48 %	59.19 %	58.62 %
Základní kapitál	4.01 %	3.75 %	4.26 %	2.98 %
Rezervní a ost. fondy	0.40 %	0.37 %	0.43 %	0.30 %
VH min. let	6.62 %	13.55 %	13.69 %	12.27 %
VH běž. o.	55.17 %	46.80 %	40.81 %	43.07 %
Cizí zdroje	30.89 %	28.96 %	29.68 %	25.92 %
Krátkodobé závazky	30.89 %	28.96 %	29.68 %	25.92 %
Časové rozlišení	2.91 %	6.56 %	11.13 %	15.46 %

Tabulka 8 Vertikální analýza rozvahy pasiva (vlastní zpracování)

Z pasiv je zase patrné, jak je zde již zmíněno, že firma je financována z vlastních zdrojů. Vlastní kapitál tvoří kolem 60 % celkových pasiv a všechny cizí zdroje, které se pohybují k 30 %, jsou tvořeny krátkodobými závazky. Jde tedy o nezaplacené faktury.

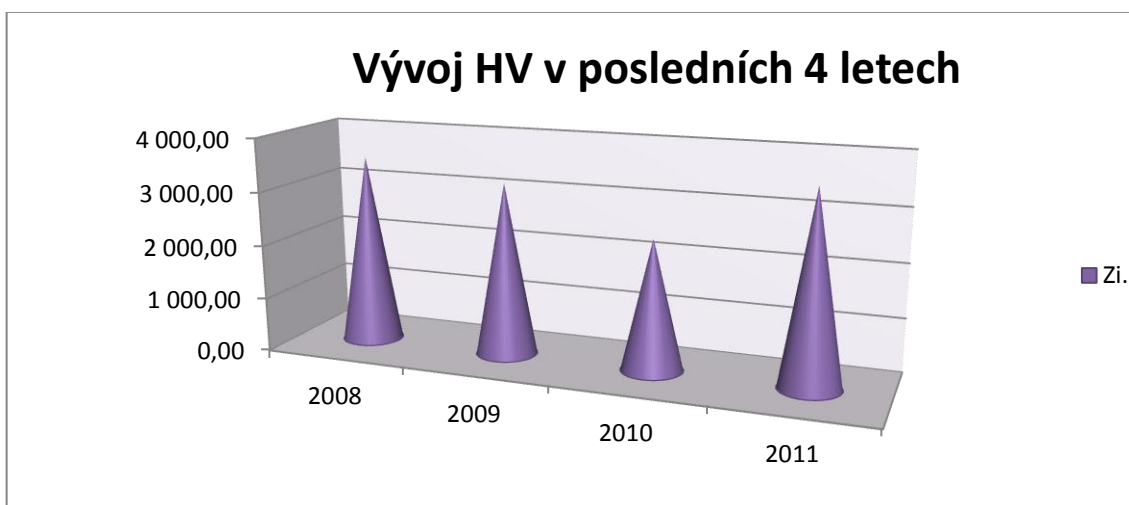
Výkaz zisku a ztrát horizontální analýza

VZZ	2009/2008		2010/2009		2011/2010	
	Absolutně	Relativně	Absolutně	Relativně	Absolutně	Relativně
Výkony	1288	7.23	-343	-1.79	3124	16.64
Výkonová spotřeba	1155	24.57	970	16.57	1387	20.32
Přidaná hodnota	133	1.1	-1313	-9.90	1737	14.54
Osobní náklady	580	6.30	-566	-5.78	651	7.6
Daně a poplatky	1	8.33	-4	-30.77	1	11.11
Odpisy	-74	-69.16	27	81.82	-7	-11.67
Změna stavu rezerv	-180	-233.77	189	183.50	-86	-100.00
Ostatní prov. výnosy	-23	-92.00	-2	-100.00	2	0.00
Ostatní pr. nákl.	118	69.01	-135	-46.71	19	12.34
Prov. výsl. hosp	-335	-9.38	-826	-25.53	1161	48.17
Výnosové úroky	3	150.00	-3	-60.00	1	50.00
Ostatní fin. výnosy	48	192.00	-18	-24.66	-22	-40.00
Ostatní fin. náklady	31	39.74	-59	-54.13	20	40.00
Finanční výs. hosp.	20	39.22	38	122.58	-41	-585.71
Daň z příjmů	-61	-7.93	-205	-28.95	139	27.63
VH za běž. čin.	-254	-9.23	-583	-23.35	981	51.25
VH za úč. obd.	-254	-9.23	-583	-23.35	981	51.25
VH před zdaněním	-315	-8.95	-788	-24.59	1120	46.34

Tabulka 9 Výkaz zisku a ztrát horizontální analýza (vlastní zpracování)

VZZ	Rok			
	2008	2009	2010	2011
Tržby za služby	17 826,00	19 114,00	18 771,00	21 895,00
Náklady na nákup služeb	4 700,00	5 855,00	6 825,00	8 212,00
Osobní náklady	9 213,00	9 793,00	9 227,00	9 878,00
Výsledek hospodaření před zdaněním	3 520,00	3 205,00	2 417,00	3 537,00

Tabulka 10 Výkaz zisku a ztrát vybrané položky (vlastní zpracování)



Obrázek 15 Graf Vývoj HV v posledních 4 letech (vlastní zpracování)

Pro představu o absolutním vývoji tržeb, nákladů a zisku v posledních letech je zde vypsáno několik položek výkazu zisku a ztrát. Nejdůležitější z položek zisk vzrostl v roce 2011 o více než milion což by se vzhledem k výši zisku kolem 2- 3.5 milionu vypadá na velmi dobrý nárůst. Je to však zkresleno krizí, která postihla i firemní zisky jak v roce 2009 tak zejména v roce 2010. Společnost se tak teprve nyní dostala zpět na úroveň z roku 2008, tedy v posledních čtyřech letech se zisk nezvýšil, což není už tak povzbudivé. Navíc v posledním roce jsou tržby o asi 4 mil. vyšší, než tomu bylo v roce 2008, ale téměř se zdvojnásobily náklady, takže vysoké tržby neměli takový vliv na zisk. Mzdové náklady se pohybují zhruba na stejné úrovni všechny 4 roky. V roce 2011 existuje mírné navýšení.

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity	2009	2010	2011
Obrat celkových aktiv	3,1	4	3,3
Obrat dlouhodobého majetku	579,2	177,1	413,1
Doba obratu pohledávek	58,5	58,4	62,5
Doba obratu závazků	29,1	26,7	28,6

Tabulka 11 Ukazatele aktivity (vlastní zpracování)

Obrat celkových aktiv, který udává počet obrátek celkových aktiv v tržbách za rok, se pohybuje mírně nad doporučenou horní hranicí 3. V roce 2010 byl nejvyšší. Obrat DM je velmi vysoký z důvodu nízkého stavu DM.

Doba obratu pohledávek je velmi dlouhá a v roce 2011 přesáhla 60 dní. Přitom standardní splatnost je 14 dní, protože je však vyjednávací síla zákazníků vysoká jejich doby splatnosti se neustále prodlužují a je spíše pravidlem min. 30, ale jsou i zákazníci, kteří mají splatnosti 90 dní. Zčásti však tyto hodnoty také vypovídají o tom, že zákazníci neplatí své pohledávky včas. A firma by se mohla na platby zaměřit. Doba obratu závazků vypovídá o tom, že závazky jsou obvykle placeny po 30 dnech, což může znamenat, že firma platí své závazky po splatnosti.

Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity	2009	2010	2011
Běžná likvidita	3.34	3.27	3.59
Pohotová likvidita	3.34	3.27	3.59
Okamžitá likvidita	1.33	1.8	1.41

Tabulka 12 Ukazatele likvidity (vlastní zpracování)

Okamžitá likvidita vysoko přesahuje doporučenou horní hranici 0,5 a to ve všech 3 letech což značí špatné hospodaření s kapitálem. I v dalších stupních likvidita přesahuje doporučené hodnoty.

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability	2009	2010	2011
ROI - Rentabilita celkového kapitálu	0,61	0,51	0,53
ROA - Rentabilita celkových aktiv	0,47	0,41	0,43
ROE - Rentabilita vlastního kapitálu	0,73	0,69	0,73
ROCE - Rentabilita dlouhodobých zdrojů	0,73	0,69	0,73
ROS - Rentabilita tržeb	0,13	0,10	0,13

Tabulka 13 Ukazatele rentability (vlastní zpracování)

Všechny druhy rentability vycházejí v kladných číslech, podnik tedy kapitál zhodnocuje. Konkrétně rentabilita vloženého kapitálu je již od 0,15 považována za velmi dobrou. Firemní se pohybuje dokonce u 0,5, nejvyšší hodnotu však měla v roce 2009.

Soustava ukazatelů IN05

Index IN05	Váha	2009	2010	2011
Aktiva celkem / cizí zdroje	0,13	3,45	3,37	3,86
EBIT / nákladové úroky	0,04	0,00	0,00	0,00
EBIT / aktiva celkem	3,97	0,61	0,51	0,53
Výnosy celkem / aktiva celkem	0,21	3,60	4,01	3,26
Oběžná aktiva / krátk. závazky + krátk. bank. úvěry	0,09	3,34	3,27	3,59
Součet (celkový index)		3,91	3,62	3,62

Tabulka 14 Index IN05 (vlastní zpracování)

Index IN05 je ve všech 3 letech nad hodnotou 1,6 což znamená, že tvoří hodnotu. Maxima opět dosáhla v roce 2009 a nyní je dva roky na stejné nižší hodnotě.

Shrnutí:

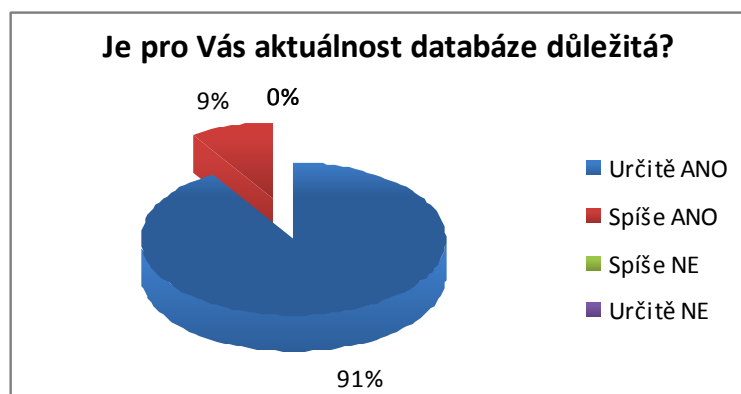
U firmy je výrazných několik skutečností a to v podstatě neexistence dlouhodobého majetku a žádné dlouhodobé cizí zdroje. Focus si vše financuje sám a peníze má pouze na běžném účtu, což vyplývá i z vysoké likvidity. Bylo by vhodné zaměřit se na splatnost faktur neboť délka kolem 60 dní je velmi vysoká. Ostatní ukazatele (rentability, soustava ukazatelů) vypovídají o dobrém stavu společnosti. Avšak v posledních letech její výsledky citelně zasáhla krize a teprve v roce 2011 se vrací na úroveň roku 2008.

3.3.4 Dotazník zákazníkům

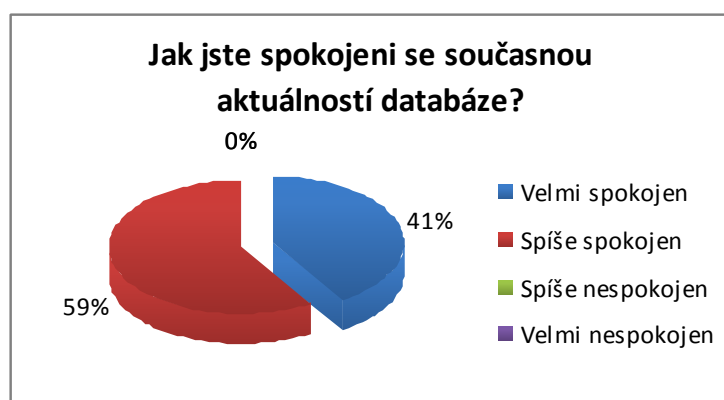
Dotazník zákazníkům byl vytvořen ve spolupráci s obchodním ředitelem a obchodním zástupcem Action Focusu v jedné osobě. Je opět zaměřen na Action Focus a jeho jednotlivé funkce, které by se mohli v případě zájmu zákazníků přizpůsobit jejich potřebám či zavést funkce nové. Dále byly dotazy zaměřeny i na názory o celkové úrovni databáze.

Dotazník byl vytvořen internetové aplikaci na tvorbu dotazníků formou uzavřených otázek. Dále byl e-mailem distribuován zákazníkům jednotlivými obchodníky. Vedení společnosti poté poskytlo pro účely této práce souhrnné údaje. Dotazník vyplnilo přes 70% dotázaných. Procentní poměry odpovědí se však v průběhu dotazování příliš neměnily, je tedy možné předpokládat, že výsledky jsou relevantní a zvážit jejich zabudování do budoucí nabídky zákazníkům tak, aby byli co nejvíce spokojeni. V následujících grafech je zobrazeno zastoupení jednotlivých odpovědí u mnoha z nich byly využity jen dvě nebo tři ze čtyř nabízených.

Databáze

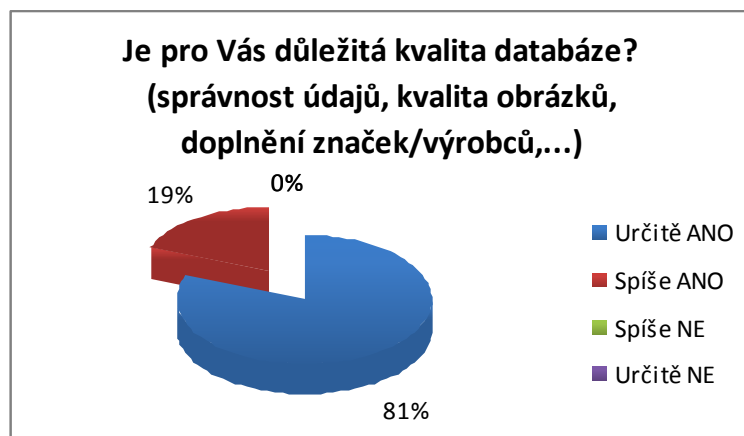


Obrázek 16 Graf Je pro Vás aktuálnost databáze důležitá? (vlastní zpracování)

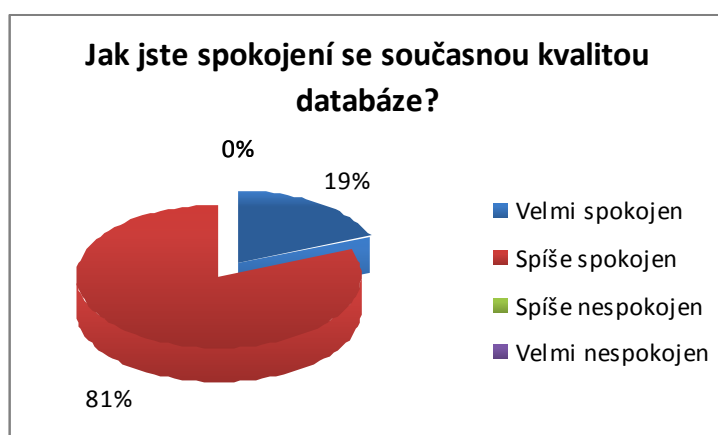


Obrázek 17 Graf Jak jste spokojeni se současnou aktuálností databáze? (vlastní zpracování)

Z grafů je patrné, že v podstatě pro všechny zákazníky je aktuálnost maximálně důležitá, proto je pozitivní, že celých 41 % procent je s aktuálností velmi spokojeno a všichni ostatní jsou spíše spokojeni. Klíčové bude tuto aktuálnost do budoucna udržet i zlepšovat.

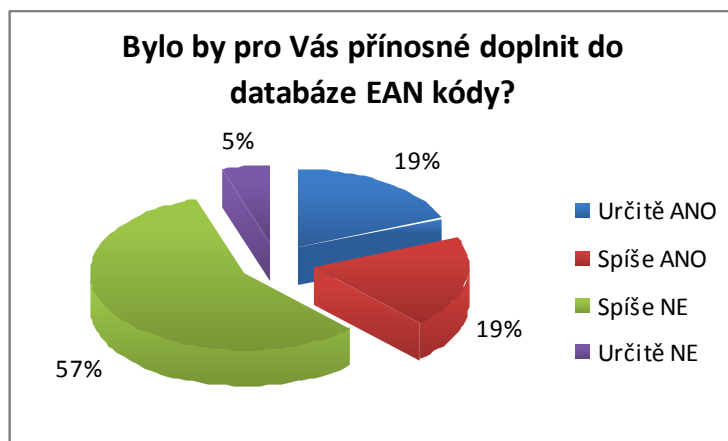


Obrázek 18 Graf Je pro Vás důležitá kvalita databáze? (vlastní zpracování)



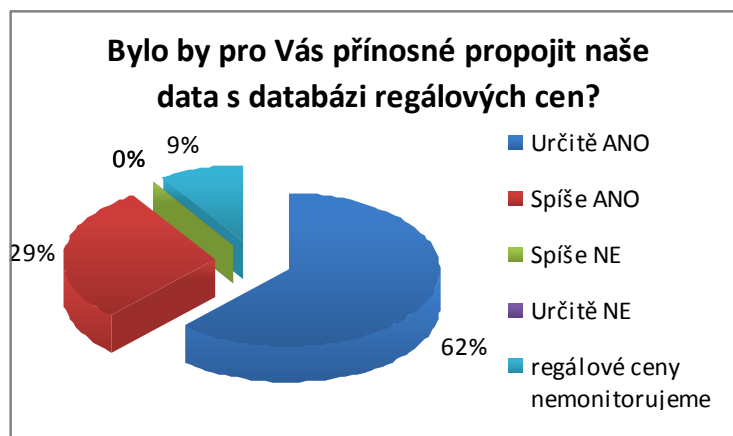
Obrázek 19 Graf Jak jste spokojení se současnou kvalitou databáze? (vlastní zpracování)

Kvalita databáze je na tom podle očekávání podobně jako aktuálnost a nikdo ze zákazníků na důležitost kvality nepoužil odpověď ne. Pozitivní jsou i výsledky spokojenosti se současnou kvalitou, i když zřejmě rezervy existují, neboť velmi spokojen odpovědělo jen 19 % dotázaných.



Obrázek 20 Graf Bylo by pro Vás přínosné doplnit do databáze EAN kódy? (vlastní zpracování)

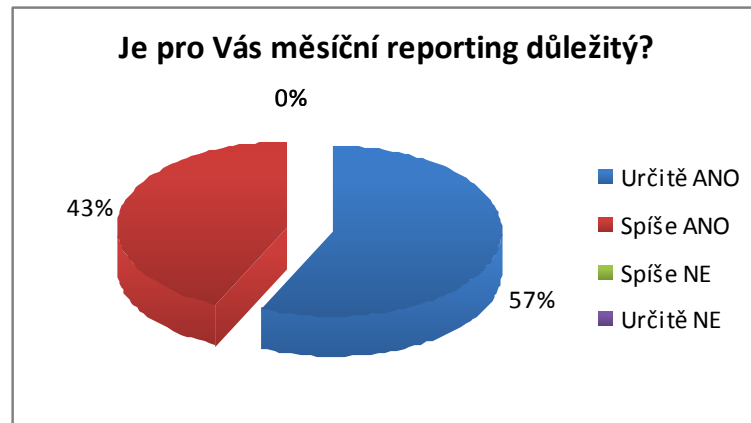
Názor na EAN kódy v databázi se různí. Téměř 60 % dotázaných zvolilo odpověď spíše ne a necelých 40 % spíše ano nebo určitě ano. Nejde tedy o záležitost, kterou by bylo nutné aktuálně řešit, ale do budoucna je to možný směr rozvoje, neboť existují zákazníci, kteří by to rozhodně uvítali a i ti co odpověděli spíše ne, by mohli najít využití, o kterém nemají nyní představu.



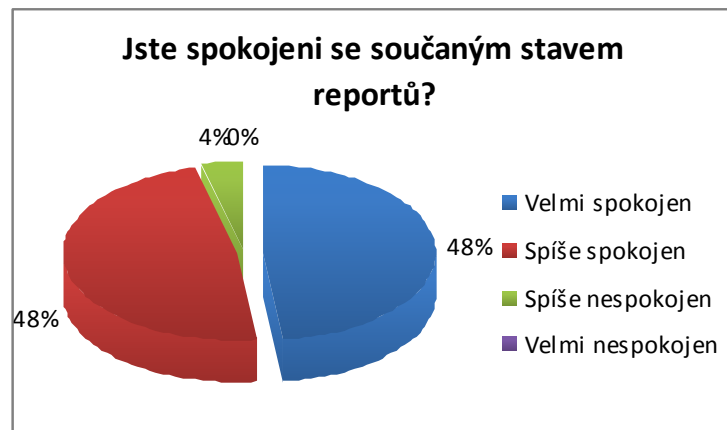
Obrázek 21 Graf Bylo by pro Vás přínosné propojit data s databází regál. cen? (vlastní zpracování)

S větším nadšením se pak setkala propojení dat s regálovými cenami. Dokonce 62 % odpovědělo určitě ano a 29 % spíše ano. Zbytek tvoří zákazníci, kteří regálové ceny nemonitorují, což znamená, že nebyla žádná negativní reakce. Bylo by tedy vhodné o zavedení tohoto monitoringu uvažovat.

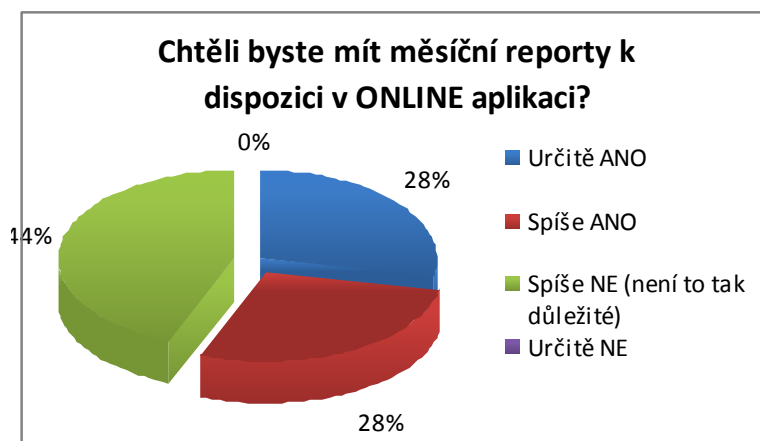
Reporting



Obrázek 22 Graf Je pro Vás měsíční reporting důležitý? (vlastní zpracování)



Obrázek 23 Graf Jste spokojeni se současným stavem reportů? (vlastní zpracování)

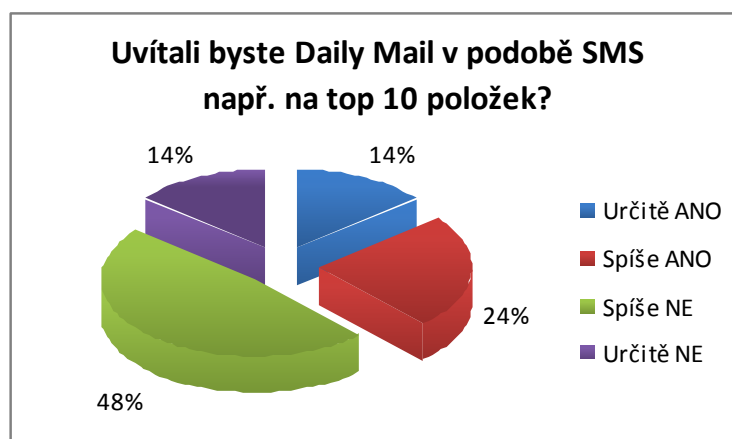


Obrázek 24 Graf Chtěli byste mít měsíční reporty k dispozici v ONLINE aplikaci? (vlastní zpracování)

Měsíční reporting je důležitý pro všechny zákazníky a z toho více než polovina zákazníků označila velmi důležitý. Je to tedy oblast, která by se rozhodně neměla opomíjet. 48 % je s reporty velmi spokojeno a 48 % spíše spokojeno. Jedná se o příznivý výsledek, avšak je patrné, že existují příležitosti ke zlepšení. 4 % zákazníků dokonce odpovědělo spíše nespokojen což je nutné změnit, neboť tyto zákazníci jsou potenciální odchozí zákazníci v budoucnu.

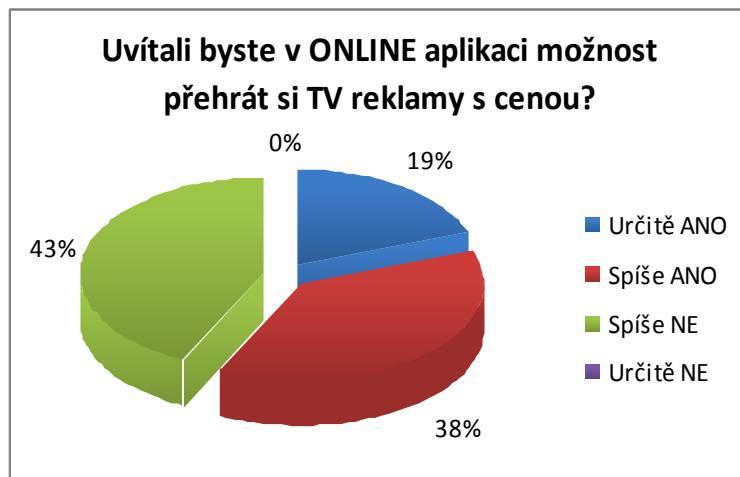
S pozitivní reakcí by se zřejmě setkala i možnost mít měsíční reporty k dispozici v online aplikaci, kdy pozitivně odpovědělo 56 % dotázaných z toho polovina určitě ano. Zbytek pouze konstatoval, že to pro ně není až tak důležité.

Možné novinky v poskytovaných službách

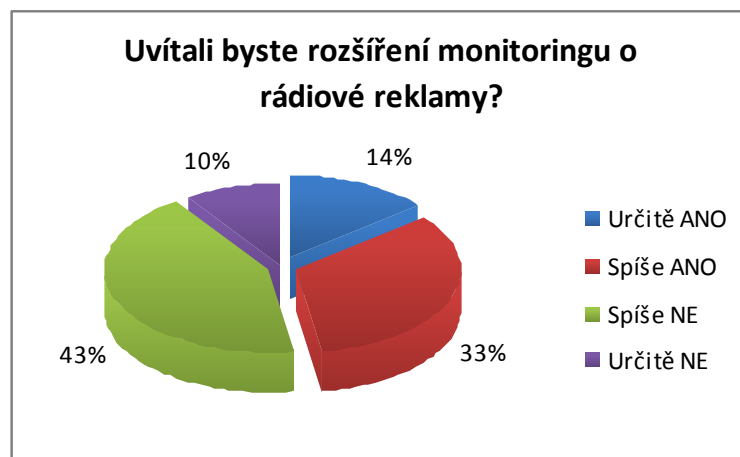


Obrázek 25 Graf Uvítali byste Daily Mail v podobě SMS např. na top 10 položek? (vlastní zpracování)

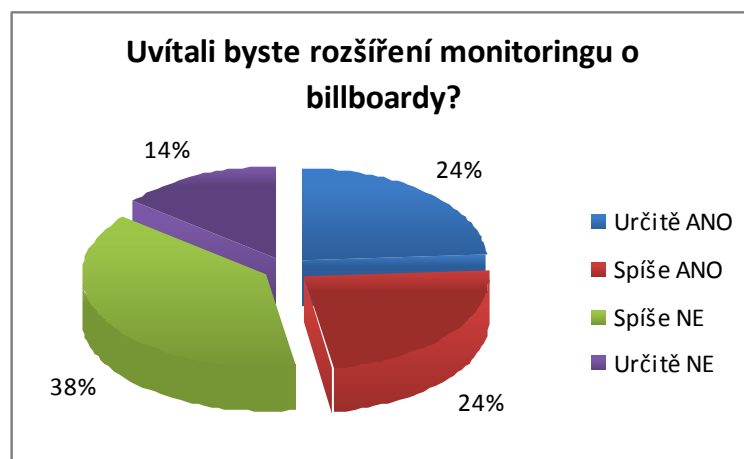
Daily Mail v podobě SMS se nesetkal s velkým nadšením a odpovědi jsou velmi rozdílné. Každopádně by bylo možné zavést službu, alespoň pro ty zákazníky, kteří odpověděli určitě či spíše ano a nezavádět ji celoplošně.



Obrázek 26 Graf Uvítali byste v ONLINE možnost přehrát si TV reklamy s cenou? (vlastní zpracování)



Obrázek 27 Graf Uvítali byste rozšíření monitoringu o rádiové reklamy? (vlastní zpracování)



Obrázek 28 Graf Uvítali byste rozšíření monitoringu o billboardy? (vlastní zpracování)

Zhruba půl na půl dopadli i další nabízené možnosti. V těchto případech je vždy třeba zvážit, zda se by se vyplatilo zavést službu pro ty, kteří by měli zájem. Zda je jich dostatečný počet a ověřit si, že jejich zájem je opravdový po poskytnutí podrobnějších informací.

3.3.5 Shrnutí interní analýzy

Následující tabulka obsahuje základní souhrn faktorů vnitřního prostředí působícího na firmu.

Faktory interního prostředí působící na firmu				
	Vliv			
Okruh faktorů	Vyšší vliv	Nižší vliv	Bez vlivu	Hlavní faktor
Strategie		*		Málo rozpracovaná.
Struktura		*		Každé oddělení se zodpovídá přímo řediteli.
Systémy	*			Klíčový je systém na zadávání a jeho výstupy.
Styl řízení		*		Každý si může plánovat svůj rozvrh práce v rámci mantinelů.
Zaměstnanci	*			Tvoří firmu a její výstupy.
Schopnosti	*			U výroby - pečlivost. Dále jsou klíčové prodejní dovednosti.
Sdílené hodnoty		*		Harmonické pracoviště.
Vstupy, výroba, výstupy	*			Sběr všech existujících dat a jejich jednotná transformace.
Marketing		*		Nejlepší reklama - dobré reference.
Servisní služby		*		Vycházení zákazníků vstříc při reklamách.
Podpůrné činnost		*		Potřeba stálých lidských zdrojů - nutné zaškolování.

Finanční situace	*			O kapitálu rozhoduje rakouské vedení.
Názory zákazníků na produkty	*			Velký zájem o regálové ceny.

Tabulka 15 Faktory interního prostředí působící na firmu (vlastní zpracování)

Z analýzy vnitřního prostředí vyplývá, že firma má co nabídnout. Disponuje kvalitními službami na vysoké odborné úrovni, nyní je pro ni důležité tuto úroveň nejen udržet, ale zvyšovat pod dohledem zákazníka. Dále existuje málo nových podnětů pro práci zaměstnanců a to zejména prodejců, ale i např. zadavačů, neboť aktuálnost a kvalita databáze se prvotně odvíjí od jejich práce.

Opomíjená oblast je oblast propagace, jejíž rozvoj by mohl přinést zlepšení výsledků a obecné povědomí o přínosu těchto služeb. Finanční situace je dle ukazatelů až na hospodaření s vlastním kapitálem dobrá, avšak cíle dále společnost rozvíjet podle představ rakouského vedení nejsou již několik let plněny což je pro české vedení nejdůležitější úkol do budoucna.

3.4 SWOT analýza

Souhrnné výsledky analýz externího a interního prostředí jsou uspořádány v následující SWOT analýze.

3.4.1 Externí prostředí

Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">➤ vznik nových společností či příchod zahraničních společností do ČR,➤ u mezinárodně působících společností získání i zahraničních poboček pro spolupráci,➤ rozšíření v nabídce služeb,➤ zdokonalení péče o zákazníka,➤ vývoj ekonomiky,	<ul style="list-style-type: none">➤ vývoj oblasti komunikace prostřednictvím akčních letáků,➤ vznik právních norem omezujících firemní činnost,➤ vstup nových konkurentů do odvětví,➤ zintenzivnění konkurenčního boje,➤ hrozba substitutů,➤ vývoj ekonomiky.

Tabulka 16 SWOT - příležitosti a hrozby (vlastní zpracování)

Příležitosti:

V následující matici jsou příležitosti rozděleny, podle své velikosti a podle pravděpodobnosti úspěchu.

		Pravděpodobnost úspěchu	
		Vysoká	Nízká
Příležitost	Velká	Rozšíření nabídky služeb.	Vznik nových společností či příchod zahraničních do ČR.
	Malá	U mezinárodně působících spol. získání zahraničních poboček pro spolupráci. Zdokonalení péče o zákazníka.	Vývoj ekonomiky.

Tabulka 17 Matice příležitostí (vlastní zpracování)

Vznik nových společností či příchod zahraničních společností do ČR, znamená pro firmu příchod nových potenciálních zákazníků a tak jejich vyšší potenciální přírůstky, příchod zahraničních společností je ještě o to zvýhodněn, že často Focus znají ze zahraničí a sami ho kontaktují.

Získání i zahraničních poboček pro spolupráci u mezinárodně působících společností je další zajímavou příležitostí, neboť pokud je pobočka v ČR spokojená a v zahraničí Focus doporučí z vlastní zkušenosti je vyšší šance získání zákazníka. ČR pak dostane od zahraničního Focus provizi.

Rozšíření nabídky např. vycházející ze vstupů AF - online databáze v základní verzi veřejně přístupná na internetu a potenciální příjmy zejména z reklam.

Příležitost k zachování co největšího počtu zákazníků a tedy konstantních příjmů z již získaných zákazníků, je kvalitní péče o ně a pravidelná komunikace.

Vývoj ekonomiky může pro tuto firmu např. znamenat výraznou úsporu z hlediska kurzů měn a vysokých plateb v cizí měně do zahraničí oproti platbě v jiném období.

Této příležitosti je možné využít sledováním vývoje směnného kurzu delší dobu před plánovanou platbou.

Hrozby:

V následující matici jsou rozděleny hrozby podle pravděpodobnosti svého výskytu a závažnosti. Dobrá zpráva pro firmu je, že žádná z hrozeb nebyla zařazena do oblasti vysoké pravděpodobnosti výskytu. Velmi závažné hrozby však existují.

		Pravděpodobnost výskytu	
		Vysoká	Nízká
Závažnost	Velká		Vývoj oblasti komunikace prostřednictvím akčních letáků. Zintenzivnění konkurenčního boje. Hrozba substitutů. Vývoj ekonomiky.
	Malá		Vznik právních norem omezujících firemní činnost. Vstup nových konkurentů do odvětví

Tabulka 18 Matice hrozeb (vlastní zpracování)

Výraznou hrozbou pro tuto společnost je odklon od distribuce letáků do domácností, který se zatím nedá předem příliš předvídat. Omezit tuto hrozbu by společnost měla prostřednictvím zaměření na další oblasti.

Vznik právních norem omezující firemní činnost, by mohl znamenat omezení v získávání, některých dat a pravděpodobně nárůst nákladů. V nejhorším případě i nemožnost vykonávat některé monitoringy či měření (např. zápisy regálových cen v obchodech).

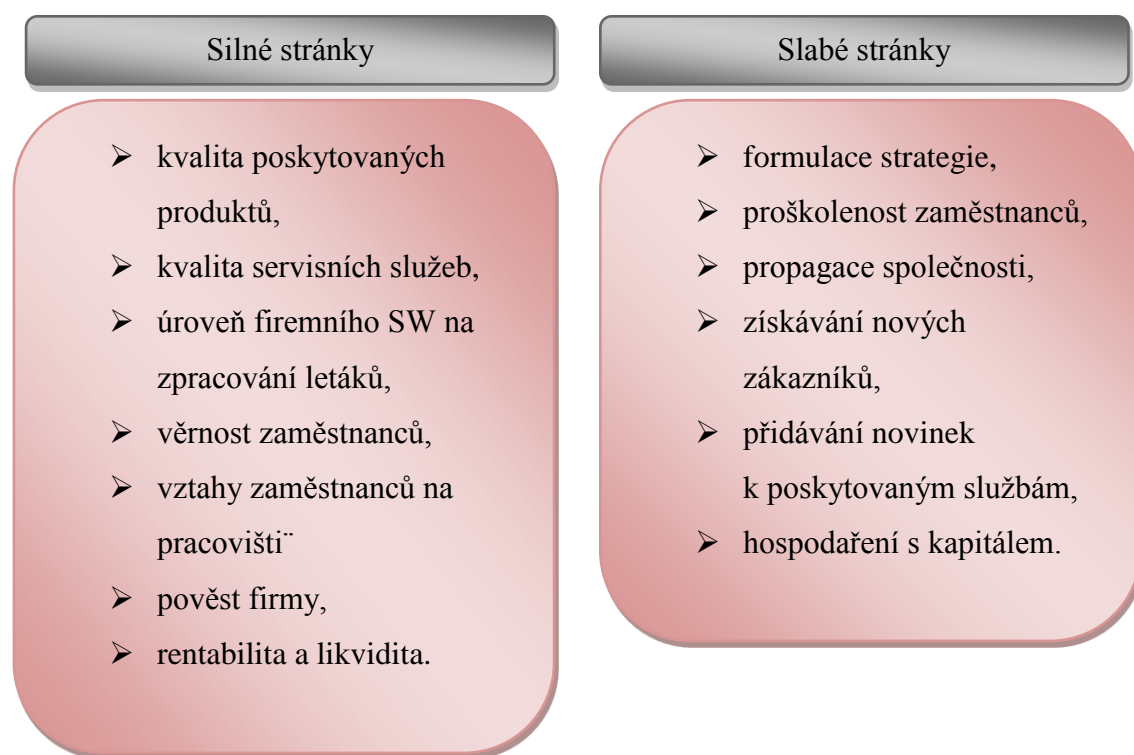
Vzhledem k tomu, že konkurentů není mnoho, existuje i nebezpečí vstupu nových konkurentů do odvětví, a to nejvíce u firem blízkých zaměření.

Protože již není tolik příležitostí k získání nových zákazníků jako zpočátku, existuje možnost zintenzivnění konkurenčního boje mezi stávajícími firmami.

Hrozbou je také nahrazení firemních produktů, podobnými jako např. zmiňované internetové stránky s možností vyhledávání akcí v aktuálních letácích.

Stejně jako příležitost je pro firmu hrozba změna kurzů. Oslabování české měny vůči měnám zahraničním, by jí mohlo velmi prodražit platby do zahraničí zejména dividendy.

3.4.2 Interní prostředí



Tabulka 19 SWOT - silné a slabé stránky (vlastní zpracování)

Silné stránky:

V tabulce jsou rozčleněny silné stránky společnosti dle své důležitosti (1 nejdůležitější, 4 nejméně důležité). O žádné z nich se nedá říci, že by byla nedůležitá a i o vztazích na pracovišti by se dalo dále polemizovat.

Ohodnocení důležitosti silných stránek pro plnění firemního poslání.	
1	Kvalita poskytovaných produktů
2	Kvalita servisních služeb. Úroveň firemního SW. Věrnost zaměstnanců. Rentabilita a likvidita.
3	Vztahy na pracovišti.
4	

Tabulka 20 Ohodnocení důležitosti silných stránek (vlastní zpracování)

Produkty, jsou i dle výčtu hodnot přidaných firmou v hodnotovém řetězci, hodnotné a poskytují zákazníkům mnoho informací, které jsou pečlivě získávány a transformovány pro potřeby zákazníka.

Kvalita servisních služeb může být označena jako vysoká, neboť je vždy k dispozici klientský servis, který má za úkol i rychlé vyřizování nedostatků objevených zákazníky. Jejich jednoduchému nahlášení je přizpůsobena i přímo online aplikace.

Vysoká úroveň firemního SW na zpracování letáků, je dána profesionálním vývojářským týmem v Rakousku. Který tento SW vytváří a stále obnovuje pouze pro účely firemní činnosti a je používán po celé Evropě.

Silnou stránkou jsou i věrní zaměstnanci, kteří společnost obvykle ze své vůle neopouštějí a je o ně pečováno prostřednictvím benefitů, akcí na stmelování kolektivu apod. Činnost většiny zaměstnanců, také obvykle není stresující a náročná.

S věrností zaměstnanců jsou spojeny také dobré vztahy na pracovišti, neboť zaměstnanci jsou obvykle lidé s podobnými zájmy i věkem.

Podle ukazatelů finanční analýzy má společnost všechny druhy rentability na vysoké úrovni, což je pro vedení společnosti dobré znamení stavu firemních financí a vysoká likvidita zajišťuje možnost kdykoliv a včas hradit své pohledávky.

Firma již působí na trhu přes 10 let a za tu dobu se nestalo, že by někdo pochyboval o pravdivosti informací, které poskytuje má tak již v oboru svého působení vybudovanou dobrou pověst.

Slabé stránky

Ohodnocení závažnosti vlivu slabých stránek na firmu je ohodnoceno v tabulce (1 – velký vliv, 4 – bez vlivu). Bez vlivu na činnost firmy tedy není žádná ze slabých stránek.

Závažnost působení slabé stránky na plnění firemního poslání.	
1	Formulace strategie. Získávání nových zákazníků.
2	Proškolenost zaměstnanců. Přidávání novinek k poskytovaným službám.
3	Propagace společnosti. Hospodaření s kapitálem.
4	

Tabulka 21 Závažnost působení slabých stránek (vlastní zpracování)

Formulace strategie se společnost zatím více nevěnovala a je spíše orientovaná na řízení krátkodobé. Jediným dlouhodobějším plánem je vždy plán nákladů a výnosů na budoucí rok, jeho kontrola plnění v průběhu roku však příliš neprobíhá.

Proškolenost zaměstnanců je na základní úrovni, neboť jsou obvykle na firemním SW zaškoleni jen při svém příchodu do firmy a tyto znalosti nejsou obnovovány a prohlubovány, což může v mnoha případech znamenat zdržování činnosti.

Klasická propagace společnosti, sice není pro její prodeje klíčové, ale více se věnovat této oblasti více využít oblasti propagace, které má k dispozici by určitě nebylo na škodu.

Nízký nárůst nových zákazníků je velkou slabinou, neboť bez nových zákazníků je růst tržeb závislý pouze na zvyšování cen pro stávající zákazníky, což by nebyla dobrá cesta.

Přidávání novinek k poskytovaným službám, probíhám zatím pouze nahodile, firmě tedy chybí systém, který by sdružoval nápady k vylepšení a rozšíření služeb a poté je realizoval.

Firma má mnohem vyšší ukazatele likvidity než její doporučená hodnota, neboť si vše hradí z vlastních zdrojů. Dalo by se tedy doporučit, aby své peníze investovala, tuto pravomoc však pobočky nemají a peníze jsou odváděny do Rakouska

3.4.3 Souhrnné hodnocení SWOT analýzy:

Celková SWOT analýza pro firmu vyšla příznivě. V přirovnání ke slabým stránkám má také dostatečný počet silných stránek a také vyšší počet příležitostí než hrozeb. Většina silných stránek patří mezi důležité a řadí se mezi ně také to nejdůležitější, což je kvalita produktu. Mezi slabé stránky patří také významné nedostatky, jsou to však oblasti, na kterých může firma začít pracovat.

Výčet příležitostí obsahuje i příležitosti velké s velkou nadějí na úspěch je to zejména zavedení rozšíření produktu vycházejícího ze stávající databáze, který by mohl pomoci i s nízkým počtem nově získaných zákazníků. Hrozby pro společnost také existují žádná z nich, však nebyla označena jako vysoce pravděpodobná. Existují však takové, které by měly velké dopady a to zejména rušení nebo méně masové vydávání letáků.

4 Vlastní návrhy řešení

Z analytické části je patrné, že existují příležitosti, na které se firma může zaměřit a využít je pro svůj rozvoj v budoucnu, kromě toho je podstatné také zaměření na slabé stránky firmy a nejlépe změnu ve stránky silné. Konkrétní změny ve strategii, které se jeví pro začátek jako nejvhodnější a prvořadě budou v návrhové části podrobněji rozebrány. Strategie je zaměřena na stěžejní produkt což je Action Focus.

4.1 Firemní strategie

Představa firmy o svém dalším působení je daná vizí a posláním společnosti. Souhrnně jde o budování a upevňování pozice Focusu na trhu a poskytování kvalitních, spolehlivých služeb, které jsou pravidelně inovovány.

Firma své produkty nabízí na českém trhu, což je dáno tím, že je pobočkou mezinárodní společnosti působící v České republice. Může však nabízet i služby v zahraničí, prostřednictvím dalších poboček Focusu, za což dostane provizi. Prioritní zaměření jsou výzkumy, zejména monitoringy akcí v letácích. Firma je vysoce likvidní a tak financování je, dle přání mateřské společnosti prováděno pouze z vlastních zdrojů, a jsou odváděny jako dividendy, jejichž výše se odvíjí od zisku. Zaměření na prodej a tržby je tedy prioritní.

Je nutné zaměření na růst tržeb, neboť je nutné začít plnit každoroční navyšování naplánované mateřskou společností v Rakousku.

4.2 Obchodní strategie

K definování obchodní strategie je využít rozšířený marketingový mix 7P.

PRODUCT – výrobek

Produktem je služba Action Focus, v jejímž rámci je nyní prováděn zejména monitoring letáků, dále je možný monitoring i jinak komunikovaných akcí jako je TV nebo rádio

reklama a také monitoring regálových cen. Tento monitoring je určen obchodním společností a řetězcům obvykle těm větším, kteří mají na své výrobky promo akce, ale je použitelný i na pouhý monitoring konkurence. Další možností využití Action Focusu je také zveřejnění omezené verze databáze z monitoringu na internetu. Přídavné služby k tomuto produktu jsou např. daily mail, reporting, školení...

PRICE – cena

Každá cena je přizpůsobována konkrétnímu zákazníkovi, dle jeho nadefinovaných požadavků na data a další výstupy z nich.

PROMOTION – propagace

Propagace zejména osobním kontaktováním, dále částečně na internetu a v časopisech. Nejde tedy o masivní, ale spíše střídmou propagaci

PLACE – místo

Zaměření na trh v celé České republice bez omezení vzdálenosti díky službám poskytovaným online. Služby jsou nabízeny obchodním společností přímým kontaktem obchodních zástupců.

PROCESSES – procesy

Probíhajícím procesem je jednak získávání materiálů od domácností, dále jejich zpracování zaměstnanci, zadáním do firemního SW a následné výstupy poskytované online cestou obvykle přímo v online aplikaci, či pomocí e-mailu.

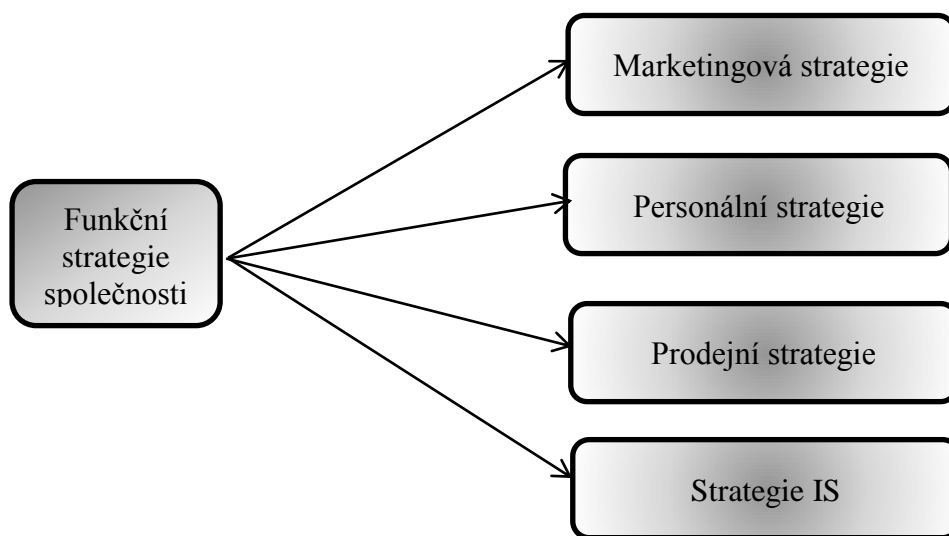
PEOPLE – lidé

Letáky zadává 8 lidí. Správu databáze, reporty a jiné výstupy provádí 3 lidé. K monitoringu regálových cen třeba najmout počet lidí dle množství oblastí objednaných zákazníkem. U databáze na internetu potřeba zpočátku technik k vytvoření. Prodej provádí 4 zástupci.

PLANNING – plánování

Plánován je růst prodeje každý rok o 12 nových zákazníků, tedy růst tržeb o minimálně 10 % v příštích dvou letech. A minimálně 8 v současném roce zavedení.

4.3 Návrh funkční strategie AF



Obrázek 29 Složení strategie funkční strategie podniku (vlastní zpracování)

4.3.1 Marketingová strategie

Cílem marketingové strategie je především, vyšší úroveň produktu; zavedení nových možností produktu; zpravidelnění, zkvalitnění a zviditelnění propagace.

PRODUCT (VÝROBEK)

K tomu, aby se prodeje zvýšily a bylo možné zvýšení zisku je nutné na produktech neustále pracovat, nyní jde o některé modifikace podle přání zákazníků. Stávající tak produkty zatím zůstanou zachovány, ale budou uskutečněny dílčí změny podle přání zákazníků, které by měli být prováděny pravidelně.

Zvýšení úrovně produktu Action Focus

Zvýšení aktuálnosti databáze

Podle dotazníku je pro zákazníky velice důležitá aktuálnost databáze, dokonce o něco víc než její kvalita. I když nebyly na aktuálnost databáze žádné negativní reakce velmi spokojeno je jen 40% zákazníků. Což je pro firmu, která chce být špičkou na trhu málo. Jde tedy o oblast, na kterou by bylo vhodné se zaměřit.

Aktuálnost databáze je závislá zejména na práci zaměstnanců v zadávání, kteří jsou kontrolováni svým přímým nadřízeným.

Je tedy třeba:

- zajistit včasné dodání letáků do firmy, (klíčové letáky zajistit osobně zaměstnanci a zadat dříve než přijdou poštou od domácností),
- podání přesných informací zaměstnancům, do kdy mají být letáky nejpozději zadány (např. v den začátku platnosti před začátkem platnosti),
- motivovat k aktuálnosti (prémie za celý měsíc plnění plánu či krácení pohyblivé složky mzdy), do té míry, aby zaměstnanci ze své vůle neodešli při odpracování pracovní doby domů, aniž by zpracovali všechny nutné letáky,
- každodenní kontrola aktuálnosti vedoucím oddělení.

Kvalita databáze

Nikdo ze zákazníků není s kvalitou databáze nespokojen, což vypovídá o zmiňované kvalitě produktu avšak neustálé pracování na kvalitě je pro další rozvoj nutné. 19 % velmi spokojených zákazníků je nutné navýšit minimálně trojnásobně.

Správnost údajů:

- Závisí z velké části opět na zadavačích, jejich chybovost jednak nahlášená zákazníky v online jednak kontrolována vedoucím, kteří mohou získat z Oraclu seznam „podezřelých“ položek ke kontrole (např. zdvojené zadání), bude sankcionována dle oblasti zadání Např. za elektro leták odpovídá zaměstnanec zadávající elektro letáky a to i v případě, že využil výpomoc svého kolegy. Dále motivace odměnou v případě správnosti.

- Návrh alarmu pro zabudování do další verze Oracle, který by upozorňoval na nestandardní ceny u klíčových výrobků, jako jsou např. piva. Fungoval by následovně. Např. při zadání ceny určitého piva za jednotku vyšší o více než 40 % než je průměrná cena tohoto výrobku za poslední rok zobrazí upozornění „jste si jisti, že zadaný údaj je správný“?

Kvalita obrázků:

- Používaná technika k pořizování obrázků je na dostatečné úrovni. V budoucnu však možné vylepšení nákupem novější technologie, k detailnějšímu snímání obrázku.

Doplnění značek, výrobců...:

- Zvýšení odpovědnosti a motivace oddělení klientského servisu, kde jsou tyto údaje zpracovávány, protože jde o činnost pouze jednorázově a nepravidelně prováděnou nebude zhodnocení správnosti vázáno na odměňování každý měsíc, ale podle toho zda budou zjištěny nedostatky krácení pohyblivé složky mzdy.

Reporting

Podstatnou část AF je nutné zachovat a pro její další rozvoj zejména motivovat a školit klientský servis.

Zdokonalení reportů

K posunu a následnému udržení kvality reportů by bylo vhodné provádět pravidelná školení klientského centra min. 1 x ročně na excel, který skrývá pro neodborníky mnoho netušených možností, či školení při příležitosti zavedení jeho nové verze. Tyto školení poslouží nejen ke zdokonalení funkčnosti a designu reportů, ale také k urychlení těchto činností a tedy úsporu časovou.

Zavedení novinek v rámci produktu Action Focus

Zavedení monitoringu regálových cen

Pro velký zájem velká příležitost rozšíření produktu AF. Monitoring cen zejména v hypermarketech by probíhal dle přání zákazníka 1x – 2x týdně nejčastěji v Praze nebo Brně či jiném městě dle přání klienta, prostřednictvím existující a dlouhodobě spolupracující sítě tazatelů, především studentů.

Tito lidé musí:

- Vyhledat požadované produkty.
- Zapsat cenu (v případě akce cenu původní).
- Zapsat množství (ml, g, ks)
- Zapsat umístění (kolikátá police od podlahy, hrubá vzdálenost od kraje regálu), z toho důvodu, aby se vědělo jak moc je, který výrobek přímo na očích procházejícímu zákazníkovi.
- Speciální zápis v případě nejdražšího umístění u pokladen.

Zajišťování této služby by tedy nebylo prováděno a poté nabízeno zákazníkům, ale naopak konzultováno se zákazníky a až podle jejich představ prováděno. Tedy zapisování rozsahu a šíře určitého sortimentu dle přání zákazníka.

Zaměstnanci by dostaly každý svůj okruh v rámci obchodu nebo každý svůj obchod dle domluvy.

Data by byly zprvu zapisovány např. do následujícího formuláře:

Místo záznamu:				
Dne:				
Položka č.	Kompletní označení výrobku	Umístění	Cena	Původní cena
1	Danone Activia jogurt jah. 125ml – 1 ks	střed regálu 4. police	8,9	
2	Olma Florian jog. Borůvka 130 ml – 1 ks	okraj regálu 2. police	7,9	9,9
3				
4				
Zapsal(a):				

Tabulka 22 Zápis regálových cen (vlastní zpracování)

Poté zaměstnanci AF zaneseny do systému, který je na tento monitoring přizpůsoben a nevznikaly by tak žádné další náklady s vývojem.

Do budoucna by bylo vhodné zvážit, jak se produktu daří a uvažovat o možnosti nákupu, el. čteček, kde by se u produktů naskenovaly kódy a značné urychlení práce by vyvážilo počáteční investice.

Informovanost pro zákazníka o této činnosti by byla vedena prostřednictvím propagace popsané dále tedy jako hlavní bod nejbližšího newsletteru po zavedení a článek na internetových stránkách, na kterém se zákazníci mohou dozvědět podrobnější informace a mohou na něj tak být při komunikaci odkázáni.

Reporty online

Další malé vylepšení služeb klientům by pak přinesli reporty online v databázi, kde by při práci s onlinem mohli jednoduše dostat i k reportům, které obvykle posílá zákaznický servis e-mailem, za poslední dva roky a tak by zákazníci měli všechny firemní výstupy na jednom místě. Dle přání by však bylo možné i nadále dostávat

reporty i e-mailem. Tuto možnost by bylo opět potřeba navrhnout ve Vídni pro zavedení do další verze Oraclu.

Veřejná online databáze

Stávající databáze, kterou společnost již disponuje, by mohla být zveřejněna na internetu v takové podobě, aby si v ní i obyčejní občané mohli pomocí vyhledávače lehce zjistit, kde jsou jaké akce či jestli je požadovaný výrobek nyní někde ve slevě. Toto zveřejnění by mělo být jen do té míry, aby neohrozilo prodej stávajícím zákazníkům tedy bez dalších výstupů, kterými disponuje online aplikace a zákazníci jsou na ně zvyklí.

Z této činnosti by plynul příjem zejména z reklam jednotlivých obchodů přímo na stránkách nebo od vydavatelů jednotlivých letáků, neboť je to pro ně reklama. Tímto by se společnost stala konkurentem již stávajících portálů, ale vzhledem k tomu, že by tato služba neznamenal mnoho nových nákladů a práce, z důvodu využití již existující a vedené databáze mohla by pro ni být tato příležitost zajímavá. Ke vzniku stránek a jejich provázání s online aplikací či omezeným přístupem klasického uživatele internetu by bylo potřeba najmout odborníka na tuto problematiku. Vedení stránek by po zaučení bylo dále na klientském servisu.

Ke zmiňovaným příjmům by bylo třeba získat dostatečnou návštěvnost. Tedy propagovat tento konkrétní výrobek konečným zákazníkům. Protože má společnost dlouholeté dobré obchodní vztahy s mnoha řetězci bylo by přínosné umístit reklamu na tuto možnost přímo do letáků v papírové podobě, kde by byla reklama nejlépe zacílena.

Další možnosti

Služby, o které nebyl plošný zájem, ale v rámci plnění přání zákazníků lze zákazníkům nabídnout a zavést individuálně u těch, kteří si je vyberou z nabídky možných.

Daily mail v SMS

Pro zákazníky mající zájem. Zavést stejně jako jiné možnosti a přístupy v online na administraci klientského centra. Případně posílat automaticky všem, kteří si v online vyplní své telefonní číslo.

Monitoring TV reklam pro AF

Monitoring rádiových reklam pro AF

Monitoring billboardů pro AF

K cenám v rámci produktu Action Focus přidané ceny z TV reklam, rádiových reklam a billboardů. Všechny tyto reklamy jsou již monitorovány v rámci Sujet Focusu. Zaměstnancům v Sujet Focusu by tedy přibyla povinnost zvlášť zaznamenat reklamy, ve kterých se objevuje cena a následně zaměstnancům v zadávání podat informace o produktu a výši ceny, aby ji mohli zaznamenat do Oraclu, který je na tento monitoring již uzpůsoben. Náklady časové i peněžní by nebyly vysoké a tak lze doporučit zavést tento monitoring i pro zájem kolem 50 % zákazníků.

PRICE (CENA)

Cena služeb je pro každého zákazníka jinak nastavená dle individuální náročnosti jeho obsluhy tedy: počtu kategorií, které chce mít k dispozici, dle speciálního nadefinování reportů pro jeho potřeby, počtu reportů, počtu školení, speciální detailnější monitoring pro některé zákazníky (např. i nestandardní kategorie oblečení) apod. Platby se pohybují obvykle od 5.000,- pro drobné zákazníky do 20.000,- pro velké a náročné zákazníky. Průměrná měsíční platba je nyní zhruba 8.000,- Kč bez DPH.

PROMOTION (PROPAGACE)

Dobré produkty jsou základ, ale k tomu, aby z nich plynul požadovaný zisk, je třeba umět na ně správným způsobem upozornit. Klíčové je podání informací o jejich přednostech tak, aby vyvolaly v potenciálních zákaznících potřebu tento produkt využívat.

Stávající propagace

Protože nejde o společnost cílenou na konečné zákazníky je pro firmu prvořadá propagace konkrétně cílená na zájmovou skupinu (obchodní společnosti, řetězce) a již existující zákazníky.

Články v odborných časopisech s reklamou

Tyto články je rozhodně vhodné zachovat, neboť je to nejlépe cílená propagace v tomto oboru. Protože jde většinou o ukázkou z datových výstupů, bylo by pro firmu přínosné vždy připojit i medailonek a několika vhodně volenými větami informovat o základních službách poskytovaných Focusem, protože ze samotné ukázky nemusí vyplývat, co vše je možné zákazníkům poskytnout.

Webové stránky:

V dnešní době je jim přikládána velká vypovídací schopnost o podniku. Několik let neaktualizované stránky mohou odradit potenciálního zákazníka, proto je třeba pravidelně min. 1x měsíčně aktualizovat zaměstnancem, který má na starosti i příspěvky do časopisů. Co tedy zveřejňovat pro zlepšení a otevřenost vztahů k zákazníkům a potenciálním zákazníkům?

- Všechny novinky v činnosti Focusu, vše co nově nabízí v rámci svých služeb neboť je pak potenciálně možnost oslovení většího rozpětí zákazníků než pouhé nabízení při osobních schůzkách (i když ty by měli poté navázat).
- Články na téma nových myšlenek vedení tedy možných směrů rozvoje Focusu do dalších oblastí výzkumů.
- Články, které jsou uveřejňované v časopisech, obvykle jde o Sujet Focus např. top 10 reklam za minulé období.
- Několikrát ročně krátké zprávy o činnosti společnosti o jejích úspěších (těch zejména), neúspěších a vizích budoucnosti. Poprosit zákazníky o reference, které jsou nejlepší reklamou
- Zavést diskuzi či knihu návštěv.

Administraci těchto stránek dostane na starosti stávající IT oddělení. Věcnou stránku navrhuje vedení a zpracovává klientský servis ve spolupráci s obchodními zástupci. Každý měsíc tedy musí zpracovat věcnou stránku aktualizace a vykázat vedení tuto činnost

Nové formy propagace

Newsletter

Pravidelný newsletter zákazníkům zasílaný e-mailem s krátkým přátelským pozdravem a připomenutím s odkazem na novinky na webových stránkách. Nejlépe u příležitostí jako jsou Vánoce, Velikonoce, výročí firemního založení. U zvláštních příležitostí nabídky na ukázkou služeb, které zákazník ještě nakupuje zdarma a v prvních měsících s poskytnutou slevou.

Na zasílání tohoto e-mailu je samozřejmě třeba se se zákazníkem nejprve domluvit a neposílat nic bez vyžádání. Maximálně úvodní e-mail s prosbou o schválení zasílání. Dále je důležitá možnost rychlého odhlášení z odebrání newsletter.

PLACE (MÍSTO)

Firemní produkty jsou pro vytvářeny obvykle pro obchodní společnosti a řetězce. Ti budou také s novinkami v produktech osloveni a to stávající, bývalí i potenciální zákazníci po celé ČR:

Stávající zákazníci

Stávající zákazníci by měli být seznámeni s novinkami a jejich přínosy tak, aby byli schopni plně pochopit jejich využití. Např. v rámci pravidelných osobních schůzek formou školení. A vyvolat tak u nich potřebu si služby přiojednat v případě, některých vylepšení u AF zvýšení ochoty při navyšování cen.

Bývalí zákazníci

U bývalých zákazníků je nejprve potřeba co byl důvod odchodu a zaměřit se na vyvrácení názoru, že již tyto služby dále nepotřebují a snažit se je nadchnout novinkami, které Focus dříve neposkytoval. Důležité je však předem zjistit v jakém se zákazník s firmou rozloučil.

Noví zákazníci

Jistě stále existují firmy, které nebyly osloveny, či kde se mění kontaktní osoby rozhodující o navázání spolupráce a jejich pohled na věc je tak jiný než doposud. Vhodný by byl IS na správu databáze firem, kde budou poznámky, zda se kontaktovalo, kdy, kolikrát, s jakým výsledkem, kontaktní osoba apod. Pokud se domluvili na možnou spolupráce někdy v budoucnu, je klíčové se opravdu ozvat.

Kromě těchto firem také existují společnosti nově vznikajících, které by si společnost měla hlídat a poté co se jejich provoz trochu zaběhne, zkusit kontaktovat a nabídnout služby, které by jí mohli pomoci k rychlejšímu růstu, díky dobré informovanosti.

4.3.2 Personální strategie

Cílem personální strategie jsou lépe zaškolení a tedy lépe a efektivněji pracující zaměstnanci. Dále je to větší motivace k dobře odvedené práci. Zaškolení i motivace má tak za cíl přispívat k lepší kvalitě odvedené práce.

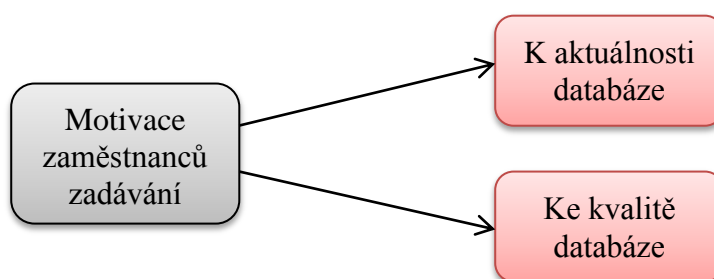
Školení jednotlivých zaměstnanců AF

Pro rozvoj dovedností zaměstnanců, je třeba zavést jejich pravidelná školení, jejichž vliv na čas i kvalitu práce je neoddiskutovatelný. O která školení v rámci jednotlivých oblastí by mělo jít je uvedeno níže.

Školení zaměstnanců		
ZAMĚŠTNANCI	DRUH ŠKOLENÍ	KDY ŠKOLIT
Zadávání	Oracle	Při příchodu zaměstnance. Nová verze systému. Min. 1x ročně oživení znalostí.
	Microsoft Excel	
Klientský servis	Action Base	
	Microsoft Excel	
	Online Aplikace	
Obchodní zástupci	Action Base	
	Microsoft Excel	
	Online Aplikace	

Tabulka 23 Školení zaměstnanců (vlastní zpracování)

Zaměstnanci zadávání:



Obrázek 30 K čemu je třeba motivovat zaměstnance zadávání? (vlastní zpracování)

Každý zaměstnanec odpovídá za svou oblast letáků. Např.:

- Zadavač na elektro – elektro letáky.
- Zadavač diy – hobby markety aj.

Vedoucí oddělení, který má na starost kontrolu, každý měsíc vyhodnotí:

Zadání všech letáků dle plánu —> prémie 15% ze mzdy.

Nesplnění plánované aktuálnosti —> odebrání 50% osobního ohodnocení.

Zadání všech letáků bez chyb —> prémie 15% ze mzdy.

Objevení podstatných chyb (cena) —> odebrání 50% osobního ohodnocení.

Zaměstnanci klientského servisu

U klientského servisu je přístup trochu jiný, neboť tito zaměstnanci tvoří pohled zákazníka na danou firmu a tak jejich ohodnocení je vysoké. Bezvadná kvalita reportů by tedy měla být samozřejmostí.

Vedoucí klientského servisu získá přehled o komunikaci s klientem, neboť ho e-mailová komunikace se zákazníkem má vždy v kopii, což slouží i pro případ, že by některý ze zaměstnanců nebyl k dispozici a hrozilo by zdržení vyřízení požadavku zákazníka. Klientský servis musí být motivován ke správnosti odesílaných reportů.

Chyba v reportu odeslaném zákazníkovi → odebrání 20% osobního ohodnocení.

Zaměstnanci obchodního oddělení

Jejich motivace k prodeji je rozebrána v prodejní strategii.

4.3.3 Prodejní strategie

Cílem prodejní strategie je jednak motivace obchodníků k vyšším prodejům (min. 3 kontaktování potenciální zákazníci měsíčně, min. 3 noví zákazníci ročně na obchodníka), k čemuž jim má pomoci zvýšení kvalifikace na tuto činnost prostřednictvím školení. Dále je to zlepšení péče a vedení informací o zákazníkovi a tak minimalizace jejich ztrát.

Zvýšení prodejů díky motivaci a dovednostem obchodníků

Cílem každého obchodníka je získání 3 nových zákazníků ročně a nulové ztráty ve stávajících.

Kromě základních školení uvedených výše je pro obchodníky podstatné také školení obchodního jednání a přístupů k zákazníkům, které by měli absolvovat nyní všichni obchodní zástupci s opakováním v dalších letech pro vyšší úroveň a v případě příchodu nového obchodního zástupce.

Cíle kurzů obchodní dovednosti:

- zdokonalení znalostí a dovedností vedoucích k prodeji,
- vytvoření profesionálních návyků pro úspěch obchodníka,
- zefektivnění kontakt a komunikaci se zákazníkem, při nabízení služeb a následném uzavírání obchodu,
- následné zvýšení objemu prodeje, spokojenosti a tím udržení zákazníků.

Možná náplň kurzu:⁶³

- jak získat klienta,
- úvodní komunikace,
- rozhovor/ lámání ledů,
- analýza příležitosti,
- vypracování řešení,
- prezentace,
- vyjednávání, námitky,
- dohoda,
- podpisem smlouvy vztah s klientem nekončí,
- zlaté pravidla úspěchu.

Úkoly pro obchodní oddělení

Každý zaměstnanec musí vykázat minimálně 3 kontaktované zákazníky měsíčně, v což se nepočítá opakovaný kontakt po dřívější domluvě. O této činnosti zápis informací o kontaktu systému pro přehled informací pro každého a vykázaní této činnosti měsíčně vedoucímu obchodního oddělení, který činnost vyhodnotí a rozhodne o odměně. Zápis je důležitý zejména proto, aby se nestávalo, že je některá firma kontaktovaná více obchodníky, což by nesvědčilo o dobrém vedení firmy a pak pro přehled o vykonané činnosti v budoucnu.

Nutná je motivace prodeje provázání mzdy a výkonu u obchodníků. Složení mzdy takové, že pevná základní složka mzdy bude nižší částka a od plnění svých obchodních

⁶³ *Psychologie prodeje. /online/. 2012. [cit. 2012-05-05]. Dostupné z WWW : <http://www.mbk.cz/skoleni-a-kurzy/skoleni-obchodnich-a-prodejnich-dovednosti/psychologie-prodeje>.*

povinností se bude odvíjet velikost dalších pohyblivých složek mzdy, které byly dosud vypláceny automaticky.

Případ	Výše odměn
Nesplnění kontaktování zadaného počtu klientů.	<i>Pouze základní mzda.</i>
Opakované nesplnění kontaktování zadaného počtu klientů.	<i>Základní mzda a upozornění na neplnění povinností pro možné propuštění pokud nebude zjednaná náprava.</i>
Splnění kontaktu požadovaného počtu potenciálních klientů.	<i>Výše odměn k základní mzdě 20 % zákl. mzdy.</i>
Splnění kontaktu požadovaného počtu potenciálních klientů s pozitivním výsledkem.	<i>10% základní mzdy za každého získaného zákazníka, 5% za úspěšné sjednání schůzky.</i>
Odchod získaného zákazníka.	<i>Odebrání poskytnutých 10%.</i>

Tabulka 24 Výše odměn (vlastní zpracování)

Dotazníky zákazníkům:

Podobný dotazník jako obsahuje tato práce, by měl pravidelně zjišťovat názory, nápady a současně spokojenosti zákazníků. Tento dotazník by měl být min. 1 x ročně opakován. Podíl na jeho vzniku budou mít všichni obchodní zástupci, kteří přicházejí do styku se zákazníky a naslouchají jejich potřebám a návrhům a tyto informace si zaznamenávají, dále mohou obsahovat návrhy vedení společnosti.

4.3.4 Strategie IS

Cílem zavedení informačního systému je zpřehlednění a komplexnost informací o potenciálních i stávajících zákaznících.

Do vztahů se zákazníky je potřebné zavést řád a zlepšení provázanosti informací a to pomocí informačního systému jako je CRM, který by měl vést databázi zákazníků a informací o nich s přístupem pro každého obchodníka a klientský servis. S možnostmi elektronického vedení diáře a zápisu upomínek.

Vzhledem k výši nákladů je možná alternativa vést informace o zákaznících v excelu v jednotném souboru na serveru a využít upomínek a kalendáře např. v Microsoft

Outlook. Toto řešení by bylo bez nákladů, ale více náročné na správnou koordinaci a tedy méně pohodlné a spolehlivé.

Správa zákaznických vztahů

Z údajů u výrobků zapsaných v AF a dále všech zaznamenávaných reklam sestavit co nejširší databázi potenciálních zákazníků. V tomto seznamu budou vyznačeni získaní zákazníci, kontaktovaní zákazníci a dosud neoslovení potenciální zákazníci.

Získávání nových zákazníků

Před kontaktem zákazníka telefonicky získání, alespoň základních informací o činnosti firmy pro cílenou argumentaci, která má vést k domluvení schůzky a podrobnější nabídky služeb. V případě zájmu zákazníka zaslání e-mailu s krátkým, ale výstižným popisem služeb, a pokud se zákazník neozve nejpozději po 2 dnech opět kontaktovat a odvolat se na informace v e-mailu.

Zápis informací po kontaktování zákazníků:

- S kým bylo jednáno.
- Kdy bylo jednáno.
- Výsledek jednání.
- V případě domluvy na opakovaný kontakt v budoucnu nastavení upomínky na tuto dobu.
- V případě domluvy na osobní schůzce zápis data a času do kalendáře a dále upomínku několik dní předem pro dostatečný čas na přípravu prezentace a dále jeden den předem.

Správa stávajících zákazníků

O zákazníky je nutné pečovat a předejít tak jejich ztrátám.

V databázi u každého zákazníka:

Po schůzce

- zápis o průběhu poslední schůzky,
- co bylo zákazníkovi nabídnuto,
- jeho reakce,

- co bylo zákazníkovi slíbeno,
- vždy okamžité zapsání upomínky pro příští kontakt.

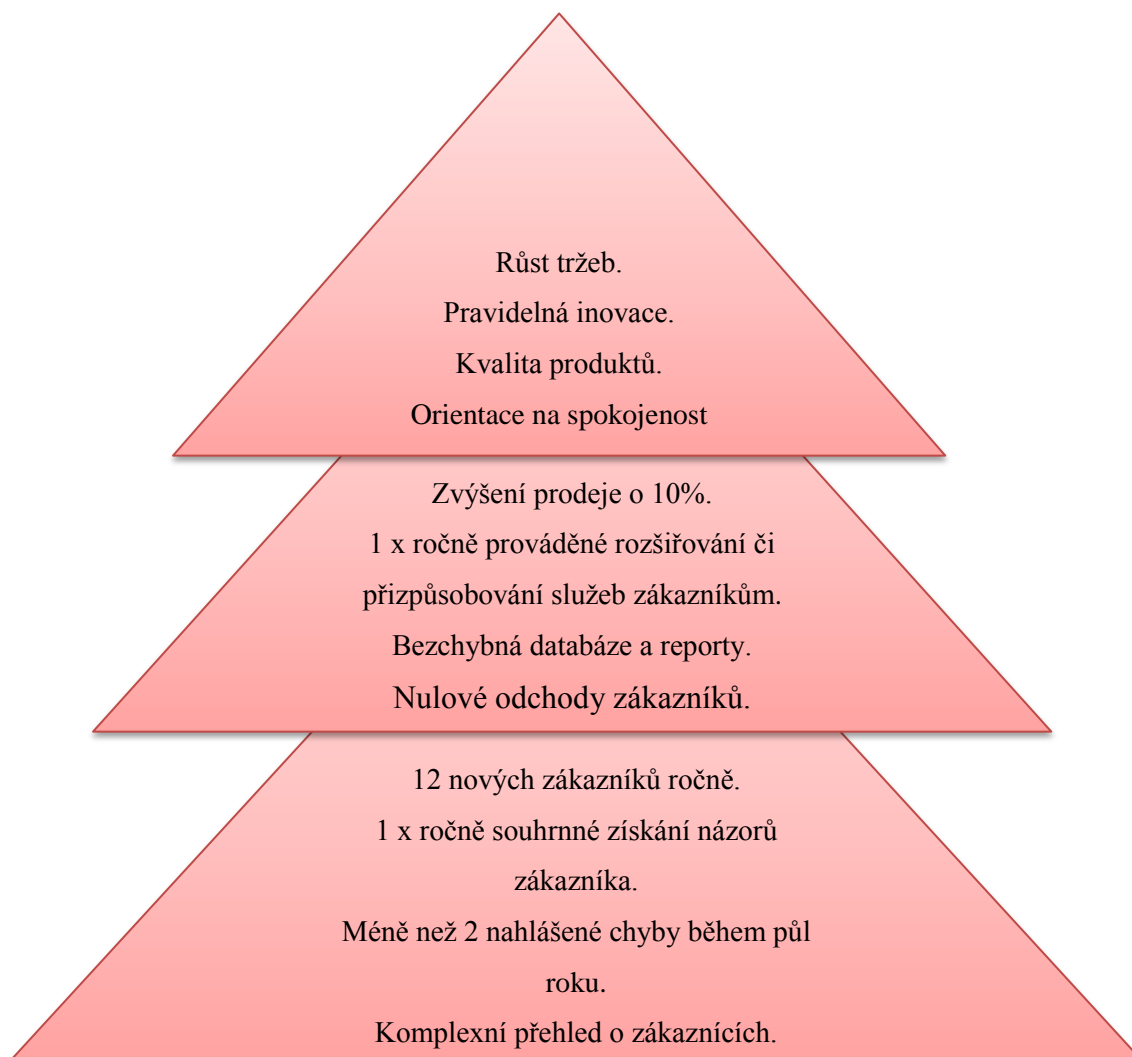
Další informace:

- kdo je kontaktní osoba,
- ke kterému obch. zástupci patří,
- rozpis služeb, které jsou zákazníkovi poskytovány,
- za jakou cenu jsou zákazníkovi poskytovány.

Kontaktování zákazníka telefonicky či e-mailem osobně obchodníkem, ke kterému zákazník patří min. 2 x ročně a min. 1 x ročně osobní schůzka pro získání a udržení přátelského vztahu. Kromě tohoto pravidelného připomínání jsou samozřejmě nabídky školení při příchodu nových zaměstnanců k zákazníkům či nových možnostech ve službách nabízených v rámci AF.

4.4 Strategické cíle

Shrnutí strategických cílů na následujícím obrázku je rozděleno do tří kategorií podle tří hlavních hierarchických stupňů strategie. Jejich provázanost je jednak vertikální. Každý cíl podstupně přispívá k plnění cíle nebo cílů vyššího stupně. Např. k růstu tržeb přispěje cíl zvýšení prodeje, které bude zapříčiněno příchodem nových zákazníků. Růst tržeb je však provázán i s dalšími strategickými cíli jako je inovace, kvalita a spokojenost zákazníků, díky níž by mělo být dosaženo jejich nulové odchodovosti, k čemuž přispěje např. splnění cíle o získání komplexním přehledu o zákaznících díky informačnímu systému. V tomto smyslu i plnění dalších jednotlivých cílů přispívá k dosažení ostatních.



Obrázek 31 Strategické cíle (vlastní zpracování)

4.5 Očekávané náklady a tržby

4.5.1 Náklady na zavedení novinek

Vyčíslené náklady obsahují všechny navrhované možnosti. Celkové náklady budou záviset na skladbě skutečně poskytnutých služeb a na množství uskutečněných změn. Dále náklady k motivaci zaměstnanců jsou vyčísleny nejvýše možné tedy za předpokladu, že je vše splněno a nejsou žádné sankce. U odměn prodejcům by nemělo jít o navýšení nákladů, neboť mzda která byla vyplácena vždy i s pohyblivou složkou bude nyní záviset na výkonu. U položek, které mají nulové náklady se předpokládá zařazení činnosti do stávající pracovní doby zaměstnance. Náklady by se v dalších letech neměli příliš měnit, jen lehce navyšovat.

Oblast	Provedení	Činnost	Náklady jednor. (v tis.)	Náklady měsíčně (v tis.)	Náklady v r. 2012 (v tis.)	Náklady v dalších letech (v tis.)
PRODUKTY					648,00	598,00
Kvalita databáze	Stávající zaměstnanci AF	Motivace zaměstnanců odměnou	0,00	12,00	144,00	144,00
Aktualita databáze	Stávající zaměstnanci AF	Motivace zaměstnanců odměnou	0,00	12,00	144,00	144,00
Monitoring regálových cen	Brigádníci na DPP či DPČ	Mzda zaměstnanců	20,00	15,00	200,00	250,00
Monitoring TV reklam	Stávající zaměstnanci SF poté AF	Z dat, která jsou používána pro SF, zaznamenat ty s cenou a předat AF.	0,00	5,00	60,00	60,00
Monitoring rádiových reklam						
Monitoring billboardů						

ONLINE databáze pro koncové zákazníky	Odborník + vedení stránek předáno klientskému servisu	Databáze existuje, zavedení stránek provázaných s online aplikací	100,00	0,00	100,00	0,00
PROPAGACE					40,00	13,00
Články v časopisech s reklamou		Přidání krátké reklamy k již poskytovaným článkům.	10,00	0,00	10,00	11,00
Internetové stránky	IT oddělení, Klientské a obchodní oddělení	Úprava stránek a pravidelná aktualizace vkládáním článků	30,00	0,00	30,00	2,00
Newsletter	Obchodní zástupci ve spolupráci s Klientským servisem	Obchodní zástupci zasílají svým zákazníkům	0,00	0,00	0,00	0,00
ZAMĚŠTNAVCI					80,00	80,00
Školení	Vedoucí odd. po školení ve Vídni	Oracle	0,00	0,00	0,00	0,00
		Action Base	0,00	0,00	0,00	0,00
		Online aplikace	0,00	0,00	0,00	0,00
	Odborník	Microsoft Excel	20,00	0,00	20,00	20,00
	Odborník	školení obchodního jednání	60,00	0,00	60,00	60,00
ZÁKAZNÍCI					100,00	5,00
Zavedení IS		Zavedení CRM	100,00	0,00	100,00	5,00
Celkem					868,00	696,00

Tabulka 25 Náklady na zavedení novinek (vlastní zpracování)

4.5.2 Tržby za AF

Cílem je růst tržeb v dalších letech o více než 10 % ročně. Plán výše budoucích tržeb odvíjející se od zvyšování cen stávajících klientů a získání klientů dalších počítá s vylepšením služeb a nabídkou nových tak, že příjmy v této výši budou reálné a ztráty zákazníků minimální a vykompenzované zákazníky novými.

Údaj	Plán			Vyčíslení plánu celkem			
	r. 2012	r. 2013	r. 2014	31.12.11	31.12.12	31.12.13	31.12.14
Počet stávajících klientů	80			80	88	102	117
Plánované průměrné navýšení za klienta/měs.	500	600	700		40 000	52 800	71 400
Plánovaný počet nových klientů	8	14	15		8	14	15
Průměrná tržba za nového klienta/měs.	8 000	8400	8900		64 000	117 600	133 500
Výše tržeb AF				17 000 000	18 401 600	20 446 400	22 905 200
Procentní nárůst					8,24%	11,11%	12,03%

Tabulka 26 Plánované tržby (vlastní zpracování)

Tržby v letech následujících po zavedení přesahují plánované navyšování o 10%. Cíl firemní strategie by tedy byl tímto naplněn. Zvýšení nákladů vyvolané zavedením novinek vzhledem k celkovým firemním nákladům kolem 18 mil. není výrazné a tak by se zvyšování tržeb mělo pozitivně projevit i na zisku.

4.6 Zavádění strategie

Před zavedením změn schůzka se zaměstnanci a prostřednictvím prezentace předvedené záměry vedení tak, aby je pro jejich nové činnosti nadchl, získal jejich souhlas a aby věděli, že to co mají dělat má další smysl a nejde pouze o zbytečné výmysly. Dále by měla následovat diskuze či možnost osobního pohovoru. Prezentující vedoucí musí být již v tuto chvíli o nové strategii přesvědčen a prezentovat s opravdovým nadšením a

jasnou vidinou jejího smyslu. V dalším roce je vhodné školení opakovat, předvést výsledky, které motivují především, připomenout všechny činnosti a upozornit na nedostatky, které se v uplynulém roce vyskytly.

4.6.1 Harmonogram

Červen 2012

Prvním krokem bude zavedení odměňování v závislosti na výkonu jak u zadavačů, tak v klientském servisu a v obchodním oddělení v závislosti na prodeji. Vedoucí jednotlivých oddělení tedy musí na konci měsíce zkontrolovat plnění zadaných kritérií a dle toho rozhodnout o odměně.

Kontaktování rakouského resp. slovenského vedení a návrh na zabudování změn do Oracle (alarm přímo při zadávání, reporty online, daily mail v sms) + konzultace zavedení nového produktu online – koncovému zákazníkovi.

Začátek zapisování do tabulky v excelu reklam s cenou v TV, rádiu a billboardu a poté zaslání zaměstnanci AF, kteří je každý den zapíší do Oraclu.

Obchodníci musí kontaktovat min. 3 nové firmy a vykázat svou činnost zápisem.

Červenec

Zadání úpravy internetových stránek IT technikovi a předání správy vytváření článků klientskému servisu a obchodnímu oddělení. Vedoucí obchodního oddělení 1x měsíčně zkontroluje smysluplnou aktualizaci stránek.

Školení zaměstnanců na Oracle a jeho možnosti a Action Base a jeho možnostmi. Zatím samotným vedoucí.

Objednávka a provedení školení na excel pro klientský servis i obchodní zástupce a provedení těchto školení v prostorách firmy.

Provedení školení obchodních dovedností pro obchodní zástupce.

Zavedení databáze klientů a vysvětlení způsobu vedení informací o zákaznících obchodnímu oddělení.

Obchodníci musí kontaktovat min. 3 nové firmy a vykázat svou činnost zápisem.

Do konce roku 2012

Po provedení školení obchodního jednání mají obchodníci za úkol do konce roku 2012 kontaktovat a poté navštívit všechny své zákazníky, kterým odprezentují novinky zavedené v poskytovaných službách a nabídne novinku monitoring regálových cen. Dále upozorní na možnost dostávání newsletteru a nové webové stránky. U každého zaměstnance sepíše odezvu a podá zprávu vedoucímu obchodního oddělení.

Po schválení zadání odborníkovi provázání veřejných internetových stránek na online aplikaci a jejich propagace.

Každý obchodní zástupce má za úkol do konce roku získat 2 nové zákazníky.

V roce 2013

Opakující se činnosti + opět dotazník zákazníkům.

4.6.2 Rizika spojená s realizací

Možná rizika spojená s realizací strategie jsou následující:

- nesouhlas rakouského vedení s některou ze zaváděných novinek,
- neochota zapracovat některé nápady do SW Oracle,
- nepřijetí či nepochopení strategie zaměstnanci,
- nízký zájem zákazníků o zavedené novinky,
- vysoké náklady na školení a CRM neodpovídající přínosům.

Rizika jsou rozdělena v následující matici, dle jejich významu a pravděpodobnosti vzniku. Existující rizika jsou většinou významné, ale naštěstí málo pravděpodobné, neboť v plánu změn ve strategii je myšleno na snižování rizika.

U nepochopení strategie zaměstnanci by význam rizika mělo snížit důkladná informovanost a zaškolení zákazníka před jejím zavedením. Riziko nízkého zájmu zákazníků by mělo být sníženo zaváděním změn na jejich přání. Náklady na školení a CRM by měli být vynaloženy až po důkladném nadefinování firemních požadavků. Nesouhlas rakouského vedení je možný, ale také se příliš při zavádění změn nevyskytuje. Neochota přizpůsobení Oraclu potřebám by mohla být nahrazena jiným způsobem poskytnutými službami, což by mělo za následek zejména zdržení zaměstnanců, ale v rámci důležitosti plnění přání zákazníka, by bylo možné.

Rozdělení rizik		Význam rizika	
		Významné	Méně významné
Pravděpodobnost výskytu	Vysoká		
	Nízká	Nesouhlas rakouského vedení s některou ze zaváděných novinek. Nepřijetí či nepochopení strategie zaměstnanci. Nízký zájem zákazníků o zavedené novinky. Vysoké náklady na školení a CRM neodpovídající přínosům.	Neochota zapracovat některé nápady do SW Oracle.

Tabulka 27 Rozdělení rizik (vlastní zpracování)

4.6.3 Kontrola realizace strategie

Jednotlivé kontroly bude v začátcích provádět sám ředitel jako nejdůležitější nositel představy o zavedení strategie. Po zaběhnutí budou kontroly převedeny na vedoucí jednotlivých oddělení.

Kontrola jednotlivých aktivit:

- Zpočátku každý měsíc kontrola, zda vedoucí jednotlivých oddělení nahlásili mzdové účetní úpravu mezd o odměny příp. srážku osobního ohodnocení.
- U obchodních zástupců každý měsíc kontrola splnění počtu kontaktovaných zákazníků a zápisu o nich.
- Každý měsíc kontrola aktualizace stránek.
- 2 x ročně kontrola provedení všech školení a účasti zaměstnanců.
- 1 x ročně zda bylo provedeno dotazování zákazníků.
- Kontrola zda tvořené stránky pro veřejnou databázi odpovídají zadaným požadavkům firmy.
- Kontrola pravidelnosti zápisů nově monitorovaných reklam s cenou.

Kontrola plnění plánu (na konci roku):

- Kontrola splnění požadovaného počtu nových klientů.
- Kontrola splnění minimální nejlépe nulové ztrátovosti zákazníků.
- Kontrola plnění plánovaných tržeb.
- Kontrola dodržení plánovaných nákladů.

Hodnocení dosažení záměru v oblastech:

- Hodnocení dosažení požadované kvality a aktuálnosti databáze a reportů.
- Hodnocení porovnání nákladů a výnosů z novinek především monitoringu regálových cen a veřejné online databáze.
- Hodnocení přínosu propagace.
- Hodnocení navýšení spokojenosti zákazníků vycházející z odpovědí v dotazníku.
-

Při zjištění, že se některá oblast nevyvíjí, požadovaným směrem je třeba zjistit příčiny a zajistit jejich odstranění. Případně přizpůsobit stanovenou strategii změně okolností a aktuálním podmínkám.

4.7 Hodnocení přínosů

Přínosem zavedení nové strategie je zavedení řádu do jednotlivých činností, jejich pravidelnost a kontrola této pravidelnosti. Nejdůležitějším přínosem tak je zaměření všech činností na zákazníka, jako zájem č. 1 každé moderní společnosti, kterou chce Focus jistě být, jeho spokojenost, ve všech oblastech styku společnosti se zákazníkem, dobré a pravidelně udržované vztahy s ním a s tím spojené potřebné navýšení tržeb v budoucnu.

Kromě základního přínosu vycházejícího z cíle práce by měla být zvýšena zainteresovanost zaměstnanců do svých činností a jejich zájem na kvalitně a včasné odvedené práci, na níž naváže jejich vyšší ohodnocení. Kromě toho také zvýšení pocitu jejich důležitosti a současné prohloubení znalostí na navrhovaných školeních. U zaměstnanců v zadávání jednoznačné rozdělení odpovědností za jednotlivé oblasti, tak že každý ví, na co je třeba se ve své práci zaměřit a za co bude ohodnocen.

Závěr

Hlavní náplní této práce se měli stát návrhy na vylepšení a zavedení takových firemních aktivit, které by vedly k rozvoji společnosti. Možné složení těchto činností je popsáno návrhová část práce. Pro úspěšnost navržené strategie rozvoje teď bude klíčové dodržování navržených činností všemi zaměstnanci, k čemuž by je mělo motivovat školení, které bude přecházet jakýmkoliv změnám a kde bude prostor pro diskuzi a připomínky lidí z praxe. Na tom, zda se podaří získat zaměstnancův vnitřní souhlas s prováděnými změnami, jsou závislé další výsledky. Cíle navrhnout řešení k rozvoji firmy tedy bylo dosaženo a reálný přínos ukáže až zavedení do praxe.

Návrhy vycházejí z analýzy, kde byly interní analýzou zjištěny některé slabé stránky firmy, na kterých je třeba pracovat. Byly to zejména nízký nárůst zákazníků, který může mít několik důvodů jako je nedostatečná propagace či málo komplexní vedení vztahu se zákazníkem. Silnou stránkou je zejména kvalita produktu, proto je nutné v tomto trendu pokračovat a stále na něm a jeho kvalitě pracovat. Z analýzy příležitostí byla jako nejdůležitější využita nabídka nového produktu jako jeden z faktorů dalšího rozvoje.

Návrhy mají na paměti klíčovou obchodní oblast a potřebu zvýšit prodeje, k čemuž mají za úkol přispívat všechny navržené činnosti. V první řadě tedy kvalitní a aktuální databáze a reporty produktu Action Focus. To by mělo být zajištěno větší motivací zaměstnanců a jejich kontrolou. Kromě vysoké kvality produktu také jeho pravidelná inovace na základě dotazníkem pravidelně zjišťovaných potřeb zákazníků a v souvislosti s trendy doby.

V návrzích bylo řešeno i podstatné rozšíření Action Focusu jinými směry než je monitoring letáků, zejména jde o monitoring regálových cen, o které projevívali zákazníci velký zájem a u kterých neexistují hrozby jako u letáků snížení či zrušení této propagační činnosti v budoucnu. Podstatnou možností k dalšímu rozvoji je také zavedení další novinky v podobě veřejné online databáze, což by při oblibě mnoha lidí v nakupování podle akcí mohlo být zajímavé a kromě toho by jim přineslo další možnosti jako jednoduché aktivní vyhledání výrobku, který zrovna potřebuje. Protože

společnost již tato data k dispozici má a prodává je i v jiné podobě jsou minimalizována rizika v podobě návratnosti velkých nákladů na zavedení. Dále jde o zvyšování profesionality všech zaměstnanců ve svých oblastech působení u zadavačů a klientského zejména dokonalá znalost systémů (Oracle, Action Base, Excel), ze kterých tvoří výstupy pro zákazníky. U obchodního týmu pak především dosud neuskutečňované školení prodejních dovedností. Kromě toho také větší zaměření na dobře cílenou propagaci společnosti, která byla také velmi zanedbávaná. Všechny činnosti by tedy měli vést ke spokojenosti zákazníků a tím k minimální ztrátovosti zákazníků, k pravidelnému nárůstu zákazníků nových a minimu nevole u každoročního mírného navyšování cen stávajícím zákazníkům.

Tímto je položen základ pro změnu směrem k rozvoji. Jaké jsou skutečné přínosy se ukáže až časem také v závislosti na pečlivosti plnění úkolů každého zaměstnance i samotného vedení. I v případě 100 % plnění všech navržených aktivit se však mohou vyskytnout neočekávané skutečnosti, které přinutí společnost své plány měnit a přizpůsobovat aktuálním potřebám.

Literatura

Analýza 7S. /online/. 2012. [cit. 2012-01-15]. Dostupné z WWW : <http://www.ict-123.com/Strategick%C3%A9%C5%99%C3%ADzen%C3%AD/Metody/Anal%C3%BDza7S.aspx>.

Ansoffova matice. /online/. 2012 [cit. 2012-01-119]. Dostupné z WWW : <http://managementmania.com/ansoffova-matice>.

Balanced ScoreCard (BSC). /online/. 2010. [cit. 2012-01-15]. Dostupné z WWW : <http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=56>.

DOZ, Y. KOSONEN, M., *Dynamická strategie*. 1. vydání. Praha : Management Press, 2011. 288 s. ISBN 978-80-7261-227-7.

Fůze. /online/. 2010. [cit. 2012-01-18]. Dostupné z WWW : http://ec.europa.eu/youreurope/business/expanding-business/merging-company/czech-republic/index_cs.htm.

Charta. /online/. 2009. [cit. 2012-04-03]. Dostupné z WWW : <http://www.focusmr.com/comp-charta.html>.

KAŠPAŘÍKOVÁ, J. *Implementace strategie.* /online/. 2004. [cit. 2012-01-15]. Dostupné z WWW : <http://topregion.cz/index.jsp;jsessionid=110AD3A8475CDECF3FFFEAE51862711F?articleId=1597>.

Kdo jsme?. /online/. 2012. [cit. 2012-03-25]. Dostupné z WWW : <http://www.incoma.cz/cz/about/profile.aspx>.

KOURDI, J. *Podniková strategie*. 1. vydání. Brno : Computer Press, 2011. 304 s. ISBN 978-80-251-2725-4.

KUMAR, N. *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2439-3.

MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-2471-1911-5.

Management a Marketing. /online/. 2011. [cit. 2012-01-18]. Dostupné z WWW : <http://managment-marketing.studentske.eu/2008/07/c-strategie-diverzifikace.html>.

McKEE, S. *Co dělat když firma přestane růst*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-3316-6.

Psychologie prodeje. /online/. 2012. [cit. 2012-05-05]. Dostupné z WWW : <http://www.mbk.cz/skoleni-a-kurzy/skoleni-obchodnich-a-prodejnich-dovednosti/psychologie-prodeje>.

SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. vydání. Praha : Grada Publishing, 2009. 360 s. ISBN 978-80-247-3051-6.

SRPOVÁ, J., SVOBODOBÁ, I., SKOPAL, P. aj. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

Sujet Focus. /online/. 2010. [cit. 2012-04-20]. Dostupné z WWW : <http://www.focusmr.com/service-sujet-focus.html>.

SWOT analýza. /online/. 2011 [cit. 2012-01-15]. Dostupné z WWW : <http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=59&X=SWOT+analyza>.

The McKinsey 7S Framework. /online/. 2012.[cit. 2012-01-15]. Dostupné z WWW : http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm.

Uplatňování kritického myšlení. /online/. 2011. [cit. 2012-01-15]. Dostupné z WWW : <http://clanky.rvp.cz/clanek/o/z/119/UPLATNOVANI-KRITICKEHO-MYSLENI.html/>.

Vertikální integrace. /online/. 2004. [cit. 2012-01-18]. Dostupné z WWW : <http://www.ewizard.cz/logistika-slovník.php?detail=335>.

Výpis z obchodního rejstříku. /online/. 2011. [cit. 2011-12-28]. Dostupné z WWW : <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a480167&typ=actual&klic=Uee0bTRp5yLaKk8lgLovZg%3d%3d>.

Welcome to the world of FOCUS Research & Consulting!. /online/. 2011. [cit. 2012-03-20]. Dostupné z WWW : <http://www.focusmr.com/>.

Základní informace. /online/. 2012. [cit. 2012-03-25]. Dostupné z WWW : <http://www.ipsos.cz/zakladni-informace>.

ZICH, R. *Strategický management: Prezentace*. Brno: Vysoké učení technické, Fakulta podnikatelská. 2012. [cit. 2012-05-05].

ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2011. 176 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1 Hodnotový řetězec.....	27
Obrázek 2 Zobrazení 7S	28
Obrázek 3 Ansoffova matice	32
Obrázek 4 Model tvorby konkurenční výhody v MSP	37
Obrázek 5 Focus v Evropě.....	43
Obrázek 6 Graf Podíly produktů na obratu (vlastní zpracování)	47
Obrázek 7 Graf Složení zákazník dle počtu (vlastní zpracování)	53
Obrázek 8 Graf složení zákazníků - podle obratu (vlastní zpracování)	53
Obrázek 9 Graf Složení zákazníků podle obratu – firmy (vlastní zpracování)	54
Obrázek 10 Graf Složení zákazníků podle obratu – řetězce (vlastní zpracování).....	54
Obrázek 11 Graf Počet zákazníků na monitoring letádků jednotlivých společností (vlastní zpracování) ...	56
Obrázek 12 Organizační struktura (vlastní zpracování).....	59
Obrázek 13 Graf Zaměstnanci dle pracovních pozic (vlastní zpracování).....	61
Obrázek 14 Graf Vzdělání zaměstnanců (vlastní zpracování)	62
Obrázek 15 Graf Vývoj HV v posledních 4 letech (vlastní zpracování).....	71
Obrázek 16 Graf Je pro Vás aktuálnost databáze důležitá? (vlastní zpracování).....	75
Obrázek 17 Graf Jak jste spokojeni se současnou aktuálností databáze? (vlastní zpracování)	75
Obrázek 18 Graf Je pro Vás důležitá kvalita databáze? (vlastní zpracování)	76
Obrázek 19 Graf Jste spokojeni se současnou kvalitou databáze? (vlastní zpracování)	76
Obrázek 20 Graf Bylo by pro Vás přínosné doplnit do databáze EAN kódy? (vlastní zpracování)	77
Obrázek 21 Graf Bylo by pro Vás přínosné propojit data s databází regál. cen? (vlastní zpracování)	77
Obrázek 22 Graf Je pro Vás měsíční reporting důležitý? (vlastní zpracování).....	78
Obrázek 23 Graf Jste spokojeni se současným stavem reportů? (vlastní zpracování)	78
Obrázek 24 Graf Chtěli byste mít měsíční reporty k dispozici v ONLINE aplikaci? (vlastní zpracování)	78
Obrázek 25 Graf Uvítali byste Daily Mail v podobě SMS např. na top 10 položek? (vlastní zpracování)	79
Obrázek 26 Graf Uvítali byste v ONLINE možnost přehrát si TV reklamy s cenou?(vlastní zpracování)	80
Obrázek 27 Graf Uvítali byste rozšíření monitoringu o rádiové reklamy? (vlastní zpracování)	80
Obrázek 28 Graf Uvítali byste rozšíření monitoringu o billboardy? (vlastní zpracování)	80
Obrázek 29 Složení strategie funkční strategie podniku (vlastní zpracování)	92
Obrázek 30 K čemu je třeba motivovat zaměstnance zadávání? (vlastní zpracování).....	102
Obrázek 31 Strategické cíle (vlastní zpracování).....	108
Tabulka 1 Základní informace o společnosti (vlastní zpracování).....	44
Tabulka 2 Složení zákazníků (vlastní zpracování).....	52
Tabulka 3 Porovnání konkurence (vlastní zpracování).....	56
Tabulka 4 Faktory externího prostředí působící na firmu (vlastní zpracování)	57
Tabulka 5 Horizontální analýza rozvahy aktiva (vlastní zpracování)	69
Tabulka 6 Horizontální analýza rozvahy pasiva (vlastní zpracování)	69
Tabulka 7 Vertikální analýza rozvahy aktiva (vlastní zpracování)	70
Tabulka 8 Vertikální analýza rozvahy pasiva (vlastní zpracování)	70
Tabulka 9 Výkaz zisku a ztrát horizontální analýza (vlastní zpracování).....	71
Tabulka 10 Výkaz zisku a ztrát vybrané položky (vlastní zpracování)	71
Tabulka 11 Ukazatele aktivity (vlastní zpracování).....	72
Tabulka 12 Ukazatele likvidity (vlastní zpracování)	73
Tabulka 13 Ukazatele rentability (vlastní zpracování)	73
Tabulka 14 Index IN05 (vlastní zpracování)	73
Tabulka 15 Faktory interního prostředí působící na firmu (vlastní zpracování)	82
Tabulka 16 SWOT - příležitosti a hrozby (vlastní zpracování)	83
Tabulka 17 Matice příležitostí (vlastní zpracování).....	84
Tabulka 18 Matice hrozeb (vlastní zpracování).....	85
Tabulka 19 SWOT - silné a slabé stránky (vlastní zpracování)	86
Tabulka 20 Ohodnocení důležitosti silných stránek (vlastní zpracování).....	87
Tabulka 21 Závažnost působení slabých stránek (vlastní zpracování)	88

Tabulka 22 Zápis regálových cen (vlastní zpracování).....	96
Tabulka 23 Školení zaměstnanců (vlastní zpracování).....	102
Tabulka 24 Výše odměn (vlastní zpracování).....	105
Tabulka 25 Náklady na zavedení novinek (vlastní zpracování)	110
Tabulka 26 Plánované tržby (vlastní zpracování).....	111
Tabulka 27 Rozdělení rizik (vlastní zpracování)	114