



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV INFORMATIKY

INSTITUTE OF INFORMATICS

**NÁVRH IMPLEMENTACE BUSINESS STRATEGIE
PODNIKU V KONTEXTU VYUŽITÍ IS/IT**

PROPOSAL OF IMPLEMENTATION OF BUSINESS STRATEGY WITH IS/IT SUPPORT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Ondřej Svoboda

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.

BRNO 2017

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav informatiky
Student: **Bc. Ondřej Svoboda**
Studijní program: Systémové inženýrství a informatika
Studijní obor: Informační management
Vedoucí práce: **doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.**
Akademický rok: 2016/17

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

Návrh implementace business strategie podniku v kontextu využití IS/IT

Charakteristika problematiky úkolu:

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

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem diplomové práce je návrh využití IS/IT v implementaci business strategie malé firmy na trhu manipulační techniky. Primární důraz je kladen na rozvojový charakter business strategie.

Základní dílčí cíle práce:

- vymezení teoretických východisek vymezujících vazbu business strategie, implementace strategie a využívání IS/IT,
- zhodnocení klíčových interních a externích faktorů souvisejících s implementací business strategie firmy, zhodnocení zvolené business strategie z pohledu možného využití IS/IT,
- návrh konkrétních opatření pro využití IS/IT, včetně vymezení způsobu realizace návrhu a vyhodnocení dopadů s důrazem na implementaci business strategie a dosažení strategických cílů.

Základní literární prameny:

BOCIJ, P., G. ANDREW a H. SIMON. Business information systems: technology, development and management. New York: FT Prentice Hall, 2008. 4. vyd. 710 s. ISBN 978-02-7371-662-4.

DEDOUCHOVÁ, M. Strategie podniku. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-717-9603-4.

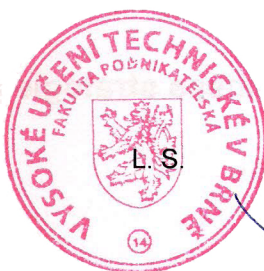
MAGRETTA, J. Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012. 231 s. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.

MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 246 s. ISBN 978-802-4719-115.

ZICH, R. Koncepce úspěchuschopnosti: Konkurenceschopnost – vítězství, nebo účast v soutěži? 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM s.r.o. 2012. 125 s. ISBN 978-80-7204-818-2.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17.

V Brně, dne 28. 2. 2017



B. Půža

doc. RNDr. Bedřich Půža, CSc.
ředitel

Stanislav Škapa

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

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá návrhem implementace IT/IS nástrojů pro podporu realizace business strategie firmy, která prodává a servisuje manipulační techniku. Práce zkoumá klíčové interní a externí faktory související s implementací business strategie firmy, hodnotí je a navrhuje konkrétní realizaci nástrojů IT/IS pro podpoření dosažení strategických cílů.

ABSTRACT

This master's thesis deals with a implementation of IT/IS tools to support the implementation of the company's business strategy, which sells and provides after-sales servicematerial handling equipment. The thesis examines key internal and external factors related to the implementation of business strategy of the company, evaluates them and proposes concrete implementation of IT/IS tools to support achievement of strategic goals.

KLÍČOVÁ SLOVA

Strategie, business strategie, konkurenční výhoda, IT/IS řešení pro podporu strategie

KEY WORDS

Strategy, business strategy, competitive advantage, IT/IS solution for support strategy

Bibliografická citace práce

SVOBODA, O. Návrh implementace business strategie podniku v kontextu využití IS/IT.
Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 104 s. Vedoucí
diplomové práce doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 24. května 2017

.....

Poděkování

Velmi rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu diplomové práce panu doc. Ing. Robertu Zichovi Ph.D., za jeho odborné vedení, cenné rady a připomínky při zpravování nejen této práce, ale i strategie mojí firmy.

Obsah

ÚVOD	10
1 CÍLE PRÁCE A POUŽITÉ METODY	11
1.1 Cíle práce	11
1.2 Použité metody.....	11
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
2.1 Cíle podniku.....	13
2.1.1 3D pojetí cílů	15
2.2 Vize a mise	16
2.3 Strategie	18
2.3.1 Strategické obchodní jednotky.....	19
2.3.2 Hierarchie firemních strategií	19
2.3.3 Firemní strategie	20
2.3.4 Obchodní strategie	20
2.3.5 Funkční strategie	21
2.4 Formulace obchodní strategie	21
2.4.1 Formulace obchodní strategie pomocí business modelů	21
2.4.2 Formulace business modelu pomocí rozšířeného marketingového mixu	27
2.5 Hodnotový řetězec	27
2.5.1 Primární činnosti.....	28
2.5.2 Podpůrné činnosti.....	29
2.5.3 Vazby uvnitř hodnotového řetězce	29
2.6 Implementace strategie	30
2.7 Strategie IS/IT.....	31
2.7.1 Informační strategie	33
2.7.2 Vyhodnocování úspěšnosti naplňování podnikové strategie	35
2.8 Specifika malých podniků	35
3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	37
3.1 Představení společnosti	37
3.2 Analýza interních faktorů	37
3.2.1 7S	37

3.2.2	Analýza IT/IS.....	46
3.2.3	Finanční aspekty fungování firmy	48
3.2.4	Funkce podniku.....	49
3.2.5	Hodnotový řetězec	53
3.2.6	IT řešení hodnototvorného řetězce.....	56
3.3	Analýza externích faktorů	57
3.3.1	Vymezení tržního prostoru	57
3.3.2	IT řešení konkurence	60
3.3.3	Porterův model pěti sil	67
3.3.4	Analýza obecného okolí	70
3.4	SWOT analýza	72
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	73
4.1	Východiska pro návrhy řešení	73
4.1.1	Cíle k naplnění	73
4.1.2	Kritéria výběru	74
4.2	Výběr řešení.....	76
4.2.1	E-shop a online marketing	76
4.2.2	Sledování spokojenosti zákazníků	78
4.2.3	Finanční řízení	80
4.2.4	CRM	83
4.2.5	Řízení nákupu	86
4.2.6	Evidence náhradních dílů, vozíků a servisů	87
4.3	Harmonogram implementace.....	89
4.4	Zhodnocení návrhů.....	90
	ZÁVĚR	92
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	94
	SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ	96
	SEZNAM PŘÍLOH	97
	PŘÍLOHY	10

ÚVOD

V dnešní době už není podnikání pouze o odvaze a nezdolnosti jako dřív. Informace o podnikání, odborníci na všemožné oblasti, dostupné úvěry, to vše způsobuje, že konkurence je v podnikání tvrdší a tvrdší. Proto je dnes potřeba, víc než kdykoliv předtím hledat a uvědomit si vlastní konkurenční výhodu a postupovat strategicky.

Některé věci jsou zřejmé, ale chce-li se firma stát dlouhodobě skvělou, je potřeba hledat informace, zkoumat svoje okolí. I menší podnik, pokud chce vyrůst, by měl zvolit tento přístup a vytvořit si vlastní strategii. Tvorba strategie nám pomáhá najít vlastní unikátní hodnotu, postavit ji na silných stránkách firmy a následně ukázat směr k jejímu naplnění. A pokud se nám ji naplňovat daří, vede to k růstu celé firmy.

Ale ani to už dnes nemusí stačit. Proto se tato práce věnuje myšlence podpoření realizace business strategie pomocí informačních technologií. Podnik Simple Lift s.r.o. se zabývá prodejem a servisem manipulační techniky. Je to malá firma o několika lidech, a proto každé zvýšení produktivity pomocí automatizace, snížení nákladů, zvýšení hodnoty pro zákazníky, se může kladně odrazit na prosperitě společnosti.

Práce se věnuje business strategii, informační strategii, zkoumá interní i externí faktory podniku a dopodrobna uvažuje, jak navrženou business strategii co nejlépe podpořit IT/IS nástroji, aby jednoduše, ale co nejefektivněji pomohla firmě k zmiňované prosperitě.

1 CÍLE PRÁCE A POUŽITÉ METODY

1.1 Cíle práce

Hlavním cílem práce je navržení na využití informačních systémů (IS) a informačních technologií (IT), které podpoří již navrženou business strategii podniku Simple Lift, zabývající se prodejem a servisem manipulační techniky. Trh s manipulační a skladovou technikou je dnes velmi konkurenční. Skládá se z několika větších společností, které ovládají většinu trhu a udávají krok, a pak ze spousty menších prodejců a servisů. Navíc vysokozdvizné vozíky, paletové vozíky apod. už tu nějakou dobu jsou, a tak nelze očekávat, že produkty či služby budeme jednoduše inovovat a získáme tak konkurenční výhodu. Aby podnik v tomto prostředí byl ziskový musí mít výborně zvládnutý obchod a dávat zákazníkům přidanou hodnotu.

K dosažení hlavních cílů bude potřeba důkladně analyzovat vnitřní i vnější prostředí podniku, analyzovat současný stav podniku a zhodnotit zvolenou business strategii z pohledu možného využití IS/IT.

Dílčí cíle práce ty jsou:

- Analyzovat vnitřní a vnější prostředí podniku
- Analyzovat současný stav
- Vymezit teoretická východiska pro vazbu mezi business strategií, implementací strategie a využití IS/IT
- Navrhnout IT nástroje podporující uplatnění navrhnuté strategie včetně způsobu realizace návrhu
- Vyhodnocení s ohledem na dosažení strategických cílů

1.2 Použité metody

Pro navržení co nejpoužitelnějších řešení bude podnik zkoumat pomocí více metod, aby se dosáhlo pohledů z co nejvíce úhlů, což prakticky zlepšuje chápání problematiky a

umožňuje vytvoření lepších návrhů. Proto některé použité metody budou pro výsledný návrh důležitější a některé méně.

Pro analýzu interního prostředí podniku budou použity metody:

- Analýza modelu 7S, který by měl pomoci k pochopení interního prostředí podniku.
- Finanční analýza pro zjištění stavu kapitálu podniku.
- Analýza IT podniku pro určení aktuálních možností pomocí metody HOS.
- Analýza vazeb hodnotového řetězce, pro zjištění možného využití IS/IT
- Analýza funkcí podniku pro jejich zlepšení využitím IS/IT

Pro analýzu vnějšího prostředí podniku budou použity metody:

- Analýza trhu – zkoumání konkurentů, dodavatelů a zákazníků
- Model pěti konkurenčních sil M.E. Portera, pro navrzení, jak je oslabit pomocí IS/IT
- Analýza obecného okolí
- Analýza IT řešení konkurence pro inspiraci řešení.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

2.1 Cíle podniku

Podniky zakládají jejich vlastníci za účelem splnění osobních zájmů – cílů. Tyto cíle definují, čeho vlastně podnik chce dosáhnout. Nebudeme-li brát v úvahu neziskové organizace a jim podobné, bývá hlavním cílem maximalizace zisku. Dosažení maximálního zisku může být naplněno (Dedouchová, 2001):

- V podobě dividend.
- V podobě maximalizace tržní ceny akcií podniku.

Avšak maximalizace zisku není zdaleka jediný cíl, který může být stanoven. Bývá doplňován dalšími cíli nebo rozvíjen cíli podružnými. Průzkum 82 firem v USA ukázal skladbu jejich firemních cílů (Keřkovský, 2002):

- Ziskovost
- Růst
- Podíl na trhu
- Spokojenost zákazníků
- Kvalita výrobků a služeb
- Vědeckotechnický rozvoj
- Hospodárnost

Tento výčet samozřejmě není zdaleka kompletní, lze doplnit spoustu dalších cílů, například: spokojenost zaměstnanců firmy, prospěšnost firmy prostředí, ve kterém působí aj. U stanovení cílů je vhodné nejdříve stanovit obecné cíle, specifikovat je a následně přiřadit prioritu. Je pochopitelné, že některé cíle jsou důležitější než jiné.

Pro stanovování takových cílů bývá doporučováno využití principu SMART (Keřkovský, 2006), který pomáhá dobře definovat daný cíl. Jednotlivá písmena slova SMART znamenají (Zich, 2012):

- Specifický (specific) – jasně a konkrétně definovaný

- Měřitelný (measurable) – aby bylo možné zhodnotit jeho dosažení
- Dosažitelný a zároveň inspirující (attainable but challenging)
- Relevantní a zaznamenaný (relevant and recorded)
- Časové vymezení (time framed)

Výsledné cíle jsou ovlivňovány nejrůznějšími faktory. Ty s největším vlivem jsou (Keřkovský, 2002):

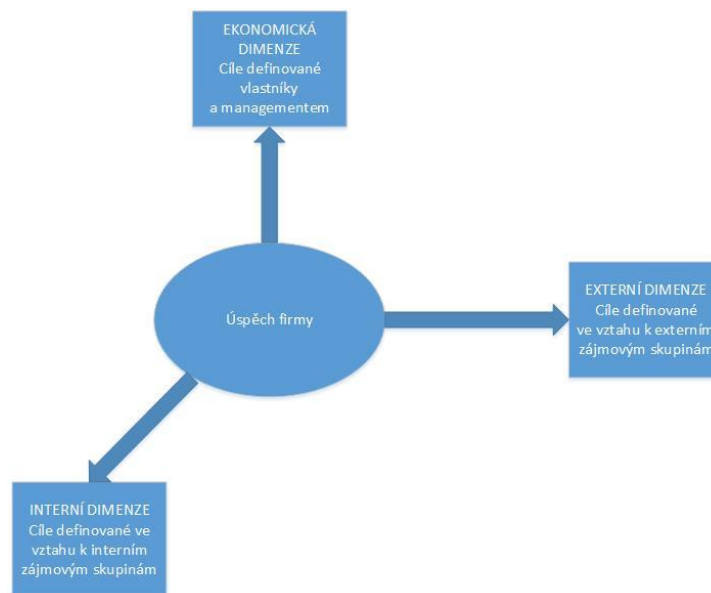
- Vliv prostředí, v němž podnik působí – jsou to aktuální možnosti trhu, zákonná omezení, konkurence aj.
- Očekávání důležitých stakeholderů – můžou to být například akcionáři firmy, v některých případech i zaměstnanci apod.
- Objem dostupných zdrojů – větší firmy si mohou dovolit větší investice a větší cíle.
- Vlastnosti a schopnosti stratégů – jen jejich ochota riskovat může radikálně měnit cíle.
- Minulý vývoj – je to základní bod, podle kterého můžeme tvořit předpoklady a prognózy.

V případech, kdy použijeme rozklad cílů na menší a lépe měřitelné cíle na denní bázi, jsme schopní je lépe měřit, sledovat a vyhodnocovat, kde selháváme, a tudíž nemůžeme dost dobře plnit cíle hlavní. Náprava pak může být jednodušší a rychlejší, protože víme, kde začít. K takovému měření se využívá metoda balanced scorecard (BSC), v českém překladu vyvážený systém ukazatelů (VSU). Metoda BSC pak zaměřuje pozornost zejména na tyto oblasti, v kterých jsou stanoveny a sledovány podcíle (Dedouchová, 2001):

- Vztah se zákazníky – jak dosáhnout, aby zákazníci vnímali co nejvyšší hodnotu našich výrobků?
- Vnitropodnikové procesy – jak zdokonalovat vnitropodnikové procesy vedoucí k lepšímu uspokojení zákazníků?
- Perspektiva růstu – jak zabezpečit inovaci a přizpůsobit se změnám?
- Tvorba hodnoty – jak dosáhnout spokojenosti vlastníků podniku?

2.1.1 3D pojetí cílů

Definované cíle lze promítnout do 3D pohledu, neboli tří dimenzionálního pohledu. Prvním pohledem jsou ekonomické souvislosti, které si lze představit jako velikost zisku, hodnotu akcií, růst hodnoty podniku, marže apod. Tento pohled je pravděpodobně nejvíce podobný pohledu vlastníků podniku, kteří očekávají co nejvyšší zisk. Druhá dimenze je externí. Musíme zohlednit to, že podnik vystupuje v konkurenčním prostředí plném konkurentů, zákazníků a jiných subjektů. Ekonomické cíle musíme promítnout do cílů, které uplatníme na trhu vně firmy. U tvorby externích cílů je třeba se zamyslet, které zájmové skupiny jsou natolik významné, abychom jim věnovali větší pozornost. Ekonomický cíl zvýšení zisku pak nemusí být provázán pouze s externím cílem navýšení prodeje určitého produktu, ale například s cílem zlepšení vnímání značky u určité cílové skupiny. Abychom mohli zvýšit prodeje a dosahovat větších zisků, musíme změnit něco uvnitř firmy. Proto je třetí dimenze interní. Snažíme se o rozvoj organizace, abychom zajistili všechny odpovídající a potřebné zdroje.



Obrázek 1 - 3D hodnocení úspěchu firmy (Zich, 2012)

Pro úspěšné dosažení cílů je třeba, abychom dosahovali cílů ze všech tří dimenzí a ideálně najednou. Nicméně některé cíle mají větší prioritu než druhé – pokud bude cílem

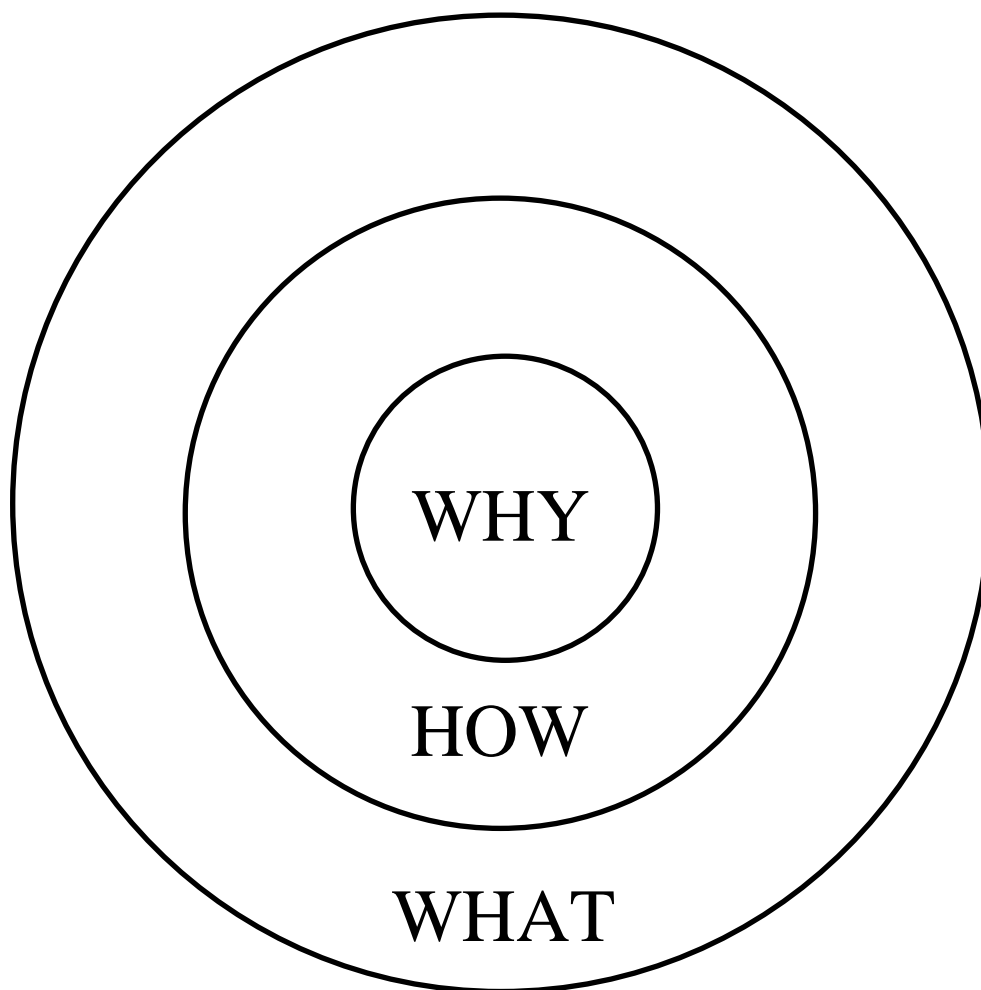
likvidace podniku, možná to bude chtít majitel udělat šetrně k zaměstnancům, ale rozhodně to bude druhotné.

Třídimenzionální pojetí cílů nás nutí o rovnováhu mezi cíli. Pokud bude vlastník podniku tlačít pouze na zisky, nebude dbát na kvalitu produktů a spokojenost zaměstnanců, nebudou mít vysoké zisky dlouhého trvání. (Zich, 2012)

2.2 Vize a mise

Každá firma existuje proto, aby naplňovala určité poslání – misi, která směřuje k naplňování vize, což je dlouhodobý cíl či přímo ideál. Toto tvrzení je částečně v rozporu s tvrzením v kapitole 2.1, zmiňující jako hlavní důvod organizace maximalizaci zisku vlastníků. Existuje tedy podnik pro to, aby naplňoval cíle vlastníků firmy nebo plnil poslání? V dnešním světě stále převládají případy, kdy na finanční cíle je kladen daleko větší důraz než plnění poslání. Vize a mise firmy se pak stává pouze jakousi ideou, v lepším případě sepsanou, zastrčenou v šuplíku. Podnik by měl plnit jistě oboje. Avšak při přístupu co nejlepšího plnění poslání je otázkou času, kdy bude naplněn cíl finanční. Vysvětluje to Simon Sinek (Sinek, 2011) svým tzv. zlatým kruhem kterým (Obrázek 2) vysvětluje, proč úspěšné firmy jsou úspěšné.

Nejdřív je nutné zodpovědět si, proč vlastně firma existuje, nebo-li kam směřuje. Je to ideál či myšlenka, která spojuje lidi, kteří jí společně věří, a společnost si pak získává jejich sympatie. Ovšem pouze proč nestačí, je potřeba přidat jak, což je v našem případě mise, která vyjadřuje, jak se podnik chová a co dělá pro naplnění vize. A až následně je komunikováno, co přesně dělá, co je ten konkrétní produkt. Pokud bychom vizi chápali jako maják navigující lodě, tak čím silnější proč, tím silnější světlo. Ale aby bylo vidět co nejdál, musí být pořádně vysoký a to jsou naše činy, tedy mise. Zaměří-li se tedy podnik na naplňování jeho poslání, budou snadněji naplňovány i jeho finanční cíle.



Obrázek 2 – Zlatý kruh (Sinek, 2011)

V případě stanovení společné vize a mise pracovníky podniku lze dosáhnout stavu, kdy zaměstnanci ví, proč podnik existuje a stanovená vize je může oslovovat a její naplňování pomocí mise oslovovat. To má pak pozitivní vliv na jejich motivaci a pracovní nasazení. Pomáhá to k posílení podnikové kultury, kterou Dedouchová (Dedouchová, 2001) zmiňuje jako součást poslání. Často je podceňována, ale přitom stojí v pozadí všeho dění v podniku a podmiňuje jeho úspěch.

Vizi podniku lze definovat takto (Johnson, Scholes, 2002):

Vize je požadovaný budoucí stav organizace. Lze ji chápat jako „touhu“, na kterou se může organizace zaměřit.

Misi podniku lze definovat takto (Mallya, T., 2007):

Mise je způsob, jakým lze dosáhnout tzv. „zhmotnělé“ vize. Zabývá se současnými aktivitami firmy, což lze shrnout do otázky - „Kdo jsme a co děláme?“. Mise obsahuje kodex chování celé organizace tak, aby vedl k naplnění stanovené vize, přičemž slouží také ke stimulaci zaměstnanců. Udává jasně definovaný směr, kterým se má celá organizace ubírat.

2.3 Strategie

Po stanovení cílů hledáme cesty, které nám pomohou cíle úspěšně naplnit – strategie. Naplňování cílů pomocí strategie je strategické řízení. Strategické řízení můžeme definovat jako udržování dlouhodobého souladu mezi posláním a cíli podniku se zdroji a s prostředím, ve kterém firma působí (Keřkovský, 2002). Skládá se z plánování, organizování, vedení a kontroly, a protože cíle na strategické úrovni jsou dlouhodobé, často obecnějšího charakteru, a tudíž hůře přenositelné do praxe rozpadají se do taktických a operativních úrovní.

Strategické řízení se převážně skládá ze složitých rozhodovacích problémů, které nejsou strukturované, neopakují se a není proto jednoduché stanovit jasný koncept strategického řízení, dle kterého bychom postupovali. Avšak bez strategického řízení jsme odkázáni na štěstí a intuici. Odborníci odhadují, že rozhodování na strategické úrovni ovlivňují úspěšnost podnikání až z 80% (Keřkovský, 2002). Proto je vhodné studovat strategické řízení podniku z co nejvíce úhlů pohledu, což nám pomůže vzít v úvahu co nejvíce faktorů rozhodujících o úspěšném naplnění cílů.

Proces strategického řízení by měl být chápán jako nikdy nekončící proces, který na základě cílů, související vize a mise, začíná strategickou analýzou, pokračuje hledáním a hodnocením variant strategie, kterých může být nakonec vybráno i více, například pro náhlé situace, které by pak pomohly řešit. Po formulaci strategie probíhá její implementace. Po dobu, kdy bude strategie nasazena a používána, bychom měli sbírat zpětnou vazbu pro včasné vyhodnocení nutnosti změny strategie. Impulsem ke změně může být například výrazně menší objem tržeb, než bylo očekáváno na základě historických dat. Analýzou bychom pak mohli zjistit, že konkurence zlevnila.

Kromě stavu, kdy zjistíme výrazné změny, bychom o revizi strategie měli přemýšlet, když naše ukazatele plnění cílů, například pomocí BSC (kapitola 2.1), vykazují stagnaci či dokonce pokles. Protože pokud se nesnažíme o nestálý růst, je to předzvěst budoucího poklesu.

Mallya přidává charakteristiky úspěšné strategie, některé zajímavé a doplňující jsou (Mallya, 2007) :

- Je přátelská pro uživatele
- Je participativní a neslouží jen pro plánovače
- Vede k rozhodnutí o zdrojích
- Zapojuje a stimuluje zaměstnance

2.3.1 Strategické obchodní jednotky

Strategické obchodní jednotky (SBU) jsou základním kamenem každé společnosti. Bývají nazývány divizemi, které se věnují někdy i naprosto odlišným odvětvím v rámci jednoho podniku. Samostatná jednotka bývá založena se záměrem uspokojování potřeb konkrétní skupiny zákazníků. Pokud chce podnik plnit potřeby více různých skupin zákazníků, dosahuje toho pomocí SBU. Každá jednotka pak pracuje jako samostatná firma.

Aby byly jednotlivé SBU konkurenceschopné mají definovány vlastní obchodní strategie. Vyčlenit SBU se doporučuje, pokud má vlastní zákazníky a konkurenty. Jednotka je pak daleko pružnější v reakcích na konkrétním trhu.

Koncept vyčleňování samostatných SBU však nenesou pouze výhody. Soupeření o zdroje, soulad strategií a poslání či horší spolupráce jednotlivých divizí patří mezi nevýhody, které zmiňují kritici vyčleňování SBU z podniků.

2.3.2 Hierarchie firemních strategií

Strategii zpravidla dělíme podle hierarchické struktury zahrnující vizi a misi, strategii firemní, business a funkční strategie. Při návrhu strategií bychom měli postupovat shora dolů a zespodu nahoru by měla směřovat zpětná vazba.

Firemní strategie vymezuje chování firmy jako celku, což vytváří prostor či mantinely pro definování dalších strategií. Na ni navazují obchodní strategie jednotlivých strategických obchodních jednotek. A pro každé SBU jsou vytvořeny vlastní funkční strategie pro marketing, výzkum, personalistiku, finanční řízení aj. (Zich, 2012). U menších podniků, neobsahující více SBU, bývá firemní strategie sloučena se strategií obchodní.

2.3.3 Firemní strategie

Někdy bývá nazývána též podnikatelskou nebo korporátní. Firemní strategie má hlavní úkol nastavit hlavní hodnoty podniku, které umožňují dělat jednoduchá podnikatelská rozhodnutí tak, aby byly v souladu s hlavními cíli. Avšak z důvodu rozsáhlosti problematiky není možné počítat se všemi nastalými situacemi, proto je nutné počítat s konflikty strategie a reality. Zároveň by firemní strategie měla dávat dostatečně volný prostor pro vlastní rozhodování jednotlivých SBU, které tak budou moci lépe přizpůsobit strategii svému prostředí a rychleji reagovat na změny trhu. Příkladem rozhodnutí stanoveného ve firemní strategii může být orientace na diferenciaci namísto nízkých nákladů a cen.

Na formulaci firemní strategie se většinou podílí nejužší vedení podniku. Obsahově by měla definovat tyto aspekty (Keřkovský, Vykypěl, 2002):

1. Vyčlenění SBU
2. Určení jejich strategických cílů
3. Vymezení směrů a cest pro naplnění cílů SBU

2.3.4 Obchodní strategie

Obchodní strategie vtiskává určitému podnikání na konkrétním trhu jeho specifický charakter. Zároveň definuje zákazníky s jejich potřebami, způsobem jejich uspokojení. Říká, jaké bude konkurenční chování podniku na daném trhu (Mallya, 2007). Lze ji charakterizovat jako rozpracování strategických cílů určených pro jednotlivá SBU, pokud jsou definovány. Obchodní strategii lze navrhnout více způsoby. V kapitole 2.4 budou představeny dva vybrané – business model canvas a rozšířený marketingový mix.

2.3.5 Funkční strategie

Každá obchodní strategie je rozpracována do dílčích funkčních neboli operativních strategií. Rozšiřují a konkretizují obchodní strategii pro dílčí oblasti. Jednotlivé oblasti a jejich náplň se liší podle konkrétních podmínek. Mezi některými funkčními strategiemi mohou existovat vzájemné vztahy, například IT strategie by měla v každém podniku podporovat naplňování ostatních strategií.

Mezi obvyklými funkčními strategiemi podniků jsou:

- Marketingová strategie
- Finanční strategie
- Personální strategie
- IT/IS strategie
- Strategie výzkumu a vývoje
- Výrobní strategie

2.4 Formulace obchodní strategie

Formulaci obchodní strategie předchází interní a externí analýza podniku, která bude probrána v kapitole 2. Na základě jejích výsledků lze vytvořit nespočetné množství variant strategií. Vzhledem k obrovskému množství proměnných, ani neexistují nějaké strukturované přístupy či dokonce předlohy pro tvorbu obchodní strategie. Proto v této kapitole budou vzpomenuty alespoň některé základní principy, které je dobré vzít v úvahu.

2.4.1 Formulace obchodní strategie pomocí business modelů

Business model představuje základní princip, jak firma vytváří, předává a získává hodnotu (Osterwalder, Pigneur, 2012). Business model dává jiný úhel pohledu na strategické fungování podniku. V centru tohoto modelu je vždy hodnota dodávaná zákazníkovi a zároveň je zohledněno jakým způsobem je vytvářena, jak je dodávána

zákazníkovi a nezapomíná ani na finanční stránku věci. Strategie je hodnocena podle 9 stavebních prvků, které jsou zobrazeny na tzv. business model canvas. Je to jednoduchý nástroj, který zobrazuje všechny prvky na jednom plátně a dává nám tak ucelený pohled na klíčové části pro úspěšné fungování podniku¹.

Jednotlivé prvky, které budou rozebrány v další části práce, jsou:

1. Zákaznické segmenty
2. Hodnotové nabídky
3. Kanály
4. Vztahy se zákazníky
5. Zdroje příjmů
6. Klíčové zdroje
7. Klíčové činnosti
8. Klíčová partnerství
9. Struktura nákladů

2.4.1.1 Zákaznické segmenty

Zákaznické segmenty jsou konkrétní zákaznické skupiny, jejichž problémy náš podnik řeší. Skupiny mohou být:

- **Masový trh** – zaměření na jednu velkou skupinu s víceméně stejnými potřebami.
- **Nikový trh** – zaměření na specifické a specializované trhy. Často dodavatelsko-odběratelské vztahy.
- **Segmentace** – rozlišování mezi podobnými skupinami zákazníků s mírně odlišnými potřebami.
- **Diverzifikace** – diverzifikující podnik se zaměřuje na naprosto odlišené zákaznické segmenty s odlišnými potřebami.

¹ <https://strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>

- **Vícestranní platformy** (či vícestranné trhy) – propojením více zákaznických segmentů vzniká tržní příležitost. Jsou to například majitelé platebních karet a obchodníci pro banky.

2.4.1.2 Hodnotové nabídky

Hodnotové nabídky vznikají spojením výrobků a služeb a řeší problémy zákazníků nebo uspokojují jejich potřeby. Zde by ale mělo být uvedeno, proč by si měl zákazník vybrat zrovna naši firmu, v čem je naše nabídka jedinečná. Hodnoty mohou být kvantitativní (např. cena, rychlost) nebo kvalitativní (např. design).

- **Novost** – uspokojování nových potřeb, které vznikly v poslední době například s příchodem nové technologie.
- **Výkon** – zlepšování výkonu produktu. Zde si musíme dát pozor, protože větší nosnost nebude vždy znamenat větší poptávku.
- **Přizpůsobení** – přizpůsobování produktů potřebám konkrétních zákazníků.
- „Zvládnutí úkolu“ – podnik pomůže zákazníkovi vyřešit některý úkol za něj, aby se mohl věnovat důležitějším věcem.
- **Design** – v některých odvětvích je důležitější než v jiných.
- **Značka-status** – zákazníci si mohou s výrobkem kupovat společenský status. Dnes to jsou například výrobky společnosti Apple.
- **Cena** – nabídkou podobných služeb za nižší ceny lze postavit celý business model. Příkladem mohou být nízkonákladové letecké společnosti.
- **Snižování zákaznických nákladů** – nemusí to být jen nižší cenou, ale jiným řešením.
- **Snižování rizika** – zákazník se nemusí bát, že koupené ojeté auto po pár týdnech přestane jet a nedovolá se nápravy.

- **Dostupnost** – službu, která dříve nebyla dostupná pro některé zákaznické segmenty, ji uděláme dostupnou. Jsou to podílové fondy.
- **Snadnost použití** – příkladem je společnost Apple, která klade důraz na maximální jednoduchost a funkčnost jejich výrobků.

2.4.1.3 Kanály

Kanály představují způsoby komunikace se zákazníky. Měly by zaručit, že se hodnotové nabídky dostanou k co nejvíce správným zákazníkům. Zároveň by jim měli pomáhat porovnat si, že služby podniku jsou opravdu dobré a poskytovat jim poprodejní podporu. Proto je dobré se zamyslet, který zákaznický segment komunikuje, kterým kanálem. Které kanály využíváme nyní a jaká je jejich efektivita. Kanály mají několik fází a každý kanál dokáže pokrýt jednu nebo více z nich. V knize *Tvorba business modelů* (Osterwalder, Pigneur, 2012) popisují pět fází kanálů: povědomí, hodnocení, nákup, předání, po prodeji. V aktuální době je v online marketingu populární STDC framework, který se těmto pěti fázím dost podobá. Jednotlivá písmena znamenají²:

- **See** (vidět) – zákazník zatím o koupi našeho produktu neuvažuje, ale můžeme mu vnuknout myšlenku, že naše služby mohl využívat.
- **Think** (přemýšlet) – zákazník přemýšlí, že si produkt pořídí, ale ještě není rozhodnutý od kterého prodejce a tak porovnává.
- **Do** (dělat) – fáze od objednávky po dodání.
- **Care** (péče) – poprodejní fáze.

2.4.1.4 Vztahy se zákazníky

V tomto bodě by se podnik měl ujasnit, jak chce přistupovat, ke kterému segmentu. Některé segmenty mohou komunikovat automatizovaně přes e-shop a e-mail, jiné se nepodaří získat a udržet bez nadstandardní péče. Opět je dobré se zamyslet, co očekává

² <http://www.obsahova-agentura.cz/blog/avinash-kaushik-aktualizoval-svuj-framework-see-think-do-care/>

zákazník, jaké vztahy máme už vybudované a jak nám fungují. Pak pro získání, udržení a zvyšování prodejů můžeme použít:

- **Osobní asistence** – zákazník má k dispozici zástupce firmy, který mu pomůže s nákupem a postará se o něj i následně.
- **Individualizovaná osobní asistence** – je to rozšířená verze osobní asistence, kdy zástupce firmy se zákazníkovi věnuje pravidelně a vytváří si s ním vztah.
- **Samoobsluha** – zákazníkům je poskytnuto vše, aby se obsloužili sami.
- **Automatizované služby** – sofistikovanější automatizované služby, kdy může e-shop nabídnout zákazníkovi personalizovanou nabídku.
- **Komunity** – společnost založí komunitu kolem společné potřeby a může zákazníkům nejen pomáhat, ale i zkoumat jaké mají problémy.
- **Spolutvorba** – podnik vytváří hodnotu spolu se zákazníkem pro další zákazníky. Je to například vkládání videí na Youtube.

2.4.1.5 Zdroje příjmů

Za jakou hodnotu jsou zákazníci ochotni zaplatit? Za co platí nyní a jak platí? Jaké zdroje jsou jak důležité? Tohle si musíme zodpovědět, abychom věděli, jak budeme vydělávat. Je několik často používaných způsobů:

- **Prodej aktiv** – jednoduše prodáme zákazníkovi výrobek do jeho vlastnictví.
- **Poplatek za užití** – čím více službu používáte, tím více platí. Operátoři, spedice.
- **Předplatné** – přístup založený na stálém přístupu ke službě.
- **Půjčování/pronájem** – dočasné poskytnutí produktu za úplatu. Výhoda opakování.
- **Poskytování licencí** – svolení k používání majetku chráněného autorskými právy.
- **Brokerage fees** – poplatek za zprostředkování obchodu mezi dvěma stranami.

- **Reklama** – již tradiční zdroj příjmů, kdy příjmy plynou od třetí strany.

2.4.1.6 Klíčové zdroje

Klíčové zdroje umožňují firmě vytvářet hodnotovou nabídku, proniknout na nové trhy, udržovat se zákazníky vztahy a generovat příjmy. Každá firma je má jiné v závislosti právě na konkrétních hodnotových nabídkách, distribučních kanálech apod. Lze je rozdělit do kategorií:

- **Fyzické zdroje** – výrobní prostory, stroje, systémy. Jsou náročné na kapitál.
- **Duševní zdroje** – partnerství, databáze zákazníků, značka, autorská práva. Vznikají dlouho a o to jsou cennější.
- **Lidské zdroje** – lidské zdroje jsou stále často podceňovány, ale v některých byznysech jsou ještě důležitější než jiných.
- **Finanční zdroje** – umožňují držení většího množství na skladě nebo náročnou výrobu strojů, než budou proplaceny.

2.4.1.7 Klíčové činnosti

Jsou to ty činnosti, které zajišťují fungování business modelu. Proto jsou to ty nejdůležitější. Opět pomáhají tvořit hodnotovou nabídku, pronikat na nové trhy atd. Spadá sem zajištění výroby, schopnost nalézt řešení problému zákazníka a případně platforma, kterou je poskytována hodnotová nabídka.

2.4.1.8 Klíčová partnerství

Abychom mohli poskytovat nabízené hodnoty, musíme mít spolehlivé partnery či dodavatele a nestalo se nám, že nedodají zboží, na které zákazník čeká. Partnerství můžeme navázat s podnikem, který nám nekonkuruje, s konkurentem, s někým, s kým vytvoříme novou hodnotu a s naším odběratelem. U tvorby nových partnerství jsou často tyto motivace:

- Optimalizace a úspory z rozsahu
- Snížení rizika a nejistoty

- Získání určitých zdrojů a činností

2.4.1.9 Struktura nákladů

Poslední prvek shrnuje veškeré náklady na provoz business modelu. Zde bychom měli zkoumat, které jsou nejnákladnější a jak to odpovídá výsledkům. Jak bude dále rozebíráno, hodně záleží, jestli je business model postavený na odlišení se nejnižšími náklady nebo přidanou hodnotou pro zákazníka.

2.4.2 Formulace business modelu pomocí rozšířeného marketingového mixu

Dalším přístupem k tvorbě business modelu je využití rozšířeného marketingového mixu, který bývá označován jako 7P, protože obsahuje:

- Product (produkt)
- Price (cena)
- Place (místo, trh)
- Promotion (propagace)
- People (lidé – lidské zdroje)
- Process (firemní procesy)
- Planning (plánování)

Každý z těchto bodů by měl být rozpracován do konkrétních cílů, stanovených na základě analýzy a pro tyto cíle stanovena vlastní strategie.

2.5 Hodnotový řetězec

Michael Porter zavedl pojem hodnotový řetězec, který slouží k (Blažková, 2007):

- Lepšímu porozumění činnostem ve firmě
- Identifikaci konkurenčních výhod a míst pro jejich vytvoření
- Nalezení pozice firmy v dodavatelském řetězci

Hodnotový řetězec je soubor činností, které dohromady umožňují vytvořit hodnotu doručovanou zákazníkovi. Všechny činnosti, které Porter do hodnotového řetězce zařazuje jsou znázorněny na Obrázek 3. Protože podnik se může v jednotlivých částech řetězce odlišit, celková hodnota doručovaná zákazníkům je jiná a je zdrojem diferenciacce. Liší se samozřejmě hodnotové řetězce v různých odvětví a různé firmy k řetězcům přistupují naprosto odlišně. Některé podniky jsou výrobní, proto je pro ně důležitá výroba, jiné jsou pouze prodejní a jediná výrobní hodnota, kterou výrobku dávají je kontrola kvality a balení.



Obrázek 3 - Hodnotový řetězec M. Porter

Každá hodnototvorná činnost přispívá k vytvoření celkové hodnoty, ke které se přidává ještě marže podniku. Řetězec jako celek pak tvoří hodnotu, kterou je zákazník ochoten zaplatit. Podnik může dodávat podobnou hodnotu jako konkurent, ale pokud sníží náklady jednotlivých činností, může dosáhnout větší marže. Hodnototvorné činnosti se dělí na primární a podpůrné.

2.5.1 Primární činnosti

- **Řízení vstupních operací** – je to vstupní logistika podniku, takže obsahuje manipulaci s materiálem, skladování, kontrola zásob apod.

- **Výroba a provoz** – obrábění, montáž, balení, údržba a testování výrobků.
- **Řízení výstupních operací** – je to výstupní logistika, která obsahuje zpracování objednávek, skladování a expedici.
- **Marketing a prodej** – stanovení ceny, reklama podniku, prodej, řízení distribučních kanálů, podpora.
- **Servisní služby** – instalace, školení zákazníků, servis po prodeji, řešení problémů.

2.5.2 Podpůrné činnosti

- **Obstaravatelská činnost** – výběr a komunikace s dodavateli nebo pořizování podpůrných nástrojů.
- **Technologický rozvoj** – především know-how výroby, vývoj, ale i metody podpory prodeje, metody servisu včetně technologií, které je zajišťují.
- **Řízení lidských zdrojů** – zahrnuje nábor, školení, motivace, systémy odměňování apod.
- **Infrastruktura podniku** – se skládá z řízení a plánování pro celý podnik. To obsahuje například finanční řízení, řízení jakosti nebo právní záležitosti.

2.5.3 Vazby uvnitř hodnotového řetězce

Hodnotový řetězec není souborem nezávislých činností, ale jejich systémem provázaným vazbami. Vazby umožňují díky jedné činnosti provádět druhou činnost lépe nebo s nižšími náklady. Vzájemnými ústupky je dosahováno lepšího celkového výsledku. Poctivější výběr a kontrola dodavatele může být časově a finančně nákladnější, ale přinese to dlouhodobě vyšší kvalitu. Dražší vývoj výrobků může přinést efektivnější výrobu. Vazby jsou na Obrázek 3 zobrazeny čárkovaně. Ačkoliv jsou tyto vazby velmi důležité, nejsou nám vždy známy a je těžké zjistit jak chování v jedné činnosti, ovlivňuje činnost jinou. V této práci se zaměřím zejména na ovlivňování těchto vazeb pomocí IT nástrojů. (Porter, 1993).

2.6 Implementace strategie

Prvním krokem implementace strategie je doporučována (Dedouchová, 2001) volba organizační struktury podniku. Vzhledem k velikosti podniku Simple Lift s.r.o. není předmětné zabývat se strukturou organizace. K tomu, aby jakákoliv organizační struktura mohla správně fungovat, je třeba zvolit řídicí systém a způsob integrace. Podnik Simple Lift sice nemá oddělení, ale zajímavá a využitelná je úroveň integrace jednotlivých lidí. Způsoby integrace mohou být:

- **Přímý kontakt**
- **Propojení jednotlivých oddělení** – člověk vyčleněný na komunikaci s druhým oddělením
- **Týmy k řešení naléhavých úkolů** – lidé vyčlenění do týmu, který spolupracuje v případě naléhavých úkolů
- **Stálý tým** – tým lidí, který pracuje napříč odděleními

Implementace strategie zahrnuje rozdělení rolí a úkolů pomocí organizační struktury a jejich koordinaci díky způsobu integrace. Avšak aby práce postupovala, úkoly byly dodávány včas a správně a strategie tak byla naplňována, je třeba řídicí systém, který zajistí kontrolu. Řídicí systémy mohou být:

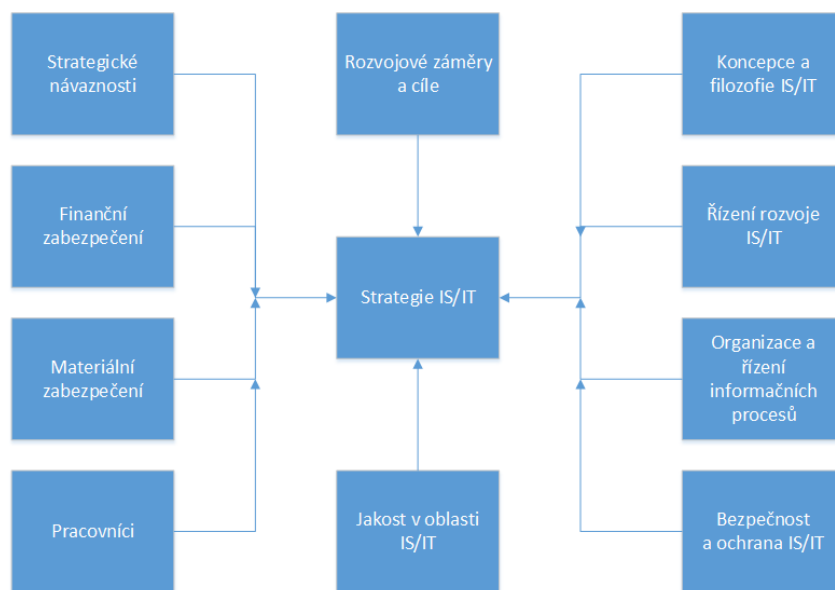
- **Řízení orientované na trh** – cena akcií, návratnost investic ROI, cena, za kterou jsou předávány výkony uvnitř podniku
- **Řízení orientované na výstupy** – cíle divizí, cíle funkcí, individuální cíle
- **Administrativně orientované cíle** – když přímé cíle na trh je příliš těžké stanovit – standardizace, pravidla a postupy, rozpočet
- **Týmově orientované řízení** – zaměřené na normy a hodnoty

Aby řídicí systém zvýšil výkonost podniku, musí ji manažeři sledovat a vyhodnocovat. Možným způsobem, jak vyhodnocovat, je použití již zmíněnou metodu Balanced scorecard.

2.7 Strategie IS/IT

Pro vyhodnocování příležitostí, hrozeb či hodnocení fungování různých částí podniku probíhá na základě informací. Hodnocení může probíhat intuitivně, avšak systematický přístup nám umožňuje objevit nové, dosud skryté spojitosti. Z hlediska manažerského rozhodování se informací stávají všechna data, pomáhající udělat lepší rozhodnutí. Data jsou potenciální informací, informací se stávají na základě selekce, řazení nebo sumarizace (Keřkovský, Drdla, 2003). Abychom mohli dělat co nejlepší a nejpřesnější rozhodnutí, potřebujeme ty nejkvalitnější informace. Ke správě informací se v podnicích používají informační systémy (IS) zajištěné pomocí informačních technologií (IT) – IS/IT. IS nám pomáhají lépe pracovat s daty – uchovávat je, organizovat je, třídit je, ale hlavně lépe se v nich orientovat, což nám umožňuje dosahovat stanovených cílů, a to vede k naplňování očekávání stakeholderů – vlastníků, zaměstnanců i zákazníků. IS mohou být dobrým sluhou, ale zlým pánem, proto je nutné se jejich návrhu věnovat stejně jako návrhu strategie podniku. Miroslav Keřkovský definuje oblasti, kterým je dobré se ve spojitosti s IS/IT věnovat, jsou na Obrázek 4.

Devízou dnešní doby je rychlost a změna. Mooreův zákon, vyslovený roku 1965 zakladatelem Intelu panem Gordonem Moorem, říká, že „počet tranzistorů, které mohou být umístěny na integrovaný obvod, se při zachování stejné ceny zhruba každých 18 měsíců zdvojnásobí.“ Což je exponenciální růst. Toto pravidlo se čím dál více používá k demonstraci rychlosti změn v dalších oborech. Proto můžeme s velkou pravděpodobností očekávat změny, které se dotknou i nás. IS nám pomáhá změny včas zjistit a reagovat je. Má to i druhou rovinu a to, že pravděpodobně bude nutné neustále měnit i samotný IS. Problémem je, že společnosti často IS neřeší do té doby, dokud jim nějakým způsobem stačí, místo aby je využívali jako prostředek ke konkurenční výhodě. Na druhou stranu je velmi snadné zainvestovat do IS velké množství peněz a vytvořit takové služby, které podnik nebude schopný skokově začít využívat.



Obrázek 4 - Oblasti strategického řízení IS/IT (Keřkovský, Drdla)

Investice do IS je jednoduché vyhodnotit na základě zaplacených financí nebo předem poskytnutých kalkulací na jejich vytvoření. Nutné je však i vyhodnocovat jejich přínos, což je daleko těžší, protože se zdá být relativní a nedá se vztáhnout na konkrétní příjmy. Většinou přinesou zlepšení zákaznického servisu, zrychlení doby reakce na zákazníkův požadavek apod. To lze měřit především kvalitativně a do systému zadávat subjektivní hodnocení podle vytvoření stupnice. Lze to, ale určitě je třeba to doplnit o fakta z finančních výsledků. V případě změn bychom měli sledovat trendy změny u finančních ukazatelů jakou jsou návratnost kapitálu, cashflow nebo vnitřní výnosové procento.

Jako stěžejní kroky vytváření IS/IT strategie uvádí Bocij a spol. (Bocij, Simon, 2008) tyto tři body:

1. **Podniková informační strategie** – způsob používání informací pro podporu know-how firmy.
2. **IS funkční strategie** – konkrétní služby, doručující hodnotu uživatelům IS.
3. **IS/IT strategie** – jsou technické aspekty (hardware a software), jak bude služeb dosaženo. IT strategie je zajištění kvalitní infrastruktury podniku pro chod IS.

Řízení byznys informačních systémů se pak skládá ze dvou hlavních částí – strategického plánování a operativního řízení.

2.7.1 Informační strategie

Koch (Koch – Management informačních systémů, 2010) vysvětluje pozici informační strategie v rámci vedení a řízení podniku jako zvyšování výkonnosti podniku lepší podporou procesů podniku a zlepšováním rozhodování díky lepším podkladům a jejich technickému zajištění. Informační strategie je pak tvořena **vstupy**, které jsou:

- Vize a poslání společnosti
- Podniková strategie
- IT rozpočet
- Požadavky na zajištění IT služeb
- Zdroje

Z nichž jsou provedeny **analýzy**:

- možností IT
- procesů a jejich vazby na IT
- rizik při neplnění IT služby
- zdrojů

Díky datům z těchto analýz získáme **cíle** IT podporující chod podniku:

- Katalog IT služeb
- Architektura IT
- Řízení IT služeb

Další způsob zpracování informační strategie pro vytvoření podnikového IS (nebo skupiny více systémů) je pomocí McFarlanova modelu (Bocij, Andrew, Simon – Business information systems: technology, development and management, 2008). Na Obrázek 5 je v lehce pozměněném zobrazení od docenta Kocha. Dává pohled na čtyři důležité části, které by každý podnik měl mít zajištěny a neměly by tak být opomenuty při návrhu IS.

	STRATEGICKÉ	POTENCIÁLNÍ
budoucnost	KRITICKÉ APLIKACE PRO CÍLE FIRMY <i>RESTRUKTURALIZACE PROCESŮ</i>	DŮLEŽITÉ APLIKACE PRO CÍLE FIRMY <i>INOVACE PROCESŮ</i>
současnost	KLÍČOVÉ KRITICKÉ APLIKACE PRO CHOD FIRMY <i>KOORDINACE PROCESŮ</i>	PODPŮRNÉ APLIKACE DŮLEŽITÉ PRO CHOD FIRMY <i>ÚSPORA NÁKLADŮ</i>
	nutnost	možnost

Obrázek 5 - McFarlanův model (Koch, 2010)

Jak je z MacFarlanova modelu patrné IS pracují především s daty z procesů společnosti, proto je nutné mít procesy ve firmě definované.

Doporučené oblasti, kterým je vhodné věnovat zvýšenou pozornost při návrhu IS, protože tvoří rozdíly, jsou (Bocij, Andrew, Simon – Business information systems: technology, development and management, 2008):

- Zvýšení produktivity
- Nové příležitosti
- Změna
- Konkurenční výhoda
- Zvýšení obrátkovosti
- Snížení rizika
- Manažerská rozhodnutí
- Kvalita služeb
- Rozpočty
- Aj.

2.7.2 Vyhodnocování úspěšnosti naplňování podnikové strategie

Součástí informační strategie by mělo být získávání dat, která nám řeknou, jak dobře si stojíme, v které oblasti. To umožňuje rychle zjistit, kde vzniká nějaký problém a kde jdeme podle plánu. Jednoduše si to lze představit u finančního řízení, kdy můžeme předem nastavený plán porovnávat pomocí finančních ukazatelů se skutečností. To je ale až špička ledovce. Pokud je zjištěn nesoulad mezi plánem a skutečností je třeba se ptát v čem je problém. A potom je potřeba jít hlouběji. Patřičnou hloubku nám mohou poskytnout další ukazatele, tak jak je používá metoda Balanced scorecard (uvedena v oddíle 2.1). Celkové hodnocení je složeno z několika dílčích ukazatelů, jež jsou vypočítány pomocí finančních výsledků, výsledků výroby nebo například HR oddělení. Tento systém lze samozřejmě využít pro rozšíření o další vlastní ukazatele, které umožní lépe pochopit, co se děje.

2.8 Specifika malých podniků

Malý podnik je obecně definován jako podnik (Vojík, 2002):

- do 50 zaměstnanců
- obratem nepřesahuje 250 mil. Kč
- celková hodnota aktiv nepřesahuje 180 mil. Kč
- max. 25% kapitálu a vlastnických práv je ve vlastnictví podniku, který nesplňuje definici malého a středního podniku

Takovéto podniky se vyznačují jednoduchou organizační a řídicí strukturou, kdy se majitel přímo podílí na řízení bez mezičlánků a má kontakt se všemi zaměstnanci. Lze tak rychleji reagovat na přání zákazníka a dělat důležitá rozhodnutí. Není potřeba tolik byrokracie. Malé podniky často nepracují s vizí, misí a dlouhodobými plány či strategiemi a vše stojí na majiteli. Dochází zde častěji ke změnám sortimentu, zaměření apod. než u větších podniků, proto je horizont plánování často kolem 5 let. Nepracuje se s obchodními jednotkami. K vytvoření byznys plánu dochází někdy až v případě žádosti o získání cizího kapitálu do podniku. V menší firmě je snadnější vytvořit lepší vztahy

mezi zaměstnanci, které se promítnou do firemní kultury. Vše je více přirozenější, firemní kultura není určována standardy a procesy. Vojík (Vojík, 2002) u takových podniků sice uvádí větší pružnost, schopnost adaptace a improvizace, ta je však bude pravděpodobně omezena finanční kapacitou podniku, která neumožní neustále měnit výrobní programy apod. Finanční možnosti těchto podniků jsou zpravidla menší, horší je kapitál i obstarat a pohledávky po splatnosti mohou podnik dostat do finanční tísně. Takové podniky jsou zaměřeny spíše na menší lokální trhy a vytváří dlouhodobé vztahy se svými zákazníky. Co je důležité pro tuto práci, že je vyžadována větší míra podpory než kontroly, jelikož každý vidí, co dělá ten druhý a nikoho by ani nenapadlo, že bude pracovat méně.

3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

3.1 Představení společnosti

Společnost je malá či rodinná firma, co se do velikosti týče. Pracují v ní 3 lidé. Hlavní podnikatelskou činností je prodej a servis manipulační techniky – paletových vozíků, rudlů, transportních vozíků, jeřábků apod. Provozovna firmy je v Brně v Komárově. Na provozovně je prodejna, dílna a sklad zboží. Kromě kamenné prodejny firma disponujeme webovými stránkami, které však nejsou v moc dobrém stavu. Neobsahují ceny, informace o dostupnosti a obrázky s popisem zboží nejsou dostatečně informativní. Společnost Simple Lift s.r.o. existuje teprve pár měsíců, ale historie je delší. Někdy kolem roku 1997 společnost Belet, a.s. zabývající se výrobou, dovozem a prodejem manipulační techniky otevírala pobočku v Brně a na místo vedoucího nastoupil Ing. Libor Svoboda, otec nynějšího majitele Ondřej Svobody. Zhruba po pěti letech fungování brněnské pobočky se Libor Svoboda dohodl s Belet, a.s. na odkoupení pobočky do svého vlastnictví. Firmu poté až do roku 2014 vlastnil a vedl on. Poté nastupuje na scénu Ondřej Svoboda, který podnik přebírá pod své jméno a koncem roku 2015 zakládá Simple Lift. Je zde tak jasná vazba na společnost Belet, a.s., která je stále jedním z hlavních dodavatelů.

3.2 Analýza interních faktorů

3.2.1 7S

Business strategie

Business strategie byla definována a je dále popsána v příloze 1. Tato strategie bude v práci rozvinuta pomocí konkrétních IT řešení.

Hlavní cíle pomocí 3D pojetí cílů jsou:

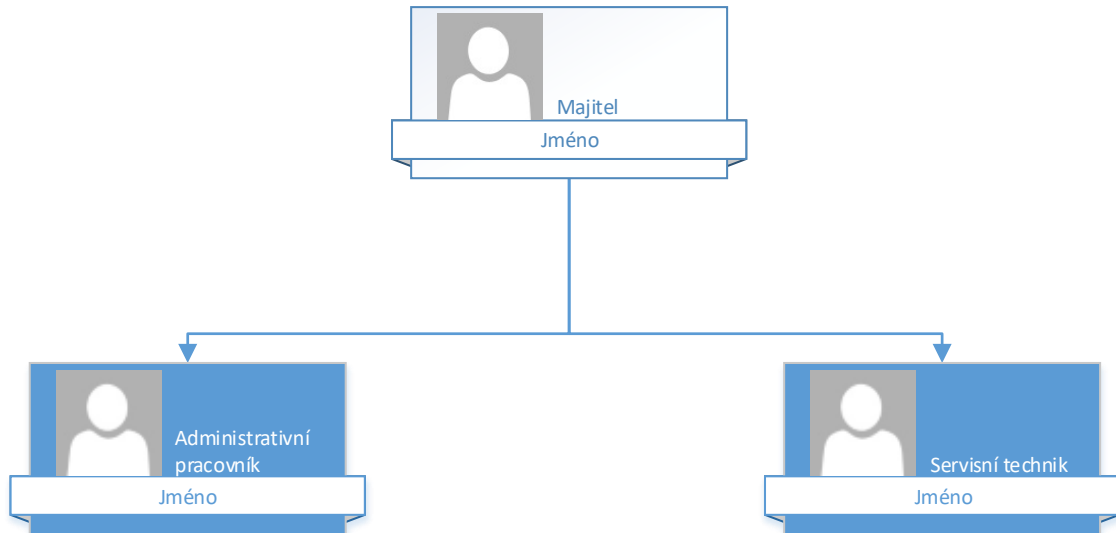
- Ekonomická dimenze
 - Růst zisků
 - Růst marže
- Interní dimenze
 - Zlepšování nabídky a kvality produktů a služeb
 - Rozvoj marketingu
 - Rozvoj IT
- Externí dimenze
 - Rostoucí spokojenost zákazníků
 - Noví zákazníci
 - Rostoucí hodnota značky

Firma musí rozšiřovat a zkvalitňovat nabídku produktů a služeb, aby se stala konkurenceschopnější. Aby to následně pomocí marketingových aktivit sdělila co nejvíce správným zákazníkům. To by mělo ulehčit využití IT. Očekávaný výsledek je dodávání hodnoty více zákazníkům, růst spokojenosti zákazníků, přibývání nových zákazníků a postupně rostoucí hodnota značky firmy. Hodnotná značka znamená vyšší marže, více spokojených zákazníků zase větší zisky. A ty umožní firmě být opět konkurenceschopnější, doručovat větší hodnotu atd.

Organizační struktura

Ve společnosti pracují 3 lidé – majitel, administrativní pracovník a servisní technik. Servisní technik má na starosti servis na dílně a občasné výjezdy a údržbářské práce. Pro podnik je velmi cenný, protože má jako jediný mnohaleté zkušenosti se servisem vozíků. Jeho práce zůstane nadále stejná. Administrativní pracovník zpracovává účetnictví, tvoří reporty, zajišťuje různé dočasné projekty jako je porovnání pojišťoven a výběr nového pojištění odpovědnosti zaměstnavatele, obsluhuje zákazníky na prodejně či zastupuje majitele. V rámci zavádění nové strategie jsou jeho nové odpovědnosti: zpracování veškerého účetnictví a komunikace s finančními úřady, daňová optimalizace, obchod. Majitel dělá vše ostatní, počínaje určováním strategie, komunikace s dodavateli, přes prodej až k zajištění provozních záležitostí, takže vyplívající odpovědnosti jsou: komunikace s partnery a stálými zákazníky, obchod, veškeré provozní záležitosti,

určování strategie podniku a rozvoj konkurenceschopnosti (marketing a cenotvorba), řízení firmy.



Obrázek 6 - organizační struktura firmy

Organizační struktura byla popsána výše. Ve firmě jsou 3 lidé, majitel a dva zaměstnanci, kteří se mu zodpovídají. S kolegou zpracovávajícím administrativu dochází čím dál více k dělení dalších úkolů a obchodu, proto jsou úkoly zaznamenávány do informačního systému popsaného dále. Zde je ale velký prostor pro zlepšení, v efektivním předávání a uchování důležitých informací.

Procesy (Informační systémy)

Hlavní firemní procesy jsou dva:

- Prodej
- Servis

Prodej produktů je postaven na základní nabídce zboží. Protože se firma doposud nevěnovala marketingu, zboží poptávají především stálí zákazníci, kteří základní sortiment znají. Jedná se především o paletové vozíky, rudly, přepravní vozíky, zdvižné

stoly apod. Sortiment si zákazníci mohou prohlédnout na internetových stránkách³. Na zboží se většinou doptávají osobně na prodejně, telefonicky nebo e-mailem, případně rovnou objednávají stejnými způsoby. Pokud je zboží skladem, informace jsou známy, ihned zákazník dostává odpověď. Pokud shání například paletový vozík, který není v nabídce nebo skladem, zákazník vznesе dotaz a tento dotaz je následně přenesen na dodavatele a poté zákazníkovi nabídnut. Pokud zákazník potřebuje dodatečně poradit nebo s čímkoliv pomoci, jsou mu zaměstnanci k dispozici.

Dříve se o prodej staral pouze majitel, teď se o něj dělí s kolegou, co zpracovává administrativu, takže je nutné neustále vzájemně předávat informace. Jednou je na prodejně jeden, jindy zase druhý a musí tak dokázat navázat na řešení obchodních případů toho druhého, aby zákazník nečekal. Aktualizace stavu či nové informace o obchodním případě jsou vždy aktualizovány v Trello⁴. Kromě obchodních případů jsou v něm udržovány aktuální informace o servisu a dalších firemních úkolech. Vzhledem k aktuálním dvěma lidem v prodeji některé jednodušší věci není třeba ani zapisovat, ale prostě říct si je. Nevýhoda tohoto systému je, že není párován s konkrétními zákazníky a po vyřešení zmizí. Historii u zákazníků tak lze dohledat pouze v emailech a fakturách, což není ideální. V čem je Trello užitečné, je hlídání termínů slíbených zákazníkům.

Součástí péče o zákazníky, je servis paletových a ručně vedených vysokozdvizných vozíků. Paletových vozíků všech značek, vysokozdvizných vozíků značky Belet. Servisní případ začíná poptávkou servisu od zákazníka. Telefonicky, e-mailem nebo rovnou na prodejně. Na prodejně je vozík zkontrolován, přebrán a zařazen do fronty na opravu. Ke každému novému servisu, na základě doručeného vozíku na prodejnu, je vytvořena nová papírová objednávka, označený a zařazený vozík do fronty k opravě fyzicky a v Trello vytvořený nový servis pro sledování vytíženosti servisu, možnosti hlídat termíny a alokovat čas pro objednané zákazníky. V případě, že na opravu nejsou skladem náhradní díly, jsou objednány. Pokud by se oprava měla prodražit, zákazníkovi je to před započítím opravy telefonicky sděleno. Po opravě technik napíše na papírovou objednávku všechny provedené úkony včetně materiálu a na základě toho je provedena

³ www.simplelift.cz

⁴ Trello je webová služba dostupná na www.trello.com, která umožňuje přehledné organizování úkolů a projektů.

kalkulace, která je uložena v excelové tabulce. Všechny firemní dokumenty jsou uloženy v Dropboxu⁵, což umožňuje přístup odkudkoliv, synchronizaci a zálohování v reálném čase. Zde tedy lze vyhledávat, ale ne ideálně. A zákazníkovi je oznámeno, že si vozík může vyzvednout. V případě servisního výjezdu se při poptávce servisu domluví termín, který je většinou ještě potvrzen v den výjezdu. Oprava je provedena buď na místě nebo domluven další postup. Po provedeném servisním výjezdu technik namísto sepíše montážní protokol, kde zákazník svým podpisem stvrzuje, že servis proběhl.

V rámci nové strategie mohou být, pro zlepšení informačních toků, vedeny objednávky v rámci účetního systému Money S3, kterým podnik disponuje a kde je vedeno veškeré účetnictví. Na úkoly služba Trello postačuje, ale pro vyhodnocování efektivnosti a zpětné dohledání informací by bylo vhodné používat systém toto umožňující. Na servis je ale třeba nový informační systém, který umožní lepší práci s informacemi a případně i zvýší komfort pro zákazníky, aby věděli, v jaké fázi jejich případ je. Obecně je potřeba zavést management procesů. Protože je firma malá, není vhodné tvořit procesy na vše, co se ve firmě dělá, ale při zpracování důležitých procesů bude lepší kontrola termínů, kvality i možnost zavádět drobná zlepšení.

Řízení a kultura (Styl řízení)

Majitel zavedl demokratický styl řízení a snaží se postupně do firmy zavádět prvky svobodné firmy (sdílené hodnoty, vize, závazky místo rolí, absolutní odpovědnost atd.). Oba dva zaměstnanci se zodpovídají majiteli, ale v podstatě spolu komunikují a pomáhají si všichni tři. To tvoří zdravou a přátelskou firemní kulturu. Majitel se snaží oba zaměstnance co nejvíce zapojit do rozhodování a komunikuje s nimi některá rozhodnutí dalšího rozvoje firmy, aby měli možnost se vyjádřit a s podnikem se co nejvíce ztotožnit.

Se servisním technikem probíhá komunikace úkolů pomocí papírových objednávek servisů, které má řazený u sebe v dílně. Další úkoly zatím stačilo řešit ústně. U kolegy na prodejně jsou úkoly komunikovány samozřejmě ústně, ale dále jsou řazený v Trello, protože menších úkolů i větších projektů dostává více, tak aby byla vytvořena přehledná fronta dle priorit a zároveň měl majitel možnost sledovat, které úkoly jsou, v jakém stavu.

⁵ Dropbox je cloudové úložiště dokumentů.

Spolupracovníci

Majitel je ve vedoucí funkci dva a půl roku a neustále se učí. Učí se jednak, co jsou ty klíčové činnosti a jak je zvládat, ale stejně tak jak vést a řídit. Je si vědom toho, že organizace bude taková, jak ji povede. Majiteli je 28 let, proto má sklon se obklopovat spíše mladšími lidmi, což nemusí být vždy to nejlepší. Silné stránky jsou komunikace, vytrvalost, systematickosti, morální integrita a kreativita. Věnuje se servisním výjezdům, obchodu, péči o zákazníky, provozní záležitosti a zvyšování konkurenceschopnosti firmy.

Kolega zabývající se administrativou je bývalý spolužák majitele ze střední i vysoké. Dělá kompletní účetnictví, obstarává prodejnu (příprava zboží, obsluha zákazníků), přebírá a vydává servisované paletové vozíky a nově má na starost e-shop. Dobře se znají, proto je zde vysoká důvěra. Je inteligentní, schopný se rychle učit, někdy ale nepořádný a je potřeba ho občas popostrčit. Nyní se snaží, aby se co nejvíce rozvíjel a získával praktické znalosti pro svoji kariéru i svoji pozici ve firmě. Je kladen velký důraz na jeho sounáležitost s firmou a podporou vzdělávání, aby se s firmou mohl ztotožnit a práce mu dávala smysl.

Servisní technik je věkem už v důchodu, avšak velice vitální. Servis vozíků ho baví, díky tomu má jeho práce vysokou kvalitu. Servisu paletových vozíků se věnuje přibližně 10 let. Během své profesní kariéry dělal vedoucího elektromontérům, s nimiž jezdil nejen po republice, ale občas i po světě, proto firma může čerpat jeho bohaté zkušenosti. Je velmi přátelský, svoji práci dělá poctivě a když se mu něco nelíbí, řekne to a nemá potřebu se nikam hnát.

Sdílené hodnoty (kultura) firmy

Firemní kultura se opírá o hlavní body:

- Obsloužit a uspokojit každého zákazníka, pokud to jen trochu jde – protože marketing byl omezen dlouhou dobu jen na ústní doporučení zákazníků. Získávat nové zákazníky je velmi obtížné, proto je nutné si udržet ty stálé a pokusit se je nadchnout tak, aby firmu doporučili dále.

- Řešit sporné situace prozákaznický – opět je to forma marketingu. Je lepší zákazníkovi vyměnit poničené kolečko a jeho cenu dát jako náklad na marketing firmy.
- Udržovat přátelskou atmosféru založenou na upřímnosti a důvěře pro vytváření pozitivního týmového ducha, který podporuje růst lidí, umožňuje jim, aby se cítili dobře a přenášeli to na zákazníky.
- Neustále se učit a hledat cestu k jedinečnosti. Jak je uvedeno v příloze 1, firma není importér, který má nižší nákupní ceny a není proto vhodné soutěžit cenou. Firma se musí snažit diferenciovat jinak, a to kvalitou poskytovaných služeb.
- Dělat svoji práci poctivě – je to ten nejlepší marketing firmy, pomáhá budovat značku, která umožní si do budoucna účtovat vyšší ceny a poskytne pocit hrdosti a smysluplnosti na vlastní práci.

Firemní kultura vychází momentálně především z charakterů jednotlivých pracovníků firmy a zatím to funguje dobře. Do budoucna bude ale potřeba začít nad některými věcmi diskutovat a měnit naše úhly pohledu.

Schopnosti

Jak již bylo popsáno v předchozích kapitolách, servisní technik disponuje schopnostmi servisování paletových vozíků na vysoké úrovni. Částečně je schopen opravovat i elektrické ručně vedené vozíky, ale potřeboval víc proškolení. Částečně do oblasti servisu vidí majitel, ale ne zdaleka tolik jako technik. Majitel je schopen vést celkově firmu, a hlavně obchodní činnost. Neustále pracuje na zdokonalování svých podnikatelských a manažerských schopností, aby podnik vedl k prosperitě. Administrativní pracovník dokončuje praktický kurz účetnictví, aby byl schopen kompletně sám vést podvojný účetnictví i s řešením neobvyklých případů. Je schopen zaskakovat na prodejně, má dobré znalosti produktů i komunikační dovednosti. Po zaběhnutí účetnictví by měl pokračovat jeho rozvoj do dalších oblastí, aby byl podniku čím dál více prospěšný.

Schopnosti všech pracovníků jsou na dobré úrovni, ale především u majitele a administrativního pracovníka je nutné na sobě a svých schopnostech usilovně pracovat.

Shrnutí 7S

Abychom zjistili, jak se jednotlivé faktory podporují nebo vylučují, dáme každý s každým do vazby pomocí tabulky. Z ní bude patrné, co je nutné posílit.

V Tabulka 1 – matice faktorů 7S Tabulka 1 lze vidět červeně zvýrazněné nejpálčivější vazby mezi jednotlivými elementy strategie. Týkají se výhradně vazeb se složkou systémů. Oranžově jsou vazby, které již řešíme, ale bylo by dobré je také zlepšit. Firmě chybí systémy ze všech kvadrantů McFarlanova modelu. Pro začátek by bylo určitě prospěšné zaměřit se na systémy podporující každodenní chod firmy, které by nám zjednodušili práci s informacemi, abych v nich mohli vidět souvislosti (např. charakteristika prodejů a servisů). Některé informace navíc bylo jednoduché si předávat v menším počtu lidí, ale s tím, jak firma bude růst bude potřeba obecně znalostní bázi přesouvat do databází. Ať už se jedná o know-how nebo informace o zákaznících. Oranžové vazby jsou zejména z oblasti komunikace dovnitř firmy, aby se k lidem dostávali správné informace. V tak malé firmě nemá smysl řešit firemní blog pro zaměstnance, ale abychom věděli, že se nám daří strategii realizovat potřebujeme získávat informace o počtu zákazníků, počtu faktur, obratech, ziscích apod.

	Sdílené hodnoty	Strategie	Struktura	Systémy	Styl	Spolu- pracovníci	Schopnosti
Sdílené hodnoty		Být hrdý na svoji práci	Plochá, nikdo není něco víc	Všichni mají přístup k informacím	Principy svobodné firmy	Svoboda, ale odpovědnost	Děláme poctivou práci
Strategie	Touha dělat skvělou práci		Každý má za něco odpovědnost	Neposilují, potřeba posílit!	Motivace vizí – potřeba posílit	Chtějí dělat práci poctivě	Pravidelné analyzování a plánování
Struktura	Podporující týmový duch	Budovat svobodnou firmu		Pravidelné schůzky	Všichni lidé jsou v jádru dobří	Podporující týmový duch	Schopnost komunikace
Systémy	Touha pomáhat zákazníkům	Potřeba posílit tok informací	Plochá, decentralizovaná		Každý je odpovědný	Potřeba vyjasnit a posílit	Majitel má IT vzdělání
Styl	Chceme dělat skvělou práci	Motivace vyšším cílem	Nepřekáží nám byrokracie	Potřeba posílit podpůrným IS/IT!		Chtějí dělat poctivou práci	Komunikativnost, vizionářství
Spolu- pracovníci	Důvěra v lidi	Přitahuje lidi, kteří chtějí něco dokázat	Každý se může věnovat různým závazkům	Potřeba posílit obecně!	Svoboda (ale i odpovědnost)		Komunikace
Schopnosti	Ochota pomoci, chtějí vyřešit	Maximální reinvestování	Zastupitelnost	Znalostní báze - potřeba posílit!	Radost a učení	Chuť se rozvíjet	

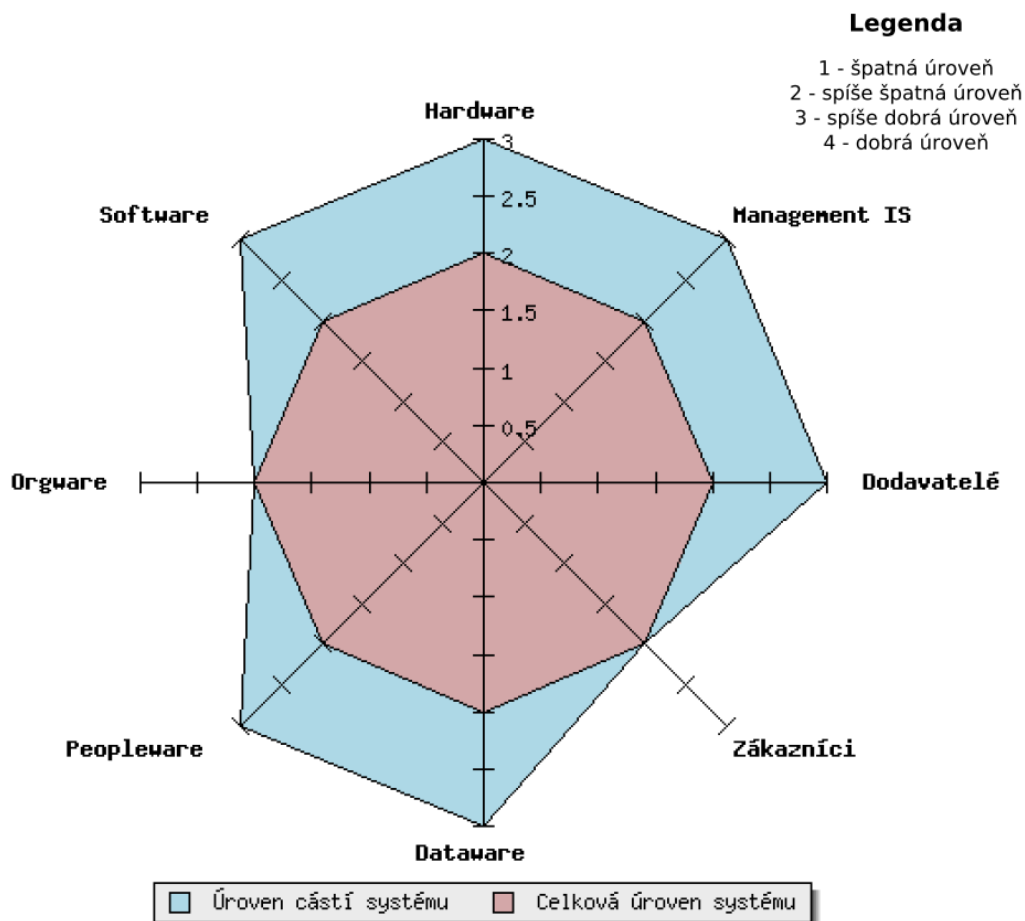
Tabulka 1 – matice faktorů 7S⁶

⁶ Převzato z https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm

3.2.2 Analýza IT/IS

Prodejna je vybavena jedním stolním počítačem s dvěma monitory pro vyšší uživatelský komfort. Počítač má, kromě jiného, operační systém Windows 10, kancelářský balík Office a účetní systém Money S3. V něm je vedeno kompletní účetnictví firmy. Systém umožňuje správu skladu, objednávek na sklad i objednávek zákaznických. Umožňuje rozšíření pomocí dokoupitelných modulů například o správu servisu. Nicméně je to krabicové řešení, které je levnější, ale nelze plně přizpůsobit. Majitel má svůj notebook. Současné řešení bohužel neumožňuje přístup k účetnictví, a tedy i historii obchodů na cestách, ale pouze ze stolního počítače na prodejně. Všechny dokumenty jsou ukládány do Dropboxu, takže není problém je otevřít odkudkoliv, kde je internet. Navíc jsou neustále zálohovány a synchronizovány v reálném čase, takže majitel může pracovat odkudkoliv a sdílet s prodejnou aktuální data. Řešené obchodní a servisní případy jsou ukládány do Trello, které nahrazuje informační systém. Protože je to cloudová služba, opět umožňuje přístup odkudkoliv a aktuální informace v reálném čase. Dále jsou zde zaznamenávány úkoly administrativního pracovníka, nevyúčtované resty s obchodními partnery a další firemní úkoly. Firemní síť je vytvořena pomocí ADSL modemu, fungujícího jako AP poskytující přístup k internetu, jak pro stolní počítač, tak notebook pomocí Wi-Fi. Oba počítače jsou zabezpečeny pomocí antivirového systému AVG. Počítače jsou zabezpečeny heslem, které znají pouze pracovníci firmy. Protože ve firmě pracují pouze tři lidé a jejich role se prolínají, nejsou vytvořeny zvláštní účty pro každého. Potíže a rozvoj IT vybavením řeší především majitel, který má bakalářské vzdělání z Fakulty informačních technologií na VUT v Brně. Ten provádí i proškolení zaměstnanců, tam kde je to potřeba. Jelikož tým je malý, není problém se domluvit a vyřešit každý problém téměř aktuálně. Proti krádeži ani požáru není vybavení zvlášť zabezpečeno. Vzhledem k velikosti firmy se spoléhá na zálohu dat do Dropboxu a roční zálohu na externí zisk. V případě výpadku internetu lze s dokumenty pracovat offline a v případě výpadku elektrické energie je nutné zákazníkům vystavovat papírové doklady. Zde má firma rezervu i při její velikosti. Z předchozího textu vyplývá, že řešení je v současné době jednoduché a levné. Nicméně už nestačí všem požadavkům, zejména neřeší vůbec servis, a nejen v opravách, ale i v prodeji nelze vůbec nebo velmi špatně hledat a dělat tak nějakou Business Intelligence.

Pro komplexní zhodnocení systémů v rámci společnosti byla použita metoda HOS, dostupná na portálu www.zefis.cz. Na Obrázek 7 je vidět, že informační systémy společnosti mají slabinu především v nastavení pravidel pro provoz a bezpečnost informací a neposkytují komfort a funkce svým uživatelům. Doporučenou úroveň je hodnota 3, kterou splňují ostatní oblasti.



Obrázek 7 - zhodnocení úrovně systému metodou HOS (www.zefis.cz)

Z pohledu zajištění informačních systémů společnosti je třeba definovat alespoň základní pracovní a bezpečnostní postupy. Dále zlepšit bezpečnost systémů například zavedením firewallu a zálohováním na další média. Vhodné bude porovnat přínosy a náklady na záložní zdroj energie. Zvýšení komfortu a funkčnosti pro uživatele systému by mělo zajistit nové programové vybavení popisované v předchozích kapitolách.

3.2.3 Finanční aspekty fungování firmy

Protože firma byla donedávna na živnost, neměla povinnost vést podvojný účetnictví, a proto neexistují výkazy zisků a ztrát ani rozvaha, z kterých by šlo sestavit cashflow a vypočítat různé finanční ukazatele. Velikost firmy tak bude nastíněna pomocí základních ukazatelů, jako je obrat, počet vystavených faktur apod.

V roce 2014, kdy do října vedl firmu Libor Svoboda a od října ji převzal jeho syn Ondřej Svoboda, firma vytvořila obrat 1.908 tis Kč bez DPH při 273 vystavených fakturách. Provedla 115 servisů, přičemž výnosy ze servisu se pohybovaly kolem 250 tis Kč bez DPH. V roce následujícím došlo k výraznému nárůstu ve všech oblastech. Obrat vzrostl na 3.205 tis Kč bez DPH na 479 vystavených fakturách. Obrat tak vzrostl 1.297 tis Kč, ale příjem na jednu fakturu klesl z 6.989Kč na 6.691Kč. Počet servisních případů vzrostl na 185, šlo tedy o 62% nárůst počtu oprav. Příjem z oprav vzrostl na 440 tis Kč, na jednu opravu tak připadá příjem 2.378Kč oproti 2.174Kč z roku předchozího. Servis za rok 2015 tak tvořil zhruba 13,75% příjmů. Zisk z prodeje zboží po odečtení nákladů na jeho pořízení byly zhruba 534 tis Kč, což odpovídá 19,3% marži, kdežto u servisu se zisk odhadem pohyboval kolem 205 tis Kč, což znamená 46% marži. V roce 2016 firma opět rostla. Podařilo se jí pokořit hranici 600 faktur, konkrétně 607. S celkovým obratem 4.484 tis Kč. To znamená, že příjem na jednu fakturu oproti loňskému roku mírně vzrostl a to na 7.388Kč. Pohybuje se ale stále na podobné úrovni. Příjem z oprav vzrostl na 580 tis. Kč a na jednu opravu tak připadá zase o trošku více a to 2388Kč. Je to pravděpodobně dáno rostoucím počtem i elektrických ručně vedených vozíků.

Jednoznačně se dá říct, že čím více prodejů firma udělá, tím více se zvyšuje celkový zisk z důvodu vysokých fixních nákladů, jako jsou nájem, elektřina, výplaty, telefony a internet, benzín atd. Měsíční fixní náklad firmy je začátkem roku 2017 zhruba 70 tis Kč, z čehož větší část dělá nájem provozovny a platy zaměstnanců.

	2014	2015	2016
Obrat	1 908 tis. Kč	3 205 tis. Kč	4 484 tis. Kč
Růst	-	68%	40%
Počet faktur	273	479	607
Výnosy z oprav	250 tis. Kč	440 tis. Kč	580 tis. Kč
Počet oprav	115	185	242

Tabulka 2 - příjmy firmy za poslední tři roky

3.2.4 Funkce podniku

V následujících oddílech bude nastíněno jak ve firmě funguje marketing, prodej a servis a jak by fungovat měl dle nové strategie, tak jak si její naplnění představuje majitel firmy.

3.2.4.1 Marketingové aktivity

Součástí marketingu podniku by měl být proces zjištění a uvědomění, kdo jsou zákazníci firmy, jaké jsou jejich potřeby a preference. Dále by to měl být návrh, jak jejich potřeby naplnit, nabízet odlišného od konkurence a jak to komunikovat-propagovat. Tento proces by měl být opakován v iteracích do nekonečna. Díky informačním technologiím si určité části tohoto procesu můžeme v dnešní době značně ulehčit.

Z navrhnuté strategie podnik využívá IT pouze internetový obchod pro propagaci a distribuci. Zákazníky na web firma přivádí pomocí placené reklamy ve vyhledávači Google. Důležitou součástí strategie podniku je budování vztahů se zákazníky. Abychom mohli budovat vztahy, správně reagovat na jejich požadavky, musíme je co nejlépe znát. Při větším množství zákazníků bude potřeba využít nějaký CRM systém. A tento systém následně naplnit správnými informacemi. Můžeme si pomoci IT vyhledáváním informací na internetových stránkách, informacemi získanými pomocí dotazníků na zákaznické preference, sbíráním leadů prostřednictvím webových stránek. Tyto informace přehledně uložené v CRM systému umožní lépe vyhledávat příležitosti, které zákazníky oslovit s jakým sortimentem.

Pomocí internetu lze částečně sledovat i konkurenci. Protože chce firma prostřednictvím internetu nabízet zákazníkům svoje služby, je to pro ni konkurenční prostředí a je snadnější sledovat co nového se u konkurence děje (sortiment, skladová dostupnost, ceny atd.).

Díky informacím o zákaznících a konkurenci jde snadněji pozicovat Simple Lift, což by se mělo promítnout v propagaci a komunikaci. Základním komunikačním kanálem na internetu budou webové stránky. Na nich budou aktuální informace o nabízených službách a produktech a o firmě obecně. A na stránky budou přiváděni zákazníci pomocí placené reklamy na Google a Seznamu (Adwords a Sklik). Dále díky optimalizaci pro vyhledávače (SEO) a e-mailovým newsletterem, kterým lze velmi dobře cílit na již získané zákazníky. V rámci propagace výrobků lze využít sociálních sítí. V tomto případě to nebude nejspíš propagace paletových vozíků na síti Facebook, ale například ukázková videa na YouTube nebo fotky z reálného provozu na Instagramu pro zvýšení důvěryhodnosti firmy.

Aby byla reklama efektivní bude vhodné ji personalizovat, aby odpovídala preferencím co nejvíce adresátům. Dnes běžnou věcí jsou automaticky generovaná oslovení příjemců, ale samozřejmostí by mělo být rozdělování zákazníků do segmentů podle potřeb a neposílat živnostníkovi s jedním vozíkem nabídku na slevu při ročním obratu nad milion korun. To půjde velmi dobře využít pro speciální kampaně.

Budování vztahů by mělo podpořit budování značky společnosti, která je svým zákazníkům k dispozici, a proto je samozřejmostí rychlé odpovídání na e-maily a například online chat na e-shop, pokud se bude chtít zákazník v danou chvíli poradit. Velkou výhodou online marketingu je, že téměř vše dnes lze dobře měřit a vyhodnocovat tak, které nástroje jsou pro marketing firmy nejpřínosnější.

3.2.4.2 Prodejní aktivity

Jestliže je marketing předprodejní fází, prodejní oddělení by mělo obchod dotáhnout. Některé věci jsou však někde na pomezí, například nákup produktů. Pokud má Simple Lift zákazníkům ulehčovat život, musí dodávat kvalitní produkty a včas. K tomu potřebuje mít zvládnutý nákup. Dobře vybrané dodavatele, kteří mají náhradní díly,

dodávají včas (a správné zboží) a drží si kvalitu. Ideální je pak navázání na informační systém svého dodavatele z důvodu skladových zásob.

Dále jsou to dobře řízené skladové zásoby a jejich doobjednávání. Znamená to, mít na skladě jen takové množství, které je potřeba a objednávat tak, aby nikdy nedošlo. K tomu může pomoci Business intelligence postavená nad informačním systémem s historickým vývojem skladových zásob.

Pak musí mít zákazníci možnost vybrat si zboží co nejpohodlněji. O e-shopu je zmínka v kapitole 3.2.4.1, což je taková elektronická prodejna. Měl by se co nejvíce přiblížit klasické prodejně – co nejpodrobnější informace o zboží, hodně fotografií s detaily i skladová dostupnost. Online chat na webových stránkách pak nahrazuje prodejce na prodejně. Výhodou e-shopu je prodej z pohodlí z domova v jakoukoliv hodinu, proto je potřeba myslet na pohodlný proces dokončení nákupu, což obnáší i různé druhy plateb (kartou, na dobírku, převodem) a různé možnosti dopravy či osobního vyzvednutí.

Pro hladký průběh je třeba, aby probíhala hladce práce s objednávkami přijatými (i vydanými), ideálně se automaticky vystavila faktura a synchronizovala do účetního programu. Stejně tak se automaticky zadala doprava zboží u vybraného dopravce. K objednávkám by měl mít zákazník přístup, aby věděl, v jakém je stádiu, měl by dostávat informace o každé změně a informaci o odeslání balíčku s možností jeho sledování. Proces zpracování objednávky by měl pomoci, aby všechno zboží dorazilo ke svým zákazníkům správně a včas.

Abychom lépe prodali, potřebujeme mít o zboží informace, které poskytneme zákazníkům. Tyto informace získáme praxí a školením. Aby se dále ale neztráceli, je vhodné je uchovávat například ve firemní wikipedii.

Simple Lift má v naprosté většině firemní zákazníky, což je o budování vztahů. Použití CRM pro tento účel je zmíněno v předchozí kapitole. Obchodním zástupcům CRM systém pak, kromě rozlišování typů zákazníků, ještě umožní je rozlišovat podle důležitosti (například dle celoživotní hodnoty), což může vést k vystavení speciální nabídky. Tu je nutné uchovat. Vytváření klasických nabídek částečně nahrazuje e-shop, čímž je dosaženo časové úspory. Prodejci by zároveň měli využívat informačního

systemu, který sleduje proces získání kontaktu na zákazníka, přes zjištění potřeby až po dotažení obchodu. Umožňuje to sledovat úspěšnost, vyhodnocovat proces, pomáhá to, aby vždy následoval další krok a v neposlední řadě lze předpokládat, co se v brzké době uzavře za obchody. Při provázání s objednávkami, lze daleko lépe plánovat cashflow. Takový systém pak může být provázán na systém odměn za splněné obraty.

Účetní informační systém by měl umožnit přehledy nad všemi fakturami či jednotlivými položkami, abychom pro snadnější vyhodnocování, jak se, co daří. Umožní to například lépe nastavit velkoobchodní podmínky, konkrétně slevy při plnění určitých obrátů. Tyto údaje by měli být synchronizovány s webovými stránkami, aby zákazníci viděli, jestli na výhody dosahují.

Vše, co je výše, se aktuálně děje, ale nic není pomocí informačních technologií, proto je to pracné, lze to používat v omezené míře a není to výhodou, kterou by mohlo být.

3.2.4.3 Servisní činnost

Po prodeji (nebo i bez něj) by měla následovat péče o zákazníky. U obchodní firmy jako je Simple Lift je to obzvlášť důležité, protože na ní staví některé svoje výhody.

Začít by to mělo už ověřením, že zákazníkovi dorazilo zboží v pořádku a takové, které si představoval. Přiložené návody, jak postupovat v případě doručení poškozeného zboží, jak zboží uvést do provozu nebo instruktážní videa, jak ho používat, mohou být velkým bonusem. Součástí dodávky může být i malý dárek, zde je pak vhodné vyhodnocovat, jak dárky (různých hodnot) mají vliv na další nákup nebo spokojenost zákazníků.

Simple Lift provádí servis, garanční i technické prohlídky zboží, které prodává. Připomenutí takové prohlídky nebo slevová nabídka na servis v případě menší vytíženosti, může být pro zákazníka přínosné. Pokud si firmu najde zákazník sám, bude chtít vědět, které zboží opravuje (paletové vozíky, vysokozdvizné vozíky, hydrauliky) a jak oprava probíhá (u něj nebo na dílně) a kolik stojí. Ceny náhradních dílů si může zjistit na prodejně, telefonicky nebo emailem. Vhodné by bylo, kdyby díly byly součástí e-shopu a ideálně spárované s vozíky.

To by umožnilo nejen jednodušší nákup dílů, ale i odhad ceny opravy a větší transparentnost při provázání s vyúčtovanými opravami. Zákazník dnes dostává jednoduchý papírový rozpis opravy, který uchováváme v Excelu. Daleko vhodnější by bylo celý proces opravy vést elektronicky – od vzniku, přes vyřízení technikem až po vyúčtování. Technik by pak zadal díly a úkony, které provedl a kalkulace ceny by byla provedena automaticky. Zákazník by pak mohl přes webové stránky sledovat aktuální stav opravy a my jsme mohli sledovat, co se opravuje, jak často, jak rychle, vyhodnocovat četnost reklamací a zvyšovat tak výslednou kvalitu. A při využití Business intelligence lze zjistit případné další souvislosti. Zvýšilo by to transparentnost a důvěryhodnost. Systém by zároveň měl upozornit, které opravy se nestíhají a zákazník by měl být informován o posunutí termínu. Zákazník by měl v systému všechny svoje vozíky a viděl by u každého historii, takže by měl maximálně zjednodušenou správu vozového parku.

Podobný systém může být využitý u pronájmů vozíků. Nájmy jsou především v řádů dnů na jednu věc. Je to také jedna z věcí, která může být výhodou pro pravidelné zákazníky, které uděláme součástí věrnostního klubu. Dále to mohou být různé nadstandardní záruky, jako je prodloužená záruka, možnost vrácení zboží i pro firmy apod. Zda se to vyplatí by měla říct průběžně získávaná data.

3.2.5 Hodnotový řetězec

Dle hodnotové nabídky nové strategie, která je zpracována v příloze 1, chce Simple Lift svým zákazníkům ulehčit život, aby neměli s manipulační technikou starosti a mohli svůj čas a energii věnovat něčemu jinému. Znamená to, že hodnotová nabídka je řešení za zákazníka nebo spolu se zákazníkem těchto oblastí:

- Manipulace se zbožím obecně – zákazník neví, jak řešit
- Nákup a prodej manipulační techniky – zákazník ví, co chce
- Údržba manipulační techniky – zákazník potřebuje servis
- Správa manipulační techniky – potřebuje pomoc řídit vozový park

3.2.5.1 Primární činnosti

Řízení vstupních operací

Protože je Simple Lift malá společnost s omezeným pracovním kapitálem může mít na skladě pouze omezené množství zboží na skladě. Proto je nutné přemýšlet, jaké typy zboží na skladě mít a v jakém množství a pečlivě hlídat minimální hranici pro další objednání, tak aby to bylo rozumné vzhledem k ceně dopravy.

Výroba a provoz

Aby mezi zákazníkem a Simple Liftem mohla vzniknout důvěra, je potřeba dodávat spolehlivé produkty. Je tedy a firmě, zboží vždy pečlivě zkontrolovat, aby objevili případnou vadu ještě na skladě. Zboží je následně pečlivě zabaleno, opatřeno manuálem a polepeno štítky, tak aby bylo perfektně připravené pro rychlou expedici.

Řízení výstupních operací

Zákazník často požaduje zboží velmi rychle, takže je potřeba zboží většinou ještě ten den nachystat na vyzvednutí dopravcem, objednat dopravce, poslat potvrzení zákazníkovi. Případně pokud zboží není na skladě, zjistit dostupnost, objednat a zajistit dopravu. Obzvlášť pokud není skladem, může zdržení půl hodinky rozhodnout, že ho zákazník bude mít o den nebo dva později, protože ho dodavatel nestihne vyskladnit. Dopravcům aktuálně přibývá práce a nejsou zrovna spolehliví, proto je kolikrát potřeba kontrolovat, zda vše proběhlo, jak mělo (svoz od dodavatele nebo doručení neponičeného zboží zákazníkovi).

Marketing a prodej

Pro šetření zákazníkova času a energie mu musíme být k dispozici ve chvíli, kdy on bude potřebovat a tam kde bude potřebovat. Proto musí firma komunikovat na tolika kanálech, co to jde, aby to zároveň bylo efektivní vzhledem k rychlosti reakci a času nutnému na správu. Znamená to možnost prohlédnutí zboží na prodejně, objednání e-mailem nebo výběr zboží přes e-shop. Na těchto kanálech by zákazník měl dostat maximum informací o zboží a službách, případně jiné rady ohledně manipulační techniky. A v neposlední řadě to je hladký nákupní proces, od objednání, přes platbu až po zavedení vozíku do provozu.

Servis

Z hlediska navržené strategie snad nejdůležitější část. Servis a celková péče o současné, ale i nové zákazníky musí být na vysoké úrovni, aby se ze zákazníků stali stálí. Znamená to kvalitně provést servis, komunikovat co a proč je prováděno, udělat záznam, aby vše bylo transparentní a profesionální. Zároveň poskytovat informace, abychom jim ulehčili správu vozového parku a některé úkony udělali za ně. Mít skladem náhradní díly nebo je umět rychle sehnat. Poskytovat technické a garanční prohlídky, tak aby zákazníci nemuseli k jinému dodavateli.

3.2.5.2 Podpůrné činnost

Obstaravatelská činnost

Kvalitní zboží, dostupné náhradní díly, dodržování termínů, ale i dostatek informací o zboží dokáže dlouhodobě poskytnout jen kvalitní dodavatel. Takového dodavatele je potřeba hledat. Nemělo by to tedy být pouze o nejnižší ceně, ale o součtu více faktorů, které je potřeba sledovat a vyhodnocovat. Dále je třeba přemýšlet, jak rozšiřovat sortiment produktů i služeb a jak je zajistit, aby byly naplněny měnící se potřeby zákazníků nebo dle měnícího se profilu zákazníka firmy (např. přidáním tahačů na naše transportní vozíky).

Řízení lidských zdrojů

Aby byla zajištěna spolehlivost, důvěryhodnost a na druhé straně poskytovány znalosti a zkušenosti, je nutné mít ty správné lidi, komunikovat s nimi směr, kterým se firma chce vydat a poskytnout jim maximum možností pro rozvoj a osvojení uvedených vlastností a dovedností.

Technologický rozvoj

Technologický rozvoj tkví v rozšiřování servisního zázemí – pro poskytování servisu na více typů vozíků, ve vynikající kvalitě a rychlém čase. Druhou částí je IT rozvoj podniku, kterým se zabývá celá tato práce. Konkrétní IT řešení pro podporu strategie budou rozebrána v další kapitole.

Infrastruktura podniku

Jak je rozebíráno u řízení vstupních operací, Simple Lift je menší podnik s omezenými zdroji, je proto nutné dobře finančně plánovat, tzn. jak velký kapitál mít uložený ve zboží na skladě, vyhodnocovat do čeho investovat, analyzovat účetnictví, kde lze snížit náklady atd. To by spolu s reinvestováním prostředků zpět do firmy mělo pomoci rychlejšímu růstu firmy.

3.2.6 IT řešení hodnototvorného řetězce

Z přechozích oddílů vzešli konkrétní oblasti, v kterých pomoci IT můžeme podpořit navrženou strategii. Oblasti, pro které budou v kapitole návrhu hledány konkrétní nástroje jsou:

- Marketing a prodej
 - Dostupné aktuální informace o zboží a dílech
 - Možnost online nákupu
 - Informace o zákaznících a podpora budování vztahů
 - Online marketing včetně řízení kampaní
 - Komunikační kanály
 - Velkoobchod a věrnostní systém
 - Sledování konkurence
- Servis a péče
 - Provázání náhradních dílů s vozíky
 - Stav objednávky zboží nebo servisu pro zákazníka včetně rozpisu
 - Znalostní báze
- Plánování a řízení
 - Systém na sledování a vyhodnocování prodeje
 - Hodnocení a controlling dodavatelů dle více parametrů
 - Hlídní objednávek u dodavatelů, nákupních cen a kvality zboží
 - Finanční řízení
 - Sledování spokojenosti zákazníků
 - Komunikace dovnitř firmy
 - Nástroj na vytváření znalostní báze (pro školení zaměstnanců)

- Řízení skladových zásob
- Expedice zboží a hlídání doručení

3.3 Analýza externích faktorů

3.3.1 Vymezení tržního prostoru

3.3.1.1 Zákazníci

Společnosti Simple Lift má naprostou většinu zákazníků z řad firem, proto se orientuje výhradně na B2B segment. Její zákazníci jsou především živnostníci, menší a střední firmy. Typickým zákazníkem je živnostník, který má vlastní malý sklad, dopravu, takže potřebuje skládat a nakládat palety. Druhá skupina jsou majitelé menších a středních firem také hodně z řad autodopravců, kteří nákup a správu manipulační techniky řeší sami a třetí skupina jsou nákupčí velkých firem, které mají velké sklady nebo hodně maloobchodních prodejen. Ti většinou dostanou zadání sehnat určitý typ zboží nebo náhradního dílu.

Těmto zákazníkům jsou prodávány a opravovány paletové vozíky ve všemožných specifikacích (různé délky, nosnosti, s váhou atd.), rudly, plošinové a transportní vozíky, zdvižné plošiny, ručně vedené vozíky i s elektrickým pojezdem a zdvihem. K vozíkům dále prodávány náhradní díly, baterie, technické prohlídky a pronájem. Čelní vozíky vzhledem k velikosti firmy aktivně firma nenabízí, ale na žádost zákazníka je schopna předložit nabídku. V servisu se specializuje především na paletové vozíky, kde opravuje vozíky od různých výrobců. Vysokozdvižné vozíky pak především značky Belet, což je hlavní dodavatel. V případě poptávky speciálního typu vozíku lze zařídit výrobu na míru, od rudlů, přes plošinové vozíky a paletové vozíky až ručně vedeným vozíkům. A to i v různých materiálech.

3.3.1.2 Konkurence

Trh s manipulační technikou existuje už velmi dlouho, a proto je tu velké množství zavedených společností od těch největších nadnárodních až po živnostníky. Není to příliš dynamický trh, a proto se moc rychle nemění. Zákazníci nakupují tam, kde jsou zvyklí.

Tohle může mít trochu příležitost přinést nové návyky z jiných oborů a získat tak konkurenční výhodu. Hlavní konkurenti, s kterými se porovnávat jsou:

- **Eulift.cz** – největší tuzemský e-shop s manipulační technikou. Roční obrat kolem 140 miliónů korun. Zboží dováží z Číny, mají velké vlastní zásoby a dostatečně široký sortiment. Prodávají i mimo internet, hlavně velké vozíky. Slabá stránka je méně osobní přístup.
- **Detalift.cz** – druhý největší e-shop s manipulační technikou u nás a nejspíše s nejlevnějšími cenami. Rychle roste. Na rozdíl od Euliftu klasický e-shop, což může být výhoda i nevýhoda. Dvě výdejní místa, ale bez showroomu a vlastního servisu.
- **Paletovevoziky.com** – menší e-shop s dobrým výběrem, dobře zvládnutým online marketingem, ale protože si dováží zboží sami ne vždy mají skladem a někdy horší kvality. Podle všeho nedělají velké vozíky.
- **Mátl a Bula** – největší prodejce manipulační techniky v okolí Brna. Velmi silné zázemí – 10 servisních aut, vlastní výroba některých přídatných zařízení, obrovské množství vozíků na pronájem a bazarový prodej. Jelikož dosahují tržeb kolem 100 miliónů, občas ohrnují nos nad servis menších věcí a zatím nezavedli e-shop.
- **Toyota, Linde, Jungheinrich, Still** – tyto čtyři firmy si prakticky rozdělují největší část našeho trhu s manipulační technikou. Jsou to stabilní nadnárodní firmy se silným zázemím. Pomaličku už začínají implementovat jakési hybridy mezi e-shopem a online katalogem, ale zatím pro ně e-shop evidentně není primární cíl.
- **Kwesto, B2B Partner, Kaiserkraft a další** – firmy, které se primárně nezaměřují na manipulační techniku, ale u drobné techniky mají velmi dobrou nabídku, jen se často pohybují ve vyšších cenách. Můžou si to dovolit, protože zákazníci u nich nakupují vše, díky jednoduchosti nákupu a skladové dostupnosti. Mají velmi dobře zvládnutý e-shop včetně doručení, ale nemají showroom a servis.

3.3.1.3 Dodavatelé

Firma Simple Lift má zhruba 4 hlavní dodavatele a 6 menších. Zboží dodavatelů se často překrývá, ale kvalita, nabídka a ceny se různí. Kvalita dodavatelů, vzhledem k nabízeným slevám, termínům dodání a podpory, je podobná. Protože se ceny i skladové dostupnosti mění a žádný z dodavatelů neumožňuje přístup k informacím o jejich skladových zásobách, je nutné se před každou objednávkou doptávat na termín a potvrdit si cenu. Naštěstí změny cen jsou zhruba jednou do roka a zboží na skladě dodavatelé mívají, působí to jen občasné problémy. Ty ale pak mohou vést ke ztrátě zákazníka, který zboží koupí jinde. Proto je snaha objednávku případně vykryt jiným dodavatelem. Je to však komplikace, která zdržuje. Dodavatelé jsou především české firmy, dvě jsou zahraniční s českým zastoupením. Pro alespoň nějakou vyjednávací pozici a dodavatel měl zájem s námi jednat o podmínkách (ceně především), nakupuje se u menších firem, které však někdy neodpoví, dodají vadné zboží apod. Proto je nutné si přijaté zboží, termíny dodávek i ceny na fakturách hlídat. Z důvodu lepších nákupních cen je v plánu dovážet přímo ze zahraničních továren, především z Číny, kde se většina manipulační techniky dnes vyrábí a spoléhat se na vlastní sklad, kde bude dostatečné množství kusů do zásoby.

Je tedy třeba hlídat jak nákupní ceny, jednat o nich, hlídat termíny dodání, kontrolovat kvalitu a hledat nové dodavatele a hodnotit si dle více kritérií, jestli je důležitější na kolečku ušetřit 10Kč nebo raději mít kolečka včas, správně a v požadované kvalitě. Tohle je proces, s kterým může pomoci speciální IS a není nutné na to myslet.

3.3.1.4 Očekávání zákazníků

Zákazníci zboží požadují rychle, levně a ve vysoké kvalitě. Kdy nízká cena je většinou primární parametr výběru a kvalita se očekává jako samozřejmost. Jsou zvyklí si velmi vybírat z jiných oborů (například elektroniky), ale nakonec se přizpůsobí, jelikož nabídka techniky na trhu je velmi podobná. To jim dává dobrou vyjednávací pozici pro slevu.

Oceňují správně informace, které jim ušetří práci a pomohou dosáhnout nejlepších výsledků. Poskytované informace zvyšují naši odbornost v očích zákazníků a zvyšují důvěryhodnost. Pokud jim takové informace dokážou zaměstnanci poskytnout, rádi se vrací. Z toho vychází mít zboží skladem, dokázat ho rychle expedovat a kontrolovat

kvalitu. Pro poskytnutí vždy aktuální informací včetně cen a třeba i detailů produktů, je vhodné udělat webovou prezentaci – katalog. Stává se pomalu standardem prodávat drobnou manipulační techniku pomocí e-shopu. Zákazník očekává, že mu běžný e-shop zboží doručí do druhého dne. Když ne, chce vědět kdy.

Zákazník dnes k prodanému zboží očekává i podporu – poradit, mít náhradní díly a servis. Není to vždy standardem, proto je vhodné informovat, že vše splňujeme. Není běžné zveřejňovat ceny servisu a pokud ano, zákazník si těžko spočítá, kolik hodin, co bude trvat. Proto se snažíme přejít na platbu podle úkonů, tam kde to jde. Na ceny náhradních dílů se zákazníci musí doptávat, není to úplně pohodlné ani rychlé. Zákon vyžaduje u zdvihacího zařízení provádět technické prohlídky, které si zákazníci musí hlídat. Ne vždy se jim to daří a pokud ano, stejně je to spíš zatěžuje. Určitě je vhodné to hlídat za ně a pomoci jim i se správou vozového parku kompletně, například pomocí jakési elektronické garáže. U internetového prodeje je standardem, že zákazník vidí dostupnost zboží a ví kdy ho obdrží, následně může sledovat status objednávky. U servisu to obvyklé není, ale u jednodušší techniky to určitě je proveditelné.

Standardem není ani spolehlivost a komunikace na dobré úrovni. Zákazník to dnes už očekává, protože firmy napříč obory těchto kvalit dosahují, ale komu se to daří zvládnout v oblasti manipulační techniky, má u zákazníků velké plus.

3.3.2 IT řešení konkurence

Cílem této kapitoly je zjistit, jak konkurenční firmy řeší oblasti navržené v kapitole 3.2.6 a zároveň se podívat napříč všemi obory, jak to dnes řešit lze, jaké jsou nejlepší praktiky. Z nich pak budou vybrány praktiky vhodné pro naši situaci vzhledem ke složitosti implementace a očekávaným výsledkům.

3.3.2.1 Marketing a prodej

- **Dostupné aktuální informace o zboží a dílech**
 - **Konkurence** – špička (Eulift, Deltalift) už má pěkně zpracované e-shopy s přehlednými informacemi. Začínají zavádět i 3D fotografie produktů. Ne

vždy ale sedí přesně parametry, někdy není známá dostupnost a u většího zboží není ani cena.

- **Inspirace** – jak mít zpracovanou nabídku produktů se můžeme inspirovat u největších českých e-shopů Alzy a Mallu. U zboží jsou fotky ve vysokém rozlišení, fotky s detaily, všechny možné parametry a velký rozdíl je v popisu zboží, který je částečně obrázkový a podrobně rozebírá jednotlivé funkce zboží. Často je doplněn videi. U zboží jsou pomůcky k výběru (nejprodávanější, pro živnostníky apod.), informují předem o novinkách, které se chystají a třeba i o změně legislativy (EET). Jako dalším zdrojem informací jsou zákaznické recenze.

- **Možnost online nákupu**

- **Konkurence** – na trhu je pár firem, které mají dobře zvládnutý e-shop, ale není jich mnoho. Firemní zákazníci si pomalu začínají na e-shopy zvykat, často si ještě zboží vyberou a objednání e-mailem nebo na prodejně.
- **Inspirace** – trend je zákazníkovi maximálně usnadnit nákup, proto na některých (především zahraničních) e-shopech při jednom nákupu uložíte kreditní kartu a příště už nákup můžete udělat jedním kliknutím na produktové stránce (např. Aliexpress). Amazon zase svým zákazníkům zobrazuje obsah webu přesně podle jejich nákupů a servíruje jim, co by je mohlo zajímat.

- **Informace o zákaznících a podpora budování vztahů**

- **Konkurence** – kromě velkých firem, jako je Toyota, na tuzemském trhu většina firem nepracuje s CRM systémy. Nepodařilo se zjistit, jak to dělá třeba Eulift, ale menší firmy toto vůbec neřeší.
- **Inspirace** – trendy v řízení vztahů se zákazníky jsou pomocí moderních CRM systémů, které umožňují napříč firmou sdílet informace o zákaznících a napříč více kanály. To využívají například call centra

(konkrétně mobilní operátoři), když zákazník komunikuje s jedním prodejcem telefonicky a druhý den s někým jiným emailem. Zároveň je třeba tyto informace mít dostupné v terénu a nezávisle na typu zařízení. Proto se začínají CRM systémy přenášet do cloudu s důrazem na bezpečnost. Mezi kanály, kde získávat informace o zákaznících dnes patří e-shopy, kde sledujeme jak se kteří uživatelé a následně zákazníci chovají. Můžeme pak lépe definovat potřeby zákazníka a vytvořit nabídku na míru.

- **Online marketing včetně řízení kampaní**

- **Konkurence** – Eulift, Deltalift i firmy jako B2B partner jsou již pokročilí v inzerci pomocí Google Adwards, Skliku od Seznamu. Eulift pro svoji propagaci a zvýšení důvěryhodnosti začal fotit předávání a odesílání vozíků zákazníkům na Instagram. To je výjimka ve využití sociálních sítí v našem oboru. V online marketingu jsou ale oba větší e-shopy na velmi dobré úrovni. O řízení akčních kampaní se mi nepodařilo nic zjistit, takže pravděpodobně nerozesílají akční newsletter.
- **Inspirace** – jak bylo zmíněno výše, například Amazon si označuje i nezaregistrované zákazníky a následně spojuje s jejich účtem, a naopak i když nejsou přihlášení, dokáže jim nabídnout personalizovanou nabídku na míru. To stejné dnes firmy dělají i newsletterem, kdy dokáží vložit automaticky správné oslovení příjemce a maminkám neposílají nabídku na sekačky. Ze všech kanálů pak měří proklikovost až po konverzi jednotlivých cílů, jako je registrace nebo nákup.

- **Komunikační kanály**

- **Konkurence** – kromě běžných kanálů jako je prodejna, telefon a e-mail se dnes běžně začínají používat online chaty přímo na stránce. Komunikace přes sociální stránky je ojedinělá. Většina konkurentů nemá ani profil na sociálních sítích založený. Úspěch je, že například B2B partner má necelou tisícovku fanoušků na Facebooku a tak velká firma

jako Jungheinrich má rovnou tisícovku. Eulift má pár produktových videí na YouTube, ale dál s ním nepracuje.

- **Inspirace** – firmy z jiným oborů používají navíc aktivní telefonování, pro zjištění preferencí nebo spokojenosti, posílají papírové letáky či dopisy, což v dnešní době může být odlišením. Televize a rádio jsou pro nás nyní příliš nákladné. Lze uspořádat nebo sponzorovat různé akce nebo využít reklamních předmětů.

- **Velkoobchod a věrnostní systém**

- **Konkurence** – velkoobchod u konkurence funguje na bázi vytvořeného ceníku s cenou pro každý produkt zvlášť, ale i procentních slev na různé kategorie zboží. Věrnostní systém jako takový neexistuje, stálým zákazníkům jsou vytvářeny nabídky na míru na konkrétní zboží, které požadují.
- **Inspirace** – velmi účinným řešením je vytvoření speciálního uživatelského profilu v rámci e-shopu pro dealery, kde budou nastaveny ceny speciálně pro ně a odpadnou nepříjemné zjištění, kdy se změnila cena a nikdo o tom nevěděl nebo nutnost předem upravit ceník a opět ho všem rozeslat. Speciální ceny vidí například firmy na Alze. Moderní věrnostní systém spustila Pilulka.cz, která do něj registruje všechny svoje zákazníky, kteří nemusí nosit žádné kartičky, ale nahlásí pouze svoje jméno, podle své historie můžou čerpat výhody a Pilulka ví o každém pohybu svých zákazníků. Plošně pak jen nastaví výhody podle nákupů.

- **Sledování konkurence**

- **Inspirace** – o konkurenci nemáme žádné zprávy, jestli sleduje svoji konkurenci jinak než ručně. Nicméně dnes existují nástroje, které to dokážou usnadnit. Samozřejmě nejjednodušší se stát zákazníkem své konkurence a sledovat jejich komunikace. Dále se můžeme přihlásit k odběru jejich newsletteru. Lze automaticky sledovat změny

na webových stránkách, SEO význam stránek, návštěvnost, změny cen produktů i jejich dostupnost a všechny zmínky o konkurenci na internetu.

3.3.2.2 Servis a péče

- **Provázání náhradních dílů s vozíky**
 - **Konkurence** – konkurence má náhradní díly v informačním systému, ale které patří, ke kterému vozíku dohledává pomocí schémat vozíku. Zákazník pak musí specifikovat co přesně potřebuje a potom se to dohledává. Ne vždy jsou firmy ochotné zákazníkům poslat celé a pěkně čitelné schéma, aby ho nešířili dále. Toyota apod. budou mít díly pravděpodobně navázány přímo k vozíkům, ale zákazníci to také nevidí.
 - **Inspirace** – u prodejců náhradních dílů, jako je třeba Auto Kelly, je dnes běžné, že si podle typu vozu dohledáte přesně díl, který potřebujete. Pokud to není možné k typu vozu, můžete si najít snad všechny univerzální díly, které jsou. Zákazníci si pak můžou sami najít ceny dílů a jednoduše objednat. Těm zákazníkům, kteří si chtějí něco opravit sami, nejsou házeny klacky pod nohy.

- **Stav objednávky zboží nebo servisu pro zákazníka včetně rozpisu**
 - **Konkurence** – konkurence informuje o stavu objednávky, ale zdaleka to není samozřejmé ani automatické. U servisu to neexistuje.
 - **Inspirace** – U Alzy dnes můžete sledovat přesně fázi objednávky, po dokončení si můžete kdykoliv stáhnout fakturu a vidíte přehled všech objednávat. Při propojení s dopravcem DPD, kdy Vám dojde číslo zásilky, můžete sledovat, jak se k Vám Váš balíček blíží, kdy ho asi můžete čekat. To stejné si představuji u servisu. Něco na tento styl dělá DoDo pizza, kde můžete sledovat postup Vaší pizzy výrobou, protože každý úkon je v kuchyni zaznamenán do informačního systému pomocí tabletu.

- **Znalostní báze pro zákazníky**

- **Inspirace** – nejběžnějším řešením jsou video návody na používání zboží či online nástrojů. U online nástrojů pak bývají obvyklé jakési firemní wikipedie nebo nejčastější dotazy řazené do kategorií. Mohou to také být fóra, kde zákazníci kladou další dotazy a moderátor z řad zaměstnanců firmy dotazy spravuje do přehledné struktury a spolu s dalšími zaměstnanci zajišťuje odpovědi.

3.3.2.3 Plánování a řízení

U následujících bodů se nepodařilo zjistit, jestli a jak to řeší konkurence, proto bude probrána vždy pouze inspirace, která je zároveň v případech vnitřního fungování firmy zajímavější.

- **Systém na sledování a vyhodnocování prodeje**

- **Inspirace** – jak to mohou řešit a řeší některé menší firmy je například nástroj Pivedrive, který pomáhá hlídat proces od získání kontaktu na potenciálního zákazníka, přes domluvení schůzky až po uzavřený obchod. Pomáhá tak hlídat, aby byl vždy následující krok, pomáhá vyhodnocovat, kde má prodejce nejvyšší úmrtnost a zároveň lze předpokládat za jaký objem financí budou uzavřené obchody.

- **Hodnocení a controlling dodavatelů dle více parametrů**

- **Inspirace** – běžnou praktikou je zadávání hodnocení dodavatelů do databáze, která dle zvolené metody spočítá celkové hodnocení dodavatele.

- **Hlídní objednávek u dodavatelů, nákupních cen a kvality zboží**

- **Inspirace** – ERP systémy dnes umožňují uchovávat dodavatelské ceníky, umí počítat s kolísáním cen v určitém rozmezí, započítávají změny kurzů,

pracují s dodatečnými náklady jako je doprava. Zvládnou hlídat termíny. Součástí potvrzení přijetí na sklad může být kontrola kvality.⁷

- **Finanční řízení**

- **Inspirace** – takhle oblast by sama vydala na několik samostatných prací, proto zmíním pro nás důležité oblasti – řízení cashflow (pracovní kapitál, kapitál ve zboží, rezervy), finanční analýza (hodnocení výkonnosti podniku), finanční plánování. Tohle všechno dnes zvládají i krabicové účetní nebo ERP systémy.

- **Sledování spokojenosti zákazníků**

- **Inspirace** – existují scoringové metody pro hodnocení zákaznické spokojenosti. Často se používá e-mail pro zaslání dotazníku a zjištění, jak byl zákazník spokojený (např. Kentico). Operátoři zkouší posílat sms. Nejúspěšnější v získávání zpětné vazby je však telefonický kontakt zákazníka a zaznamenání do databáze.

- **Komunikace dovnitř firmy**

- **Inspirace** – komunikaci dovnitř firmy pomocí IT řeší spousta mladších a větších firem. Pořádají skypeové hovory, na obrazovkách ve firmě zobrazují aktuality a například výkonnost firmy za poslední období, dávají příspěvky na firemní fórum, aby se všichni mohli vyjádřit, hlasují o zavádění nových myšlenek, rozesílají e-mailový newsletter s pravidelnou dávkou informací.

- **Nástroj na vytváření znalostní báze (pro školení zaměstnanců)**

- **Inspirace** – pokud vynechám informace o zákaznících, které jsou výše a zaměřím se především na znalosti o typech vozíků, jejich použití, úskalí, o servisu apod. pravděpodobně to z našich konkurentů využívají opět jen ty největší firmy. Nejlepšími praktikami jsou dnes fóra, kde zaměstnanci

⁷ <https://www.systemonline.cz/rizeni-vyroby/rizeni-nakupu-ve-vyrobnych-podnicich.htm>

firmy mohou sdílet a diskutovat svoje zjištění, firemní wikipedie, znalosti přetvořené do školení jednotlivými zaměstnanci (např. video školení), nebo použití specializovaného online nástroje, který umožní informace řadit podle kategorií a různým uživatelům zobrazovat to, co mají povoleno. Hezkou inspirací můžou být e-learningové systémy univerzit nebo online kurzy se závěrečnými testy, jako je nyní třeba Digitální garáž od Google nebo Seduo.cz.

- **Řízení skladových zásob, expedice zboží a hlídání doručení**
 - **Inspirace** – dnešní běžné systémy pro řízení skladových zásob umožňují zadat u položek jejich pozice ve skladě, označit je QR kódem a při pohybu kód naskenovat na přenosnou čtečku, aby nedocházelo k chybám při přepisu. Zároveň se hlídá chyba vydání jiné položky. Podle odhadů prodeje (obrátkovosti) může systém upozorňovat na objednání zboží či dokonce sám objednat. Samozřejmě se počítá i s cenou zboží a cenou dopravy, aby se objednávalo ideální množství přiměřeně často.⁸ Díky QR kódům a označeným pozicím ve skladu, může systém skladníka navádět postupně k jednotlivým položkám. Zvyšuje se produktivita a klesá chybovost. Na hlídání doručení zboží se mi nepodařilo najít automatický systém, ale lze přes rozhraní jednotlivých dopravců při zadání čísla zásilky načítat přímo do firemního IS stav zásilky.

3.3.3 Porterův model pěti sil

Vyjednávací síla zákazníků

Velká část produktů v manipulační technice je nediferenciovaná a zákazníci jsou tak schopni úspěšně vyjednávat o ceně. Pouze pár podniků, které disponují hlavně vlastní značkou a občas unikátní technologií jsou schopny si účtovat vyšší částky. Navíc někteří zákazníci, chápou nákup manipulační techniky, a hlavně její servis jako nutné zlo. Ti, kteří rozšiřují a potřebují zvětšit sklady, zrychlit logistiku mohou brát nákup manipulační

⁸ <https://www.systemonline.cz/it-pro-logistiku/optimalizace-zasob-a-efektivita-prace-v-rizeni-skladu.htm>

techniky jako investici. Vyjednávací síla zákazníku je tak spíše větší než menší. Díky internetovým ochodům jsou zákazníci schopni z pohodlí kanceláře najít vhodný vozík, porovnat ceny a vybrat ten nejlevnější. Mohou si tak opravdu vybírat, jelikož informace mají jako na dlani.

Možnost, jak oslabit jejich vliv je tvorba značky, která jim bude zárukou, že dostanou něco navíc. Nabízet nadstandardní služby a záruky, věrnostní systém. K tomu přidat výborné znalosti zákazníkům předané například pomocí videí na internetu a zákazník bude firmu vnímat jako větší odborníky.

Vyjednávací síla dodavatelů

Konkurence mezi dodavateli je velká, tím že trh je tradiční a figuruje na něm větší množství podniků, jejichž předměty podnikání se prolínají. Funguje zde stejný princip jako u vyjednávací síly zákazníků a to, že produkty jsou dost podobné, proto lze úspěšně vyjednávat o ceně. I Simple Lift je zákazníkem svých dodavatelů a je schopen si na internetu najít více dodavatelů, kteří nabízejí to stejné zboží. Pak lze tlačit na cenu. U některých dodavatelů si lze pomocí internetového obchodu rychle ověřit dostupnost zboží na skladě. Jsou zde ale i velké společnosti, které nejsou moc ochotné smlouvat s menším podnikem jako je Simple Lift. Pak je otázkou, jestli lze takového dodavatele nahradit. Smlouvat lze s dodavateli baterií, při výrobě vlastních zakázek, při odběru většího množství zboží, ale ne u značkových a velkých firem. Protože jsou to silné společnosti, které dělají opakovaný obchod, nemají potřebu se snažit nabídnout komfort online systému s dostupností zboží, ale vše se domlouvá „po staru“ pomocí objednávek a smluv. Záleží tak, jakou vyjednávací pozici, který odběratel má a jakou cenu si usmlouvá. Zde už lze částečně mluvit o tom, že je odvětví potřebuje, jelikož jsou to globální hráči. Nicméně vyjednávací síla dodavatelů je spíše menší než větší.

Aby firma oslabila jejich pozici, je vhodné samozřejmě prodávat větší množství zboží. K tomu by nám mohli dopomoci e-shop. Dále určitě pomůže hodnocení dodavatelů, jak se chovají, jak jsou ochotní, kolik dělají chyb a přehledy kolik zboží kde je objednáváno, aby mohlo být vyjednáváno s dodavateli o ceně, v případě nabídky dodávání například kompletně s celé jedné kategorie.

Soupeření s konkurenty

Trh je saturovaný, spíše stagnuje, než že by rostl, a tak se podniky uchylují ke konkurenčním bojům a získání většího podílu na trhu. Někteří prohlašují, že chtějí být největší a jiní nejspíše neznají Porterovi zásady a snižujícími cenami se snaží dosáhnout většího podílu na trhu a peníze tak spíše prosoutěží. Jelikož jsou produkty málo diferenciované, soutěž způsobuje velký tlak na ceny, které postupně mírně klesají. Zároveň platí, že podniky mají vysoké fixní náklady a čím více prodají, tím dosáhnou úspory z rozsahu, proto se snaží prodat více za méně peněz. Takže trendem posledních let jsou už i v tomto oboru online obchody, které ceny tlačí dolů. Podniky jsou v tomto směru ale spíše na začátku, jelikož se jedná především o B2B segment, spousta obchodů je opakovaných.

Cestou může být práce s e-mailovými kampaněmi, využívání propracovaných CRM systémů, které zde vidět nejsou. Díky CRM systému lze dosáhnout vynikající znalosti zákazníků a jejich preferencí, potom jim bude jednodušší nabízet přesně to co potřebují a budovat s nimi vztahy, které pro ně budou příjemné. Ruku v ruce s tím by mělo být perfektní zvládnutí všech běžných prodejních a servisních úkonů, což by měl pomoci dosáhnout e-shop a procesně dobře zvládnutá nová objednávka až po vyskladnění.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Větší prodané množství, znamená větší objemy nákupu a zde lze s dodavateli vyjednat lepší podmínky, protože zde jejich vyjednávací síla klesá. Úspory se projeví už při nižších stovkách tisíc, ale větší jsou až od jednotek milionů, kde se stávají významnými. Menší podniky tak nejsou reálnou hrozbou, ale velké silné firmy ano. Přejít mezi dodavateli není žádný problém, ale vzhledem ke konzervativnosti trhu hrají důležitou roli vztahy a zkušenosti s určitou značkou. Pro silného hráče opět překonatelné. Síťový efekt se projevuje ve schopnosti provozovat větší množství servisních středisek a pokrýt tak větší území. Není tedy nijak radikální, ale výhoda to určitě je. Aby firma dokázala konkurovat zaběhnutým společnostem, musela by vynaložit velké množství kapitálu. Obnášelo by to konkurenční boj se silnými společnostmi, které mají dobrou reklamu, kvalitní produkty a na skladech zboží za milióny. Technologické ani legislativní překážky pro vstup do oboru nejsou nepřekonatelné, ale prostředí je konkurenční a nový soupeř by byl

pravděpodobně pod velkým tlakem. V případě drobné manipulační techniky se stávají konkurenty společnosti prodávající velké množství produktů pro firmy, především nadnárodní internetové obchody, které dodávají od papíru do tiskáren po regály do skladu. Rozšíření jejich sortimentu při jejich velikosti a vyjednávací síle není žádným problémem. Je to jen další položka v e-shopu. Navíc mají velmi propracovaný marketing a řízení dodavatelského řetězce. Tyto firmy už mají perfektně zpracované systémy umožňující jim obsluhovat rychle velké území.

Rozdílová bariéra mezi naším a novým konkurentem může být ve znalostech. V případě velké znalostní báze jak zákazníků, tak především informací a zkušeností se nedá vytvořit rychle. Zákazníci při dobré komunikaci budou vnímat, že je tu odborník, který to má zvládnuté a nějaký vyzyvatel.

Hrozba substitutů

Hrozba substitutů je nízká, konkrétně paletová přeprava je standardizovaná a natolik rozšířená, že ji téměř nelze nahradit. Substituty jako přepravu pomocí rudlů nebo transportních vozíků opět zajišťují ty stejné společnosti. Konkurojí si tak spíše přímo stejné či podobné výrobky v různých provedeních. V době internetu nekončí zákazník nalezením prvního vhodného výrobku, ale hledá tak dlouho, než najde přesně to, co chce. Zde lze informační technologie určitě využít a pomocí Business Intelligence či pravidelných průzkumů pomocí e-mailingu zjišťovat, co přesně zákazníci chtějí.

3.3.4 Analýza obecného okolí

Z obecného okolí je pro realizaci navrhnuté strategie zajímavá především oblast ekonomiky a technologií. Výkonnost ekonomiky velmi ovlivňuje, jak se daří oboru s manipulační technikou.

Nyní je ekonomika opět v dobré kondici, což firmě pomáhá a podporuje ji v růstu. Této situace je nutné využít a připravit si silnou pozici (brand) pro fázi, kdy se ekonomice tolik dařit nebude. Protože se zboží dováží z Číny, jsou nákupní ceny výrazně ovlivňovány kurzem koruny vůči dolaru. Jedním z kroků strategie je vlastní dovoz zboží z Číny, jehož dopad na zisk ze zboží bude ovlivňovat zmíněný kurz a úrokové sazby na případný úvěr.

Nedávno Česká národní banka uvolnila měnový závazek držet korunu na 27Kč za 1 Euro a v následujících měsících se očekává její posilování, což by dovozu mohlo pomoci. Úrokové sazby se budou pomalu zvedat oproti předchozím letem, nicméně stále jsou na takové úrovni, že zisk z dovezeného zboží bude daleko vyšší. Změna legislativy zavedené Ministerstvem financí (kontrolní hlášení DPH a elektronická evidence tržeb), vzhledem k nijak obrovskému počtu faktur a fakturování přes účetní systém Money S3, firmu nijak výrazně nezatěžuje. Rostoucí ekonomika zároveň snižuje nezaměstnanost, takže bude třeba déle hledat nové zaměstnance. Jednou z možností je oslovit mladé na možnost ovlivnit chod malé firmy, nadchnout se pro její vizi a pustit se do její realizace s viditelnými výsledky a také nastavené work-life balance, který je pro mladé důležitý.

Technologie dnes udávají trendy a nejinak tomu je i v případě oboru manipulační techniky. Do vozíků se začíná osazovat lepší a chytřejší elektronika a tento trend bude narůstat. Začínají existovat plně automatické vozíky, které jezdí po skladu a vyhnou se překážkám či velká skladová zařízení, kde jsou uloženy menší položky jako parfémy a kosmetika a efektivita a rychlost se maximalizuje, protože lidé nemusejí běhat po skladu. Neustále vznikají nové technologie, a to všeho druhu. Zde jsou zvýhodněné velké společnosti, které mají vlastní inovační centra a v případě zájmu mohou akvírovat startupy vlastníci zajímavou technologií. Fenoménem doby jsou informační technologie, ať už je to internet a různé způsoby online komunikace nebo práce s daty, jejich ukládání do serverů a hledání souvislosti, které mohou posunout podniky dále.

Legislativa týkající se přímo oboru manipulační techniky upravuje především možnost řídit motorové vozíky, školit řidiče a provádět jejich kontroly. Zkoušky nejsou nijak složité, proto nejsou překážkou ani vstupní bariérou pro další konkurenty a legislativa tak nemá výrazný vliv.

3.4 SWOT analýza

Pro zhodnocení celé analýzy použijeme SWOT analýzu.

- **Silné stránky**
 - Malý, ale funkční tým
 - To, co firma dělá, umí
- **Slabé stránky**
 - Menší finanční možnosti
 - IS/IT je zatím ve velmi omezené míře
 - Neexistuje marketing s koncepcí
 - Značka je nová
- **Příležitosti**
 - Díky využití IS/IT lze velmi urychlit růst
 - IS/IT mohou vytvořit silnou konkurenční výhodu, a to v několika činnostech hodnotového řetězce
 - V některých činnostech se lze díky IS/IT stát lídry oboru
 - Díky IS/IT lze zlepšit něco ve všech hodnototvorných činnostech a celkově se posunout hodně kupředu
- **Hrozby**
 - Špatná realizace implementace nebo špatný výběr nástroje firmu mohou stát i desítky procent jejího kapitálu
 - Zaměření se na víc věcí, než firma zvládne nasadit, což jí může spíš uškodit
 - Implementované IS nepřijmou zaměstnanci

Firma sice začíná budovat IS/IT od nuly, ale má velmi dobrou výchozí pozici. Žádný nová IS aktuálně nutně nepotřebuje, vše je to otázka rozvoje firmy a získání konkurenční výhody. Avšak pokud se implementace podaří, může to firmu posunout velmi výrazně kupředu a urychlit její růst. Až tak, že se pro nějakou činnost staneme lídry v oblasti manipulační techniky. Je však potřeba zůstat obezřetný při výběru nástrojů a způsobu implementace, aby v nadšení z budoucích výsledků nedošlo k podcenění některé části implementace.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Z předchozí části práce jsme získali přehled o aktuální situaci firmy. Vyplynuly oblasti a činnosti, které se budeme snažit zlepšit využitím IS/IT. Co má být zlepšením je nastíněno především v kapitole 3.2.4, kde jsou rozebrány funkce podniku, nicméně u každé oblasti budou specifikovány konkrétní cíle pro dosažení. Nejdřív však oblasti budou ohodnoceny dle předpokládaného dopadu v případě realizace, aby byly vybrány ty nejdůležitější k implementaci v následujících 12 měsících. Podnik velikosti Simple Liftu zvládne realizaci omezeného množství projektů v tomto čase a očekávám, že bude docházet ke změnám priorit i příchod nových modernějších nástrojů pro řešení daných příležitostí.

4.1 Východiska pro návrhy řešení

Předmětem této práce mohl být návrh nebo výběr informačního systému, protože z analýzy vyplývá, že hodně požadavků vyplývajících z analýzy se standardních požadavků firem na jejich IS. Návrh IS by pravděpodobně nebyl v tomto případě nejlepší řešení, protože jak je vidět v analýze, teprve potřebujeme zjistit, které oblasti, jak řešit. Neexistují zde žádné procesy, ani zkušenosti, jak by to mohlo být řešeno. Nebylo by tedy nejtřastnější vymyslet, jak takový proces může vypadat a na základě toho vybrat IS. Namísto, aby nám takový systém poskytoval podporu, by přinesl byrokracii do firmy o 3 lidech. Protože firma funguje na principech svobodné firmy potřebuje od IS především podporu, ne kontrolu. U určitých procesů bude určitě jejich kontrola žádoucí, ale nejdřív jejich potřebu musíme poznat. Díky přístupu na návrhu podpory strategie pomocí řešení jednotlivých oblastí zvlášť získáme představu, jak velmi efektivně řešit jednotlivé oblasti namísto efektně (Koch, 2010).

4.1.1 Cíle k naplnění

V 3D cíli v 7S analýze jsou uvedeny cíle – spokojení zákazníci, noví zákazníci, rozvoj marketingu, rozvoj značky, rozšiřování nabídky produktů. V nové strategii je kladen důraz na zákazníka, ten se stává víceméně středem řešení. Dále ze 7S vzešel požadavek

na podporu každodenních úkonů a vytváření znalostní báze. Přímo v návrhu strategie je jeden z milníků vytvoření e-shopu. V Tabulka 3 jsou vidět jednotlivé oblasti z kapitoly 3.2.6 ohodnoceny dopadem na výkonnost podniku, která je násobená pravděpodobností tohoto dopadu, abychom vybrali ty důležitější k realizaci. Možnost online nákupu a katalog zboží a dílů byl spojen do „E-shop a online marketing“, protože je zřejmé, že to k tomuto řešení směřuje a zároveň je to jeden z cílů strategie.

Prioritou je vybrat řešení, které zvládne podnik implementovat a zavést do každodenního používání během jednoho roku. Na všechna vybraná řešení je firma schopna během následujících 12 měsíců vyhradit 100 tisíc Kč, vždy přiměřeně k možnému dopadu. Implementaci je schopen se věnovat po celou dobu majitel firmy zhruba 2 dny v týdnu.

4.1.2 Kritéria výběru

Dle COBITU, Sodomky, Křeny a vlastní úpravy byla vybrána následující škála parametrů, jako kritéria pro hodnocení a výběr IT nástrojů.

- **Použitelnost** – úsilí nutné vynaložit pro používání softwaru
- **Správnost** – míra, jak software vyhovuje požadavkům
- **Dostupnost** – nezávisle na čase a místě
- **Bezpečnost** – odolnost vůči neoprávněným zásahům do systému
- **Přizpůsobivost** – schopnost přizpůsobit procesům nebo legislativě
- **Propojitelnost** – s dalšími informačními systémy
- **Náklady na pořízení** – včetně hardware a času nutného pro uvedení do provozu
- **Náklady na provoz** – včetně zdrojů nutných pro údržbu a použitelnost
- **Návratnost investice** – Return of investment (ROI) za 24 měsíců

Návratnost investice bude vyhodnocována spíše subjektivně, dle toho jak je pravděpodobné, že se taková investice firmě vyplatí do budoucna a vydělá na sebe.

Oblast	Dopad	Pravděpodobnost	Význam
E-shop a online marketing	10	0,8	8,00
Sledování spokojenosti zákazníků	10	0,8	8,00
Finanční řízení	8	0,8	6,40
CRM	8	0,7	5,60
Hlídnání objednávek u dodavatelů, nákupních cen a kvality zboží	8	0,7	5,60
Provázání náhradních dílů s vozíky	7	0,7	4,90
Stav objednávky zboží nebo servisu pro zákazníka včetně rozpisu	7	0,7	4,90
Řízení skladových zásob	7	0,7	4,90
Hodnocení a controlling dodavatelů dle více parametrů	6	0,8	4,80
Velkoobchod a věrnostní systém	7	0,6	4,20
Znalostní báze pro zákazníky	7	0,6	4,20
E-mailový newsletter	6	0,7	4,20
Expedice zboží a hlídání doručení	6	0,7	4,20
System na sledování a vyhodnocování prodeje	5	0,8	4,00
Komunikace dovnitř firmy	9	0,4	3,60
Nástroj na vytváření znalostní báze (pro školení zaměstnanců)	6	0,6	3,60
Využití sociálních sítí	7	0,5	3,50
Sledování konkurence	4	0,8	3,20

Tabulka 3 – hodnocení významu jednotlivých oblastí pro podporu strategie

4.2 Výběr řešení

4.2.1 E-shop a online marketing

Hlavní cíle k naplnění jsou přehledný katalog produktů a služeb a možnost nákupů produktů online. Součástí e-shopu by měli být statické stránky, kde budou informace o službách, kontakt apod. Výhodou bude možnost úpravy bez potřeby programátora. Stejně tak jednoduché operace s produkty, které budou vystaveny na e-shopu. U produktů je důležité zobrazit cenu bez DPH a včetně DPH, skladovou dostupnost, fotografie, technické parametry, popis a ideálně automaticky určenou cenu dopravy dle hmotnosti. Produkty by měly jít snadno vyhledávat. Stránky musí být přehledné a rychlé, nejlépe s designem na míru podle potřeb firmy. Samozřejmostí je práce s objednávkami, posílání e-mailů zákazníkům o stavu objednávky a výhodou by bylo napojení na systémy dopravců pro automatické objednání a sledování přepravy a vytisknutí štítku. Systém by měl umět pracovat s cenovými hladinami, případně s množstevními slevami. Možnost platit kartou a jednoduchý nákupní proces. A v neposlední řadě provázání s CRM systémem a účetním systémem Money S3, který je ve firmě nyní používán. Výhodou je možnost blogu. Z online marketingu je důležitá optimalizace pro vyhledávače (SEO), placená reklama ve vyhledávačích (PPC), e-mailing, který bude rozebrán dále a sociální sítě taktéž.

Pro tvorbu e-shopu se nejvíce používají 3 základní způsoby – pronájem hotového řešení, použití a modifikace e-shopového řešení (například open source Wordpress) anebo výroba na míru. Každé řešení má svoje výhody i nevýhody a všechny přicházejí v úvahu. Proto od každého typu řešení bude vybrán jeden zástupce a ti pak budou mezi sebou porovnání. Za zástupce pronajímaného řešení byla vybrána společnost Shoptet s.r.o., která má stejnojmenné stránky www.shoptet.cz. Jejich řešení je jedno z nejpoužívanějších toto typu v ČR vůbec. Tomu vděčí pravděpodobně díky přijatelné cenové politice, kdy za 1490Kč měsíčně dostane zákazník doporučovanou variantu Profi, která obsahuje všechny důležité funkce pro správu e-shopu. Sice zákazník platí každý měsíc za řešení, které může upravit jen velmi minimálně pomocí předpřipravených šablon, ale dostává za to pravidelné aktualizace, spolehlivost a pokud e-shop dokáže generovat milionové roční tržby je částka 1490Kč za měsíc více než přijatelná.

Jako zástupce druhé skupiny byl vybrán open source publikační systém Wordpress, a to pro svoji rozšířenost, podporu a dostupné placené i zdarma dostupné šablony a pluginy. Znamená to, že je možné, jak použít hotovou šablonu nebo si nechat vytvořit svoji na míru a pomocí pluginů seskládat takové funkce, jaké uživatel potřebuje. Dá to víc práce, budou zde náklady na pořízení i pravděpodobně na další údržbu, ale lze získat více daleko více přizpůsobený e-shop. Nevýhodou ještě může být menší odladěnost některých pluginů a systému jako celku. Cena grafického návrhu e-shopu začíná někde na 9 tisíc Kč a implementace této šablony od 12 tisíc Kč.⁹ Pokud budeme počítat, že je to základní cena, při různých nastavbách cena vyšplhá pravděpodobně na úroveň 40-50 tisíc. Ušetřit lze zakoupením šablony, která zase nebude přesně na míru, ale cena se pohybuje kolem 1000-1500Kč.

Třetí skupina je řešení přímo na míru dle požadavků uvedených výše. Co se týká funkčnosti, bylo by to to nejlepší. Samozřejmě roste riziko navyšování rozpočtu, prodlužování termínů a nesplnění požadavků dodavatelem řešení. Podle typu použité technologie může vzniknout závislost na dodavateli řešení nebo alespoň větší nákladnost dalších rozšíření. Cena takového řešení začíná na 90 tisících Kč¹⁰ a opravdu propracovaná řešení půjdou cenově ještě daleko výš.

Wordpress těsně vyhrál, skončil o jeden bod skončil před Shoptetem. Je to nejuniverzálnější řešení, navíc za přijatelnou cenu, které se bude velmi odvíjet od náročnosti požadavků. Všechny tři řešení umožňují napojit na Adwords a Sklik, což jsou nástroje pro placenou reklamu ve vyhledávačích Google a Seznam.cz. Řešení lze propojit s Google Analytics, což je základní nástroj pro analyzování zákaznického chování na webu. Všechny umožňují optimalizovat stránky pro přirozené vyhledávání pomocí Google nebo Seznam.cz. Do Wordpress a řešení na míru lze navíc přidávat další měřicí kódy, například pro nahrávání pohybu zákazníků na webu. Na návrh řešení online marketingu bude vhodné udělat si vlastní přehled, ale zároveň pozvat zkušenějšího odborníka, který pomůže vybrat, co a jak používat. Nutné bude investovat tisíce korun měsíčně do placené reklamy, ale ta se vrátí v nákupech od přivedených zákazníků.

⁹ <https://www.matosoft.cz/cenik>

¹⁰ <http://www.proeshop.cz/cena-eshopu>

Parametr	Shoptet	Wordpress	Na míru
Použitelnost	10	8	9
Správnost	6	8	10
Dostupnost	10	10	10
Bezpečnost	8	6	7
Přizpůsobivost	4	8	10
Propojitelnost	5	9	10
Náklady na pořízení	9 (0,-)	6 (45 tis)	2 (90 tis)
Náklady na provoz	7	7	5
Návratnost investice	10	8	3
Součet	69	70	66

Tabulka 4 – hodnocení jednotlivých řešení e-shopu

Následujícím krokem tedy je oslovení specialisty na vytvoření e-shopu pomocí Wordpressu, pro vytvoření konkrétní cenové kalkulace a následně oslovení specialisty online marketingu pro přivádění prvních návštěvníků na webové stránky. Celkové trvání realizace je odhadováno na 3-4 měsíce.

4.2.2 Sledování spokojenosti zákazníků

Cílem sledování spokojenosti zákazníků je sbírat pravidelně zákaznickou zpětnou vazbu, aby včas bylo rozpoznáno, že něco není v pořádku a mohlo to být napraveno, aby se se špatnou zkušeností nesetkávali další zákazníci. Lze to dělat rozhovory se zákazníky, ale je to časově náročná metoda, kterou je vhodné doplnit nějakou, pokud možno automatizovanou. Na základě jejich výstupů je pak možné se zákazníků doptávat osobně na konkrétní informace.

Metody pro zjišťování spokojenosti, které lze automatizovat jsou postaveny především na číselné stupnici, kde zákazník hodnotí míru spokojenosti a případně doplňuje další informace. Od operátorů známe automaticky nahraný telefonní hovor, kde se následně

zmáčknutím příslušné číslice vyjádří míra spokojenosti. Hovor lze nahradit sms zprávou anebo e-mailem. E-mail je pravděpodobně nejjednodušší cestou, protože jsou volně dostupné automatizované aplikace pro rozesílání takovýchto e-mailů. Načež implementace sms brány a vyhodnocování psaných sms zpráv je nepoměrně složitější. E-mail lze navíc lehce synchronizovat s e-shopem, takže spouštěcím mechanismem pro odeslání e-mailu může být doručení zboží zákazníkovi dopravcem. Aby zjišťování spokojenosti bylo strukturované, lze využít metodu Net Promoter Score¹¹, která počítá rozdíl mezi spokojenými a nespokojenými zákazníky. Zákazník má ohodnotit společnost na škále 0-10, z čehož zákazníci 0-6 jsou nespokojení zákazníci, 7-8 jsou spokojení zákazníci, ale sami společnosti nikde nedoporučí a 9-10 jsou aktivní propagátoři značky. Výsledné skóre se vypočítá odečtením nespokojených zákazníků v procentech od propagátorů. Výsledek se tak pohybuje od -100 do 100. V případě zpracování do databáze lze doplňovat hodnocení i z ústních rozhovorů. V případě, že některý zákazník v e-mailu bude v rozmezí nespokojeného zákazníka, bude to v systému vidět a na tyto zákazníky se lze zaměřit a doptat se osobně, telefonicky nebo e-mailem. Tato metoda sklízí úspěch, protože je pro zákazníka velmi jednoduchá a nemusí nikde nic zdlouhavě sepisovat.

Druhou jednoduchou možností, jak vyhodnocovat zákaznickou spokojenost, je sledovat míru reklamací. Ve chvíli, kdy budou všechny prodeje a servisy v jednom systému s reklamacemi, je velmi jednoduché počítat procento reklamací na celkové prodeje nebo servisy. Toto procento by se mělo pohybovat někde v nízkých jednotkách procent. Kolik to bude přesně ukáže až praxe.

V případě využití systému Wordpress pro tvorbu e-shopu lze použít některý volně dostupný plugin pro automatické posílání e-mailů¹² a vytvořit vlastní šablonu s prosbou o hodnocení. Další fází bude tvorba databázové tabulky, zpracování vkládání výsledků z e-mailu a stránka, která agreguje výsledky z tabulky. Odhadovaná náročnost práce je na 1-2 dny programátora, což při průměrné mzdě 500Kč na hodinu znamená náklad na pořízení 8000Kč. Nároky na pracovníka firmy jsou maximálně pár dní příprav. Náklad na provoz je pouze platba za hosting databáze, který je v rámci hostingu webu. Výhodou

¹¹ <http://www.netpromoter.cz/>

¹² <https://cs.wordpress.org/plugins/email-subscribers/>

zpracování do databáze je, že informace z ní, lze využít následně exportovat prakticky do jakéhokoliv nástroje. Návratnost investice lze těžko vyčíslit, ale velmi pravděpodobně hodně převyší vynaložených 8 tisíc Kč. Celková délka implementace je odhadována na 2 týdny.

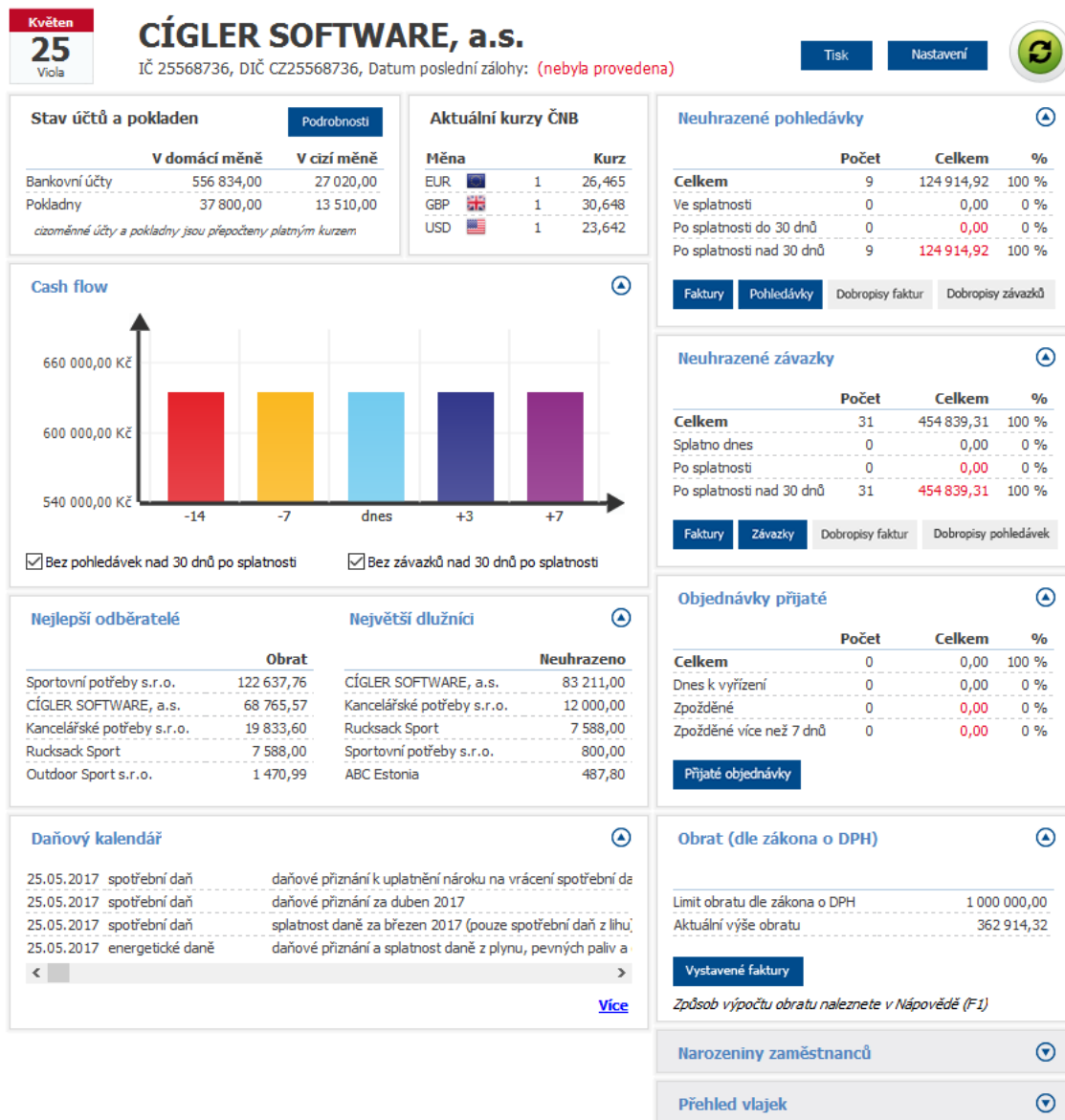
4.2.3 Finanční řízení

Finanční účetnictví je aktuálně dostatečně vyřešeno pomocí účetního programu Money S3. Ale manažerské účetnictví je vedeno v excelu a na papíře, takže je časově náročné na zpracování. Cílem tedy je, co nejvíce ho zautomatizovat řízení cashflow, konkrétně kontrolu pracovního kapitálu, strukturu kapitálu a velikost kapitálu ve skladových zásobách. Dále sledování výkonnosti firmy pro vyhodnocování úspěšnosti změn, tzn. obrat, zisk za různá období. Obrat i zisk zároveň pro servis a prodej zvlášť a ideálně ještě podle typu zboží. Dobrým pomocníkem mohou být finanční ukazatele vývoje marže, růstu obratu meziročně nebo rentabilitu na vlastní kapitál (ROE). Přínosné pro vyhodnocování investic je vidět je v časové ose a následně sledovat změnu v tržbách a nákladech.

Na Obrázek 8 lze vidět kartu z Money S3, které firma nyní vlastní. Zobrazuje cashflow z vydaných i přijatých faktur, které jsou zadané, problém je, že často neseďí, kdy skutečně peníze odejdou a přijdou v případě faktur na větší částky se na to nelze spolehnout. Dále je vidět aktuální stav bankovních účtů a hotovosti, lze zobrazit obrat za určité období a po několika úkonech i zisk. Výhodou Money S3 je, že lze dokupovat další moduly a lze tak určitým způsobem rozšiřovat. Jedním z takových modulů je Konektor pro propojení s e-shopem pro synchronizaci faktur, objednávek i skladových zásob. Tímto Konektorem pak můžeme naplnit databázi daty z Money, z kterých vytvoříme vlastní přehledy podle našich potřeb. Nebude tak nutné faktury zadávat dvakrát, ale zároveň jim můžeme přidat informace o předpokládaném termínu skutečného příjmu částky za fakturu a cashflow se stává daleko více vypovídajícím. V Money lze operovat v jednom roce, takto by bylo možné dívat se dál a skládat více informací do jednoho přehledu. Pro tyto účely lze využít volně dostupných nástrojů, jako je například Power BI od Microsoftu¹³, kde lze vytvořit

¹³ <https://powerbi.microsoft.com/en-us/>

vlastní přehledy a data importovat z databází. Druhou možností je nepoužít modul Konektor, ale data exportovat do XML souboru a před vytvořením přehledu je zpracovat. Zde je na posouzení odborníka, co bude jednodušší.



Obrázek 8 - Karta Money Dnes z účetního programu Money S3

Třetí vhodné řešení je zakoupit vyšší řadu účetního programu Money S4 a přikoupit modul Business Intelligence. Tento modul však sám stojí 40 tisíc Kč a tomu je nutné ještě připočítat upgrade Money, které se bude pohybovat od 30 tisíc Kč výše¹⁴. E-shop konektor, který stejně bude potřeba zakoupit pro propojení účetního systému s e-shopem,

¹⁴ <http://www.money.cz/money-s4/cenik/>

stojí 4990Kč. Propojení pomocí Konektoru firmou do databáze může stát až 9500Kč¹⁵. Počítejme, že bude potřeba ještě data přenášet do další databáze, která bude sloužit pro účely zpracování Power BI a to si vyžádá 1-2 dny úprav specialistou. Při průměrné mzdě je to 8 tisíc Kč. Nastavení přehledů v obou variantách zvládne majitel sám, zabere mu to týden až dva. Přechod na vyšší verzi Money by vzal zhruba 2 týdny a propojení pomocí Konektoru zhruba 3 týdny.

U řešení s Money S3 je otázka, jak půjde vyřešit automatizované získávání dat. Ale získáme lepší výsledky nastavené přesně podle nás. Ty budou zároveň dostupné i přes internet, což Money S4 ne, protože data by byly pouze na lokálním počítači ve firmě. U tohoto řešení je pak logicky vyšší zabezpečení dat. Přizpůsobivost zase lepší v našem řešení, protože není složité vyměnit program pro interpretaci dat, který máme zdarma, oproti 40 tisícům vynaložených za modul pro Money S4. Propojitelnost lepší u řešení s Money S3, protože data budeme mít v databázi, u druhého řešení by to bylo složitější. Náklady na pořízení jsou zhruba 23 tisíc Kč u S3, k tomu celkem 5 týdnů a u S4 přibližně 70 tisíc Kč a 4 týdny. Náklady na provoz by po získání dat u S3 a u instalace modulu u S4 neměly být žádné, vyjma času stráveného upravením přehledů. Návratnost investice je vyšší u S3 vzhledem k pořizovacím nákladům a nebylo by tak bolestivé řešení nahradit. Vše je bodově zobrazeno v Tabulka 5, kde je vidět, že výrazně vítězí řešení s Money S3.

¹⁵ <http://shopsync.cz/cenik.html>

Parametr	Money S3	Money S4
Použitelnost	7	8
Správnost	10	7
Dostupnost	8	6
Bezpečnost	6	8
Přizpůsobivost	10	8
Propojitelnost	10	6
Náklady na pořízení	8 (23 tis; 5 týdnů)	4 (70 tis; 4 týdny)
Náklady na provoz	9 (0,-)	9 (0,-)
Návratnost investice	8	5
Součet	76	61

Tabulka 5 – hodnocení řešení pro finanční řízení

4.2.4 CRM

Oblast zaměřená na zákazníka a řízení vztahu s ním. Simple Lift staví znalost svých zákazníků a schopnost vyhovět jejich požadavkům, jako svoji výhodu. Proto je potřeba najít rovnováhu mezi maximální znalostí zákazníka vzhledem k náročnosti aktualizaci informací o něm. Samozřejmostí by měla být dostupnost informací z historie jako jsou veškeré nákupy, servisy i nedotažené obchody. Z toho by mělo vyplývat, co zákazník nejčastěji požaduje či nakupuje, jaké dělá firmě obraty nebo naopak s čím jsme mu nedokázali pomoci. Znalost více lidí u odběratele, jejich pozici, rozhodovací pravomoci, poslední požadavky a základní charakteristiky včetně preferencí by dávala lidem ve firmě do rukou mocný nástroj při komunikaci. Dále seznam vozíků, které mají na firmě. Z toho všeho jsme schopni vytvořit základní charakteristiku firmy a zařadit ji do kategorií, které pro ni mohou být zajímavé. Dle finančního trendu, typu firmy a nákupů lze určit celoživotní hodnotu zákazníka¹⁶, která bude vyjadřovat, jak je zákazník pro firmu

¹⁶ <http://www.adaptic.cz/znalosti/slovnicek/customer-lifetime-value/>

důležitý. Přiřazením dat z různých finančních registrů lze navíc sledovat, jestli se zákazník nebo dodavatel nedostává do finančních potíží a předejít tak finanční ztrátě.

Money S3 má v základní výbavě adresář firem a lidí z těchto firem. Lze u nich nastavovat kontakty, napsat si poznámku, nastavit ceník a ze systému CRIBIS.cz se stahuje informace o finanční kondici podniku. To je ale vše, proto Money S3 jako samotné řešení nestačí. Vyšší verze Money S4 umožňuje za 4990Kč koupit modul CRM, který umožňuje firmy řadit do kategorií, posílat jim hromadné e-maily, sledovat zakázky i faktury u jednotlivých zákazníků. Lze zobrazit aktivity (schůzky, hovory apod.) se zákazníkem, nastavovat pro více zákazníků najednou lepší ceníky a mapovat obchodní příležitosti, z kterých se propisují částky do cashflow. Cena je zhruba 30 tisíc z upgrade z Money S3 na S4 a 4990Kč za pořízení modulu. Instalace je otázka týdne až dvou včetně upgrade. Aby informace měli zaměstnanci firmy dostupné odkudkoliv, bude potřeba dokupovat licence, nyní tedy minimálně jednu za 7 tisíc a k tomu je nutné přičíst zhruba 500Kč měsíčně za pronájem serveru na instalaci Money S4. Cena za pořízení celkem 42 tisíc Kč, ale mohla by se pomyslně snížit, pokud by verze S4 byla zakoupena i kvůli dalším oblastem.

Dalším řešením je vytvořit si vlastní CRM řešení postavené na webové aplikaci, kde se data budou synchronizovat s databází z o prodejkách apod. Možnosti jsou pak neomezené a lze řešení přizpůsobit přesně na míru. Zde by to bylo však na začátek velmi nákladné, složité a zdlouhavé. Minimálně jako adresář firem lze využít již vytvořené řešení. Jedno takové řešení je Insightly¹⁷. Umožňuje spravovat firmy i lidi v nich, u každého kontaktu lze zadávat jeho preference, různá telefonní čísla, e-maily apod., fotku, je vidět historie aktivit, e-mailů, souborů, událostí i úkolů. Příležitosti lze zobrazovat pohromadě a lze s nimi pracovat dále v rámci obchodního případu. Lze posílat automatizované a hromadné e-maily nebo synchronizovat se speciálním softwarem pro hromadnou e-mailovou korespondenci. Ze všech obchodních případů pak lze zobrazit reporty. Výhodou je vlastní mobilní aplikace, takže data jsou přístupná na cestách. Ještě užitečnější pravděpodobně může být schopnost synchronizace dat s jakoukoliv další aplikací díky otevřenému komunikačnímu rozhraní API. V Insightly by byla část se

¹⁷ www.insightly.com

zákazníky a v podstatě systém pro obchodní zástupce a k tomu by se doplňovala data ve vlastním webovém řešení agregovaná z již získaných dat pro finanční řízení. Pořízení Insightly je zdarma, platí se až od dvou uživatelů 12 dolarů za uživatele měsíčně, při kurzu 24Kč za dolar 288Kč. Během následujících dvou let očekáváme přístup 3-4 uživatelů tzn. až 1152Kč za měsíc. K pořizovacím nákladům je potřeba přičíst vytvoření webové aplikace zobrazující nákupy, servisy, vozíky a hodnotu zákazníka. Při práci programátora do 5 dní a ceny za hodinu práce 500kč, je částka za vytvoření 20 tisíc Kč. Práce pracovníka firmy na zhruba 2 týdny přípravy a asistence tvorby webové aplikace. K pořízení CRM nehledě na konkrétním řešení je potřeba připočíst zhruba další 2 týdny na zpracování dat o zákaznících do databáze.

V Tabulka 6 je vidět hodnocení dvou návrhů na CRM řešení. O pár bodů vítězí Insightly a to především z důvodu lepší přizpůsobitelnosti a propojitelnosti. Řešení pomocí Money S4 má dobrou funkčnost, ale nelze s ním pracovat dál a vytáhnout z něj informace navíc na míru pro Simple Lift.

Parametr	Money S4 s modulem CRM	Insightly včetně vlastní aplikace
Použitelnost	8	8
Správnost	8	8
Dostupnost	6	8
Bezpečnost	8	6
Přizpůsobivost	6	8
Propojitelnost	6	9
Náklady na pořízení	6 (až 42 tis; 4 týdny)	7 (20 tis; 5 týdnů)
Náklady na provoz	10 (0,-)	7 (1152,-)
Návratnost investice	7	8
Součet	65	69

Tabulka 6 – hodnocení CRM řešení

4.2.5 Řízení nákupu

Vzhledem k narůstajícím obrátům roste potřeba objednávání zboží a v denním shonu je někdy těžké a otravné kontrolovat, jestli už je zboží na cestě, řešit, že dorazilo špatné zboží, kontrolovat, jestli sedí ceny na faktuře a vůbec přemýšlet u koho objednat.

Money S3 umí evidovat vystavené objednávky přímo na skladové zásoby i s termínem vyřízení. Neumí ale udržovat více cen u jedné položky dle dodavatelů. Alespoň ne tak, aby to bylo přehledné a dobře použitelné. Money S4 dodavatelské ceníky má v základní konfiguraci, ale pořád to nesplňuje zadání. Aby bylo splněno vše, bylo by nutné spojit řízení vydaných objednávek s řízením dodavatelů. Toto řešení už je součástí větších IS, které se pohybují vysoko nad vyhrazeným finančním objemem. Proto je možnost zůstat u řešení, kdy ceny se hlídají v excelovské tabulce a u jedné položky je vidět více cen od různých dodavatelů a objednávky vydané zadávat do Money S3. Zde je otázka, zda Money nenainstalovat na server a přikoupit licenci pro druhý počítač, která ale stojí 3490Kč. A řízení dodavatelů odložit na později. Druhá možnost je začít budovat vlastní řešení v rámci webové aplikace, kde by byl seznam dodavatelů, jejichž hodnocení by vycházelo z plnění předchozích objednávek (dodržení termínu, kvalita, stabilita cen atd.). Toto hodnocení by bylo vidět při zobrazení zboží nebo dílu, jejichž seznam bude synchronizovaný s e-shopem, aby bylo zřejmé, od koho je lepší díl objednat. A nakonec objednávky seřazené do seznamu by umožnili potvrdit, že zboží dorazilo, v jaké kondici a zkontrolovat ceny (což by se opět promítlo do hodnocení dodavatelů). Bavíme se onáročnosti na programátora týdně až dvou podle šikovnosti, což se může vyšplhat při hodinové sazbě 500Kč až na 40 tisíc Kč. K tomu je připočíst týden až dva příprav.

Z Tabulka 7 je vidět, že i přes vysoké náklady u vlastního řešení, má tato varianta vyšší bodové hodnocení. Je to samozřejmě z dlouhodobého pohledu a vzhledem k dalším investicím, které vyplynou z této práce, bude rozumnější zůstat u řešení pomocí Money, nedokupovat další licenci a realizovat řízení nákupu v další fázi.

Parametr	Money S3 vč. další licence	Vlastní webová aplikace
Použitelnost	8	9
Správnost	6	9
Dostupnost	8	9
Bezpečnost	8	6
Přizpůsobivost	6	9
Propojitelnost	6	9
Náklady na pořízení	8 (3,5 tis; týden)	2 (40 tis; 4 týdny)
Náklady na provoz	8	10
Návratnost investice	8	8
Součet	66	71

Tabulka 7 – hodnocení řešení pro řízení nákupu

4.2.6 Evidence náhradních dílů, vozíků a servisů

Evidence náhradních dílů umožní mít přehled o dodavatelích ke každému dílu (většinou je jich více), umožní díly jednodušeji objednávat a v součtu za nižší částky. Zákazníkům to umožní dohledat si díly k vozíkům a odhadnout cenu opravy. Kalkulace oprav to zrychlí a bude možné provázat jednotlivé díly přímo do oprav, takže bude jednodušší zjistit, co přesně se s vozíkem dělalo. V případě, že bude možné k zákazníkovi uložit jeho vozíky bude mít on i servis perfektní přehled o historii vozíků. A nejen o historii, i o aktuálním stavu běžící opravy. Potom už bude jednoduché se úplně zbavit papírové evidence oprav a bude možné uložit novou objednávku opravy do databáze, kde ji převezmou servisní technici a po dokončení opravy přímo doplní, co se dělalo. Z hotového servisu se následně vytvoří faktura. Velkým benefitem toho všeho, je možnost zjistit jaké úkony se dělají nejčastěji, jaké vozíky se opravují nejčastěji a jaké díly je potřeba mít skladem. Umožní to také lépe vyhodnocovat výkonnost servisu.

K Money S3 je možné za 4 tisíce Kč dokoupit modul Servis, který umožňuje evidovat servisy a vkládat náhradní díly rovnou ze zásob, což by bylo zjednodušení. Náhradní díly lze vložit přímo do Money a provázat je s e-shopem, kde by je zákazníci vyhledávali. I objednávky servisu by pak mohly být vidět v zákaznické sekci e-shopu. Bylo by to ale v jednom seznamu s objednávkami, takže by to bylo velmi nepřehledné, navíc ani objednávky zboží nejsou ideálním řešením servisů. Pravděpodobně by to pak postrádalo tu přehlednost, která by měla být přínosem. Informační systémy na servis jiných firem jsou jednak drahé a jednak neumožňují, aby zákazník svoje servisy viděl. Bude proto nutné vytvořit vlastní databáze a webové aplikace na zadávání a zobrazení servisů a vozíků zákazníků. Ideálně přímo v zákaznické sekci e-shopu. Díly půjde spárovat přímo přes e-shop. Nevýhodné řešení je to v tom, že každé použité či navrhované řešení má svoji vlastní databázi a budou tak vznikat redundantní data o zákaznících. Ideální proto do budoucna bude vystavět kompletně vlastní řešení, které je nyní vysoko nad finančními možnostmi firmy. Aktuálně jsou tedy dvě možnosti. Zakoupit modul Servis od Money a vzít jako výhodu, že servisy nebudou v Excelu, ale bude rychlejší fakturace opravy. Nebo vytvořit databázi se jednoduchou kalkulačkou, kde se začnou opravy ukládat, aby byla připravená data pro další použití. Náhradní díly v obou případech mohou být zadány v Money i e-shopu a dodavatelské ceny se budou hlídat jako u ostatního zboží pomocí excelovské tabulky. Náklady u na vytvoření vlastní kalkulačky mohou být až 4 dny práce programátora, což při hodinové sazbě 500Kč je 16 tisíc Kč. K tomu je potřeba přičíst týden příprav jejích funkcí a vzhledu.

Z Tabulka 8 je vidět, že i přes větší náklady na pořízení o 2 body vítězí řešení vhodnější do budoucna, které lze dále rozšiřovat, upravovat a data jsou dobře a volně přístupná.

Parametr	Money S3 s modulem Servis	Vlastní kalkulačka s DB
Použitelnost	8	7
Správnost	7	8
Dostupnost	6	9
Bezpečnost	8	6
Přizpůsobivost	6	8
Propojitelnost	6	9
Náklady na pořízení	9 (4 tis)	4 (16 tis, 2 týdny)
Náklady na provoz	10	10
Návratnost investice	7	8
Součet	67	69

Tabulka 8 – hodnocení řešení pro servis

4.3 Harmonogram implementace

Implementace bude probíhat přesně v pořadí podle hodnocení priorit. V úvodu návrhové části je zmíněno, že zavádění nástrojů se bude věnovat majitel firmy a z týdne je schopen vyčlenit zhruba 2 celé dny na realizaci implementace, což je v harmonogramu počítáno za jeden kalendářní týden. Proto je možné, že v případě více času půjde implementace rychleji, ale nelze s tím předem počítat. V tuto chvíli by bylo vhodné vzít ještě v úvahu náročnost implementace jednotlivých částí a uspořádat pořadí dle toho. Ale protože se nakonec jedná o 5-6 oblastí, u kterých je zřejmý jejich dopad na firmu, složitost implementace by pořadí změnila minimálně nebo vůbec. V případě času navíc lze spouštět další fáze již při běžící předchozí. V Tabulka 9 je plán realizace jednotlivých částí. Dokončení prvního kola nasazování nástrojů pro podporu strategie je předpokládáno těsně před koncem roku v 52. týdnu. Na tvorbu webových stránek bude osloveno několik freelancerů, kteří se zaměřují přímo na tvorbu e-shopu pomocí Wordpress a na ostatní části, kde bude třeba vytvořit vlastní webovou aplikaci napojenou

na databázi se ve spolupráci, v případě dobré zkušenosti, bude pokračovat, případně se osloví jiní freelanceři.

Oblast	Trvání	Začátek	Konec	Náklady
E-shop	16 týdnů	21. týden	37. týden	45 tisíc Kč
Spokojenost zák.	2 týdny	38. týden	39. týden	8 tisíc Kč
Finanční řízení	5 týdnů	40. týden	44. týden	23 tisíc Kč
CRM	5 týdnů	45. týden	49. týden	20 tisíc Kč
Řízení nákupu	-	-	-	-
Servis a díly	2 týdny	50. týden	51. týden	16 tisíc Kč
Celkem	30 týdnů	21. týden	51. týden	112 tisíc Kč

Tabulka 9 – harmonogram realizace včetně nákladů

4.4 Zhodnocení návrhů

Do stanoveného rozpočtu se pro implementaci podařilo dostat pět nejdůležitějších oblastí. Náklady jsou vidět v Tabulka 9. Řízení nákupu bude lepší nechat do dalšího kola a realizovat ho pořádně. Oblast servisu, vozíků a náhradních dílů už jde mírně nad rozpočet, proto se uvidí, zda se budou navyšovat částky u předchozích oblastí a případně by se musela část pro evidování servisů přesunout do dalšího kola realizací. Z důvodu překročení rozpočtu nemá smysl plánovat další fáze, protože není jasné, jak rychle se podaří vyhradit další balík financí a jak velký bude.

Všechny naplánované oblasti pro realizaci jsou naplánovány tak, že splňují všechny důležité požadavky zároveň při velmi rozumných nákladech. Nasazení všech navržených systémů posune firmu kus kupředu. Vytvoří podporu pro každodenní práci, pomůže získat nové zákazníky, lépe pracovat se stávajícími a pravděpodobně tak dosahovat větších zisků, což by přesně splnilo na začátku definovaný 3D cíl.

Během návrhů jednotlivých oblastí se ukázalo, že dnešní ERP systémy nabízí funkce velmi podobné požadavkům firmy. Jsou zde však dvě velké nevýhody oproti navrhnutému řešení, které směřuje k jednomu velkému vlastnímu systému dodělánému po částech. První nevýhoda je cena. Bez e-shopu a spokojenosti zákazníků, které ERP systémy neřeší, je v plánu vynaložit 59 tisíc Kč. Za ERP systém s podobnými funkcemi by Simple Lift zaplatil zhruba 90 tisíc Kč¹⁸, což je o 30 tisíc víc a zároveň by řešení neodpovídalo specifickým požadavkům firmy. Nejjednodušší by bylo nechat si zpracovat či upravit ERP systém od nějakého renomovaného dodavatele. Částky by však nejspíš šplhaly do statisíců, což firma nyní nemá.

¹⁸ <http://www.money.cz/money-s4/cenik/>

ZÁVĚR

V této diplomové práci s názvem Návrh implementace business strategie podniku v kontextu využití IS/IT bylo cílem navrhnout využití IS/IT v implementaci business strategie malé rodinné firmy Simple Lift s.r.o. Firma působí na trhu manipulační techniky. Primární důraz byl kladen na rozvojový charakter business strategie. Tento cíl byl v práci upřesněn na získávání nových zákazníků, dosahování maximální spokojenosti u současných zákazníků a zvyšování povědomí o značce firmy, lepšímu řízení sortimentu, rozvoji marketingu, a to vše za pomoci IS/IT. Očekávaným důsledkem je nárůst zisků a zvyšování marže.

Nejdříve byly zpracovány teoretické poznatky ke strategii firmy, a konkrétně k business strategii firmy. Je popsáno více způsobů, jak se na ni dá pohlížet. Další poznatky zkoumají úlohu informačních systémů v podnicích, proč a jak se používají a nastiňují základní strukturu jejich implementace. Pojítkem mezi business strategií a IS/IT strategií firmy je v teoretických východiscích zmíněná informační strategie. A v poslední části jsou nastíněna specifika malých podniků.

V analytické části byla provedena důkladná analýza společnosti, jejího okolí a konkrétně možností využití IS/IT. Jsou zde charakterizovány základní údaje o firmě, organizační struktura, produkty a služby, které firma nabízí, aktuální stav IT, finanční výsledky za poslední tři roky, podrobné fungování v rámci prodeje, servisu a marketingu a hodnotový řetězec pro lepší pochopení, jak podnik plánuje naplňovat navrženou business strategii. V externí části analýzy jsou vymezeni zákazníci a jejich očekávání, konkurence a dodavatelé. Konkrétní příklady na využití IS/IT pro podporu realizace strategie, vycházející z interní části, jsou popsány z pohledu využití konkurencí a dalšími příklady inspirace, jaké jsou dnes možností realizace. Dále se v úvahu bere vliv dodavatelů, zákazníků, konkurentů a obecného okolí, pro případné oslabení těchto vlivů. V závěrečné SWOT analýze je shrnuto, že firma je velmi malá, je na začátku, a přestože momentálně silných stránek není mnoho, lze toho využít a zaměřit se přesně na to, uznáme jako nejdůležitější. Využití IS/IT ji v některých částech hodnotového řetězce nás může posunout mezi lídry oboru (například práci se zákazníky díky CRM). Nutné je, dát

si pozor, aby se při této velikosti firmy nezačalo realizovat příliš velké množství projektů což by firmu mohlo zahltit a v případě neúspěšné realizace i velmi finančně poškodit.

Z analýzy vzešlo 18 oblastí, které lze podpořit implementací IS/IT. Ze zmíněného důvodu velikosti firmy a omezeného rozpočtu na realizaci, byly určeny možné dopady těchto oblastí a dle nich stanoveny priority implementace. Následně bylo vybráno řešení pro 5 oblastí, které mírně překročili stanovený rozpočet 100 tisíc Kč. Je to realizace e-shopu, který zpřehlední nabídku zboží a služeb a pomůže přivádět nové zákazníky, automatizované zjišťování zákaznické spokojenosti, jako indikátor, jestli se daří nebo nedaří plnit zákaznické požadavky, software pro finanční řízení a business inteligenci, CRM řešení, které ty zákaznické požadavky pomůže lépe zpracovat a naplnit a evidence servisů v online dostupné databázi, což ulehčí život zaměstnancům i zákazníkům.

Firma každým rokem roste a zákazníci jsou převážně spokojení. Aby byl trend udržitelný, při rostoucích nárocích a počtech zákazníků, je potřeba některé úkony zjednodušit, jiné zase vylepšit. To přesně navržená realizace IS/IT nástrojů dělá a umožňuje firmě zkvalitnit svoje služby a urychlit růst.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. PORTER, M. E. Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon). Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
2. PORTER, M. E. Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
3. LOŠŤÁKOVÁ, H. B-to-B marketing: strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí, Praha: Prodeessional Publishing, 2005. 1. vyd. 186 s. ISBN 80-86419-94-0.
4. BOCIJ, P., Andrew, G., Simon, H. Business information systems: technology, development and management. New York: FT Prentice Hall, 2008. 4. vyd. 710 s. ISBN 9780273716624.
5. MAGRETTA, J. Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 231 s. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.
6. ZICH, R. Koncepce úspěšuschopnosti: Konkurenceschopnost – vítězství, nebo účast v soutěži?. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM s.r.o. 2012. 125 s., ISBN 978-80-7204-818-2.
7. MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 246 s. ISBN 978-802-4719-115.
8. DEDOUCHOVÁ, M. Strategie podniku. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-717-9603-4.
9. KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C.H.Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-717-9453-8.
10. KOTLER, P. Marketing management. 10. rozš.vyd. Praha: Grada, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6.
11. SEDLÁČKOVÁ, H. a K. BUCHTA. Strategická analýza. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H.Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-717-9367-1.
12. KOCH, Miloš et al.. Management informačních systémů. Vyd. 3., přeprac. Brno: Akademické nakladatelství CERM. 2010, ISBN 978-80-214-4157-6.

15. KOCH, Miloš. ZEFIS: zhodnocení informačních systémů online [online]. Brno, 2010 [cit. 2017-01-12]. Dostupné z: www.zefis.cz
16. KŘENA, Bohuslav, KOČÍ, Radek, Úvod do softwarového inženýrství. Brno, 2006. Studijní opora. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta informačních technologií.
17. MARKETING ROBERT NĚMEC. Marketingový mix rozbor. [online] 2005 [cit 2017-3-17] Dostupné z: < <http://robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>>
18. STTATEGYZER AG. Business model canvas. [online] 2017 [cit 2017-1-20] Dostupné z <<https://strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>>
19. SODOMKA, Petr a Hana KLČOVÁ. Informační systémy v podnikové praxi. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Computer Press, 2010, 501 s. ISBN 978-80-251-2878-7.
20. JOHNSON, Gerry, Kevan SCHOLLES a Richard WHITTINGTON. Exploring corporate strategy. 7th ed. New York: FT/Prentice Hall, c2005. 635 p. ISBN 0273687344X
21. OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev. 1. vyd. V Brně: BizBooks, 2012, 278 s. ISBN 978-80-265-0025-4.
22. BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada Publishing. 2007. s. 278. ISBN 978-80-247-1535-3
23. VOJÍK, V. Vybrané kapitoly z managementu malých a středních podniků. 1. vyd. Praha: VŠE ,2002, ISBN 80-245-0409-X.

SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ

Tabulka 1 – matice faktorů 7S	45
Tabulka 2 - příjmy firmy za poslední tři roky	49
Tabulka 3 – hodnocení významu jednotlivých oblastí pro podporu strategie	75
Tabulka 4 – hodnocení jednotlivých řešení e-shopu	78
Tabulka 5 – hodnocení řešení pro finanční řízení	83
Tabulka 6 – hodnocení CRM řešení	85
Tabulka 7 – hodnocení řešení pro řízení nákupu	87
Tabulka 8 – hodnocení řešení pro servisy	89
Tabulka 9 – harmonogram realizace včetně nákladů	90
Obrázek 1 - 3D hodnocení úspěchu firmy (Zich, 2012)	15
Obrázek 2 – Zlatý kruh (Sinek, 2011)	17
Obrázek 3 - Hodnotový řetězec M. Porter	28
Obrázek 4 - Oblasti strategického řízení IS/IT (Keřkovský, Drdla)	32
Obrázek 5 - McFarlanův model (Koch, 2010)	34
Obrázek 6 - organizační struktura firmy	39
Obrázek 7 - zhodnocení úrovně systému metodou HOS (www.zefis.cz)	47
Obrázek 8 - Karta Money Dnes z účetního programu Money S3	81

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 - Business strategie.....	I
-------------------------------------	---

PŘÍLOHY

Příloha 1 – Business strategie

Strategie podniku byla definována na jaře roku 2015 na základě workshopu Inprofo¹⁹ a záměru vlastníka. Během workshopu, po podrobném představení společnosti, účastníci navrhovali možné varianty strategie. Pracovali v několikačlenných skupinkách na základě poskytnutých informací. Po zvážení všech návrhů od všech týmů vznikl jednoduchý návrh klíčových kroků:

1. Vytvoření nové značky a založení s.r.o.
2. Vytvoření nových webových stránek
3. Úprava prodejny
4. Zaměření se na marketing a rozvoj konkurenceschopnosti
5. Dovoz zboží ze zahraničí od výrobců
6. Prodej a servis čelních vozíků
7. Prodej doplňkového zboží

Novou značkou je společnost Simple Lift s.r.o., která je již vytvořená a je založená s.r.o.. Na vývoji nových webových stránek se již pracuje a měli by být maximálně během pár měsíců hotové. Úprava prodejny již také proběhla a je v daleko lepším stavu, než se nacházela v roce 2014. Proběhlo přeuspořádání na základě poznatků získaných během posledního roku, nicméně vylepšování bude probíhat neustále. Nyní zbývající časové kapacity po vyřízení operativních činností jsou zaměřeny na vylepšování webových stránek, což je chápáno jako vylepšování marketingu, který bude následovat společně se zaměřením na obchod. Tímto chceme dosáhnout zvýšení obrátkovosti zboží, zvýšit obrat a začít dovážet zboží přímo z továren, kde je nutné brát větší množství pro snížení ceny dopravy na minimum. Větší marže a zisky by měly umožnit se následně soustředit na více ziskové zboží, jako jsou čelní vozíky. Strategie navržená na základě workshopu Inprofo

¹⁹ Inprofo je projekt pod vedením pana doc. Zicha, který má za úkol přenášet teorii do praxe a pomáhá tak například studentským firmám definovat strategie.

a záměru vlastníka je rozpracována dále pomocí Business Model Canvasu a rozšířeného marketingového mixu.

Business strategie definovaná pomocí Business Model Canvasu

Zákaznické segmenty

Cíl: Hlavní cíl je úzký segment středních až větších firem s velkým množstvím skladů nebo prodejen. Druhotné cíle jsou široký tržní segment všech typů zákazníků a segment zákazníků z Brna a okolí.

Větší firmy s velkým množstvím maloobchodním prodejen potřebují na každou prodejnu několik kusů manipulační techniky. Díky velkému množství techniky, které je potřeba obměňovat a zároveň přikupovat na nové prodejny vzniká pravidelný obchod. Výběr tohoto segmentu není náhodný, přesně tyto firmy aktuálně tvoří největší část obrátu firmy. Druhotné cíle nejdou proti hlavnímu, ale doplňují ho. Nabízené zboží lze zároveň nabídnout a dodávat po celé ČR, díky klesajícím cenám dopravy. Dobré umístění prodejen v Brně, umožňuje poskytovat další přidané služby pro zákazníky v okolí, jako je například servis.

Aktuální stav: V současné době, kdy přivádění nových zákazníků je pouze na doporučení, není práce se zákazníky v jednotlivých segmentech žádná a tudíž ani cílení neexistuje. Snaha je dělat svou práci (prodej, servis aj.) co nejlépe, aby nás zákazníci doporučovali dále a stávali se zákazníky stálými.

Hodnotové nabídky

Cíl: Ulehčování života. Zákazník může šetřit svůj čas a energii, protože ví, že mu dodáme kompletní řešení, snažíme se ho co nejméně zatěžovat, poradíme mu, umožníme mu asistovaný nákup na prodejně či po telefonu, tak i nerušený z pohodlí domova.

Protože firma není výrobcem ani dovozcem a zboží na trhu je velmi podobné a možnosti diferenciací jsou velmi malé, je třeba se odlišit jako podnik, jako značka. To znamená soustředit se na služby zákazníkům a práci s nimi. Hlavními výhodami oproti

konkurenci by se měla stát snadnost použití jakékoliv služby a zvládnutí úkolu za zákazníka. Nabídka pro zákazníka by měla být maximálně jednoduchá a srozumitelná, vše by mělo být transparentní a zároveň poskytované služby musí být velmi komplexní, tak abychom ušetřili zákazníkovi čas a energii.

Aktuální stav: Komplexita služeb v některých oblastech je na dobré úrovni. Například servis paletových vozíků zařídí vše od prohlédnutí vozíků, posouzení stavu, odvezení, zapůjčení náhradního, opravení a dovezení zpět. Je nutné ji posunout ještě dále, za hranici, kde konkurence končí a zrychlit dodání, zprehlednit nabídku a doplnit další služby. Velké mezery jsou v jednoduchosti nabídky, protože zatím bylo dáváno zákazníkům na výběr větší množství možností a zkušenost je taková, že sami neví, co mají vybrat. Služby je třeba zprocesovat, aby nebyl prostor pro chyby. Nyní vše funguje díky zapojení malému množství pracovníků.

Kanály

Cíl: Osobní kontakt (prodejna, návštěva u zákazníka nebo doručení zboží námi či dopravcem), telefon, online (webová prezentace, e-shop, chat na webu, e-mailly a newsletter)

Nejdůležitějším kanálem je osobní kontakt s většími firmami, jejich vyhledávání, oslovování a udržování kontaktu. Pro všechny zákazníky by každá firma měla být snadno dostupná na telefonu nebo e-mailem. Standardem se pak dnes stává e-shop s přehlednou nabídkou zboží, včetně aktuálních informací o dostupnosti a ceně a další online nástroje umožňující pohodlný výběr a nákup odkudkoliv. Nadstavbou je kamenná prodejna, kam zákazník může zboží přijít vyzvednout, reklamovat, nechat opravit nebo se poradit a vybrat přímo na místě. E-mailing, blog a další nástroje jsou nástroje pro oslovení především širšího trhu a udržování povědomí o značce.

Aktuální stav: Osobní kontakt se zákazníky samozřejmě je, ale není využíván účelově pro akvizici nových zákazníků. E-mail a telefon je nejčastější formou, jak nás zákazníci kontaktují, tyto kanály fungují dobře. Webová prezentace existuje, je spojená s nabídkou zboží, ale není to e-shop. U zboží je málo informací, někdy neaktuálních, malé obrázky.

E-mailing a blog neexistuje vůbec. Prodejna je zavedena dobře, ale potřeba ji neustále vylepšovat. Nutná je i lepší práce s informacemi napříč všemi kanály.

Vztahy se zákazníky

Cíl: Osobní asistence, individuální osobní asistence, automatizovaný prodej

Pro zákazníky, kteří si chtějí vše porovnat a najít sami, by měl e-shop poskytnout automatizovaný prodej. V případě potřeby bychom jim však měli být k dispozici pro osobní asistenci, ať to bude formou chatu přímo na webových stránkách, e-mailem, telefonem nebo osobně. V co největší možné míře bude snaha převádět asistenci na individuální, což znamená vytváření vztahů se stálými zákazníky a řešení jejich požadavků na míru k jejich spokojenosti.

Aktuální stav: Osobní asistence funguje, v podstatě je nutná, protože nově příchozí zákazník nemá jinou možnost, což je problém. Individuální osobní asistence je poskytována dlouhodobým zákazníkům a přináší nejvíce výsledků.

Zdroje příjmů

Cíl: Prodej zboží a služeb, servis, pronájem, technické kontroly a jiné služby

Největším zdrojem příjmů by měl být prodej zboží. Příjmy by měly plynout rovnoměrněji ze všech kategorií výrobků, abychom z každé kategorie těžili maximum a zároveň nebyli závislí na některé z kategorií. Druhým největším zdrojem příjmů se předpokládá servis. Tyto dvě hlavní oblasti by měly být doplněny prováděním technických kontrol a prohlídek na vozících, pronájmem techniky a dalšími službami, jako je doprava, zapůjčení vozíku po dobu opravy za speciální cenu a operativní leasing na paletové vozíky. Poměr zdrojů příjmů by měl být zhruba 70% z prodeje, 25% ze servisu a zbylých 5% z doplňkových služeb. Postupem času by na řadu měl přijít prodej a servis velkých vozíků a případně vlastní kovovýroba.

Co se týká rozložení příjmů a zisků mezi jednotlivé zákaznické segmenty, očekávám nejvyšší ziskovost z větších firem, které budou pravidelně objednávat drobnou techniku. Časem by na podobné úrovni mohl být automatizovaný prodej přes e-shop a prodejna získávající zákazníky z Brna a okolí bude doplněním.

Aktuální stav: Nejvíce ziskovými oblastmi jsou servis a prodej větších zakázek. Ostatní dohromady tvoří podstatnou část rozpočtu, ale konkrétní jednotlivé části by měly tvořit větší část z celkových příjmů. Neustále probíhá fáze učení a růstu, takže v budoucnu dojde i na optimalizování procesů za účelem zvyšování zisku.

Klíčové činnosti

Cíl: Komunikace, hodnoty, řešení problémů, vztahy se zákazníky, kvalita zboží a služeb

Na prvním místě je péče o zákazníky. U těch větších a stálých o nich musíme vědět vše a podle informací s nimi pracovat. Musíme vědět maximum informací o zboží, abychom byli schopni všem zákazníkům poradit a byli vnímáni jako odborníci. Informace musíme přehledně poskytovat na našich webových stránkách, aby je zároveň zákazníci mohli vyhledat a pohodlně přečíst sami. Zákazníkům musíme být k dispozici, mít čas se jim věnovat, abychom jim pomohli s jejich aktuálními problémy. Jednoduše řečeno zaměřit se na péči o zákazníky. Pro automatizovaný prodej musíme zajistit, aby fungovalo vše kolem e-shopu. Od samotného IT řešení e-shopu, zboží skladem, včasné doručení a kvalitně zpracované informace o zboží. Poskytování servisu na naše zboží nám umožní odlišit se od některých e-shopů a poskytnou zákazníkům maximální péči.

Aktuální stav: Udržování vztahů se zákazníky je klíčovou činností podniku již nyní, a proto je potřeba ji udržovat a zdokonalovat. Servis je na vynikající úrovni, ale zaměřuje se téměř výhradně na paletové vozíky. E-shop je spuštěný a probíhají vylepšení. Vše je nějakým způsobem vyřešeno, ale je potřeba se na služby firmy podívat komplexně a zjistit, kde jsou nedostatky a ty odstranit a zajistit jejich škálovatelnost.

Klíčové zdroje

Cíl: Zkušenosti, vynikající prodejna a e-shop, servisní dílna, značka, informace, vztahy

Všechny zdroje vycházejí z kroků stanovených ve strategii. Pro servis i výbornou individuální asistenci zákazníkům potřebujeme znalosti a zkušenosti. Prodejna musí být přehledná a příjemná, nabízející informace, nevnučující se personál a dostupné zboží. Stejně tak e-shop, což je vlastně online prodejna. Podstatná je práce s informacemi o zákaznících, nejspíš pomocí informačního systému, který z dat udělá informace.

Ty pomohou lépe vyhovět zákazníkům a udržovat lepší vztahy. Tohle všechno by měla zastřešovat značka, která diferenciuje a umožňuje vytvářet vyšší zisky.

Aktuální stav: Budování značky je teprve na počátku, jelikož je chvíli vytvořená. To je běh na dlouhou trať. Prodejna je nyní na slušné úrovni a pořád ji posouváme dále. E-shop je vytvořený a také pracujeme na jeho vylepšení. Obchod stavíme již nyní na vztazích se zákazníky, ale je to možné jen díky menšímu množství zákazníků. S informacemi se nepracuje více než co jsme si schopni sami zapamatovat a odvodit. Servis máme výborný, ale zaměřuje se zatím hlavně na paletové vozíky, jak bylo zmíněno výše.

Klíčová partnerství

Cíl: Výrobci, dodavatel náhradních dílů, zkušené servisní technici

Stejně jako u budování vztahů se zákazníky je výhodné vybudovat vztahy s výrobcí. Klesá tak riziko nesplnění dodávky, větší ochota při řešení reklamací a speciálních přáních. Aby se firmě podařilo splnit výše stanovené cíle s výborným servisem, potřebuje spolehlivého dodavatele náhradních dílů a někoho kdo poradí v případě problémů v servisu. V případě vytvoření aliance s některým z partnerů nebo získání výhradního zastoupení pro Českou Republiku, mohlo by to být základem konkurenční výhody.

Aktuální stav: Podnik má dvacetiletou historii, za tu dobu stihl předchozí majitel Libor Svoboda vytvořit spoustu přátelství a partnerství s konkurenčními podniky. Bohužel minimum z těch vztahů je natolik pevných a upřímných, aby se na nich dalo stavět. Dobrým, ale upadajícím je vztah s hlavním dodavatelem Belet a.s., další podnik je UHS Jakos z Uherského Hradiště, který má výbornou servisní základnu a je ochotný pomoci. Ostatní partnerství jsou spíše obchodního charakteru a teprve vznikají.

Struktura nákladů

Cíl: Snížení obehitím prostředníků, vlastní sídlo

Cílem je náklady snižovat díky vytvoření opakovatelných procesů, jelikož se zatím snažíme vyhovět všem zákazníkům a řešíme i nestandardní případy, které nás stojí více času. Další prostor pro snížení nákladů je nákup zboží přímo u výrobců a dovoz zboží

vlastními silami namísto nakupování u importérů do České republiky. Další cíl je během pár let postavit vlastní sídlo místo využívání pronájmu.

Aktuální stav: Mzdy jsou největší položkou v rozpočtu a budou se ještě pravděpodobně zvyšovat se zvyšováním množství práce a hodnoty pracovníků pro firmu. Nicméně jejich výše je úměrná objemu práce, a tedy i příjmů. Druhou největší položkou je nájem prostor, které bychom raději vynaložili na úvěr na vlastní sídlo. Materiál a náhradní díly na servis již nyní nakupujeme za dobré ceny, ale neustále je kam se posouvat. Zboží je kupováno od importérů, zde je třeba je vynechat a jít přímo k výrobcům. A ostatní režijní náklady časem nejspíše porostou.

Business strategie definovaná pomocí rozšířeného marketingového mixu

Protože pohled na strategii pomocí Business Model Canvasu je v některých oblastech velmi detailní, mohou zanikat určité spojitosti a jako celek nemusí dávat smysl. Proto je na dalších stranách business strategie definována ještě pomocí rozšířeného marketingového mixu, který může poskytnout pohled trochu z jiného úhlu a pomoci si tak vytvořit o strategii komplexnější obrázek.

Produkt

Základním produktem je prodej a servis manipulační techniky. K nim nově bude jako doplněk pronájem drobné manipulační techniky. Firma se zaměřuje především na ruční techniku, jako jsou paletové vozíky, rudly, transportní vozíky, zdvižné stoly a plošiny, různé náhradní díly a ruční vysokozdvižné vozíky, případně vozíky s elektrickým pohonem a zdvihem. Všechn svůj sortiment zároveň servisuje a prodává náhradní díly. Veškerý sortiment není skladem, podnik má větší množství partnerů a zakládá si na tom, že je schopen svým zákazníkům sehnat to, co potřebují. Dlouholetým a předním dodavatelem je český výrobce a dovozce manipulační techniky Belet a.s. z Vejprt. Produkty se z 80% dováží z Číny a od všech výrobců je velmi podobné, někdy pouhým okem k nerozeznání. Proto je velmi těžká diferenciacce. Formou nejnižších nákladů mohou jít velké společnosti, které kupují velké množství, proto je nutné zaměřit se na

konkrétní zákaznické skupiny a snažit se jim maximálně vyhovět a diferenciovat se tak spíš pomocí služeb. V posledních letech se osvědčilo dostat se do blízkého kontaktu s pracovníky zajišťující manipulační techniku u středních a větších firem, kde je potenciál opakovaného obchodu a snažit se jim maximálně vyhovět. Nejen firmě, ale přímo lidem. V praxi to pak znamená společně vybrat takové vozíky, které firmě budou vyhovovat a držet je na skladě v množství, které umožní dodávat vždy co nejrychleji. A samozřejmě stejně rychle reagovat na žádosti o servis a další služby.

Cena

Jak je řečeno v části o produktu, cenou nejnižších nákladů mohou jít spíše větší společnosti, které dováží zboží z Číny po kontejnerech, mají lepší vyjednávací pozici a levnější dopravu. Kdybychom se s nimi pouštěli do cenové války, pouze bychom snižovali zisky. Vytvoření důvěry u dlouhodobých zákazníků ale dovoluje účtovat ceny lehce vyšší, než jsou ty e-shopové. Zákazníci oceňují ušetřenou práci, vědí, že zboží dostanou ve slíbeném termínu a bude fungovat. Pokud se přece jen něco stane, reklamování nemůže být jednodušší. Reklamace jsou navíc řešeny prozákaznický a proto se vytváří pevné vztahy postavené na důvěře. Takový zákazník pak nemá potřebu odcházet a další spolupráce funguje na principu: „Pokud máte tohle, objednáváme.“ Výsledná prodejní cena se tedy skládá pomocí faktorů:

- Nákupní cena
- Cena konkurence
- Cena substitutu – například vlastního produktu, který daný produkt může nahradit

Cena se pak většinou pohybuje lehce výš nad cenou e-shopů, ale porovnatelně s cenou substitutů, aby zákazník vždy dostával za rozumné peníze, dobrou hodnotu. Zjednodušeně by se dalo říct, že k e-shopové ceně konkurence přičítáme cenu za naše individuální služby.

Lidé

Na nich celá strategie stojí, protože zisky plynou díky ochotě a schopnosti zákazníků pomoci. Ve firmě jsou aktuálně 3 lidí. Majitel, administrativní pracovník a servisní technik. Největší část obchodu má na starosti majitel, který udržuje se zákazníky pevné vztahy. Částečně se do obchodu zapojuje administrativní pracovník. Proto je nutné perfektně zvládnout předávání informací o zákaznících a obchodních případech. Všichni tři jsou naladěni ochotně pomoci každému zákazníkovi a vyřešit jeho potřeby. Prozatím se nepracovalo s vizí a hodnotami, ale nová strategie s nimi počítá. Je nutné vytvořit prostředí, kde mohou zaměstnanci svobodně rozhodovat, mají prostor pro inovace a budou vidět smysl své práce, budou moci být na svou práci hrdí. S tím souvisí udržení vysoké informovanosti a oslavování i dílčích úspěchů, aby mohly být neustále zaváděny změny, které povedou ke zlepšování.

Plánování

Pro majitele je role hlavy podniku i po necelých dvou letech pořád nová role a učí se tak každým dnem. To platí v osobní rovině a rovině oborové a z týdne na týden se tak situace může měnit díky novým zásadním informacím. Nicméně pro udržení maximální konzistence a nevnášení zmatku do směřování podniku je plánováno na 5 a více let. Sem spadají základní kroky vymezené na začátku kapitoly. Plánování dílčích krůčků k naplňování stanovených milníků je v horizontu 6-12 měsíců.

Procesy

Formálně procesy ve firmě nebyly doposud žádné. To se s novou strategií mění. Procesy umožňují zrychlovat, zjišťovat slabá místa, pomáhají odhalit selhání. To vše podporuje maximální kvalitu služeb. Hlavní firemní procesy jsou prodej a servis. Pronájem je v začátcích. U prodeje byly vytvořeny podpůrné procesy pro zpracování obchodního případu, pro naskladnění zboží. Pomohlo to sjednotit postupy a zlepšit tok informací. U servisu je úzkým místem servisní technik, protože má je jedny ruce a je tedy třeba mu co nejvíce práci usnadnit, aby se zvětšila průchodnost a nestávalo se, že jsme zahlcení na několik týdnů předem. Prvním krokem, který tomu pomáhá, je proces přijetí vozíku do opravy. Při převzetí proběhne řádná prohlídka ještě se zákazníkem, pro upozornění na další možné závady, které by bylo dobré odstranit, poté zjištění příčin závad a případně započítání jejich řešení. Někdy je nutné objednat náhradní díl nebo provést na vozíku

zámečnické práce a to vůbec nemusí technik řešit. Je to první krok, na který je třeba navázat. Určitě v oblasti práce se získávanými informacemi.

Propagace

Ani propagace ve větší míře donedávna neexistovala. Byly to pouze střípky, když se někde rozdaly letáky nebo se navštívil zákazník. Nebylo sice na čem stavět, ale dalo to možnost udělat vše od začátku a po svém. Jedním z kroků bylo vytvoření s.r.o. a s ním i nové značky Simple Lift. Název značí přesně to, co je zmíněno výše – zjednodušování pro zákazníka. Slogan zní: „Děláme svět lehčí“. Hodnoty jsou pak jednoduchost, ochota a poctivost. Archetyp značky byl zvolen „pečovatel“, který přesně sedí na strategický záměr maximálně se starat o své zákazníky. Jelikož by měl být prodej částečně automatizovaný, bude maximálně využíván online marketing, jako je SEO, SEM a e-mailing, na který se hodně spoléháme vzhledem k velké databázi klientů za skoro 20 let podnikání. Druhou stanou je offline reklama formou klasických reklamních cedulí, případně dopisů apod., která by měla cílit především na majitele a vedoucí firem, kteří méně brouzdají po internetu a pomoci tak budovat značku. Protože značka je zde to, co pomáhá diferenciovat. To jsou základní pilíře, které stanovil na základě analýz a získaných poznatků majitel firmy a které budou používány jako šablona pro veškerý marketing. V případě takto malého podniku by rozpracovávání jednotlivých funkčních strategií bylo spíše ztrátou času.

Trh

Zákazníci firmy jsou živnostníci, kteří potřebují přepravovat břemena, zde to zatím neumíme lépe specifikovat. Dále spousta menších a středních firem, jako jsou autodopravci a sklady a pak pár větších zákazníků, kteří mají vlastní prodejní síť a distribuční centra. Ty jsou z hlediska zisků pro firmu nejdůležitější. Protože má konkurence velmi podobné zboží a služby a je těžké na tak starém trhu něco nového vymyslet je třeba cílit přímo na zaměstnance firem a oslovovat s nabídkou je. Aktuálně nevidíme potenciál v jiných výrobcích, abychom se snažili o obsazení i jiného trhu. Dlouhodobým záměrem je vlastní vývoj a výroba manipulační techniky.