



# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Zhodnocení marketingové komunikace kampaně malého podniku

Evaluating of Marketing Communication of a Small Business  
Campaign

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Řízení rozvojových projektů

## **STUDIJNÍ OBOR**

Projektové řízení inovací v podniku

## **VEDOUcí PRÁCE**

Ing. Petra Králová, Ph.D.

BEZCHLEBOVÁ,

VENDULA, Bc.

**2019**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Bezchlebová	Jméno:	Vendula	Osobní číslo:	423388
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení veřejné správy a regionálních studií				
Studijní program:	Řízení rozvojových projektů				
Studijní obor:	Projektové řízení inovací v podniku				

## II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:  
Zhodnocení marketingové komunikace kampaně malého podniku

Název diplomové práce anglicky:  
Evaluating of Marketing Communication of a Small Business Campaign

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem DP je zhodnocení marketingové komunikace kampaně, kterou podnik zavedl a navrhnout zefektivnění kampaně či jiná opatření.  
PŘÍNOS: Přínos práce je pro firmu, za účelem zhodnocení této kampaně, ponaučení se z ní a aplikace návrhů na zlepšení pro kampaně následující či pro jiné oblasti, ve kterých by firma mohla vynikat.  
OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - strategické řízení, strategická analýza, marketing 3. Praktická část - představení společnosti, analýza současného stavu, návrhy řešení a jejich implementace; 4. Shrnutí; 5. Závěr

Seznam doporučené literatury:

1) FOTR, Jiří, 2012, Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2) HANZELKOVÁ, Alena, KEŘKOVSKÝ Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich, 2017, Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. přepracované vydání. 3) MAGRETTA, Joan, DUBEC Radek, 2012, Michael Porter jasně a srozumitelně. 4) Jakubíková, Dagmar, 2013, Strategický marketing.

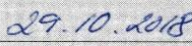

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:  
Ing. Petra Králová, Ph.D., oddělení manažerských studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: 24.10.2018 Termín odevzdání diplomové práce: 2.5.2019  
Platnost zadání diplomové práce: 28.2.2020

 Podpis vedoucí(ho) práce  
 Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry  
 Podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

 Datum převzetí zadání	 Podpis studenta(ky)
--	--

Bezchlebová, Vendula, Bc. *Zhodnocení marketingové komunikace kampaně malého podniku*. Praha:  
ČVUT 2019. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 29. 04. 2019

Podpis:

## Poděkování

Děkuji paní Ing. Petře Králové, Ph.D. za vedení mé diplomové práce a za pomoc při zpracování této práce. Dále bych chtěla poděkovat pracovníkům a vedení společnosti XY za poskytnutí materiálů k diplomové práci a za jejich ochotu a pomoc. Závěrem bych poděkovala své rodině a přátelům za podporu.

Bc. Vendula Bezchlebová

# Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá zhodnocením marketingové komunikační kampaně malého podniku XY. Cílem diplomové práce je zhodnotit a navrhnout zefektivnění kampaně a aplikovat návrhy na zlepšení kampaně následující či pro jiné oblasti, ve kterých by mohla firma vynikat. Obsahem práce je teoretická a praktická část. Teoretická část vysvětluje východiska, která byla použita v praktické části. Praktická část obsahuje představení společnosti a její dosavadní strategii. Pro zhodnocení současného stavu byly použity analýzy mikrookolí a makrookolí, a to zejména PESTLE analýza a Porterova analýza modelu pěti sil. Další použitou analýzou v diplomové práci je SWOT analýza. Nejdůležitější částí je vyhodnocení marketingové komunikační kampaně, které obsahuje vyhodnocení použitých komunikačních prostředků a následné zhodnocení, zda byla kampaň úspěšná či nikoliv. Závěr práce se orientuje na jiná doporučení, a to zejména na orientaci na obchodní činnost a zlepšení činností spojené s prezentací firmy XY.

## Klíčová slova

strategické řízení, strategická analýza, strategické rozhodnutí, analýza mikrookolí, analýza makrookolí, SWOT, marketing, strategický marketing

# Abstract

The topic of this thesis is the evaluation of a marketing communication campaign of a small enterprise XY. It is the goal of this thesis to evaluate and propose ways of increasing the efficiency of the campaign and apply these propositions to a future campaign or to other fields, in which the enterprise could excel. The thesis is divided into a practical and theoretical part. The theoretical part explains the solutions used in the practical part. The practical part contains introduction of the company and its previous strategy. The tools used to evaluate the recent state of the enterprise were analysis of the microenviroms and macroenviroms, mainly the PESTLE analysis and Porter's analysis of the five forces. Another analysis used in the thesis is the SWOT analysis. The most important part is the assessment of the marketing communication campaign, that contains the evaluation of the communication tools used and the subsequent assessment of whether the campaign was successful or not. The conclusion of the thesis addresses other recommendations, mainly concerning commerce activities and improving those activities connected to the XY enterprise's promotion.

## Key words

strategic management, strategic analysis, strategic decision, analysis of micro, analysis of macro, SWOT, marketing, strategic marketing

# Obsah

<b>Úvod .....</b>	<b>5</b>
<b>1 Strategické řízení .....</b>	<b>8</b>
1.1 Strategický management.....	9
1.2 Strategická východiska.....	10
1.3 Strategie.....	11
1.4 Strategický plán .....	13
1.4.1 Členění dle hlediska času .....	13
1.4.2 Členění dle věcné náplně .....	13
1.4.3 Členění dle úrovně .....	14
1.4.4 Členění dle účelu .....	15
1.5 Pojem malý a střední podnik .....	15
<b>2 Strategická analýza .....</b>	<b>16</b>
2.1 Analýza makrookolí.....	16
2.1.1 PEST a PESTLE analýza.....	16
2.2 Analýza mikrookolí.....	18
2.2.1 Porterova analýza – model pěti sil .....	18
2.3 Interní analýza .....	19
<b>3 SWOT analýza.....</b>	<b>21</b>
3.1 Tvorba SWOT analýzy .....	21
<b>4 Marketing.....</b>	<b>23</b>
4.1 Koncepce .....	23
4.1.1 Holistický marketingový koncept .....	24
4.2 Marketing .....	25
4.2.1 Marketingový mix.....	26
4.3 Komunikační mix.....	27
4.4 Internetový marketing.....	28
4.4.1 Vyhledávače .....	30
<b>5 Představení společnosti XY.....</b>	<b>33</b>
5.1 Základní informace o společnosti .....	33
5.1.1 Strategie společnosti .....	35



<b>6</b>	<b>Analýza současného stavu společnosti XY .....</b>	<b>36</b>
6.1	Analýza Makrookolí .....	36
6.2	Analýza Mikrookolí .....	40
<b>7</b>	<b>SWOT analýza.....</b>	<b>50</b>
<b>8</b>	<b>Strategické rozhodnutí.....</b>	<b>52</b>
8.1	Popis strategického rozhodnutí.....	52
8.2	Analýza strategického rozhodnutí.....	53
8.3	Celkové zhodnocení strategického rozhodnutí .....	73
8.3.1	Plán a skutečnost reklamní kampaně.....	75
8.3.2	Plán a skutečnost reklamní kampaně – srovnání a doporučení.....	77
<b>9</b>	<b>Návrhy řešení a jejich implementace .....</b>	<b>79</b>
9.1	Body marketingové strategie.....	79
9.1.1	Online a reklamní marketing.....	79
9.1.2	Tvorba sítě osobních kontaktů.....	80
9.1.3	Vztahový marketing.....	81
9.1.4	Budování pozitivního PR společnosti XY.....	81
9.2	Obchodní plán na rok 2019 .....	82
9.2.1	Kroky k naplnění obchodního plánu.....	84
9.2.2	Rozpočet obchodního plánu.....	86
<b>10</b>	<b>Shrnutí doporučení .....</b>	<b>88</b>
	<b>Závěr .....</b>	<b>89</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>90</b>
	<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>92</b>
	<b>Seznam grafů.....</b>	<b>93</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>94</b>
	<b>Seznam příloh.....</b>	<b>96</b>
	<b>Přílohy.....</b>	<b>97</b>
	Příloha č.1 – Plán kampaně.....	97
	Příloha č.2 - Skutečnost .....	98
	Příloha č.3 – Akce pro klienty .....	99

# Seznam zkratek

SBU – Strategic Business Unit

EU – Evropská unie

URL – Uniform Resource Locator

PPC – Pay Per Click

AK – Advokátní kancelář

AMSP – Asociace malých a středních podniků

ČAV – Česká asociace věřitelů

# Úvod

Pro svou diplomovou práci jsem si zvolila téma, které se zaměřuje na zhodnocení marketingové komunikační kampaně malého podniku. Toto téma pojednává o kampani, kterou firma XY zvolila, aby prezentovala svou službu. V dnešní době je důležité, aby firma nastavila svou kampaň dobře a zároveň vybrala správné komunikační kanály. Tyto kanály umožní, aby se nabídka dostala ke správným koncovým zákazníkům. U specifických služeb a výrobků je složité nastavit kampaň správně, proto by to měla dělat firma či oddělení, které se v tomto odvětví orientuje.

Cílem mé diplomové práce je zanalyzovat a zhodnotit marketingovou komunikační kampaň, kterou firma XY zvolila a navrhnout případná vylepšení či navrhnout firmě XY jiné doporučení. Touto diplomovou prací bych ráda firmě XY přispěla svými poznatky k vylepšení její situace.

Diplomová práce se skládá z deseti kapitol. První čtyři kapitoly se týkají teoretické části a dalších šest kapitol praktické části.

Teoretická část vypovídá o věcech, které byly použity v praktické části. První kapitola popisuje strategické řízení a součásti, které souvisí s touto diplomovou prací. Nalezneme zde popis strategického managementu, strategická východiska apod. Důležitým bodem je i popis a použitý strategického plánu. Druhá kapitola přibližuje strategickou analýzu z hlediska makrookolí a mikrookolí. Vybrané analýzy, které se nacházejí v této kapitole, byly aplikovány v praktické části diplomové práce. Třetí kapitola vysvětluje SWOT analýzu a její tvorbu. Poslední kapitolou je marketing, který popisuje důležité části marketingu, které ovlivnily kampaň a následná doporučení.

Praktická část se zaměřuje na marketingovou komunikační kampaň a její součásti. Nalezneme zde představení společnosti XY a její strategický popis a popis jejich služeb. Následně je v šesté a sedmé kapitole aplikována analýza makro a mikrookolí a SWOT analýza. Společnost XY tyto analýzy v minulosti netvořila, a proto jsou pro ni velmi nápomocné, aby se mohla správně orientovat na trhu. V kapitole strategické rozhodnutí nalezneme popis a zhodnocení marketingové komunikační kampaně firmy XY. Strategické rozhodnutí je analyzované po měsících a následně shrnuto a zhodnoceno. Firma XY vytvořila před kampaní plán, jak by měla kampaň dopadnout, proto v této kapitole obsahuje i srovnání plánu se skutečností a následná doporučení. Předposlední kapitolu jsem věnovala návrhům řešení a jejich implementaci. Zvolila jsem několik řešení pro firmu XY, jak by měla postupovat v online marketingu, ve vztahovém marketingu a v zaměření na tvorbu osobních kontaktů. Nicméně mým hlavním návrhem bylo nevytvářet tyto kampaně, ale zaměřit se obchodní činností. Poslední důležitý bod praktické části obsahuje návrh obchodního plánu pro rok 2019 s následným promítnutím do roku 2020. Plán prezentuje kroky k jeho dosažení a následnou

predikci finančního vývoj. Na závěr je v praktické části uvedeno shrnutí doporučení, protože se jednalo o vícero doporučení, která by měla firmy XY aplikovat.

# TEORETICKÁ ČÁST

# 1 Strategické řízení

Tato kapitola se detailně zabývá pojmem strategické řízení a strategickým managementem s jeho součástmi. Strategické řízení je myšleno jako celek procesů, kterým řídíme firmu. (Hanzelková, 2017, s. 4) Základním stavebním kamenem strategického managementu je myšlení, které můžeme definovat jako základní přístup k řešení manažerských úkolů.

- Klasická škola
- Procesní přístup
- Psychologicko-sociální přístup
- Systémový přístup
- Kvantitativní přístup
- Empirický přístup

(Fotr, 2012, s. 22-23)

## **Klasická škola**

Klasickou školu můžeme zařadit do období šedesátých let. Je odvozena od armádní zvyklosti, kde rozhodujícím prvkem je velitel. Součástí tohoto přístupu byla SWOT analýza, která pomáhala identifikovat příležitosti a hrozby, které šly následně použít.

## **Procesní přístup**

Procesní přístup se řadí do období sedmdesátých let. V této době byl kladen důraz na manažerské funkce, které se týkaly plánování, organizování vedení apod. Důležitým prvkem byl rozmach globalizace, kde organizace prodávaly, ale i vyráběly zboží v jiných zemích. Základním pilířem této doby je spojení celé organizace, které vyúsťuje k vytvoření vlastních názorů. (Mallya, 2012, s. 22-23)

## **Psychologicko-sociální přístup**

„Vychází z behaviorální teorie E. Mayo.“ (Fotr, 2012, s. 22) Dle Mallya (2012, s. 24) se tento přístup také nazývá Evoluční. Tento přístup se řadí do období osmdesátých let. Jedním ze znaků jsou vzájemné konflikty manažerů a ekonomů, kteří mají odlišný pohled na problém. Nicméně i přes všechny rozpory je zde kladen důraz na kvalitu a produktivitu. Hlavním představitelem tohoto přístupu je Michael Porter, který definoval pět konkurenčních sil.

### **Systémový přístup**

Systémový přístup se datuje do období devadesátých let. Důležitý prvek, který rozšiřuje pohled strategického řízení, je sociální pohled, který ovlivňuje chování, postoje pracovníků a jejich produktivitu. V tomto důsledku fungují všechny procesy jako jeden celek. (Mallya, 2012, s. 24)

### **Kvantitativní přístup**

Tento přístup se datuje do období po druhé světové válce. Zabývá se především uplatněním algoritmizace a matematických modelů.

### **Empirický přístup**

Empirický přístup je zejména postaven na manažerské praxi z firem, která je vzájemným konfliktem z výše zmíněnými teoriemi. (Fotr, 2012, s. 23)

## **1.1 Strategický management**

Strategický management není zcela jednoduché správně definovat. Souvisí to zejména s vývojem, který je velmi výrazný a postupem času odlišný. „V současné literatuře převládá názor, že strategický management je soubor instrukcí, rozhodnutí a činností, které jsou pro firmu nezbytné pro dosažení strategické konkurenční výhody a k zabezpečení nadprůměrných výnosů.“ (Fotr, 2012, s. 25) Nicméně, aby byl tento princip úplný, musíme ho dále obohatit o personální stránku, kde na jedné straně působí vedení firmy a manažeři a na straně druhé zaměstnanci. Důležitým prvkem v této oblasti jsou znalosti a klíčové kompetence. Pokud to celé zjednodušíme, jde o formulování, implementování a následné zhodnocení rozhodnutí za účelem splnění předdefinovaných cílů. Manažer i vedení firmy musí mít v tomto ohledu důkladné znalosti, které se vztahují k prostředí firmy, ale i k prostředí konkurence, aby dokázali správně formulovat strategii. (Strategic management, 2017, online) Z výše zmíněného nám vyplývají fáze strategického managementu, které podle Fotra jsou:

- Formulace strategie
- Tvorba strategického plánu (možnost rozšířit o tuto fázi)
- Implementace strategie
- Hodnocení strategie

(Fotr, 2012, s. 27-29)

## **Formulace strategie**

Základem je formulování požadovaného cílového stavu firmy za určité období a následné definování postupů, jak těchto cílů dosáhnout. Základními pilíři jsou: poslání, vize, ze které plynou strategické cíle, scénáře a analýza prostředí. Pokud toto vše spojíme dohromady, výstupem nám bude strategický záměr.

## **Tvorba strategického plánu**

*„Etapa tvorby strategického plánu obsahuje postupové kroky vyústující ve formulaci strategického plánu zahrnujícího postupně tvorbu strategické mapy, investiční studie, zahrnující korigované vstupní analýzy, a stanovení funkčních strategií, vedoucích ke zpracování finálních variant strategického plánu.“ (Fotr, 2017, s. 23)*

## **Implementace strategie**

K implementaci strategie využíváme nástroje spojené s operativním řízením. Principem tohoto typu řízení je využití aktivit, které vedou k bezpečnému a efektivnímu využití procesů. Důležitou součástí implementace je inovační potenciál, který můžeme interpretovat ve vizi. Součástí implementace je zpracování a realizování plánů, rozdělení zdrojů, efektivní práce se zaměstnanci pomocí motivátorů apod.

## **Hodnocení strategie**

Hodnocení strategie je jeden z velmi důležitých prvků, který je součástí celého strategického řízení. Standardně využívá kvalitativní i kvantitativní ukazatele, které nám poskytují číselné hodnoty, ale i postupy. Hodnocení strategie je zejména důležité pro růst a rozvoj firmy. (Fotr, 2012, s. 28-29)

## **1.2 Strategická východiska**

Důležitou součástí firmy jsou strategická východiska. Fotr a Maylla rozlišují východiska na poslání, vize a cíle. Poslání neboli mise definuje způsob zaměření a smysl firmy. Musí být v souladu s historií podniku a s jejími hodnotami. Abychom misi správně nastavili, musíme si odpověď na několik otázek. Musíme vědět, co za službu nebo produkt budeme nabízet a zejména pro koho apod. Pokud toto víme, je důležité si říci: „čeho chceme tímto dosáhnout“. Pokud si dokážeme odpověď na základní otázky, dokážeme sestavit poslání firmy. (Maylla, 2012, s. 31) *„Vize se ve strategickém managementu chápe jako přesné a strukturované vyjádření stavu firmy v konkrétním budoucím časovém horizontu.“ (Fotr, 2012, s. 34)* Pod touto větou si můžeme představit budoucí



obraz firmy, který nám zobrazuje, jak bychom chtěli, aby firma vypadala. Součástí vize jsou prvky, které nám pomáhají sestavit strategické cíle a způsoby, jak jich dosáhnout. Vize musí být inovativní a ukazovat změnu mezi současným a budoucím stavem, měla by být orientovaná na zákazníka, ale i na zaměstnance, a hlavně musí být přesně definovaná. Správně nastavená vize se nám projeví ve fázi implementace strategie, jak už jsme si řekli výše. Posledním východiskem jsou strategické cíle, které souvisí s vizí. Ty nám ukazují konečný stav a výsledky firmy. Cíle musí být popsány jasně a srozumitelně. Strategické cíle se zejména stanovují pro růst, trh, implementaci a výkonnost firmy. Podle Fotra (2012) musí být strategické cíle SMARTER:

- Specifický (Specific)
- Měřitelný (Measurable)
- Dosažitelný (Achievable)
- Realistický (Realistic)
- Časově vymezený (Timed)
- Etický (Ethical)
- Zaměřený na zdroje (Resourced)

### 1.3 Strategie

Strategie je jeden z klíčových pojmů strategického řízení. Existuje několik definic, jak bychom mohli tento pojem vyjádřit. Důležité je, aby byla strategie vždy jasná, jednoznačně formulovaná a reagovala na změny. (Zuzák, 2011 s. 75) Z obecného hlediska lze říci, že strategie je zvolení správného směru, k dosažení vytyčeného cíle. Toto zobecnění se používá v armádních aktivitách. Nicméně názory na definici se u některých autorů liší. (Jakubíková, 2013, s. 30). Podle Fotra je strategie „soubor pravidel pro rozhodování za neurčitých podmínek“. (Fotr, 2012, s. 63) Naopak Mallya říká, že „strategie může být definována jako trajektorie nebo dráha směřující k předem stanoveným cílům, která je tvořena podnikatelskými, konkurenčními a funkcionálními oblastmi přístupu, jež se management snaží uplatnit při vymezování pozice podniku a při řízení celkové skladby jeho činnosti“ (Mallya, 2007, s. 17) V současné době můžeme říci, že se tedy jedná o cestu, která povede k dosažení cílů. Strategie je vytvářena ve více variantách a následně je vybrána ta nejvhodnější. Výběr té nejvhodnější se může lišit z hlediska úrovně podniku, počtu produktů či různorodosti trhů apod. Při tvorbě strategie musíme dbát na její proces, který obsahuje analýzu, formulaci, implementaci a následnou strategickou kontrolu.

Z obecného hlediska je strategie součástí celé firmy, od vrcholového managementu až po zaměstnance. Musí být definována jasně a srozumitelně, a to zejména pro zaměstnance a zákazníky. Zaměstnanci musí vědět, proč ve firmě pracují, a to například kvůli motivaci. Zákazníci

musí strategii pochopit, aby měli zájem si produkt či službu koupit. (Jakubíková, 2013, s. 31) Strategii můžeme rozdělit na několik úrovní. Samozřejmě vždy záleží na celém uspořádání firmy. Hlavní úroveň je celopodniková strategie. Ta se dále dělí na dimenze a to:

- Strategie SBU (Strategic Business Unit)
- Funkční strategie
- Procesní strategie

(Fotr,2012, s. 30)

### **Celopodniková strategie**

Jsou základní rozhodnutí, která jsou dána pro celý podnik. V této fázi se rozhoduje o alokaci zdrojů, o vstupu na nové trhy apod. Jak už jsme si řekli výše, celopodniková strategie se dále dělí na strategie SBU, Funkční a Procesní.

### **Strategie SBU (Strategic Business Unit)**

*„Týká se tzv. strategických podnikatelských jednotek, což jsou v rámci podniku relativně samostatná seskupení podnikových subjektů, která mají svůj management.“* (Jakubíková, 2013, s. 32) Ten stanovuje cíle, které musejí být v souladu se stanovenou strategií. Dále každé SBU vytváří strategický plán, který musí být schválen top managementem firmy. (Hanzelková, 2017, s. 24)

### **Funkční strategie**

Tento typ strategie se nachází na nejnižší úrovni. Zobrazuje konkrétní operace, které jsou specifické a vymezují činnost dílčích procesů. Zde je uplatňováno taktické řízení, které přechází v činnosti jako je personalistika, marketing, výroba a technologie apod.

### **Procesní strategie**

Nástrojem k dosažení podnikových cílů je proces. Když formulujeme strategický záměr, musíme analyzovat jejich silné a slabé stránky a jejich rizika a limity. Pokud výše zmíněné neuskutečníme, může nám procesní strategie selhat. K zajištění souladu mezi firemní strategií a procesní architekturou nám slouží Balanced Scorecard. Což je nástroj, pomocí kterého dokážeme efektivně uplatnit strategii v organizaci. Pokud implementuje strategii do firemních procesů, musíme posoudit její dopad a dosáhnout vzájemné harmonie. V tomto případě nám pomohou scénáře. (Fotr, 2012, s. 31)

## 1.4 Strategický plán

Plánování představuje pro firmu důležitý proces, jak efektivně řídit firmu. Zaměřuje se na cíle a jak jich dosáhnout a podle toho vytváří budoucí vývoj firmy. Důležité je správné a reálné stanovení cílů. Zpracování strategického plánu je v kompetenci nejvyššího vedení a mělo by být jeho prioritou. Plány můžeme dělit na několik kategorií, a to z hlediska času, úrovně rozhodovacího procesu, věcné náplně a účelu.

### 1.4.1 Členění dle hlediska času

Dle Fotra dělíme plány z hlediska času na: dlouhodobé strategické plány, střednědobé strategické plány, taktické roční plány a operativní plány. (Fotr, 2012, s. 84)

#### Dlouhodobé strategické plány

Vymezení času těchto plánů závisí na typu podnikání, vývoji podnikatelského prostředí apod. Pokud se prostředí daného oboru dynamicky vyvíjí, je vhodné nastavit plány na kratší dobu, a to pět až deset let. Pokud ne můžeme plány nastavit na deset až patnáct let.

#### Střednědobé strategické plány

Střednědobé strategické plány jsou nejvýznamnější plány ve společnosti. „*Strategická orientace společnosti se nejvýrazněji profiluje prostřednictvím střednědobých strategických plánů.*“ (Fotr, 2012, s. 85) Tyto plány jsou velmi přesné i když se jedná o delší časové období. Strategické plány se obvykle vytváří na dobu tří až pěti let. Doby je stanovena zejména s ohledem na zainteresované strany.

#### Taktické roční a operativní plány

Taktické roční plány jsou základním dokumentem pro posouzení, zda manažer pracuje efektivně a firma je schopna splňovat program, který se týká rozvoje firmy. Taktický roční plán se sestavuje na jeden rok a rozpracovává střednědobý strategický plán. Pomocí taktického plánu se firemní strategie. Operativní plány jsou podmnožinou strategických a taktických plánů. Rozpracovávají je na období týdnů, měsíců či kvartálů.

### 1.4.2 Členění dle věcné náplně

Tyto plány jsou v podstatě identické s plány oddělení nebo útvarů. Podle fotra jsou to tyto následující plány, a to marketingové a obchodní plány, plány výroby, plán řízení jakosti, plán údržby, plán výzkumu a vývoje, plán zásobování a logistiky, plán lidských zdrojů, investiční a finanční plán.

(Fotr, 2012, s. 85-86) Záleží jen na firmě, které plány zrealizuje a které ne. Marketingové a obchodní plány sestavují plán prodeje, kde se zohledňují náklady a další finanční ukazatele. Součástí je i podpora prodeje. Plán výroby zobrazuje předpoklad vyrobeného množství produktů a jejich načasovanou výrobu. Plán řízení jakosti se zaměřuje na kvalitu vstupních ale i výstupních surovin a produktů. Dalším pláne je plán na údržbu, který stanovuje náklady na opravy a údržbu. Plán zásobování a logistiky plánuje náklady za logistiku, volby logistiky a určuje jaké množství zásob je optimální. Jeden z velmi důležitých plánů je plán lidských zdrojů, který by měl být navržen v každé firmě. Jedná se o definování počtu pracovních míst a kvalifikačních nároků na dané pracovní místo. Dále se zde plánují veškeré benefity a hodnocení pro zaměstnance a jejich implementace. Posledními plány jsou investiční a finanční plán. U investičního plánu je nutné sestavit portfolio investic a mít pro každou investici opodstatněný záměr. Finanční plán sestavuje náklady a výnosy a celou strukturu firmy z hlediska financí. Je důležitý k posouzení různých variant, které mohou ve firemním prostředí nastat.

### **1.4.3 Členění dle úrovně**

Tento typ členění cílí na strukturu a její pravomoci v dané firmě. Plány jsou rozvrženy na určité úrovně firmy. Můžeme je rozdělit na tři úrovně, které Fotr vymezil na plány:

- Úroveň firmy
- Úroveň divizí
- Úroveň týmů a procesů

#### **Na úrovni firmy**

Tyto plány se tvoří bez ohledu na to jakým způsobem je firma členěna. Strategické plány firmy udávají strategickou orientaci firmy, a to v podobě, jakým směrem se chce firma ubírat. V plánech se dále uvádějí představy zainteresovaných stran a jejich způsob naplnění, případně i finanční výkonnost celé firmy.

#### **Na úrovni divizí**

Plány jsou vytvářeny v případě, že má firma organizační strukturu v podobě divizí. Zejména se to stává u firem, které jsou zaměřeny na výrobu a je nutné zde mít výrobní programy, které jsou soustředěny do jednotlivých divizí. Je důležité, aby divize při tvorbě strategických plánů respektovaly a znaly veškeré procesy.

#### **Na úrovni týmů a procesů**

V této úrovni se zpracovávají plány, které se vytváří v nejnižších jednotkách firemní struktury. Můžeme zde najít plány, které se týkají marketingové a obchodní činnosti, výrobní a

vývojové činnosti apod. Důležité jsou pro některé firmy i firemní procesy. Ty se v některých typech podnikání, musejí vytvářet, aby daný tým věděl, jak má postupovat.

#### 1.4.4 Členění dle účelu

Posledním členěním strategických plánů je členění dle účelu. I plány, které se sestavují dle účelu jsou vytvářeny podle potřeb zájmových skupin. Záleží na zájmové skupině, jaké plány si žádá. V této souvislosti se baví o plánech, které potřebují zájmové skupiny jako banka, která financuje projekty firmy. Dále pak investoři či auditoři apod. Je tedy důležité, aby takový plán odpovídal jejich požadavkům. (Fotr, 2012, s. 88)

### 1.5 Pojem malý a střední podnik

Tato podkapitola se zabývá pojmem malý a střední podnik neboli firma. Výše jsme si zmínili postup firmy při volbě strategií a plnění jejich strategických cílů. Dále jsme si řekli něco o sestavení strategických plánů a nyní je důležité si popsat i základní pojem v podnikání a to podnik. „*Podnikem se rozumí každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost, bez ohledu na jeho právní formu.*“ (Veber, 2012, s. 16) V dnešní době se spíše používá pojem firma. Tento pojem můžeme též nalézt i v obchodním zákoníku. Vymezení pojmu malý a střední podnik, není úplně jednoznačné. Tento pojem můžeme vymežit statickým pojetím, nařízení EU či podle zákona. U statického pojetí jsou od roku 1997 definovány podniky na malé, střední a velké. Malé podniky jsou do 20 zaměstnanců. Střední podniky do 100 zaměstnanců a velké podniky mají 100 a více zaměstnanců. U nařízení EU se používá více kritérií, které definují velikost podniku. Jedná se o počet zaměstnanců, roční obrat, rozvahu a nezávislost firmy. Zde vstupuje i do členění mikropodnik. Tito malý podnikatelé jsou definováni počtem zaměstnanců do 10 zaměstnanců, ročním obratem nebo bilanční sumou rozvahy do 2 mil. EUR. Malý podnik je definován do 50 zaměstnanců, ročním obratem nebo bilanční sumou do 10 mil. EUR. Posledním členěním je střední podnik, který má do 250 zaměstnanců, roční obrat do 50 mil. EUR či bilanční sumu rozvahy do 43 mil. EUR. Kritérium nezávislost znamená, že podnik není vlastněn z více jak 25 % podnikem, který nesplňuje požadavky malého či středního podniku. Pokud má podnik více jak 250 zaměstnanců je považován za velký podnik. Zákon, který definuje malé a střední podnikání je důležitý pro získání případné podpory, kteří mohou podnikatelé získat. Může se jednat o finanční podporu a různé další projekty, které cílí na podnikatele. (Veber, 2012, s. 24) Nejnovějším zákonem na podporu malého a středního podnikání je zákon č. 146/2016, který upravuje zákon č. 47/2002. (MVCR.CZ)

V další kapitole jsou definovány pojmy, které se týkají strategické analýzy podniku. Podrobně si rozebereme analýzu mikro a makrookolí.

## 2 Strategická analýza

V této kapitole si povíme něco o strategických analýzách, podnikovém okolí a řekneme si jaké analýzy známe. Každá analýza se hodí na něco jiného, a proto je důležité zvolit správnou analýzu. „Okolí je vše, co stojí mimo podnik jako organizaci. „Každý podnik je otevřený systém, jednotka, která má vztahy k okolí, ve které působí.“ (Váchal, 2013, s. 93) To, jaké má podnik výsledky závisí na faktorech, které na něj působí z vnějška. Tyto faktory se nazývají příležitosti a hrozby. Pochopení okolí podniku je důležité pro znalost vztahů, manipulaci s okolím a schopnost adaptace. Okolí podniku můžeme rozdělit na vnitřní a vnější. Vnější okolí dále rozdělujeme na mikrookolí a makrookolí. (Váchal, 2013, s. 93) mikrookolí souvisí úzce s podnikem. Velkou roli zde hrají konkurující podniky, jejich výrobky apod. Dále sem vstupují dodavatelé, zákazníci a další. makrookolí je okolí, které je společné pro všechny. Jedná se o dané podmínky země, ve které subjekty podnikají, případně kraje apod. Nyní se podíváme na analýzu mikro a makrookolí, která nám může úzce souviset se zvolenou strategií.

### 2.1 Analýza makrookolí

„Faktory makrookolí jsou faktory, které jsou externí ve vztahu k danému mikrookolí, ovlivňují poptávku a působí na podnikový zisk.“ (Dedouchová, 2001, s. 17) Vlivy, které ovlivňují makrookolí jsou politické, ekonomické, sociální, geografické, technologické, ekologické, demografické, legislativní apod. Když vytváříme analýzu makrookolí, měly bychom vycházet z globální analýzy a postupovat tak od shora dolů. Vlivů, které působí na podnik je hodně, proto bychom měli vybrat jen ty podstatné. Pro analýzu vnějšího prostředí můžeme využít PEST analýzu či PESTLE (PESTEL) analýzu, která rozšiřuje PEST analýzu.

#### 2.1.1 PEST a PESTLE analýza

- Politické faktory (Political)
- Ekonomické faktory (Economic)
- Sociální faktory (Social)
- Technologické faktory (Technological)
- Legislativní faktory (Legal)
- Ekologické faktory (Ecological)

(Strategic PESTLE business analysis, 2019, online), (Srpová, 2010, s. 131)

### **Politické faktory**

Politické faktory jsou faktory, do kterých patří celý politický systém a jeho stabilita. Dále se zde zohledňuje aktuální politická situace v dané zemi a její vývoj.

### **Ekonomické faktory**

Tyto faktory vycházejí z dané situace v zemi. Záleží na dané zemi, jak je hospodářsky zdatná a jaká je její ekonomická situace. Do této kategorie můžeme zařadit hrubý domácí produkt (HDP), inflaci, DPH, úrokové sazby, sociální podporu apod.

### **Sociální faktory**

Sociální faktory obsahují sociální strukturu společnosti a její rozložení. Dále pak společenské chování a zvyky. Důležitým faktorem je i vzdělanost obyvatelstva. Do sociálních faktorů můžeme zařadit i mnoho dalších faktorů. (Srpová, 2010, s. 131)

### **Technologické faktory**

V technologických faktorech nalezneme technologické změny a nové trendy v technologiích. Důležitý je i vývoj technologií a jakým směrem se ubírají. Pro firmu je důležité, aby změny akceptovala a přizpůsobila se jim. Posléze může mít oproti konkurenci výhodu.

### **Legislativní faktory**

Legislativní faktory zahrnují právní předpisy, zákony a další právní aspekty dané země. Jakubíková (2013, s. 100) má zahrnutý právní faktory v politických faktorech Nicméně u PESTLE analýzy je legislativa jako samostatná kategorie.

### **Ekologické faktory**

V těchto faktorech nalezneme veškeré přírodní vlivy, které danou zemi mohou postihnout. Jedná se o vývoj klimatických podmínek a počasí. Dále jsou pak i důležité přírodní zdroje se, kterými může firma disponovat. V dnešní době klimatické podmínky postihují změny a přírodní zdroje se vyčerpávají, proto je důležité, aby firma byla připravena i na tato úskalí.

Cílem analýzy makrookolí, kde se nejvíce používají analýzy PEST a PESTLE je vybrat správné faktory, které firmu ovlivňují. Je důležité vybrat konkrétní vlivy, aby se mohl podnik připravit na změny a být oproti konkurenci lepší. Osoba, která bude vytvářet analýzu, musí správně identifikovat a predikovat budoucí vývoj. Firma tak bude vědět, jaké dopady to může mít. (Jakubíková, 2013, s. 101)

## 2.2 Analýza mikrookolí

Důležitou analýzou v podniku je analýza mikrookolí. „Analýza vnitřního prostředí směřuje k identifikaci zdrojů a schopností podniku, respektive strategické způsobilosti, kterou musí podnik mít, aby byl schopen reagovat na kroky a příležitosti vznikající nepřetržitě v jeho okolí.“ (Jakubíková, 2013, s. 109) Úkolem je též zanalyzovat konkurenční prostředí, aby firma mohla reagovat na změny a být tak před konkurencí. Existuje několik analýz mikrookolí, nicméně podle mého názoru je nevíce vypovídající o stavu firmy, Porterova analýza – model pěti sil.

### 2.2.1 Porterova analýza – model pěti sil

Dle Dedouchové je Porterův model pěti sil je zaměřen na potencionální konkurenci, stávající podniky, zákazníky, dodavatele a substituční výrobky. Tyto síly působí uvnitř mikrookolí a časem se jejich intenzita může měnit. Důležité je, že v každém případě ovlivňují podnik. Síly mohou být považovány za hrozby, ale i příležitosti. Manažer tedy musí správně identifikovat danou sílu a případně ji využít jako konkurenční výhodu.

#### Potencionální konkurence

Potencionální konkurence nejsou firmy, které nám aktuálně konkurují, ale firmy, které nám v budoucnu mohou konkurovat. V případě, že se rozhodnout nám konkurovat, musí být na to firma připravena. Pokud je hrozba vstupu vícero nových konkurentů, může to firmu ovlivnit z hlediska zisku. Aby mohly na trh vstoupit noví konkurenti, musí překonat bariéry, které stěžují firmě prosazení se na daném trhu. Mezi bariéry můžeme považovat zákazníky, kteří se svého výrobku nevzdají a jsou k němu oddaní. Dále pak nižší náklady či lepší výrobní technologie, které mohou mít za následek nižší náklady apod. Důležitá je správná identifikace potencionálních konkurentů. (Dedouchová, 2001, s. 19)

#### Stávající konkurence

Do této oblasti patří firmy, které podnikají na stejném cílovém trhu a zároveň vyrábí stejné či velmi podobné produkty. Konkurentů může být hodně, a proto je důležité identifikovat ty, které jsou pro firmu nejpodstatnější. (Srpková, 2011, s. 22) Na tomto trhu mohou působit silné i slabé konkurenční síly. Pokud jsou konkurenční síly silné, může následovat válka o cenu. V tom případě nastává velká rivalita, která může přinést různé hrozby, na které si firma musí dát pozor. S rozsahem rivality též souvisí vstupní bariéry, poptávka a celá struktura mikrookolí.



### **Kupující – zákazníci**

Třetí silou v modelu pěti sil jsou zákazníci. Ti nakupují daný výrobek od firmy a přináší tak firmě zisk. Zákazníky můžeme rozdělit na silné a slabé. Silní zákazníci požadují kvalitu a nízké ceny. Firma tedy musí své výrobky zlevňovat, ale ponechat stejnou kvalitu což znamená, že se tito zákazníci jeví jako hrozby. V opačném případě působí slabí zákazníci. Ti přinášejí firmě vyšší zisk, protože firma v tomto případě může výrobky zdražit, což se pro firmu jeví jako příležitost. Důležité je, ale o zákazníky pečovat, aby se nerozhodly přejít ke konkurenci.

### **Dodavatelé**

Čtvrtou silou v modelu pěti sil jsou dodavatelé. Ti jsou pro firmu velmi důležití, jelikož určují výslednou hodnotu výrobku. Pokud dodavatel své produkty zdraží i firma musí zdražit případně naopak. Nicméně i firma může dodavatele změnit a nalézt si tak levnější variantu. Pro firmu je důležité, aby dodavatelé splňovali kvalitu a podmínky, které si s nimi firma dohodne. (Magretta, 2012, s. 49)

### **Substituční výrobky**

Poslední silou v modelu pěti sil jsou substituční výrobky. Jejich konkurenční síla může být veliká, pokud dokážou kvalitně zastoupit původní výrobek. Pokud existuje na trhu hodně substitutů, původním výrobkům to ovlivňuje ceny, a proto musí zlevňovat. V případě, že je substitutů na trhu málo, původní výrobky mohou být dražší. Substituty by měla firma brát jako velkou hrozbu, která může ovlivnit její ziskovost. (Dedouchová, 2001, s. 23)

## **2.3 Interní analýza**

Další velmi důležitou analýzou je interní analýza. Tento typ analýzy slouží k určení slabých a silných stránek firmy. Abychom mohli silné a slabé stránky určit musíme znát přednosti ve kterých se firma odlišuje od konkurence a ve kterých ne. Tyto přednosti dávají firmě konkurenční výhodu a umožňují se tak odlišit od konkurence. V tomto případě může firma své zisky pomocí předností zvýšit. Konkurence se snaží tyto přednosti eliminovat, a proto si je musí firma co nejvíce střežit. Přednosti firmy můžeme rozdělit na přednosti týkající se majetku a podnikové schopnosti. Přednosti, které můžeme zahrnout do majetku jsou finance, investice, technologie, lidský kapitál, hmotný majetek, know-how apod. Záleží na dané firmě, jaké přednosti má. Například u specifických služeb se můžeme bavit o specifické technologii. Nicméně i důležitou předností je pověst firmy. Pokud má firma dobrou pověst a zákazníci rádi využívají jejich služeb, může to být pro firmu v dané situaci velká přednost. Druhým rozdělením jsou podnikové schopnosti. Důležitou složkou ve

schopnostech firmy jsou procesy. Pomocí řídicích procesů firmy dosahuje svých cílů. Tyto schopnosti se týkají celé organizační struktury a řídí se s jejich pomocí celý systém. Schopnosti mají za úkol specifikovat chování, normy, hodnoty apod. Důležité je vědět, že schopnosti patří mezi nehmotné prvky. K pochopení koncepcí je důležité znát rozdíly mezi schopnostmi a majetkem. *„Podnik může mít unikátní a kvantifikovatelný majetek, ale pokud nemá schopnosti využít tento majetek efektivně, pak není schopen vytvářet nebo si udržet specifické přednosti.“* (Dedouchová, 2001 s. 30) V této problematice existují také bariéry, které ovlivňují přednosti firem. Konkurence se snaží přednosti firmy napodobit a eliminovat, proto musí být firma vždy o krok před konkurencí, aby své přednosti uhlídala. Konkurenti napodobují schopnosti, ale i majetek. Schopnosti jsou napodobitelné daleko hůře, nicméně pokud konkurence zná procesy a postupy firmy, i tak je může napodobit. Firmy musí stále sledovat konkurenci a dělat vše proto, aby byly vždy lepší. (Dedouchová, 2001 s. 30)

## 3 SWOT analýza

V této kapitole se blíže seznámíme se SWOT analýzou, kterou použijí v praktické části. Dle mého názoru je dobré, když si podnik SWOT analýzu vytvoří, aby věděl, jak na tom je. Název SWOT analýza je vytvořen z anglických názvů prvních písmen.

- Silné stránky (Strengths)
- Slabé stránky (Weaknesses)
- Příležitosti (Opportunities)
- Hrozby (Threats)

(Blažková, 2007, s. 155)

SWOT analýza je nástroj, který se zaměřuje na klíčové faktory, které ovlivňují firmu. „*Je přístupem nepřetržitě konfrontace vnitřních zdrojů a schopností podniku se změnami v jeho okolí.*“ (Sedláčková, 2006, s. 91) Cílem analýzy je identifikace silných a slabých stránek, které se vztahují na vnitřní prostředí. Dále pak identifikace příležitostí a hrozeb, které se vztahují na vnější prostředí. SWOT analýza pak může firmu navést k správné formulaci strategie. Principem analýzy je rozvíjení silných stránek a eliminace slabých stránek, případně jejich potlačení. U příležitostí a hrozeb je důležité hrozby eliminovat a být na ně připraveni, příležitosti naopak opatrovat. Pozor si musíme dát na možnost, že se silných stránek mohou stát slabé a naopak. V tomto případě nám to hrozí i u příležitostí a hrozeb. SWOT analýza není jen proces identifikace, ale je to komplexní proces analýzy, které následně vyústí v doporučení, jak by se měla firma k daným problematikám stavět. Měla by vycházet z předchozí analýzy firmy. (Sedláčková, 2006, s. 91)

Silné stránky lze definovat jako faktory, které firmy využívá k tomu, aby byla nejlepší na trhu a může být v těchto oblastech lepší než konkurence. Slabé stránky můžeme definovat jako opak silných stránek. Firma může být v některých oblastech konkurenčně slabá. Dále tu máme příležitosti a hrozby. Příležitosti jsou pro firmu možnosti, kde by mohla využít svůj potenciál a být tak zvýhodněna před konkurencí. Hrozby jsou určitá rizika a změny v prostředí firmy. Firma by měla tyto rizika eliminovat či být na ně připravená.

### 3.1 Tvorba SWOT analýzy

SWOT analýze by měly určitě předcházet i další analýzy, podle kterých můžeme identifikovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. V knihách můžeme nalézt podobné postupy tvorby analýzy, nicméně se i tyto postupy od v některých bodech odlišují. Dle Blažkové máme tento postup tvorby SWOT analýzy:

1. Identifikace faktorů u silných a slabých stránek a následně u příležitostí a hrozeb.
2. Tyto faktory popsat v bodech jako silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby viz obrázek pod textem.
3. Posouzení faktorů dle jejich významu pro firmu či posouzení jejich závažnosti.
4. Výsledkem by měla být doporučená opatření, jak by měla firma měla postupovat.

(Blažková, 2007, s. 158)

<b>SWOT</b>	
Silné stránky	Slabé stránky
Příležitosti	Hrozby

*Obrázek 1 SWOT – vlastní tvorba*

Pro lepší představu si to vysvětlíme na příkladu. Při tvorbě silných a slabých stránek můžeme použít hodnotící kritéria dle marketingového mixu (4P) například, když potřebuje použít SWOT analýzu, která se bude týkat produktu. Těmi jsou produkt, cena, distribuce a marketingová komunikace. (Více o 4P naleznete v kapitole Marketing). Případně se dají použít jiné další znaky. Když máme vytypovaná kritéria, použijeme hodnotící škálu. Poté může firma správně zařadit body do silných či slabých stránek nebo do příležitostí a hrozeb. SWOT analýza se dá použít jak na celou firmu, tak i na její části, produkty, služby apod.

Nevýhodou této analýzy je její státnost a subjektivita. Subjektivita hraje velkou roli a záleží na dotyčném, jak si s ní poradí. S tímto také souvisí pojem strategická slepota, která souvisí s neschopností klíčové příležitosti a správně identifikovat hrozby. Je tedy důležité, aby SWOT analýzu vytvářeli kvalifikovaní lidé, kteří se vyznají ve firemním prostředí a zároveň znají i prostředí okolo firmy. (Jakubíková, 2013, s. 130)

Pokud všechny tyto věci dokážeme správně identifikovat a přiřadit do dané kategorie, musíme následně sestavit doporučení, jak by měl podnik dále postupovat. Můžeme například posilovat silné stránky a eliminovat slabé, či z nich udělat stránky silné. U příležitostí se vydat jejich směrem a být zároveň připraveni na hrozby. Tato doporučení by měla obsahovat postup, jak těchto skutečností docílit.

## 4 Marketing

Tato kapitola se zabývá marketingem, který je v dnešní době součástí strategického řízení a je proto nemyslitelné, aby marketing ve strategii firmy chyběl. Marketing je jeden ze stylů, kterým můžeme firmu řídit. Tento styl se orientuje na zákazníka a trh, a proto záleží jen na firmě samotné, jakou roli marketingu přiřadí. Důležité je, aby vedení firmy bylo s touto rolí ztotožněno a následně s tím takto pracovalo. Pro ucelenost marketingu je dobré znát jeho předchozí podnikatelské koncepce. (Jakubíková, 2013, s. 46)

### 4.1 Koncepce

Na počátku vzniku byly tři koncepce řízení, které předcházely marketingové koncepci. Následovala marketingová koncepce, která byla dále různě orientovaná. Dle Jakubíkové máme tyto koncepce:

#### **Výrobní koncepce**

Tato koncepce patří mezi nejstarší. Principem jsou levné výrobky, které jsou v širokém okolí dostupné. Důležitým faktorem správného řízení je efektivní výroba a velmi dobrá distribuce. „*Tato koncepce může být úspěšná, když poptávka po určitém produktu převyšuje nabídku a manažeři hledají možnosti, jak zvýšit výrobu, případně jak zvýšit produktivitu práce a snížit tak výrobní náklady.*“ (Jakubíková, 2013, s. 46) Tuto koncepci můžeme v minulosti najít u Forda a Bati.

#### **Výrobová koncepce**

Druhá koncepce vychází z toho, že zákazníci požadují kvalitní a spolehlivé zboží, které bude odlišné a moderní. Firmy by tedy měli sledovat poslední trendy a svoje výrobky inovovat a zlepšovat.

#### **Prodejní koncepce**

Třetí koncepce, která předcházela marketingové koncepci je prodejní koncepce. Ta předpokládá, že pokud výrobek nebude dobře distribuován a podporován, nebudou zákazníci zboží kupovat v dostatečném množství. Základem této koncepce je prodat již vyrobené produkty bez ohledu na to, co požaduje zákazník. Tato koncepce je někdy mylně označována jako marketingová.

#### **Marketingová koncepce**

Marketingová koncepce je poměrně mladá. Základem této filozofie je správná identifikace potřeb a přání zákazníků, která slouží k jejich efektivnímu uspokojení oproti konkurenci. Má čtyři

základní pilíře, a to: orientaci na trh a zákazníka, koordinaci a výnostnost. Marketingovou koncepcí můžeme orientovat spotřebitelsky, cílově nebo použít integrovaný marketingový přístup. U spotřebitelsky orientované koncepce považujeme výrobky a služby jako prostředky, které uspokojí potřeby zákazníků, ale nejsou to konečné potřeby. Pokud je koncepce zaměřena cílově, je soustředěna na cíle firmy. Důležitým faktorem je splnění těchto cílů ať je to zisk či jiné cíle. Poslední, a to integrovaný marketingový přístup „znamená, že dochází ke koordinaci všech činností spojených s produkcí zboží či služeb, které zahrnují vývoj produktu, výzkum a rozvoj, výrobu, finance, marketing, personalistiku, kontrolu atd.“ (Jakubíková, 2013, s. 47)

Vzhledem k tomu, že byla marketingová koncepce cílena hodně na uspokojení potřeb bez ohledu na společnost, za což byla kritizována, vznikla na tento podnět koncepce, která se zabývá společenským marketingem. Tato koncepce cílí na společenskou odpovědnost a zlepšuje život a jeho kvalitu. Poté následovaly další modifikace této koncepce, a to ekologická a etická koncepce. Koncepce společenského marketingu je vnímána také jako součást holistické marketingové koncepce. (Jakubíková, 2013, s. 49)

#### **4.1.1 Holistický marketingový koncept**

*„Je založen na vývoji, designu a implementaci marketingových programů, procesů a aktivit, přičemž uznává jejich šíři a vzájemné závislosti.“* (Kotler a Keller, 2013, s. 49) Je tedy patrné, že tento typ marketingu má široký pohled, a proto záleží na mnoho věcí, které ovlivňují marketing. Kotler a Keller definovali čtyři charakteristiky holistické marketingové koncepce:

- Vztahový marketing
- Integrovaný marketing
- Interní marketing
- Výkonový marketing

(Kotler a Keller, 2013, s. 49)

##### **Vztahový marketing**

Cílem vztahového marketingu je budování výhodných a dlouhodobých vztahů s firmami a lidmi, kteří pak ovlivňují úspěšnost daných aktivit. Můžeme tedy říci, že je dobré mít s obchodními partnery dobré vztahy, které budou vzájemně výhodné. Ve vztahovém marketingu se nejedná jen o obchodní partnery, ale i o zákazníky, zaměstnance a akcionáře či investory. Aby mohl být vztah pevný, musíme pochopit potřeby, cíle apod. dané skupiny. Pokud se nám to podaří, můžeme vybudovat síť z dotčených stran a následně být všichni navzájem prospěšný. Následně to může vést k větší ziskovosti firmy. V této souvislosti musíme dbát i na vztahy se zákazníky a zaměstnanci.

### **Integrovaný marketing**

Tento typ marketingu je důležitý ve chvíli, kdy se připravují aktivity a programy, které poskytují hodnotu a celek zákazníkům. Když zákazník koupí výrobek, nechce jen ten výrobek, ale i služby s ním spojené. Důležitou součástí integrovaného marketingu je komunikace. Ta by měla probíhat formou sdělení, která se doplňují a posilují. Marketér může tedy zvolit více prostředků například televizi, webové stránky a rádio, která se budou vzájemně posilovat a přidávat tak hodnotu. Důležité je, aby těch prostředků nebylo příliš mnoho, protože by to mohlo mít negativní dopady na jejich podporu. V případě, že by bylo prostředků málo, mohla by firma přicházet o perspektivní příležitosti.

### **Interní marketing**

„Jeden z prvků tzv. holistického marketingu, si klade za cíl najímat, školit a motivovat schopné zaměstnance, kteří chtějí dobře sloužit zákazníkům společnosti.“ (Kotler a Keller, 2013, s. 51) Marketing prostupuje celou firmou a jejími odděleními a je úspěšný v momentě, kdy se s ním všichni ztotožní. Aby to mohlo být efektivní musí marketing prostupovat posláním, vizí a strategickým plánováním. Velkou roli zde hraje veškerý soulad oddělení a jejich komunikace.

### **Výkonový marketing**

Výkonový marketing se zabývá finančními i nefinančními aktivitami marketingu a snaží se je pochopit. Nejsou pro něj důležité jen tržby, ale zabývají se i dalšími dopady jako je spokojenost zákazníků a jejich případná míra ztráty, kvalita zboží apod. Aspekty, které se berou též v úvahu se týkají právních, společenských a dalších dopadů marketingových aktivit.

## **4.2 Marketing**

*„Marketing se zabývá identifikací a uspokojováním lidských a společenských potřeb. Jednou z nestručnějších trefných definic marketingu je „uspokojování potřeb ziskově“.“* (Kotler a Keller, 2013, s. 35) Mohli bychom vyjmenovat několik dalších definic, které budou postaveny na podobném principu, ale tato je podle mého názoru výstižná. Důležité je, abychom marketing brali jako komplexní pojem a nepletli si ho s reklamou, prodejem apod. Samozřejmě, že i reklama a prodej je součástí marketingu, ale není toto jen marketing. Důležitým prvkem v marketingu jsou taktická marketingová rozhodnutí, která jsou úzce spjata se strategickými rozhodnutími. Taktická rozhodnutí se zejména týkají produktu, ceny, propagace a distribuce. Produkt, cenu, propagaci a distribuci můžeme označovat jako marketingový mix či přímo 4P. (Karlíček, 2013, s. 20)

## 4.2.1 Marketingový mix

V podkapitole výše jsme si uvedli, že marketingový mix obsahuje taktická marketingová rozhodnutí jako jsou například 4P, který nejsou jedinou formulací marketingové mixu. Dále máme také 4C, které se zabývají hodnotou pro zákazníky, náklady pro zákazníka, dostupností a komunikací. V dnešní době je vhodné pracovat se 4P i se 4C. Můžeme tedy říci, že známe mnoho druhů marketingového mixu, které jsou specifické či rozšířené.

### Produkt

Produkt není jen hmotné zboží, ale i služba, zážitek, informace apod. V podstatě to může být cokoliv, co lze koupit. S produktem také souvisí i služby a potřeby, která zakoupíte spolu s ním. Pokud chceme, aby marketingová strategie na produkt fungovala, musí charakteristiky produktu odpovídat zvolené strategii. (Karlíček, 2013, s. 154)

### Cena

Cena je suma peněz, kterou musí zákazník zaplatit, pokud si chce produkt či službu koupit. Každý výrobek má jinou cenu, kterou musí prodávající určit. Cena se skládá ze všech hodnot, které na výrobek působí a kupující z nich má užitek. Dříve se ceny nejvíce domlouvaly pomocí vyjednávání, ale dnes jsou v mnoha případech pevně stanovené. Nicméně u specifických věcech se dá dnes o cenách vyjednávat, například uplatněním slevy apod. Cena jako jediný prvek přináší firmě výnos a ostatní prvky marketingového mixu přinášejí náklady. Oproti ostatním prvků má cena výhodu rychlé změny. Nicméně pokud cenu měníme je dobré znát její cenovou elasticitu čili citlivost poptávky na změnu ceny. Pokud firma stanovuje cenu měla by znát všechny faktory, které s ní souvisí, aby pak mohla správně stanovit cenu. (Kotler, 2007, s. 749)

### Komunikace

Komunikace je činnost pomocí, které sdělujeme veřejnosti vlastnosti, a hlavně přednosti produktu, který chceme, aby si koupili. Je to veškerá komunikace firmy, která způsobuje podnícení prodeje. Druhy komunikace si specifikuje níže v podkapitole komunikace. (Kotler, 2007, s. 962)

### Distribuce

Distribucí se rozumí způsob, kterým je služba či zboží dopravováno ke koncovému spotřebiteli. Můžeme využít přímou či nepřímou formu ke spotřebiteli. Přímá distribuce neobsahuje žádného zprostředkovatele, výrobce tedy prodává produkt přímo koncovému spotřebiteli. Naopak nepřímá distribuce obsahuje zprostředkovatele. Tato cesta může obsahovat například prodejce,



který dál tento produkt prodá koncovému zákazníkovi. I u distribuce je důležité si spočítat náklady a zohlednit je v ceně. (ELLIS, 2011, s. 33)

### **4.3 Komunikační mix**

V této podkapitole si definujeme způsoby a možnosti komunikace se zákazníky či celou širokou veřejností. Kotler a Keller (2013, s. 518) zařadili do marketingového komunikačního mixu několik prvků a to: reklamu, podporu prodeje, zážitky a události, publicita, přímý marketing, interaktivní marketing, ústní šíření a osobní prodej. Níže si je popíšeme.

#### **Reklama**

Reklama je velmi důležitý prvek komunikačního mixu. „Zahrnuje použití placených médií ke sdělení informace o produktu (výrobku, službě, myšlence, místě aj.) s cílem informovat, přesvědčit nebo připomenout.“ (Jakubíková, 2013, s. 308) Jako výhodu reklamy můžeme zmínit její širokost čili, že se dostane do široké veřejnosti. Nevýhoda reklamy spočívá v její nákladovosti a v její jednosměrnosti. Pokud chceme vytvořit reklamu, je dobré mít na to odborníky, aby byla reklama správně zacílena a dostala se tam kam potřebujeme. S reklamou také souvisí povědomí o značce. Pokud pomocí reklamy prezentujeme nějaký produkt, prezentujeme zároveň i značku firmy. Mezi reklamy můžeme zařadit reklamu televizní, elektronickou, rozhlasovou, balení, reklamu v dopravních prostředcích apod. Důležité je vybrat správné médium.

#### **Podpora prodeje**

Podpora prodeje protíná produktovou, cenovou i distribuční politiku. Specializuje se na zákazníky, zprostředkovatele i na vlastní prodejce. Podpora prodeje je okamžitá, kdežto reklama ne. Cílem podpory prodeje je zvýšit obrát jakýmkoliv prostředky. Podpora prodeje je specifická a záleží na tom na koho cílíme. (Jakubíková, 2013, s. 315)

#### **Zážitky a události**

Události a zážitky jsou akce pořádané firmou za účelem zapamatování si značky firmy a jejich produktů. Cílem je spojit sportovní a další aktivity, které nebudou jen formálního charakteru. Můžeme sem zařadit firemní akce, sportovní akce apod.

#### **Publicita**

Publicita specifikuje firemní aktivity, které mají za úkol, vytvářet a chránit pozitivní image firmy. Cílí se zde na široké spektrum veřejnosti, ale i na zaměstnance.

### **Přímý marketing, interaktivní marketing a ústní šíření**

Přímý marketing se využívá k získání odezvy od zákazníka. Využívají se zde prostředky, které nám poskytnou přímou odpověď od zákazníka. Mezi prostředky můžeme zařadit emailovou komunikaci, telefon, poštu apod. Interaktivní marketing zahrnuje programy a další online aktivity, které oslovují zákazníky za účelem budování pozitivní image, zvýšení povědomí o značce či výrobku a další. Posledním typem je ústní šíření, které probíhá formou psanou či elektronickou. Úkolem je popsat zkušenosti s výrobkem či s celým procesem nákupu. (Kotler a Keller, 2013, s. 518 - 520)

### **Osobní prodej**

Poslední způsob komunikace marketingového komunikačního mixu je osobní prodej. Tento typ prodeje zahrnuje přímý kontakt se zákazníkem a jeho cílem je uzavřít transakci. Osobní prodej zahrnuje vícero aktivit, a to prodej, poskytování služeb, informace a další. Výhodou osobního prodeje je obousměrná komunikace. Důležitý faktor, který hraje velkou roli v této komunikaci je dobrá prezentace. Pokud výrobek prezentujeme dobře, je větší pravděpodobnost, že si ho potenciální zákazník koupí. Z tohoto hlediska by měl být každý zaměstnanec proškolen v osobním prodeji. (Jakubíková, 2013, s. 320)

## **4.4 Internetový marketing**

V dnešní době je internet velmi důležitý. Lidé zde tráví volný čas, zejména na sociálních sítích. Dále zde vyhledávají různé informace a v neposlední řadě se pomocí internetu nakupuje, což byla iniciativa k tomu, aby vznikl internetový marketing. Internetový marketing je svými základy podobný jako klasický marketing. Nicméně se zde najdou činnosti, které jsou pro tento internetový marketing specifické. Bavíme se například o marketingové komunikaci, která probíhá pomocí emailů, blogů či PPC reklam. Ke komunikaci nám mohou sloužit prostředky jako jsou webové stránky, e-shopy, diskuzní fóra apod. S internetovou komunikací dále souvisí SEO optimalizace a odkazy. Můžeme tedy říci, že internetový marketing využívá k dosažení marketingových cílů internet. (Janouch, 2014, s. 11-14)

Internet má na marketing velký vliv. Firmy pochopily, že aby byly úspěšné, musí mít propracované webové stránky, vytvářet newslettery apod. Pokud firma používá tento typ marketingu může pomocí programů měřit aktivity na webových stránkách a lépe pak cílit na zákazníky. Aby firma mohla lépe uplatňovat veškerá nasbíraná data, je dobré mít pro sběr dat CRM systém. Tento systém shromažďuje veškerá podstatná data o zákaznících. Jedná se o jejich požadavky, názory a zejména i o veškerou komunikaci s nimi. Systém zaznamenává hovory, emaily a další úkony, které byly se zákazníkem prováděny. Některé přídatné moduly pomáhají i

s analyzováním dat a následným vyhodnocením. Produkty a služby lze pak upravit na míru zákazníkům. (Janouch, 2014, s. 23)

Internetový marketing též využívá obdobné způsoby marketingové komunikace jako klasický marketing, ale dále je dělí jinak. Dle Janoucha (2014, s. 74) můžeme marketingovou komunikaci na internetu rozdělit na reklamu, podporu prodeje, public relations a přímý marketing.

## **Reklama**

V této marketingové komunikaci můžeme nalézt zápisy do katalogů, plošnou reklamu, výpisy a ppc reklamu nebo také cpc. Oba názvy definují to samé. Reklamu lze obecně cílit na mnoho uživatelů, nicméně to souvisí i s většími náklady. Na začátku byla nejvíce používanou reklamou bannerová reklama, kdy se na banner klikne a ten uživatele přesměruje kam potřebuje. Nicméně v poslední době mají uživatelé problém tuto reklamu vnímat, a proto jí někdy přehlídí. PPC reklama, která se v poslední době hojně využívá je vedena na principu, kdy se platí za kliknutí na odkaz, tzv. za návštěvníka. PPC reklamu lze rozdělit na kampaně pro budování značky, kampaně pro zvýšení návštěvnosti a výkonové kampaně. U tohoto typu kampaní musíme vždy znát, co lidé hledají a cílit na to, protože jinak je v tomto případě PPC reklama zbytečná. Pro tento typ reklamy existuje několik systémů, kde můžeme PPC kampaně spravovat. Nejvíce používané systémy u nás jsou Google AdWords a Seznam Sklik. Google AdWords je jeden z nejvíce rozšířených systémů pro reklamy na světě. „Po vytvoření účtu můžete ihned spustit reklamy. Stejně jako v jiných systémech neexistuje žádná minimální útrata, platí se jen za proklik a lze nastavit limity denní útraty pro každou kampaň a také maximální cenu za proklik.“ (Janouch, 2014, s. 99) Pomocí tohoto nástroje můžete kampaně vytvářet, spravovat a i vyhodnocovat. Druhým velmi rozšířeným systémem je Sklik. Tento nástroj je od společnosti Seznam. Funguje na stejném principu jako Google AdWords akorát reklamu zobrazuje na portálech, které jsou spojené se Seznam.cz

## **Podpora prodeje**

Do podpory prodeje spadají partnerské programy, věrnostní programy a různé pobídky k nákupu, které mají za cíl zvýšit prodej. Jednou z velmi účinných pobídek jsou slevy, které mají za cíl pobídnout zákazníka ke koupi produktu, který má dojem, že ušetří. Dalšími možnostmi, jak nalákat zákazníka jsou slevové kupóny, doprava zdarma, prodloužená záruka a další nástroje, které mají za cíl přinést zákazníkovi benefit, podle kterého se může rozhodnout, zda produkt koupí či nikoliv.

## Public Relations

Public Relations cílí hlavně na veřejnost. V této kategorii můžeme nalézt novinky, články, diskuze, dotazníky a jiné. Public Relations se hlavně zaměřují na budování pozitivní image firmy a na budování povědomí o značce. Základním komunikačním prostředkem pro styk s veřejností jsou webové stránky firmy, které mohou odkazovat na články, vytvářet diskuze apod. (Janouch, 2014, s. 167)

## Přímý marketing

Mezi přímý marketing patří jakákoliv činnost, která probíhá mezi dvěma aktéry. Důležitým bodem v přímém marketingu je zpětná vazba, kterou by měl zákazník od toho, kdo jej oslovil dostat a naopak. Můžeme sem zařadit veškerou emailovou komunikaci, webové semináře, webové konference, online chat a další nástroje k možné obousměrné komunikaci. Některé typy komunikace mohou být adresné, tudíž víme koho a proč oslovujeme.

### 4.4.1 Vyhledávače

Úspěch internetového marketingu bychom měli přiřadit vyhledávačům. Pokud chceme, abychom byli na internetu úspěšnější, musíme znát princip a chování vyhledávačů. Vyhledávač je stěžejní nástroj, který odpovídá uživatelům na jejich dotazy. Na internetu existuje nepřehledné množství obrázků, webových stránek apod. Abychom k nim měli přístup musíme znát jejich hypertextový odkaz, který je základem pro vyhledávání. Vyhledávač může pracovat třemi způsoby vyhledávání a to: procházením, indexováním nebo hodnocením. U procházení program neboli robot prochází stránky a sleduje v nich odkazy. Jediné, co zaznamená je, že daná stránka existuje. V indexování robot vybere klíčová slova, aby zjistil, co na dané stránce nalezneme. „Podle toho stránky třídí a pak je uloží do databáze, aby je mohl zobrazit ve výsledcích.“ (Janouch, 2014, s. 30) V posledním zmiňovaném způsobu má stránka přiřazená klíčová slova pomocí indexace. Pokud zadáme dotaz, robot posoudí relevantnost ke klíčovému slovu pro danou stránku. Aby byly výsledky ve vyhledávání relevantní, musí být technologie pro zpracování velmi dobře propracovaná. Když uživatel něco vyhledává, používá jeden ze tří způsobů, jak danou věc vyhledat. V prvním případě se jedná o navigační vyhledávání, kdy uživatel zná URL adresu. Druhý způsob je transakční vyhledávání. To spočívá v obecnějším vyhledávání, například za účelem nákupu. Do vyhledávače zadáme jedno slovo a vyhledávač nám nabídne různé možnosti. Třetí způsob je informativní vyhledávání, které slouží k vyhledávání nějaké informace například o knize. Vyhledávače mají nepřehledné množství způsobů, jak vyhledat dané slovo, nicméně záleží na propracovanosti dané stránky.

V České republice, ale i ve světě existuje nepřehledné množství vyhledávačů. U nás jsou nejvíce známé vyhledávače Seznam.cz a Google. Seznam.cz je nejenom vyhledávač, ale i

poskytovatel dalších služeb, který má i domovskou stránku. Naopak Google je více známí celosvětově a existuje jen pár zemí, které ho nepoužívají. Dalšími vyhledávači jsou pak Yahoo.com, Bing.com, Ask.com a mnoho dalších. Za vyhledávače lze také považovat sociální síť Facebook, který obsahuje svojí velkou databázi a v posledních letech je na vzestupu. Na této sociální síti komunikují veškeré věkové kategorie za účelem přátelství, prodeje či nákupu, nabídky práce apod. Firmy by proto měly mít profil na sociální síti Facebook, protože zde mohou nalézt velké množství potenciálních zákazníků.

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 Představení společnosti XY

V praktické části bude představena a popsána akciová společnost XY, bude analyzován její současný stav, zhodnotíme její strategické rozhodnutí a navrhneme případné modifikace či směr, kterým by se měla ubírat. Důležitou součástí praktické části jsou analýzy a jejich následné zhodnocení.

### 5.1 Základní informace o společnosti

Společnost XY je akciová společnost, která se pohybuje na trhu více než 15 let, a to od roku 2003. Jedná se o společnost, která působí po celé České a Slovenské republice. Počet zaměstnanců obou poboček, která firma má, je 30. V obou pobočkách funguje specializované a proškolené call centrum, které efektivně vymáhá pohledávky v předžalobní fázi. Hlavními činnostmi této společnosti jsou: vymáhání, odkup a správa pohledávek. Dalšími neméně důležitými činnostmi, které společnost zajišťuje jsou: veřejné zakázky, lektorská činnost a optimalizace procesů.

Služba	Popis
Vymáhání pohledávek	Vymáhání pohledávky (závazku) od dlužníka pro věřitele
Správa pohledávek	Mimosoudní správa, správa při soudním řízení, správa při exekučním řízení
Odkup pohledávek	Vyhodnocení bonity pohledávky k stanovení její ceny a následný odkup
Veřejné zakázky	Podpora při zpracování nabídky a celého administrativního procesu
Lektorská činnost	Semináře a školení
Audit a optimalizace procesů	Optimalizace řešení pohledávek

Tabulka 1 Nabízené služby – zdroj webové stránky společnosti XY

#### Správa, vymáhání a odkup pohledávek

V této oblasti poskytuje společnost XY svým klientům kompletní zajištění správy pohledávek. Jedná se o mimosoudní inkaso, kde zkušený tým proškolených operátorů vymáhá v předžalobní fázi prostředky pro věřitele. Další službou je nalézací řízení. Zde funguje spolupráce s advokátní kanceláří. S pomocí advokátní kanceláře podává firma žalobní návrhy, zajišťuje veškerou komunikaci se soudy a klienta zastupuje při jednání u soudu. V poslední řadě firma XY s pomocí AK zajišťuje plynulost exekučního řízení a podává exekuční návrhy na exekutorské úřady. Další doplňkové služby, které se týkají oblasti pohledávek jsou insolvenční řízení, řízení o pozůstalosti a

přímý prodej nemovitostí. U insolvenčního řízení zabezpečuje podání návrhu na zahájení řízení, přihlášky a v celém průběhu řízení, komunikuje s klientem i insolvenční správce. V předmětu řízení pozůstalosti se podává přihláška a probíhá komunikace s dědici. Poslední doplňková služba je koncipována s makléřskou společností, s jejíž pomocí je uskutečněn prodej nemovitosti dlužníka za účelem vypořádání pohledávek.

### **Veřejné zakázky**

Oblast veřejných zakázek zajišťuje administrativní stránku výběrového řízení ze strany zadavatele, ale i ze strany dodavatele neboli uchazeče. Firma XY se stará o kompletní administrativní proces od podání až po uskutečnění výběrového řízení. Z pohledu uchazeček naopak o podání přihlášky do výběrového řízení až po úplný konec.

### **Lektorská činnost**

Vzhledem k tomu, že společnost disponuje letitými zkušenostmi, nabízí své odborné znalosti pro různé typy školení. Klienti si mohou vybrat mezi několika školeními. Jedná se o školení interních týmů specializovaných na vymáhání pohledávek, školení zaměřená na vybrané části v oblasti práva a zejména školení finanční gramotnosti. Služba se uskutečňuje v prostředí firmy XY nebo na žádost klienta v jejich prostorách. Společnost disponuje odborníky, kteří následně školení uskuteční.

### **Audit a optimalizace procesů**

Oblast auditu a optimalizace procesů je zejména zaměřena na firmy, které mají své interní oddělení správy pohledávek. Toto interní oddělení se stará o správu a vymáhání pohledávek, které vznikli v jejich firmě. Úkolem firmy XY je kompletní zhodnocení stavu, jak společnost pohledávky vymáhá. Po zjištění nedostatků a možných rizik, firma zhodnotí a projedná s klientem možné nápravy. Posléze jsou nastaveny nové procesy či jen optimalizace procesů stávajících.

Firma si na základě výše zmíněných služeb definovala oblasti, které vnímá jako konkurenční výhodu.

- Důraz na kvalitu, právní čistotu.
- Komplexnost procesu vymáhání.
- Efektivní práce s exekutorskými úřady
- Specializované call centrum
- Elektronizace dokumentace.
- Operativní jednání.



## **5.1.1 Strategie společnosti**

### **Vize společnosti XY**

Cílem společnosti XY je neustále zdokonalovat své služby a poskytovat tak profesionální a kvalitní servis současným i budoucím klientům za jakékoliv situace.

### **Poslání**

Posláním společnosti je poskytovat klientům profesionální služby vysoké kvality, které jsou založené na mnohaletých zkušenostech. Vše je poskytováno s důrazem na základní firemní hodnoty.

### **Cíle společnosti XY**

Cíle společnosti jsou rozděleny na určité oblasti. Jsou zacíleny na období 2019-2023.

- V oblasti správy a vymáhání pohledávek je cílem rozšířit klientskou základnu o 3-6 nových klientů za rok.
- V oblasti lektorské činnosti se zaměřit aktivním hledáním na státní orgány a získat, tak pět stabilních klientů za období 2019-2023. Dále uskutečnit dva semináře ročně v prostorách firmy pro současné klienty.
- Pro oblast auditů a optimalizace procesů najít aktivním oslovováním pomocí emailové a telefonické komunikace pět klientů ročně.
- Službu administrace veřejných zakázek nabízet stávajícím klientům v průběhu komunikace s nimi a získat, tak dva klienty ročně.
- Zaměřit se na klientskou péči. Do dvou let založit klientské oddělení, které se bude starat o potřeby stávajících klientů a bude mít tři zaměstnance. Jednou ročně pro ně uspořádat akci a dvakrát ročně mimopracovní schůzku.

### **Hodnoty**

- spolehlivost
- důraz na kvalitu
- odbornost
- individuální přístup
- flexibilita
- profesionalita

## 6 Analýza současného stavu společnosti XY

V této kapitole zanalyzujeme makrookolí a mikrookolí firmy XY. V makro prostředí jsem si jako vhodnou analýzu vybrala PESTLE analýzu. Mikrookolí níže zanalyzujeme pomocí Porterova modelu pěti sil.

### 6.1 Analýza Makrookolí

V této podkapitole jsem vybrala jako zástupce analýzy makrookolí PESTLE analýzu, která zkoumá okolní prostředí firmy XY. Jedná se o prostředí, které firma nemůže ovlivnit. Tato rozšířená verze PEST analýzy obsahuje navíc legislativní a ekonomické faktory. Důležitým faktorem je zejména legislativa, která do tohoto druhu podnikání vstupuje.

#### PESTLE analýza – analýza okolního prostředí



Obrázek 2 PESTLE analýza - Strategic PESTLE business analysis

#### Politické faktory

V České republice je politická situace z hlediska dluhů velmi nestabilní. Většina domácností ČR, která má dluh, není schopna splácet své závazky. Příčiny můžeme hledat již v počátku. Jedná se o příčinu chudoby, kdy si dotyční musí půjčit, aby dokázali zaplatit základní potřeby. Posléze se dostanou do tzv: „dluhové pasti“, což znamená, že si na své závazky půjčují stále dokola. Obecněji můžeme říci, že pokud jejich plat nepokryje výdaje domácnosti, mohou se dostat do dluhů, které pak řeší či neřeší. Nicméně jsou zde lidé, kteří se do těchto problémů dostali bez svého zavinění. V případě, že se dotyčný dostal do této situace bez svého zavinění, musí závazky co nejrychleji řešit. Mohou se totiž díky nákladům navyšovat. V této situaci se musí obrátit na stát čili soud. Bohužel česká justice v těchto ohledech nefunguje rychle, nicméně je důležité vše řešit a neodkládat to. Další příčinou dluhů je špatný základ finanční gramotnosti. V České republice se na školách finanční gramotnost nevyučuje, což by ministerstvo mělo začít zohledňovat v osnovách. Lidé by pak byli v tomto oboru více vzdělanější a mohli by se vyhnout případným problémům. Vzhledem k tomu, že se stát na tuto věc nesoustředí, firma XY se snaží vzdělávání finanční gramotnosti nabízet.

Z opačného pohledu i věřitel nemá jednoduché dostat z dlužníka svou pohledávku. Pokud se vydá soudní cestou, opět se bavíme o dlouhých lhůtách, které musí absolvovat, nemluvě o

nákladech s tím spojených. Z tohoto plyne, že je potřeba upravit soudní systém, tak aby byl spravedlivý pro obě strany a zároveň zrychlit celý proces.

### **Ekonomické faktory**

Ekonomických faktorů, které přímo souvisí s touto problematikou je několik. Vybrala jsem několik hlavních, které mají přímou souvislost s danou problematikou. Jedná se o HDP, nezaměstnanost, výše mzdy, výdaje domácností a úrokové sazby. U HDP můžeme obecněji z pozorování říci, že se zvyšujícím HDP se více lidé zadlužují, jelikož očekávají vyšší budoucí příjmy. Míra nezaměstnanosti může nepřímo souviset se zadlužeností občanů. Pokud je nezaměstnanost nízká a trh práce je přesycený, je pravděpodobné, že se lidé nebudou bát si půjčit. Pokud by měla nastat situace ztráty zaměstnání, podle jejich úsudku si práci najdou rychle. Tyto skutečnosti mohou vést k vyššímu zadlužení a posléze i k neschopnosti splácet, pokud nenajdou náhradní zdroj příjmů. Dalším faktorem je výše mzdy. Z obecného hlediska, pokud má domácnost vyšší příjmy a stojí o to, nebojí se zadlužit. Nicméně pokud o příjmy přijde, může se dostat do problémů. Průměrná mzda za rok 2017 byla 29 504 Kč a za třetí kvartál roku 2018 byla 31 516 Kč (kurzy.cz). S vyšší mzdy samozřejmě souvisí i výše výdajů za domácnost. Výdaje se ve městech České republiky hodně liší. Obecně je známo, že Praha je velmi drahá. Což znamená, že lidé potřebují v tomto městě daleko více peněz než lidé z Ústí nad Labem. Tato skutečnost může vést k půjčkám a posléze i nesplácení, které vyústí k předání pohledávky společnosti, která pohledávku vymáhá. Posledním faktorem jsou úrokové sazby. Pokud jsou úrokové sazby nižší, lidé si půjčují více a více se tedy zadlužují. Tento fakt se děje zejména u hypotečních úvěrů. V dnešní době proti tomuto faktu bojuje ČNB. ČNB zasahuje různými opatřeními do možností přidělení hypoték, a proto se hypotéku postupně zdražují. Aktuálně se úrokové sazby pohybují od 2.99 % až do 3.66 % (kurzy.cz).

### **Sociální faktory**

Sociální faktory, které lze v této PESTLE analýze uvést jsou vzdělávání, sociální chování, rozložení obyvatelstva a opět nezaměstnanost. Sociální faktor vzdělávání je velmi důležitý pro tuto oblast. Jak už bylo zmíněno výše, finanční gramotnost je velmi důležitá pro tuto oblast. Pokud jsou lidé finančně gramotní, mají menší dispozice k tomu, aby se dostávali do dluhových pastí. Tato oblast je naopak dobrá pro firmy, které mohou finanční gramotnost nabízet jako formu vzdělávání a zároveň na ní těžit. Vzhledem k tomu, že se v České republice na finanční gramotnost nedbá, je to pro tyto firmy velké plus. Dále zde také záleží na vzdělanosti obyvatelstva. V poslední době vzrůstá počet obyvatel s vysokoškolským titulem, a naopak klesá počet obyvatel s výučním listem. Je tedy zřejmé, že vzdělanější lidé si na problémy se splacením svých závazků mohou dávat větší pozor. Nicméně i oni se mohou kvůli studiu zadlužit a dávat, tak podnět firmám, které se zabývají

vymáháním pohledávek. Druhým faktorem, který je též velmi důležitý je sociální chování. V dnešní době je trend mít děti až později, což vyplývá z toho, že lidé chtějí nejdříve dostudovat. Nicméně i toto zjištění může mít špatné následky pro jejich pracovní život. Mnoho vysokoškolských studentů má problém si po studiu najít práci. Je to dáno tím, že nemají praxi. Nicméně si práci naleznou, ale může být finančně podhodnocená, což může vést k tomu, že mají problém se zajistit rodinu. Trend, který v poslední době vidíme, je, že mladé rodiny mající vysoké výdaje si v tomto důsledku musí půjčit, aby zabezpečily rodinu. Pokud si půjčí je otázkou, zda jsou své závazky schopni splácet či nikoliv. Se sociálními faktory také souvisí rozložení obyvatelstva. V dnešní době se nacházíme ve stavu, kdy nás i v tomto ohledu může zasáhnout migrační vlna. Což znamená, že do budoucna je nejisté, jaké rozložení populace bude. Mladší obyvatelstvo mnohdy odchází za prací do jiných zemí, což může znamenat, že naše populace bude stárnout a podíl starších obyvatel se z několika násobí. Posledním sociálním faktorem je nezaměstnanost, o které jsme se bavili již v ekonomických faktorech. Nezaměstnanost se v poslední době pohybuje na nízkém procentu a to 3.1 % za měsíc prosinec 2018 (kurzy.cz), což znamená, že na trhu práce je velká nabídka pracovních míst a lidé si tedy mohou vybírat, jelikož mají zaměstnavatelé i tak nedostatek pracovníků.

### **Technologické faktory**

Z obecného pohledu můžeme v poslední době vidět ve světě, ale i v České republice velký pokrok v technologiích. Zejména se jedná o Čínu a další vyspělé země, které k nám dodávají určité zboží a služby. V tomto důsledku je z hlediska financí mnohdy zboží lepší dovážet, než využívat místní poskytovatele a výrobce. Nicméně i tyto státy nám poskytují značné technologie, které umožňují firmě XY fungovat lépe. Jedná se zejména o IT prostředky, které umožňující efektivnější a rychlejší zpracování pohledávek například výkonnější počítače apod. Pokud se bavíme o technologiích jako celku, tak se v poslední době zlepšilo monitorování zadlužení. Banky a úřady sbírají elektronická data, která pak prezentují veřejnosti.

Firmu XY ovlivnili hlavně možnosti, které souvisí s naprogramováním vlastních programů, které se zaměřují na správu pohledávek. Program, který firma používá, zpracovává pohledávky komplexněji a zrychlují se tedy celý proces. Pokud se budou IT technologie dále modernizovat, firma XY se musí přizpůsobit, aby byla schopná udržet krok s ostatními konkurenty.

### **Legislativní faktory**

V České republice je právo komplikovanější. Soudní systém není úplně jednotný, a proto se může stát, že si každý soudce vyloží zákon jinak. Je to dáno tím, že jsou zákony méně srozumitelné a udávají tak možnost rozdílného výkladu. Vydávání zákonů v České republice je komplikovaný proces. V některých případech si schválení zákonů vyžádá několikero schválení, v jiných případech

je schváleno hned. V tomto případě může nastat problém, jelikož je celý proces nevyvážený a bez jakékoliv kontroly. Samotnou kapitolou zákonů jsou novelizace. Kdy se stávající předpisy jen upraví. Což se v České republice v mnoha případech stává.

Nejvíce zarážející fakt plyne z doby přijetí zákonů či celého soudního procesu v České republice. Jak už jsem zmiňovala výše, v ČR je velmi dlouhá doba vymahatelnosti práva. Což znamená, že než uběhne celý soudní proces, může jeho doba dosahovat až několika let. I takový to osud se může stát v případě zákonů. Zákony jsou připravovány několik let. Když dojde ke schvalování, najdou se chyby a zákon se neschválí. V jiném případě se může stát, že se zákon schválí a vypracuje během chvilky, ale i to má negativní následky. Zejména se jedná o nařízení Evropské Unie, které členové musí plnit. V tom případě se zákon rychle vypracuje a schválí, ale chyby se hledají až později. Můžeme tedy říci, že naše legislativa je hodně ovlivněna Evropskou Unií. EU vydává různé předpisy pro členské státy, které mají určitou dobu, aby tyto předpisy zakomponovaly do předpisů dané země.

Ráda bych zmínila z této doby novelizaci insolvenčního zákona, vzhledem k tomu, že spadá do působnosti firmy XY. V roce 2019 byla schválena novela insolvenčního zákona. Tento zákon se zaměřuje na širší spektrum dlužníků. Širší počet lidí bude moci vyhlásit osobní bankrot (Idnes.cz). V tomto kontextu zatím není jasné, jaké dopady novelizace přinese firmě XY. Mohou být pozitivní, ale i negativní vzhledem k tomu, že proces vymáhání pohledávek bude o něco složitější a firma XY bude muset být více ostražitá, co se týká přihlášek do insolvenčního řízení.

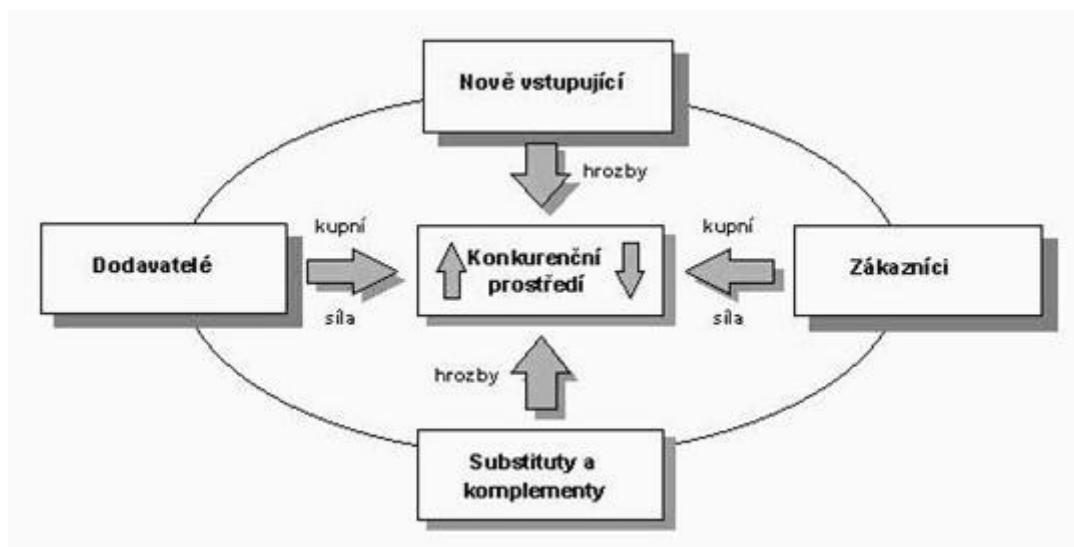
### **Ekologické faktory**

Posledními faktory PESTLE analýzy jsou ekologické faktory. Do této oblasti můžeme zařadit přírodní vlivy, klimatické podmínky, ochranu životního prostředí, globální oteplování apod. Přírodní vlivy a klimatické podmínky mohou mít za důsledek změnu chování lidí k zadlužení. Pokud rodina přijde o dům nebo bude potřebovat prostředky na jeho opravu, vzhledem k narušení statiky domu přírodními vlivy, bude se muset zadlužit. V případě povodní, které jsou v určitých oblastech poslední dobou časté se rodiny, také mohou zadlužovat. U změn klimatických podmínek je pravděpodobné, že firmy budou muset zdokonalovat či dokupovat zařízení, které jim umožní pracovat v přírodních podmínkách například klimatizace, a proto si budou muset půjčit peníze, pokud na to nemají vlastní prostředky. Vzhledem k tomu, že investice do těchto zařízení je vysoká, je velmi pravděpodobné, že budou muset využít úvěr od banky. Mohu tedy říci, že ekologické faktory ovlivňují firmu XY i když se zpočátku mohlo zdát, že ne.

## 6.2 Analýza Mikrookolí

Tato podkapitola je zaměřena na analýzu mikrookolí. Ze všech dostupných analýz jsem vybrala Porterův model pěti sil. Model se zaměřuje na analýzu konkurenčního prostředí firmy XY. Data, která nalezneme u konkurence níže, byla vybrána z veřejně dostupných zdrojů.

### Porterův model pěti sil – analýza konkurenčního prostředí

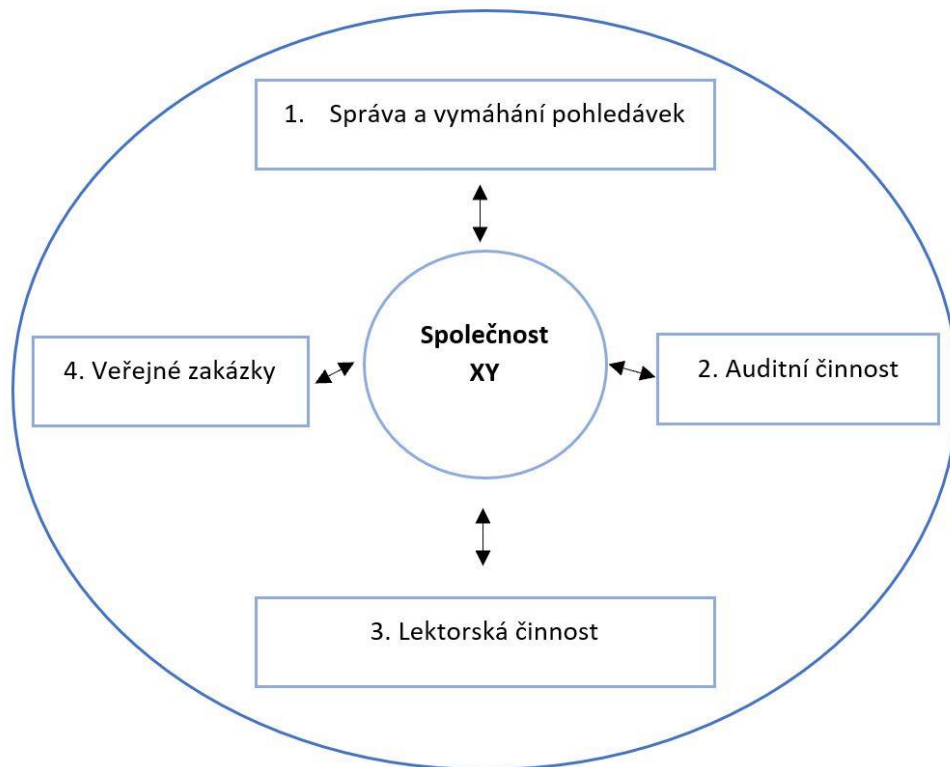


Obrázek 3 Porterův model – Co je Porterův model pěti sil

### Stávající konkurence

Firma podniká v několika oblastech a nabízí tak určitou škálu služeb viz str. 14. Stávající konkurenci můžeme rozdělit do několika oblastí. První oblastí je vymáhání, správa a odkup pohledávek. Tato činnost je pro firmu XY na prvním místě, a proto je důležité určit její hlavní konkurenty. Konkurence je v této oblasti velmi široká, proto je důležité si správně určit parametry, podle kterých zvolíme hlavní konkurenty. Parametrem jsou stejné služby, které konkurence nabízí stejně jako firma XY. Pokud konkurence nabízí služby navíc, je proto pro firmu zásadní. Druhou službu, kterou firma poskytuje je auditní činnost. Tato oblast je poskytována v menším měřítku než vymáhání pohledávek. Slouží zejména k rozšíření počtu klientů, kterým pomůže zdokonalit jejich interní procesy. Nicméně z budoucího hlediska je možné, že si klient zvolí externího dodavatele a společnost se tak dostane do jeho povědomí. Třetí oblast se týká lektorské činnosti, na kterou se firma XY snaží více soustředit. Vzdělávání zaměstnanců v oblasti práva a finanční gramotnosti, je velmi důležité. Důležitou složkou je praktická znalost, kterou mnoho konkurentů nemá. Poslední oblastí konkurence je administrace veřejných zakázek. Tato činnost je pro firmu XY doplňující, tudíž je konkurence ve větší výhodě, protože je více zaměřena na danou problematiku. Níže jsou uvedeny oblasti působení a po vyhodnocení je zde uvedena firma, která dokáže této společnosti konkurovat.

### Stávající konkurence – oblasti



Obrázek 4 Stávající konkurence – vlastní tvorba

#### 1. Vymáhání, správa a odkup pohledávek

##### E-POHLEDÁVKY

- Provozovatelem je společnost ERECEIVABLES MANAGEMENT s.r.o., která byla založená v roce 2013.
- Sídlo společnosti je v Praze.
- Nabízené služby: mimosoudní, soudní a exekuční vymáhání, mobilní aplikace DEBITO, odkup pohledávek a vymáhání kráceného plnění po pojišťovnách (náhrada škody).
- V současné době provozují webový portál, který byl spuštěn v roce 2014

##### EOS KSI

- Společnost byla založená v roce 1997.
- Sídlo společnosti je v Jindřichově Hradci, ale jeho působnost je mezinárodní.
- Pro EOS KSI pracuje nyní 127 zaměstnanců, z toho 25 je externích.
- Nabízené služby: mimosoudní, soudní a exekuční vymáhání, zahraniční a osobní inkaso, odkup pohledávek, webový portál Můj dluh.
- Její předností je spolupráce s Advokátní kanceláří.

##### M.B.A. FINANCE

- M.B.A: FINANCE byla založena v roce 2005.

- Společnost má dvě sídla, a to v Praze a v Jeseníku.
- Počet zaměstnanců této společnosti je 100.
- Nabízené služby:
  - Řízení vztahů se zákazníky a řízení kreditních rizik.
  - CRM řešení – analýzy procesů, správa zákazníků, realizace direct marketingových aktivit.
  - Správa pohledávek (kompletní proces vymáhání), odkup pohledávek.
  - IT řešení (komplexní systém pro řízení vztahů se zákazníky a správu pohledávek).
  - HR řešení (hledání, školení a vedení profesionálů).
  - Finanční služby (optimalizace finanční toků, faktoring, leasing apod.

#### **Credit One**

- Společnost, která působí na trhu od roku 2006.
- Počet zaměstnanců, kteří zde pracují, je 85.
- Nabízené služby: mimosoudní, soudní a exekuční vymáhání, osobní inkaso, call centrum a analýza a nákup ztrátových pohledávek

#### **Sigma Consulting**

- Založená roku 2011.
- Sídlo společnosti je v Praze.
- Nabízené služby:
  - Správa pohledávek – call centrum, pre collections, soft collections – mimosoudní, vymáhání, hard collections – soudní a exekuční řízení, osobní inkaso.
  - Odebírání předmětu leasingu, řešení pojistných událostí, trestí oznámení, opravy vozidel či prodej (aukce).
  - Konzultační a poradenská činnost.

#### **KRUK**

- Působící na trhu od roku 1998.
- Sídlo společnosti je v Hradci Králové.
- Počet zaměstnanců není zveřejněn.
- Nabídka služeb: správa pohledávek (mimosoudní a soudní vymáhání), odkup pohledávek.

#### **B4B INKASSO s.r.o.**

- Působící na trhu od roku 2003.
- Společnost působí na mezinárodní úrovni – (Rakousko, Polsko, Slovensko a Slovinsko)
- Počet zaměstnanců je 70.



- Nabízené služby
  - Správa pohledávek (mimosoudní a soudní vymáhání), odkup pohledávek.
  - Prevence vzniku pohledávek.
  - Finanční zdraví firmy – online ověření.
  - Monitoring

#### **Intrum Czech s.r.o.**

- Působící na trhu od roku 2005.
- Společnost působí na mezinárodní úrovni – 24 zemí
- Počet zaměstnanců je 8000.
- Nabízené služby
  - Správa pohledávek (mimosoudní a soudní vymáhání).
  - Odkup pohledávek.
  - Zahraniční inkaso.

#### **LogiCall Česká republika s.r.o.**

- Působící na trhu od roku 2004.
- Společnost působí na mezinárodní v České a Slovenské republice.
- Sídlo společnosti je v Krnově.
- Počet zaměstnanců není zveřejněn.
- Nabízené služby
  - Správa pohledávek (mimosoudní, soudní a exekuční vymáhání).
  - Poradenství v oblasti obchodních dovedností.
  - Kontaktní centrum (telemarketing).

#### **Mašek advokáti s.r.o.**

- Působící na trhu od roku 2001.
- Sídlo společnosti je v Praze.
- Počet zaměstnanců je 5.
- Nabízené služby
  - Správa pohledávek (mimosoudní, soudní a exekuční vymáhání).
  - Zahraniční inkaso.
  - Právní poradenství.

Porovnání s konkurencí				
	Rok zahájení činnosti	Členství v AIA	Členství v AMSP	Správa pohledávek
Společnost XY	2003		X	X
E-Pohledávky	2013	X		X
EOS KSI	1997	X		X
M.B.A FINANCE	2005	X		X
Credit One	2006	X		X
KRUK	1998	X		X
Sigma Consulting	2011	X		X
B4B INKASSO s.r.o.	2003	X		X
Intrum Czech s.r.o.	2005	X		X
LogiCall Česká republika, s.r.o	2004	X		X
Mašek advokáti s.r.o.	2001			X

Tabulka 2 Porovnání konkurence

Porovnání s konkurencí					
	Zahr. inkaso	Osobní inkaso	Upomínkový servis	Řešení pojistných událostí	Tržby za rok 2017
Společnost XY					nelze zveřejnit
E-Pohledávky				X	nenalezeno
EOS KSI	X	X			128 782 tis. Kč
M.B.A FINANCE		X	X		70 397 tis. Kč
Credit One		X			66 830 tis. Kč
KRUK					70 257 tis. Kč
Sigma Consulting		X		X	1 668 tis. Kč
B4B INKASSO s.r.o.	X		X		43 973 tis. Kč
Intrum Czech s.r.o.	X				nenalezeno
LogiCall Česká republika, s.r.o	X	X			43 505 tis. Kč
Mašek advokáti s.r.o.	X				6 892 tis. Kč

Tabulka 3 Porovnání konkurence

V tabulkách výše vidíme porovnání společnosti XY s konkurencí. Konkurence je řazena dle subjektivního hlediska, a to od nejvíce konkurenčních firem. Tato oblast je přiblížena více, protože ji společnost XY bere jako nevíce důležitou. Na základě výše uvedené analýzy konkurenčního prostředí lze říci, že všechny uvedené subjekty mohou být pro společnost XY konkurentem v oblasti správy a vymáhání pohledávek, jelikož tuto službu nabízí všechny subjekty. Oproti společnosti XY najdeme v nabídce konkurence několik služeb navíc, a to:

- osobní inkaso
- zahraniční inkaso
- řešení pojistných událostí

- upomínkový servis před mimosoudním vymáháním

V případě poptávky těchto služeb by se zákazník obrátil na konkurenci. V návaznosti navrhuji pro společnost XY zařazení služeb pravidelného monitoringu plateb = kontrolu splatnosti pohledávek ještě před mimosoudním vymáháním, osobního a zahraničního inkasa. Řešení pojistných událostí bych do portfolia nezařazovala, jelikož jsou velmi administrativně náročné.

## **2. Auditní činnost**

Pro tuto oblast definujeme stejné konkurenční firmy, jako pro oblast vymáhání, správa a odkup pohledávek. Firmy, které by se soustředili jen na audit a optimalizaci procesů nejsou. Pro správné fungování této služby je důležité, aby firma sama nabízela svou službu správy pohledávek. Firmy výše zmíněné nabízejí možný audit a poradenskou činnost při tvorbě procesů pro společnosti, které spravují pohledávky.

## **3. Lektorská činnost**

### **VOX a.s.**

- Působící na trhu od roku 2004.
- Sídlo společnosti, učebny a kanceláře jsou v Praze.
- Nabídka služeb:
  - Právní a finanční služby (insolvenční právo, správní právo a veřejné zakázky, trestní právo).
  - Mnoho druhů vzdělávacích kurzů.
- Firma nabízí zakázkové vzdělání (připraví seminář na míru dle klientových požadavků).
- Firma má velmi dobré reference.

### **Centrum finanční gramotnosti, o.s.**

- Působící na trhu od roku 2012.
- Sídlo společnosti se nachází ve Velimi.
- Hlavní službu, kterou firma poskytuje je finanční gramotnost.
- Firma nabízí vzdělání na míru. Školení probíhá v prostorách klienta.

### **BOVA POLYGON s.r.o.**

- Působící na trhu od roku 2012.
- Sídlo společnosti se nachází na Praze 4.
- Firma poskytuje semináře a školení v oblasti práva.
- Disponuje s velkým počtem lektorů, které mají praktické zkušenosti.
- Školení probíhají jen v jejich budovách.

### **Top Vision s.r.o.**

- Působící na trhu od roku 2012.

- Školící centra se nacházejí v Praze, Plzni a Brně.
- Firma poskytuje kurzy z mnoha oblastí. Soustředí se i na oblast práva, kde poskytuje menší počet kurzů. Součástí jejího portfolia je i vzdělávání na míru.
- Disponuje s velkým počtem lektorů, kteří se orientují v různých oblastech.
- Školení probíhají ve školících centrech, ale i v prostorách firem.

#### **4. Veřejné zakázky**

Oblast veřejných zakázek je pro firmu XY spíše doplňková. Proto zde může být konkurentem, každá firma, která tuto službu nabízí. Níže jsou specifikované společnosti, které uspokojují značně touto službou trh.

##### **AZ Zakázka s.r.o.**

- Působící na trhu od roku 2014.
- Sídlo společnosti se nachází v Ostravě.
- Firma poskytuje komplexní administraci zadávacích řízení, realizaci výběrových řízení, přípravu nabídek za dodavatele, Eaukce a Etržiště.
- Počet zaměstnanců, kteří zde pracují, je 7.

##### **eNovation s.r.o.**

- Založená roku 2007.
- Sídlo společnosti se nachází v Praze.
- Firma provozuje stránky ProfiTender.cz, které nabízejí službu administrace veřejných zakázek.
- Firma má 4 zaměstnance, kteří se zabývají zmíněnou službou.

#### **Nová konkurence**

V této oblasti nelze jasně říci, jaký bude nárůst nových konkurentů. Trh s pohledávkami je tak veliký, že je tu možný malý i velký nárůstu dalších konkurentů. Dle České asociace inkasní agentur a společnosti EY činil objem pohledávek za minulý rok 27 miliard korun, což je o 3,3 miliardy více než za rok minulý. Z pohledu jedné pohledávky to pro firmu znamená, že řešená pohledávky měla hodnotu 20 604 Kč. Pro firmy to tedy znamenalo, že se jim zvýšil zisk o 17 miliónů Kč. Z tohoto hlediska lze říci, že trh s pohledávkami je pro nové firmy velmi ideální. Trh je veliký a stávající konkurence celý trh nepokryje. Je to dáno velkou dostupností půjček například hypoték. Nicméně se ČNB snaží dostupnost hypoték omezit a trend nových hypoték je tedy spíše zpomalen. Nicméně jiné půjčky jsou v dnešní době bez problému dostupné. Trh může také narůst z důvodů špatné finanční gramotnosti obyvatelstva, kde se může konkurence na tento problém zaměřit.

Nová konkurence se může zaměřit na služby, které poskytují jiné firmy a zároveň nabízet služby nové. Z tohoto pohledu je důležité stále zdokonalovat nabízené služby, aby společnost XY neohrozila nová konkurence.

## **Zákazníci**

Zákazníkem v této oblasti může být v podstatě kdokoliv, kdo eviduje pohledávku vůči někomu jinému. Zejména se jedná o firmy, které působí jako dodavatelé služby či výrobku, který následně vyfakturují. Dále se jedná o společnosti, které poskytují bankovní či nebankovní služby apod. V tabulkách níže nalezneme kategorizaci klientů podle oblastí, ve kterých firma působí.

### **1. Správa pohledávek**

V této oblasti se nacházejí klienti typu právnické či fyzické osoby, u kterých vznikají pohledávky z pracovněprávních vztahů či ze soukromoprávních vztahů.

<b>Kategorie</b>	<b>Název</b>	<b>Popis</b>
<b>A</b>	Korporátní firmy	Jedná se o velké firmy, mohou být i nadnárodní. Pohledávky jsou v řádech desítek až stovek kusů za měsíc.
<b>B</b>	Středně velké firmy	Do této kategorie se řadí středně velké firmy, u kterých je předpoklad v počtu pohledávek na desítky až stovky ročně.
<b>C</b>	Malé firmy	Kategorie zahrnuje firmy, které mají pohledávky v řádech desítek kusů ročně.
<b>D</b>	Individuální klienti	Jedná se o individuální pohledávku od daného klienta.

*Tabulka 4 Kategorizace správy pohledávek – zdroj firemní materiály*

### **2. Auditní činnost**

Pro oblast auditní činnosti a optimalizace procesů kategorizujeme klienti na právnické osoby, popřípadě osoby, které podnikají. Důležitým prvkem je, že využívají na vymáhání firemních pohledávek specializované interní oddělení. Auditní činnost a optimalizace procesů v tomto případě funguje na bázi kontroly stávajících postupů, identifikace rizik a následné nastavení procesů či optimalizaci stávajících.

<b>Kategorie</b>	<b>Název</b>	<b>Popis</b>
<b>A</b>	Korporátní firmy	Jedná se o velké firmy, mohou být i nadnárodní. Jejich pohledávky jsou v řádech desítek až stovek kusů za měsíc. Mají interní oddělení na vymáhání pohledávek.

<b>B</b>	Středně velké firmy	Do této kategorie se řadí středně velké firmy, u kterých je předpoklad v počtu pohledávek na desítky až stovky ročně. K vymáhání pohledávek používají interní oddělení.
----------	---------------------	---

Tabulka 5 Kategorizace auditní činnosti – zdroj firemní materiály

Další kategorie v tomto případě nejsou. Malé firmy nemají takový objem pohledávek, aby potřebovali interní oddělení. Ve většině případů předávají pohledávky externí firmě. Individuální klienti konají stejně jako malé firmy, jelikož se jedná o jednotlivé individuální pohledávky.

### 3. Lektorská činnost

V této oblasti dělíme klienty na právnické či podnikající osoby, kterým vznikají pohledávky, které řeší jejich interní oddělení. Dalším typem jsou právnické osoby, které chtějí vzdělávat své zaměstnance v právní oblasti či finanční gramotnosti.

Kategorie	Název	Popis
<b>A</b>	Korporátní firmy	Jedná se o velké firmy, mohou být i nadnárodní. Počet zaměstnanců pro školení činí desítky až stovky.
<b>B</b>	Středně velké firmy	Do této kategorie se řadí středně velké firmy, kde je potenciál zaměstnanců na školení v řádech jednotek až desítek.
<b>C</b>	Malé firmy	Kategorie zahrnuje malé firmy, které mají zájem školit jednotky či desítky zaměstnanců.

Tabulka 6 Kategorizace lektorská činnost – zdroj firemní materiály

### 4. Veřejné zakázky

V oblasti administrace veřejných zakázek se pohybují klienti, kteří musí takto postupovat dle zákona. Dále pak klienti, kteří jsou soukromými zadavateli či uchazeči. Jedná se o právnické či fyzické osoby. V první řadě jde o kompletní administrativní proces při zadávání veřejných zakázek. Klienty zde dělíme z pohledu zadavatele a uchazeče.

Kategorie	Název	Popis
<b>Zadavatel</b>	Subjekt státní a veřejné správy	Jedná se o subjekt, který má povinnost takto postupovat dle zákona (ministerstva, úřady, státní organizace apod.)
	Sektorový zadavatel	Zadavatel, který vykonává činnost určenou zákonem.
	Dotační zadavatel	Firmy, které použijí více jak 50% z fondů.

<b>Uchazeč (dodavatel)</b>	Korporátní firmy	Kategorie zahrnuje velké firmy, které splňují požadavky veřejné zakázky.
	Středně velké firmy	Kategorie zahrnuje středně velké firmy, které mají zájem účastnit se soutěže o veřejnou zakázku. Musí být dodavatelem zmíněného předmětu veřejné zakázky.

Tabulka 7 Kategorizace veřejné zakázky – zdroj firemní materiály, zákon o veřejných zakázkách

### **Substituty**

Zde se řadí služby, které mohou nahradit stávající služby, které firma XY poskytuje. V oblasti správy, vymáhání a odkupu pohledávek neexistuje žádný substitut. Pro činnost auditu je tato skutečnost stejná. V oblasti administrace veřejných zakázek také žádný substitut nenajdeme. Naopak u lektorské činnosti je substitutem vzdělávání. Tímto je myšleno středoškolské a vysokoškolské vzdělávání. Ve školních institucích jsou předměty, které se týkají právní oblasti a finanční gramotnosti, které mohou nahradit službu, jež firma poskytuje. Studenti získají obecný přehled o dané problematice, ve které se následně orientují. V těchto institucích mohou navštěvovat i kurzy, které souvisí s danou problematikou. Substitutem je tedy jen školní vzdělávání.

### **Dodavatelé**

Firma XY disponuje hned několika dodavateli. V tomto kontextu je dodavatelem ten, kdo dopomáhá společnosti splnit nabízenou službu. Hlavními dodavateli jsou tedy spolupracující exekutorské úřady a insolvenční správci. Dalším hlavním dodavatelem je advokátní kancelář, která úzce spolupracuje se společností XY formou právní podpory. Dodává materiály, které jsou potřeba při právních zastoupeních. Nicméně i další advokátní kanceláře fungují jako dodavatelé. Mezi externí dodavatele patří i IT firma, která vytváří a upravuje program pro komplexní správu pohledávek. Samozřejmostí je komunikace firemních pracovníků při tomto procesu. V poslední řadě je dodavatelem, firma zajišťující prostory pro školení a semináře, pokud tedy klient má přání uskutečnit seminář v prostorách společnosti. Tyto prostory se nacházejí v blízkosti firmy, tudíž je celková organizace na dobré úrovni. Součástí dodávky jsou i předměty služby, které umožňují provádět školení na velmi vysoké úrovni.

## 7 SWOT analýza

	SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
INTERNÍ ANALÝZA	<p>Vlastní vyvinutý software</p> <p>Dobré reference</p> <p>Loajální zaměstnanci (velká část pracuje u firmy dlouhodobě)</p> <p>Úzce propojená spolupráce s AK</p>	<p>Neexistující obchodní oddělení</p> <p>Neefektivní investice do marketingu</p> <p>Nedostatečné PR</p>
	PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
EXTERNÍ ANALÝZA	<p>Potenciál využití členství v AMSP a ČAV</p> <p>Dostat se do větších firem díky další dílčí službě (školení, audit procesů, přímý prodej nemovitostí)</p>	<p>Vstup konkurence</p> <p>Změna legislativy</p> <p>Ztráta klíčového zákazníka</p>

Tabulka 8 SWOT analýza

- \* AK – Advokátní kancelář
- \* AMSP – Asociace malých a středních podniků
- \* ČAV – Česká asociace věřitelů

### Eliminace slabých stránek a hrozeb

- Hrozby, které ovlivňují společnost XY z vnějšího prostředí nelze ovlivnit, ale lze se na ně připravit a snažit se je eliminovat.
- Dopad legislativních změn lze zmírnit rychlou implementací těchto změn do firemních procesů.
- Ztrátu klíčového zákazníka lze do určité míry ovlivnit budováním dobrých klientských vztahů se zákazníky, obecný zájem o ně a upevnění samotného vztahu s klientem.
- Vybudování aktivního obchodního oddělení včetně nadefinování měřitelných obchodních cílů.
- Provedení podrobné marketingové analýzy zkušenými odborníky, kteří navrhnou, jaké investice v této oblasti budou mít efekt. Na tuto oblast je vhodné najmout externí firmu, která bude objektivní.
- Zapojení společnosti do prospěšné činnosti, na jejímž základě se bude tvořit pozitivní PR.



### **Podpora silných stránek a příležitostí**

- Podpora rozvoje softwaru dle potřeb klientů (úprava softwaru pro daného klienta na míru).
- Rozšiřování portfolia dobrých referencí díky získání nových klientů a budování vztahů s nimi.
- Získávání a udržení kvalitních zaměstnanců díky zajímavé práci a dobrému finančnímu ohodnocení včetně programu benefitů odpovídajícím podmínkám na pracovním trhu.
- Sledovat změny a trendy na pracovním trhu.
- Zvyšování kvalifikace zaměstnanců pravidelnými školeními.
- Využití potenciálu členství v asociacích – účast na akcích pořádaných asociací (viz. Den podnikatelů od AMSP), školení pro členy – získání nových klíčových kontaktů.
- Zaměřit se v rámci obchodní činnosti na propagaci dílčích služeb, které mohou firmu dostat k významnějším zakázkám (viz. přímý prodej nemovitostí, audit procesů,..).

## 8 Strategické rozhodnutí

Tato kapitola popisuje strategické rozhodnutí, které firma XY učinila, jeho analýzu za určitá období a v neposlední řadě kompletní zhodnocení. Zhodnocení jejího rozhodnutí je zejména důležité pro následné návrhy a jejich implementaci, aby firma věděla, jak má dále postupovat.

### 8.1 Popis strategického rozhodnutí

Společnost XY se rozhodla, že zavede kampaň, která bude cílit na tzv. „lidi z ulice“, což znamená, že bude moci využít služby z této oblasti kdokoliv. Tuto možnost si společnost XY vybrala, protože poptávka po této službě byla vcelku vysoká. Velikost poptávky byla dána průzkumem, který byl zaměřen na „lidi z ulice“ a živnostníky. Předpoklad byl takový, že by lidé poskytovali jednotkové kusy pohledávek a malý živnostníci pohledávky ve formě faktur. Průzkum byl vytvořen na Facebookových stránkách formou ankety. V anketě byl viditelný zájem „potencionálních“ klientů, proto bylo rozhodnuto kampaň uskutečnit. Důležité bylo sestavení plánu, aby se dalo zhodnotit, zda byla kampaň úspěšná. Kampaň byla spuštěna z několika důvodů, a to v prvním případě kvůli velkému zájmu potencionálních klientů. V dalším případě i z možnosti navázání další spolupráce s firmami, kde by mohl případný klient působit. Důležité bylo také srovnat krok s konkurencí. Společnost XY si zvolila několik prostředků pro zviditelnění této kampaně a to: oficiální webové stránky společnosti, Facebook, Seznam.cz a další online prostředky viz níže. Tabulka níže nám ukazuje, jaký byl zvolený prostředek a proč.

Použité prostředky	
Webové stránky společnosti XY	Na webových stránkách se umístil leták pro tuto kampaň a její popis. Je to reklama zadarmo, neplatí se za kliky. Investice do nových webových stránek.
Facebook	V profilu firmy byl umístěn banner a popis nové služby. Na FB probíhala reklama pomocí banneru. Je zde mnoho uživatelů, a proto byl FB vybrán.
Seznam a Google	Zaplacené pozice ve vyhledávání, reklama pomocí banneru, fyzické vyhledávání. Základní a efektivní zdroj, který používá mnoho uživatelů.
Firmy.cz	Služba byla zaplácena kvůli lepší pozici na Seznamu.cz. V placeném profilu je možno informovat o společnosti zákazníky více.
Ostatní online média	Mezi ostatním média patří Yahoo, LinkedIn.com, Direct. Direct je přímé zadání firmy do vyhledávání v prohlížeči.
Osobní komunikace	Zmínění kampaně na seminářích. Informování stávajících partnerů o nové kampani.

Tabulka 9 Použité prostředky – zdroj firemní materiály

V další podkapitole si analyzujeme strategické rozhodnutí za určitá období.

## 8.2 Analýza strategického rozhodnutí

### Analýza strategického rozhodnutí za období 1. – 30. září 2017

Základní přehled za období 1.9.2017 - 30.9.2017				
Zdroj	Počet návštěv	Noví uživatelé	% nových návštěv	Doba trvání návštěvy (průměrná)
Google CPC	1701	1285	76%	0:01:26
Seznam CPC	2470	2192	89%	0:00:13
Google ostatní	138	74	54%	0:02:06
Seznam ostatní	23	10	43%	0:04:14
Firmy.cz	21	17	81%	0:01:39
Facebook	218	157	72%	0:01:43
Direct	217	157	72%	0:02:00
Ostatní	22	13	59%	0:00:43
<b>CELKEM</b>	<b>4810</b>	<b>3905</b>	<b>81%</b>	<b>0:01:45</b>

Tabulka 10 Základní přehled 1.9. – 30.9.2017 – zdroj firemní materiály

V tabulce č. 10 vidíme základní přehled návštěv, které se uskutečnily na webové stránce společnosti XY v období 1. – 30. září 2017. V tomto období se uskutečnilo vůči plánu pouze 4800 návštěv. Tento menší počet návštěv byl dán spuštěním nových webových stránek. Vidíme zde, že z tohoto počtu bylo nových návštěv 3905, což je zhruba 81 %. Podle průměrné doby návštěvy soudím, že je služba zaujala. Webové stránky hledali cíleně a zůstali na nich déle. V tabulce si můžeme všimnout velkého rozdílu mezi CPC reklamou Google a CPC reklamou Seznam. Je to dáno tím, že uživatele z velké pravděpodobnosti upoutal jen reklamní banner, nikoliv služba samotná. Je tedy zřejmě, že je pro firmu výhodnější CPC reklama Google a to i v porovnání jen za první období. V další tabulce můžeme vidět propojení návštěvnosti s náklady.

Základní přehled za období 1.9.2017 - 30.9.2017 z hlediska nákladů					
Zdroj	Počet návštěv	Noví uživatelé	Cena za službu	Cena/1 návštěva	Doba trvání návštěvy (průměrná)
Google CPC	1701	1285	11 561,17 Kč	6,80 Kč	0:01:26
Seznam CPC	2470	2192	9 502,10 Kč	3,85 Kč	0:00:13
Google ostatní	138	74	0,00 Kč	0,00 Kč	0:02:06
Seznam ostatní	23	10	0,00 Kč	0,00 Kč	0:04:14

<b>Firmy.cz</b>	21	17	2 250,00 Kč	107,14 Kč	0:01:39
<b>Facebook</b>	218	157	6 999,97 Kč	32,11 Kč	0:01:43
<b>Direct</b>	217	157	0,00 Kč	0,00 Kč	0:02:00
<b>Ostatní</b>	22	13	0,00 Kč	0,00 Kč	0:00:43
<b>CELKEM</b>	<b>4810</b>	<b>3905</b>	<b>30 313,24 Kč</b>	<b>6,30 Kč</b>	<b>0:01:45</b>

Tabulka 11 Vynaložené prostředky za období 1.9. – 30.9.2017 – zdroj firemní materiály

V tabulce č. 11 vidíme přímé náklady za období 1. – 30. září 2017. Přímé náklady činily 30 313,24 Kč bez DPH. Průměrná cena za jednu návštěvu byla 6,30 Kč bez DPH. Když opět porovnáme Seznam CPC a Google CPC, vidíme značný rozdíl mezi cenou. Avšak je nutno podotknout, že návštěvníci ze Seznamu tuto službu nevyhledávají viz odůvodnění tabulka č. 10. Proto jsou náklady na reklamu Google, které činí 6,80 Kč bez DPH opodstatněné více, než náklady na reklamu Seznam CPC.

<b>Dodavatel</b>	<b>Popis</b>	<b>Bez DPH</b>	<b>Celkem</b>
<b>Šikýř</b>	SEO	5 000 Kč	<b>72 183,14 Kč</b>
<b>Olchawska</b>	grafika	17 250 Kč	
<b>Garland Partner, s.r.o.</b>	tvorba webu	14 400 Kč	
<b>Smartsup</b>	web chat	5 220 Kč	
<b>Seznam</b>	Sklik	9 502 Kč	
<b>Google</b>	Adwords	11 561 Kč	
<b>Facebook</b>		7 000 Kč	
<b>Seznam</b>	Firmy.cz.	2 250 Kč	

Tabulka 12 Vynaložené prostředky související s reklamou 1.9. – 30.9.2017 – zdroj firemní materiály

V tabulce výše vidíme výdaje, které přímo souvisí s reklamní kampaní. Jedná se o výdaje na tvorbu a úpravu webových stránek, CPC reklamu a další nástroje, které umožňují zviditelnění služeb společnosti XY. Výdaje jsou spojeny s měsícem září, jelikož byly uhrazeny či souvisí s datem zdanitelného plnění. Nejvyšší částka byla vynaložena za grafické služby a tvorbu webu a to 17 250 Kč a 14 400 Kč obě částky jsou bez DPH. Za září bylo tedy uhrazeno 72 183,14 Kč bez DPH. Společnost XY v dalších měsících nepočítá s takto vysokými výdaji, jelikož toto byla prvotní investice, aby se reklamní kampaň mohla rozběhnout. V dalších měsících se počítá s náklady, které se budou týkat reklamy samotné.

<b>Aktuální stav</b>	<b>1.9. - 15.9.</b>	<b>16.9 - 30.9.</b>
<b>Počet ohlasů před zasláním smluv</b>	5	10
<b>Zaslán návrh smlouvy - pozitivní reakce</b>	1	3
<b>Zaslán návrh smlouvy - negativní reakce</b>	4	7

Jednání nepokračuje	3	6
Podepsaná smlouva	1	3
Výše odměny při 100% úspěchu (bez DPH)	17 350 Kč	49 650 Kč
<b>Celková výše odměny při 100% úspěchu (bez DPH)</b>	<b>67 000 Kč</b>	
<b>Skutečná vymožená odměna (bez DPH)</b>	<b>0 Kč</b>	

Tabulka 13 Úspěšnost kampaně 1.9. – 30.9.2017 – zdroj firemní materiály

Tabulka č. 13 zobrazuje počet ohlasů týkající se kampaně a její úspěšnost. V první polovině měsíce září vidíme, že počet aktivních klientů je 5. Jeden klient podepsal smlouvu, tudíž je možný výdělek ze 100% úspěšnosti 17 350 Kč bez DPH. V druhé polovině měsíce září je patrné, že reklamní kampaň oslovila větší množství potencionálních klientů a to dvojnásobek. Pokud bude společnost ve správě pohledávek úspěšná, vydělá si za druhé období 49 650 Kč bez DPH. Celková částka za obě období je tedy 67 000 Kč bez DPH. Z porovnání tabulek č. 11 a č. 12 je patrné, že při 100% úspěšnosti by příjmy téměř pokryli prvotní výdaje, což je na první měsíc velmi dobré. Následující období nebude prvotní investice, tudíž by společnost v tomto případě měla i zisk. Pokud by byl zisk nulový, přidaná hodnota pro firmu bude, že se společnost dostane do podvědomí klientů. Bohužel ze zpětného vyhodnocení víme, že úspěšnost byla nulová. Z toho plyne, že firma neměla za první měsíc žádný zisk.

#### **Analýza strategického rozhodnutí za období 1. – 31. října 2017**

<b>Základní přehled za období 1.10.2017 - 31.10.2017</b>				
Zdroj	Počet návštěv	Noví uživatelé	% nových návštěv	Doba trvání návštěvy (průměrná)
<b>Google CPC</b>	8057	5732	71%	0:00:22
<b>Seznam CPC</b>	4594	3822	83%	0:00:16
<b>Google ostatní</b>	135	80	59%	0:01:33
<b>Seznam ostatní</b>	40	26	65%	0:01:05
<b>Firmy.cz</b>	40	26	73%	0:02:34
<b>Facebook</b>	208	155	75%	0:00:52
<b>Direct</b>	176	145	82%	0:00:55
<b>Ostatní</b>	31	25	81%	0:00:47
<b>CELKEM</b>	<b>13281</b>	<b>10011</b>	<b>75%</b>	<b>0:01:03</b>

Tabulka 14 Základní přehled 1.10. – 31.10.2017 – zdroj firemní materiály

V tabulce č. 14 vidíme základní přehled návštěv, které se uskutečnily v období 1. – 31. října 2017. V tomto období se uskutečnilo 13281 návštěv. Oproti září nastal tak rapidní nárůst. Z tohoto soudím, že se webová kampaň začala dostávat do povědomí budoucích klientů. Vidíme zde, že z tohoto počtu bylo nových návštěv 10011, což je zhruba 75 %. Podle průměrné doby návštěvy

soudím, že je služba zaujala, nicméně oproti minulému období je tato hodnota nižší. V tabulce si můžeme všimnout, že rozdíl mezi CPC reklamou Google a CPC reklamou Seznam, není už tak markantní jako v minulém období. Naopak z těchto zdrojů je největší návštěvnost. Je tedy zřejmé, že je pro firmu jsou výhodnější zdroje Google CPC a Seznam CPC. V další tabulce můžeme vidět propojení návštěvnosti s náklady.

Základní přehled za období 1.10.2017 - 31.10.2017 z hlediska nákladů					
Zdroj	Počet návštěv	Noví uživatelé	Cena za službu	Cena/1 návštěva	Doba trvání návštěvy (průměrná)
Google CPC	8057	5732	42 333,97 Kč	5,25 Kč	0:00:22
Seznam CPC	4594	3822	22 824,00 Kč	4,97 Kč	0:00:16
Google ostatní	135	80	0,00 Kč	0,00 Kč	0:01:33
Seznam ostatní	40	26	0,00 Kč	0,00 Kč	0:01:05
Firmy.cz	40	26	2 100,00 Kč	52,50 Kč	0:02:34
Facebook	208	155	5 011,96 Kč	24,10 Kč	0:00:52
Direct	176	145	0,00 Kč	0,00 Kč	0:00:55
Ostatní	31	25	0,00 Kč	0,00 Kč	0:00:47
<b>CELKEM</b>	<b>13281</b>	<b>10011</b>	<b>72 269,93 Kč</b>	<b>5,44 Kč</b>	<b>0:01:03</b>

Tabulka 15 Vynaložené prostředky za období 1.10. – 31.10.2017 – zdroj firemní materiály

V tabulce č. 15 vidíme přímé náklady za období 1. – 31. října 2017. Přímé náklady za toto období byly 72 269,93 Kč bez DPH. Průměrná cena za jednu návštěvu byla 5,44 Kč bez DPH. Což je v porovnání s minulým obdobím o trochu méně. Největší sumu z hlediska nákladů vidíme opět u Google CPC a Seznam CPC.

Dodavatel	Popis	Bez DPH	Celkem
Šikýř	SEO	5 000 Kč	87 270 Kč
Aneta Burešová	správa kampaní	10 000 Kč	
Seznam	Sklik	22 824 Kč	
Google	Adwords	42 334 Kč	
Facebook		5 012 Kč	
Seznam	Firmy.cz.	2 100 Kč	

Tabulka 16 Vynaložené prostředky související s reklamou 1.10. – 31.10.2017 – zdroj firemní materiály

V tabulce č. 16 vidíme výdaje za období 1. – 31.10.2017. Jedná se o výdaje na CPC reklamu, správu kampaně a další služby, které umožňují zviditelnění reklamní kampaně společnosti XY. Grafiku, tvorbu webu a webový chat zde nenajdeme, jelikož u nich byla jen prvotní investice na

zprovoznění. Nejvyšší částka byla vynaložena na CPC reklamy, protože zde byla velká návštěvnost. Sklik byl za 22 824 Kč bez DPH a Google Adword za 42 334 Kč bez DPH. Celková částka za říjen byla 87 270 Kč bez DPH. Tato částka je poměrně vysoká, vzhledem k tomu, že prvotní investice v ní nejsou, což trochu popírá předpoklad, že by se náklady mohly zmenšit. Pokud bude návštěvnost vyšší, budou i náklady na reklamní kampaň vyšší. Níže si zhodnotíme, zda byly náklady pokryty.

<b>Aktuální stav</b>	<b>1.10. – 31.10.2018</b>
<b>Počet ohlasů před zasláním smluv</b>	8
<b>Zaslán návrh smlouvy - pozitivní reakce</b>	6
<b>Zaslán návrh smlouvy - negativní reakce</b>	2
<b>Jednání nepokračuje</b>	12
<b>Podepsaná smlouva</b>	6
<b>Celková výše odměny při 100% úspěchu (bez DPH)</b>	<b>98 435 Kč</b>
<b>Skutečná vymožená odměna (bez DPH)</b>	<b>7 453 Kč</b>

Tabulka 17 Úspěšnost kampaně 1.10. – 31.10.2017 – zdroj firemní materiály

V tabulce č. 17 vidíme počet ohlasů a jejich úspěšnost. Počet aktivních jednání před zasláním návrhu smluv byl 8. Z tohoto počtu byla pozitivní reakce u 6 potencionálních klientů. Dále pak 2 klienti nejevili zájem pokračovat. U 12 potencionálních zákazníků bylo jednání na počátku ukončeno z nejištěných důvodů. Celkový počet podepsaných smluv za období 1.10. – 31.10.2018 byl 6. Pokud by firma byla 100 % úspěšná ve všech případech, mohla by dosáhnout zisku 98 435 Kč bez DPH. Nicméně víme, že se to nestalo. Firmě se podařila vymoci hodnota, ze které měla odměnu ve výši 7 453 Kč bez DPH. Oproti možné odměně je to jen velmi malá částka. Důvody v těchto případech mohou být velmi rozdílné. Jednalo se například o neschopnosti dlužníka splácet apod. V porovnání s tabulkou č.16 je zřejmé, že zisk za toto období nepokryl náklady na kampaň, i když byla vysoká návštěvnost. Vysoká návštěvnost nemusí nutně znamenat vysoké možné příjmy. Níže si zanalyzujeme další období.

### **Analýza strategického rozhodnutí za období 1. – 30. listopadu 2017**

<b>Základní přehled za období 1.11.2017 - 30.11.2017</b>				
<b>Zdroj</b>	<b>Počet návštěv</b>	<b>Noví uživatelé</b>	<b>% nových návštěv</b>	<b>Doba trvání návštěvy (průměrná)</b>
<b>Google CPC</b>	1541	1035	67%	0:00:30
<b>Seznam CPC</b>	572	365	64%	0:01:21
<b>Google ostatní</b>	126	87	69%	0:02:03
<b>Seznam ostatní</b>	44	31	70%	0:03:00
<b>Firmy.cz</b>	19	17	89%	0:01:23

<b>Facebook</b>	23	3	13%	0:01:37
<b>Direct</b>	124	98	79%	0:00:52
<b>Ostatní</b>	21	14	67%	0:00:47
<b>CELKEM</b>	<b>2470</b>	<b>1650</b>	<b>67%</b>	<b>0:01:26</b>

Tabulka 18 Základní přehled 1.11. – 30.11.2017 – zdroj firemní materiály

V tabulce č. 18 vidíme základní přehled návštěv, které se uskutečnily v období 1. – 30. listopadu 2017. V tomto období se uskutečnilo 2470 návštěv. Oproti říjnu nastal velmi rapidní pokles. Když bychom si srovnali i období za září, i zde je vidět značný pokles. Z tohoto soudím, že se webová kampaň začala dostávat do určité fáze, kdy není tak vyhledávaná. Nicméně i menší počet může znamenat pro firmu případný zisk. V tabulce vidíme, že z celkového počtu návštěv bylo nových návštěv 1650, což je zhruba 67 %. Podle průměrné doby návštěvy soudím, že je služba zaujala, jelikož se oproti minulému období zvedla a stále je v dobrých číslech. Když opět porovnáme CPC reklamu Googlu a seznamu všimneme si, že doba trvání u Seznamu CPC je rapidně větší než u CPC Googlu, ale v počtu návštěv je to naopak. Obecně je z těchto zdrojů největší návštěvnost. Je tedy zřejmé, že je pro firmu jsou výhodnější zdroje Google CPC a Seznam CPC. Nicméně je příjemným překvapením vyhledávání přes seznam, protože je zde nejvyšší průměrná doba návštěvnosti za všechna předešlá období. Je tedy pravděpodobné, že návštěvníci hledali firmu XY cíleně a zajímali se o služby, které nabízí. Níže si ukážeme propojení návštěvnosti a nákladů.

<b>Základní přehled za období 1.11.2017 - 30.11.2017 z hlediska nákladů</b>					
<b>Zdroj</b>	<b>Počet návštěv</b>	<b>Noví uživatelé</b>	<b>Cena za službu</b>	<b>Cena/1 návštěva</b>	<b>Doba trvání návštěvy (průměrná)</b>
<b>Google CPC</b>	1541	1035	9 665,64 Kč	6,27 Kč	0:00:30
<b>Seznam CPC</b>	572	365	4 619,50 Kč	8,08 Kč	0:01:21
<b>Google ostatní</b>	126	87	0,00 Kč	0,00 Kč	0:02:03
<b>Seznam ostatní</b>	44	31	0,00 Kč	0,00 Kč	0:03:00
<b>Firmy.cz</b>	19	17	1 800,00 Kč	94,00 Kč	0:01:23
<b>Facebook</b>	23	3	0,00 Kč	0,00 Kč	0:01:37
<b>Direct</b>	124	98	0,00 Kč	0,00 Kč	0:00:52
<b>Ostatní</b>	21	14	0,00 Kč	0,00 Kč	0:00:47
<b>CELKEM</b>	<b>2470</b>	<b>1650</b>	<b>16 085,14 Kč</b>	<b>6,51 Kč</b>	<b>0:01:26</b>

Tabulka 19 Vynaložené prostředky za období 1.11. – 30.11.2017 – zdroj firemní materiály

Tabulka č. 19 zobrazuje přímé náklady za období 1. – 30. listopadu 2017. Přímé náklady byly 16 085,14 Kč bez DPH. Průměrná cena za jednu návštěvu byla 6,51 Kč bez DPH. Když opět



porovnáme Seznam CPC a Google CPC, vidíme zde v nákladech značný rozdíl. Samozřejmě je to dáno počtem návštěv. Nicméně jejich cena není za jednu návštěvu tak vysoká, jako u zdroje Firmy.cz. Zde si účtují 94 Kč, bez DPH což je poměrně vysoká částka. U Firmy.cz byla částka v období září dokonce 107,14 Kč bez DPH. Můžeme tedy říci, že z hlediska jedné návštěvy je tento zdroj nejnákladnější.

Dodavatel	Popis	Bez DPH	Celkem
Šikýř	SEO	5 000 Kč	<b>31 085 Kč</b>
Aneta Burešová	správa kampaní	10 000 Kč	
Seznam	Sklik	4 620 Kč	
Google	Adwords	9 666 Kč	
Seznam	Firmy.cz.	1 800 Kč	

Tabulka 20 Vynaložené prostředky související s reklamou 1.11. – 30.11.2017 – zdroj firemní materiály

V tabulka č. 20 zobrazuje výdaje za období 1. – 31.11.2017. Jedná se opět jen o výdaje na cpc reklamu, správu kampaně a další služby, které umožňují zviditelnění reklamní kampaně společnosti XY. Nejvyšší částka byla vynaložena na správu kampaně. Tato částka je dána paušálně. Chybí nám zde i částka za reklamu na Facebooku, protože se počítá s jejím vypnutím v příštích měsících. Celková částka za listopad byla 31 085 Kč bez DPH. Náklady se nám oproti minulému měsíci snížily, a to díky rapidnímu poklesu návštěvnosti. Níže si zhodnotíme, zda byly náklady pokryty.

Aktuální stav	1.11. – 30.11.2018
Počet ohlasů před zasláním smluv	12
Zaslán návrh smlouvy - pozitivní reakce	11
Zaslán návrh smlouvy - negativní reakce	1
Jednání nepokračuje	21
Podepsaná smlouva	11
Celková výše odměny při 100% úspěchu (bez DPH)	<b>590 259 Kč</b>
Skutečná vymožená odměna (bez DPH)	<b>8 469 Kč</b>

Tabulka 21 Úspěšnost kampaně 1.11. – 30.11.2017– zdroj firemní materiály

V tabulce č. 21 nalezneme počet ohlasů a jejich úspěšnost. Počet aktivních jednání před zasláním návrhu smluv byl 12. Z tohoto počtu byla pozitivní reakce u 11 potencionálních klientů a negativní reakce jen u jednoho, což je z celkového počtu 12 klientů velmi dobré. U 21 potencionálních zákazníků bylo jednání ukončeno již na začátku, tudíž nejsou počítáni do aktivních jednání. Celkový počet podepsaných smluv za období 1.11. – 30.11.2018 byl tedy 11. Pokud by firma byla 100% úspěšná, mohla by dosáhnout zisku 590 259 Kč bez DPH. Nicméně bohužel je opak pravdou. Firmě se reálně podařila vymoci částka 8 469 Kč bez DPH, což je v porovnání

s odhadovanou částkou mizivé procento a to 1,4 %. Stanovisko je takové, že firma opět nepokryla náklady za toto období. Níže si analyzujeme další období reklamní kampaně.

### **Analýza strategického rozhodnutí za období 1.prosinec 2017 – 31. prosince 2017**

<b>Základní přehled za období 1.12.2017 - 31.12.2017</b>				
<b>Zdroj</b>	<b>Počet návštěv</b>	<b>Noví uživatelé</b>	<b>% nových návštěv</b>	<b>Doba trvání návštěvy (průměrná)</b>
<b>Google CPC</b>	738	491	67%	0:00:49
<b>Seznam CPC</b>	267	127	48%	0:00:52
<b>Google ostatní</b>	69	50	72%	0:01:22
<b>Seznam ostatní</b>	42	33	79%	0:01:18
<b>Firmy.cz</b>	15	12	80%	0:01:53
<b>Facebook</b>	31	15	48%	0:00:54
<b>Direct</b>	151	85	56%	0:00:35
<b>Ostatní</b>	11	9	82%	0:01:35
<b>CELKEM</b>	<b>1324</b>	<b>822</b>	<b>62%</b>	<b>0:01:10</b>

Tabulka 22 Základní přehled 1.12. – 31.12.2017 – zdroj firemní materiály

V tabulka č. 22 zobrazuje základní přehled návštěv, které se uskutečnily v období 1. – 31. prosince 2017. V tomto období se uskutečnilo 1324 návštěv. Oproti listopadu nastal pokles, a to téměř až poloviční. Pokud si tato data srovnáme s měsícem říjen, je pokles velmi značný, a to přesněji o 11957 návštěv. Je tedy patrné, že o tuto kampaň není stále takový zájem. Nicméně procento nových návštěv se stále pohybuje nad poloviční většinou. Průměrná doba návštěvy u CPC reklamy Googlu a Seznamu se dostala do podobných čísel, avšak návštěvnost je opět vyšší u Googlu. Za zmínku stojí i velmi dobrá doba návštěvy u serveru Firmy.cz, která byla i v předešlých měsících nadprůměrná. Níže si ukážeme propojení návštěvnosti a nákladů.

<b>Základní přehled za období 1.12.2017 - 31.12.2017 z hlediska nákladů</b>					
<b>Zdroj</b>	<b>Počet návštěv</b>	<b>Noví uživatelé</b>	<b>Cena za službu</b>	<b>Cena/1 návštěva</b>	<b>Doba trvání návštěvy (průměrná)</b>
<b>Google CPC</b>	738	491	5 322,00 Kč	7,21 Kč	0:00:49
<b>Seznam CPC</b>	267	127	2 652,00 Kč	9,93 Kč	0:00:52
<b>Google ostatní</b>	69	50	0,00 Kč	0,00 Kč	0:01:22
<b>Seznam ostatní</b>	42	33	0,00 Kč	0,00 Kč	0:01:18
<b>Firmy.cz</b>	15	12	2 325,00 Kč	155,00 Kč	0:01:53
<b>Facebook</b>	31	15	0,00 Kč	0,00 Kč	0:00:54
<b>Direct</b>	151	85	0,00 Kč	0,00 Kč	0:00:35

Ostatní	11	9	0,00 Kč	0,00 Kč	0:01:35
<b>CELKEM</b>	<b>1324</b>	<b>822</b>	<b>10 299,00 Kč</b>	<b>7,78 Kč</b>	<b>0:01:10</b>

Tabulka 23 Vynaložené prostředky za období 1.12. – 31.12.2017 – zdroj firemní materiály

Tabulka č. 23 zobrazuje přímé náklady za období 1. – 31. prosince 2017. Přímé náklady činily 10 299 Kč bez DPH. Průměrná cena za jednu návštěvu byla 7,78 Kč bez DPH. V porovnání s minulým měsícem jsou náklady menší. Tento důsledek souvisí s návštěvností, tudíž klesající počet návštěv, znamená i klesání přímých nákladů. Nejnákladnější částkou z hlediska jedné návštěvy je opět server Firmy.cz. Zde si účtují 155 Kč bez DPH, což je poměrně vysoká částka za jednu návštěvu. V tabulce níže uvidíme celkové náklady za toto období.

Dodavatel	Popis	Bez DPH	Celkem
Šikýř	SEO	5 000 Kč	<b>25 299 Kč</b>
Aneta Burešová	správa kampaní	10 000 Kč	
Seznam	Sklik	2 652 Kč	
Google	Adwords	5 322 Kč	
Seznam	Firmy.cz.	2 325 Kč	

Tabulka 24 Vynaložené prostředky související s reklamou 1.12. – 31.12.2017 – zdroj firemní materiály

V tabulce výše vidíme výdaje, které přímo souvisí s reklamní kampaní za období 1. – 31. prosince 2017. Jedná se o výdaje na SEO optimalizaci, správu kampaně, CPC reklamu a další nástroje, které souvisí s touto reklamní kampaní. Výdaje jsou spojeny s měsícem prosinec, jelikož i v tomto měsíci byly uhrazeny. Nejvyšší částka byla vynaložena správu kampaně a to 10 000 Kč bez DPH. Dále zde vidíme paušální výdaj na SEO optimalizaci a to 5000 Kč bez DPH. Další částky se týkají přímých nákladů na návštěvy na již zmíněných serverech. Společnost XY v dalších měsících nepočítá s výdajem na správu kampaně, protože byla ukončena spolupráce s dodavatelskou firmou. Tuto činnost bude vykonávat interní pracovník. Celkové výdaje za tento měsíc jsou 25 299 Kč bez DPH.

Aktuální stav	1.12.2017 - 31.12.2017
Počet ohlasů před zasláním smluv	5
Zaslán návrh smlouvy - pozitivní reakce	4
Zaslán návrh smlouvy - negativní reakce	1
Jednání nepokračuje	14
Podepsaná smlouva	4
Výše odměny při 100% úspěchu (bez DPH)	<b>72 725 Kč</b>
Vymožená odměna (bez DPH)	<b>6 000 Kč</b>

Tabulka 25 Úspěšnost kampaně 1.12. – 31.12.2017 – zdroj firemní materiály

V tabulka č. 25 zobrazuje počet ohlasů a jejich úspěšnost. Celkový počet ohlasů před zasláním návrhu smluv byl 5. Z tohoto počtu byla pozitivní reakce u 4 potencionálních klientů a negativní reakce jen u jednoho. U 14 potencionálních zákazníků bylo jednání ukončeno již na začátku, jelikož nebyl od nich další zájem. Celkový počet podepsaných smluv za období 1.12. –

31.12.2018 byl 4. Pokud by byla firma 100 % úspěšná, mohla by dosáhnout zisku 72 725 Kč bez DPH. Kč. Z vyhodnocení víme, že se firmě XY podařilo vymoci jen 6 000 Kč bez DPH, což je v porovnání s odhadovanou částkou opět velmi malá část. Firma tedy opět nepokryla náklady. Níže si analyzujeme další období reklamní kampaně.

### **Analýza strategického rozhodnutí za období 1.ledna 2018 – 31. ledna 2018**

<b>Základní přehled za období 1.1.2018 - 31.1.2018</b>				
Zdroj	Počet návštěv	Noví uživatelé	% nových návštěv	Doba trvání návštěvy (průměrná)
Google CPC	729	578	79%	0:00:49
Seznam CPC	242	131	54%	0:00:48
Google ostatní	141	96	68%	0:02:33
Seznam ostatní	89	79	89%	0:02:05
Firmy.cz	24	20	83%	0:00:56
Facebook	31	13	42%	0:02:19
Direct	163	110	67%	0:01:02
Ostatní	14	11	79%	0:00:34
<b>CELKEM</b>	<b>1433</b>	<b>1038</b>	<b>72%</b>	<b>0:01:23</b>

Tabulka 26 Základní přehled 1.1. – 31.1.2018 – zdroj firemní materiály

V tabulce č. 26 vidíme základní přehled návštěv za období 1. – 31. ledna 2018. V tomto období se uskutečnilo 1433 návštěv. Oproti prosinci nenastalo žádné rapidní zvýšení návštěvnosti. Kampaň se tedy začala dostávat už od minulého měsíce do stagnace. Prosinec a leden bývá obecně méně produktivní, tudíž se předpokládá, že v dalším měsíci se návštěvnost opět výrazně zvedne. Procento nových návštěv se nicméně stále pohybuje nad poloviční většinou. Je patrné, že nejvíce návštěv pochází ze zdroje CPC Google. Průměrná doba návštěvy u CPC reklamy Googlu a seznamu se je stále v podobných číslech. Níže si ukážeme propojení návštěvnosti a nákladů.

<b>Základní přehled za období 1.1.2018 - 31.1.2018 z hlediska nákladů</b>					
Zdroj	Počet návštěv	Noví uživatelé	Cena za službu	Cena/1 návštěva	Doba trvání návštěvy (průměrná)
Google CPC	729	578	6 054,00 Kč	8,30 Kč	0:00:49
Seznam CPC	242	131	2 735,00 Kč	11,30 Kč	0:00:48
Google ostatní	141	96	0,00 Kč	0,00 Kč	0:02:33
Seznam ostatní	89	79	0,00 Kč	0,00 Kč	0:02:05

<b>Firmy.cz</b>	24	20	1 875,00 Kč	78,13 Kč	0:00:56
<b>Facebook</b>	31	13	0,00 Kč	0,00 Kč	0:02:19
<b>Direct</b>	163	110	0,00 Kč	0,00 Kč	0:01:02
<b>Ostatní</b>	14	11	0,00 Kč	0,00 Kč	0:00:34
<b>CELKEM</b>	<b>1433</b>	<b>1038</b>	<b>10 664,00 Kč</b>	<b>12,22 Kč</b>	<b>0:01:23</b>

Tabulka 27 Vynaložené prostředky za období 1.1. – 31.1.2018 – zdroj firemní materiály

V tabulce č. 27 vidíme náklady, které přímo souvisí s reklamní kampaní za období 1. – 31. ledna 2018. Přímé náklady činily 10 664 Kč bez DPH. Průměrná cena za jednu návštěvu byla 12,22 Kč bez DPH. V porovnání s minulým měsícem jsou náklady velmi podobné, jelikož i návštěvnost se pohybuje v podobných číslech. Nejnákladnější částkou z hlediska jedné návštěvy je opět server firmy.cz, a to 78 Kč bez DPH. Tato částka v porovnání s minulým měsícem klesla, jelikož se nepatrně navýšil počet návštěv. U zdroje Facebook opět vidíme nulové náklady, protože se kampaň postupně pozastavuje. V tabulce níže uvidíme celkové náklady za toto období.

Dodavatel	Popis	Bez DPH	Celkem
<b>Šikýř</b>	SEO	5 000 Kč	<b>15 664 Kč</b>
<b>Seznam</b>	Sklik	2 735 Kč	
<b>Google</b>	Adwords	6 054 Kč	
<b>Seznam</b>	Firmy cz.	1 875 Kč	

Tabulka 28 Vynaložené prostředky související s reklamou 1.1. – 31.1.2018 – zdroj firemní materiály

Tabulka č. 28 zobrazuje výdaje za období 1. – 31. ledna 2018. V tomto měsíci se nám zmenšili o správu kampaně, jak jsem zmínila u tabulky č. 20 tuto činnost převzal interní pracovník. V tabulce vidíme paušální výdaj na SEO optimalizaci a to 5 000 Kč a přímé výdaje spojené s reklamní kampaní za dané období. Všechny ceny jsou bez DPH. Celkové výdaje činily 15 664 Kč bez DPH.

Aktuální stav	1.1.2018 - 31.1.2018
<b>Počet ohlasů před zasláním smluv</b>	11
<b>Zaslán návrh smlouvy - pozitivní reakce</b>	1
<b>Zaslán návrh smlouvy - negativní reakce</b>	10
<b>Jednání nepokračuje</b>	10
<b>Podepsaná smlouva</b>	1
<b>Výše odměny při 100% úspěchu (bez DPH)</b>	<b>15 060 Kč</b>
<b>Vymožená odměna (bez DPH)</b>	<b>1 500 Kč</b>

Tabulka 29 Úspěšnost kampaně 1.1. – 31.1.2018 – zdroj firemní materiály

V tabulce č. 29 nalezneme počet ohlasů a jejich úspěšnost. Celkový počet ohlasů před zasláním návrhu smluv byl 11. Z tohoto počtu byla pozitivní reakce jedna a negativní reakce u 10 potencionálních klientů. U dalších 10 potencionálních zákazníků bylo jednání ukončeno již na

začátku, jelikož nejevili zájem a spíše s informovali. Podepsaná smlouva za toto období byla jen jedna. Pokud by byla firma 100 % úspěšná, mohla by dosáhnout zisku 15 060 Kč bez DPH. Kč, což by zvládlo téměř pokrýt náklady. Z vyhodnocení víme, že se firmě XY podařilo vymoci jen 1 500 Kč bez DPH. Firma XY tedy opět nepokryla náklady. Níže si zanalyzujeme další období reklamní kampaně.

### **Analýza strategického rozhodnutí za období 1.února 2018 – 28. února 2018**

<b>Základní přehled za období 1.2.2018 - 28.2.2018</b>				
<b>Zdroj</b>	<b>Počet návštěv</b>	<b>Noví uživatelé</b>	<b>% nových návštěv</b>	<b>Doba trvání návštěvy (průměrná)</b>
<b>Google CPC</b>	602	451	75%	0:01:01
<b>Seznam CPC</b>	287	122	43%	0:01:33
<b>Google ostatní</b>	95	66	69%	0:02:08
<b>Seznam ostatní</b>	92	62	67%	0:01:07
<b>Firmy.cz</b>	30	24	80%	0:05:34
<b>Facebook</b>	4	0	0%	0:00:04
<b>Direct</b>	84	57	68%	0:00:14
<b>Ostatní</b>	36	35	97%	0:01:16
<b>CELKEM</b>	<b>1230</b>	<b>817</b>	<b>66%</b>	<b>0:01:37</b>

Tabulka 30 Základní přehled 1.2. – 28.2.2018 – zdroj firemní materiály

V tabulce č. 30 vidíme základní přehled návštěv za období 1. – 28. února 2018. V tomto období se uskutečnilo 1230 návštěv. Z minulého vyhodnocení jsme předpokládali, že dojde v tomto období k nárůstu návštěvnosti, nicméně se tak nestalo. Reklamní kampaň i v dalším měsíci stagnuje. Nové návštěvy se i při tomto zjištění stále pohybují na 66 %. I v tomto období vévodí v počtu návštěv zdroj CPC Google. Průměrná doba návštěvy u CPC reklamy Googlu a seznamu je stále v podobných číslech, ačkoliv nejvyšší doba je u serveru Firmy.cz. Jak jsme si uvedli výše, reklamní kampaň na Facebooku.cz se postupně zastavuje, proto dochází k úbytku návštěvníků a je patrné, že noví návštěvníci tuto kampaň už nevidí. Níže si ukážeme souvislost mezi návštěvností a náklady.

<b>Základní přehled za období 1.2.2018 - 28.2.2018 z hlediska nákladů</b>					
<b>Zdroj</b>	<b>Počet návštěv</b>	<b>Noví uživatelé</b>	<b>Cena za službu</b>	<b>Cena/1 návštěva</b>	<b>Doba trvání návštěvy (průměrná)</b>
<b>Google CPC</b>	602	451	4 255,00 Kč	7,07 Kč	0:01:01
<b>Seznam CPC</b>	287	122	2 517,40 Kč	8,77 Kč	0:01:33
<b>Google ostatní</b>	95	66	0,00 Kč	0,00 Kč	0:02:08
<b>Seznam ostatní</b>	92	62	0,00 Kč	0,00 Kč	0:01:07

<b>Firmy.cz</b>	30	24	1 620,00 Kč	54,00 Kč	0:05:34
<b>Facebook</b>	4	0	0,00 Kč	0,00 Kč	0:00:04
<b>Direct</b>	84	57	0,00 Kč	0,00 Kč	0:00:14
<b>Ostatní</b>	36	35	0,00 Kč	0,00 Kč	0:01:16
<b>CELKEM</b>	<b>1230</b>	<b>817</b>	<b>8 392,40 Kč</b>	<b>8,73 Kč</b>	<b>0:01:37</b>

Tabulka 31 Vynaložené prostředky za období 1.2. – 28.2.2018 – zdroj firemní materiály

V tabulce č. 31 vidíme propojení nákladů a návštěvnosti za období 1. – 28. února 2018. Přímé náklady za dané období byly 8 392,40 Kč bez DPH. Průměrná cena za jednu návštěvu byla 8,73 Kč bez DPH. Nejnákladnější částkou je opět server Firmy.cz, a to 54 Kč bez DPH za jednu návštěvu. Tato částka má opět klesající tendenci, jelikož se opět navýšil počet návštěv. U zdroje Facebook opět vidíme nulové náklady, protože je na tomto serveru kampaň téměř zastavena. V tabulce níže uvidíme celkové náklady za toto období.

Dodavatel	Popis	Bez DPH	Celkem
<b>Šikýř</b>	SEO	5 000 Kč	<b>13 392 Kč</b>
<b>Seznam</b>	Sklik	2 517 Kč	
<b>Google</b>	Adwords	4 255 Kč	
<b>Seznam</b>	Firmy.cz.	1 620 Kč	

Tabulka 32 Vynaložené prostředky související s reklamou 1.2. – 28.2.2018 – zdroj firemní materiály

Tabulka č. 32 zobrazuje výdaje za období 1. – 28. února 2018. Měsíc únor je skladbou výdajů totožný jako předchozí měsíc leden. V tabulce najdeme výdaje na SEO optimalizaci a to 5000 Kč, jelikož jsou nastaveny paušálně. Další částky, které zde vidíme jsou přímo spojené s reklamní kampaní za dané období. Všechny ceny jsou bez DPH. Celkové výdaje byly 13 392 Kč bez DPH. Níže si ukážeme skutečné vymoženou odměnu a hodnotíme, zda se pokryly náklady.

Aktuální stav	1.2.2018 - 28.2.2018
<b>Počet ohlasů před zasláním smluv</b>	17
<b>Zaslán návrh smlouvy - pozitivní reakce</b>	3
<b>Zaslán návrh smlouvy - negativní reakce</b>	14
<b>Jednání nepokračuje</b>	12
<b>Podepsaná smlouva</b>	3
<b>Výše odměny při 100% úspěchu (bez DPH)</b>	<b>88 696 Kč</b>
<b>Vymožená odměna (bez DPH)</b>	<b>4 000 Kč</b>

Tabulka 33 Úspěšnost kampaně 1.2. – 28.2.2018 – zdroj firemní materiály

Tabulka č. 33 nám ukazuje počet ohlasů a jejich úspěšnost. Celkový počet ohlasů před zasláním návrhu smluv za období 1. – 28. února byl 17. Z tohoto počtu byly pozitivní reakce 3 a negativní reakce u 14 potenciálních klientů. U dalších 12 zákazníků bylo jednání ukončeno již na

začátku. Důvody jsme již zmínili u předchozích tabulek. Převážně se jen informují, nebo z jiných důvodů už dále nechtějí spolupracovat. Podepsané smlouvy za toto období byly 3. Pokud by byla firma 100 % úspěšná, mohla dosáhnout zisku 88 696 Kč bez DPH. Kč, což by pokrylo náklady a vznikl by i zisk. Z vyhodnocení víme, že se firmě XY podařilo vymoci 4 000 Kč bez DPH. Firma měla tedy za tento měsíc ztrátu – 9 392 Kč bez DPH. náklady. Níže si zanalyzujeme další období reklamní kampaně.

### **Analýza strategického rozhodnutí za období 1.března 2018 – 31. března 2018**

<b>Základní přehled za období 1.3.2018 - 31.3.2018</b>				
<b>Zdroj</b>	<b>Počet návštěv</b>	<b>Noví uživatelé</b>	<b>% nových návštěv</b>	<b>Doba trvání návštěvy (průměrná)</b>
<b>Google CPC</b>	533	446	84%	0:00:57
<b>Seznam CPC</b>	221	104	47%	0:02:26
<b>Google ostatní</b>	101	79	78%	0:01:57
<b>Seznam ostatní</b>	62	52	84%	0:02:34
<b>Firmy.cz</b>	19	14	74%	0:00:56
<b>Facebook</b>	1	0	0%	0:00:00
<b>Direct</b>	114	82	72%	0:00:59
<b>Ostatní</b>	16	13	81%	0:02:34
<b>CELKEM</b>	<b>1067</b>	<b>790</b>	<b>74%</b>	<b>0:01:33</b>

*Tabulka 34 Základní přehled 1.3. – 31.3.2018 – zdroj firemní materiály*

V tabulce č. 34 vidíme základní přehled návštěv za období 1. – 31. března 2018. V tomto období se uskutečnilo 1067 návštěv. V porovnání s předchozími měsíci si všimneme, že je to opět o něco málo než měsíce minulé. Z tohoto pohledu je už patrné že počet návštěv má klesající tendenci. Nové návštěvy se i při tomto zjištění stále pohybují nad 50 %. I v tomto období vévodí v počtu návštěv zdroj CPC Google, jako tomu bylo v měsících minulých. Průměrná doba návštěvy u CPC reklamy Googlu a seznamu se liší. Můžeme říci, že uživatelé, kteří využili server Seznam, projeví větší zájem. Nicméně to přímo nesouvisí s propagací reklamní kampaně, protože se v tomto ohledu nic nezměnilo. Spíše se reklamní kampaň dostala k uživatelům, kteří jí cíleně hledali a měli veliký zájem svou situaci řešit. Na serveru Facebook.cz je patrné, že se kampaň zastavila, protože se celkově dostává do nulových čísel. V tabulce níže si ukážeme souvislost mezi návštěvností a náklady.



Základní přehled za období 1.3.2018 - 31.3.2018 z hlediska nákladů					
Zdroj	Počet návštěv	Noví uživatelé	Cena za službu	Cena/1 návštěva	Doba trvání návštěvy (průměrná)
Google CPC	533	446	4 186,11 Kč	7,85 Kč	0:00:57
Seznam CPC	221	104	2 072,30 Kč	9,38 Kč	0:02:26
Google ostatní	101	79	0,00 Kč	0,00 Kč	0:01:57
Seznam ostatní	62	52	0,00 Kč	0,00 Kč	0:02:34
Firmy.cz	19	14	1 330,00 Kč	70,00 Kč	0:00:56
Facebook	1	0	0,00 Kč	0,00 Kč	0:00:00
Direct	114	82	0,00 Kč	0,00 Kč	0:00:59
Ostatní	16	13	0,00 Kč	0,00 Kč	0:02:34
<b>CELKEM</b>	<b>1067</b>	<b>790</b>	<b>7 588,41 Kč</b>	<b>10,90 Kč</b>	<b>0:01:33</b>

Tabulka 35 Vynaložené prostředky za období 1.3. – 31.3.2018 – zdroj firemní materiály

Tabulka č. 35 zobrazuje propojenost nákladů a návštěvnosti za období 1. – 31. března 2018. Přímé náklady za dané období byly 7 588,41 Kč bez DPH. Průměrná cena za jednu návštěvu byla 10,90 Kč bez DPH. Jako již v minulých měsících je nejnákladnější položkou zdroj Firmy.cz, a to 70 Kč bez DPH za jednu návštěvu. Tato částka se oproti minulému měsíci zvýšila, jelikož ubyla návštěvnost. V tabulce níže uvidíme celkové náklady za zmíněné období.

Dodavatel	Popis	Bez DPH	Celkem
Šikýř	SEO	5 000 Kč	12 588 Kč
Seznam	Sklik	2 072 Kč	
Google	Adwords	4 186 Kč	
Seznam	Firmy.cz.	1 330 Kč	

Tabulka 36 Vynaložené prostředky související s reklamou 1.3. – 31.3.2018 – zdroj firemní materiály

V Tabulce č. 36 nalezneme výdaje za období 1. – 31. března 2018. Měsíc březen je skladbou výdajů totožný jako měsíc leden a únor. V tabulce najdeme paušální výdaje na SEO optimalizaci a to 5000 Kč. Další výdaje jsou přímo spojené s reklamní kampaní za dané období a jsou bez DPH. Celková uhrazená částka byla 12 588 Kč bez DPH. Výše jsme si zdůvodnili propojenost nákladů s návštěvností, a proto se i zde částka snížila. Níže si ukážeme skutečné vymoženou odměnu a zhodnotíme, zda se pokryly náklady.

Aktuální stav	1.3.2018 - 31.3.2018
Počet ohlasů před zasláním smluv	16
Zaslán návrh smlouvy - pozitivní reakce	1
Zaslán návrh smlouvy - negativní reakce	15
Jednání nepokračuje	13
Podepsaná smlouva	1

<b>Výše odměny při 100% úspěchu (bez DPH)</b>	<b>13 950 Kč</b>
<b>Vymožená odměna (bez DPH)</b>	<b>0 Kč</b>

Tabulka 37 Úspěšnost kampaně 1.3. – 31.3.2018 – zdroj firemní materiály

Tabulka č. 37 nám ukazuje počet ohlasů a jejich úspěšnost. Celkový počet ohlasů před zasláním návrhu smluv za období 1. – 31. března byl 16. Z tohoto počtu byla pozitivní reakce 1. Negativní reakci mělo 15 potencionálních klientů, což je poměrně podobné jako v minulém měsíci. Dalších 13 klientů ukončilo jednání na začátku ze stejných důvodů jako v minulých případech. Podepsaná smlouva byla tedy jen jedna. Pokud by byla firma 100 % úspěšná, mohla dosáhnout zisku 13 950 Kč bez DPH. Kč, což je poměrně málo, ale i tak by pokryla náklady. Z vyhodnocení víme, že se firmě XY nepodařila vymoci žádná částka. Firma měla tedy za tento měsíc ztrátu v podobě nákladů. Níže si zanalyzujeme další období reklamní kampaně.

### **Analýza strategického rozhodnutí za období 1.dubna 2018 – 30. dubna 2018**

<b>Základní přehled za období 1.4.2018 - 30.4.2018</b>				
<b>Zdroj</b>	<b>Počet návštěv</b>	<b>Noví uživatelé</b>	<b>% nových návštěv</b>	<b>Doba trvání návštěvy (průměrná)</b>
<b>Google CPC</b>	509	412	81%	0:00:41
<b>Seznam CPC</b>	247	134	54%	0:00:57
<b>Google ostatní</b>	65	53	82%	0:01:38
<b>Seznam ostatní</b>	65	50	77%	0:01:11
<b>Firmy.cz</b>	15	10	67%	0:03:52
<b>Facebook</b>	3	2	67%	0:00:13
<b>Direct</b>	103	74	72%	0:00:57
<b>Ostatní</b>	10	6	60%	0:01:34
<b>CELKEM</b>	<b>1017</b>	<b>741</b>	<b>73%</b>	<b>0:01:23</b>

Tabulka 38 Základní přehled 1.4. – 30.4.2018 – zdroj firemní materiály

V tabulce č. 38 vidíme základní přehled návštěv za období 1. – 30. dubna 2018. V tomto období se uskutečnilo 1017 návštěv. Pokud návštěvy porovnáme s minulými měsíci, vidíme opět pokles. Z tohoto pohledu je patrné, že i nadále mají návštěvy klesající tendenci. Nové návštěvy se i přesto pohybují nad 50 % a to přesněji 73 %. I v tomto období drží největší počet návštěv zdroj CPC Google, jako tomu bylo v měsících předešlých. Průměrná doba návštěvy u CPC reklamy Googlu a Seznamu je v podobných číslech. Naopak u zdroje Firmy.cz se rapidně zvýšila. Můžeme tedy říci, že je v daném období kampaň přes zdroj Firmy.cz oslovila. Na serveru Facebook.cz je patrné, že je kampaň pozastavena. Všimneme si, že uskutečnili jen 3 návštěvy. V tabulce níže si ukážeme souvislost mezi návštěvností a náklady.

Základní přehled za období 1.4.2018 - 30.4.2018 z hlediska nákladů					
Zdroj	Počet návštěv	Noví uživatelé	Cena za službu	Cena/1 návštěva	Doba trvání návštěvy (průměrná)
Google CPC	509	412	4 112,00 Kč	8,08 Kč	0:00:41
Seznam CPC	247	134	2 752,00 Kč	11,14 Kč	0:00:57
Google ostatní	65	53	0,00 Kč	0,00 Kč	0:01:38
Seznam ostatní	65	50	0,00 Kč	0,00 Kč	0:01:11
Firmy.cz	15	10	2 100,00 Kč	140,00 Kč	0:03:52
Facebook	3	2	0,00 Kč	0,00 Kč	0:00:13
Direct	103	74	0,00 Kč	0,00 Kč	0:00:57
Ostatní	10	6	0,00 Kč	0,00 Kč	0:01:34
<b>CELKEM</b>	<b>1017</b>	<b>741</b>	<b>8 964,00 Kč</b>	<b>19,90 Kč</b>	<b>0:01:23</b>

Tabulka 39 Vynaložené prostředky za období 1.4. – 30.4.2018 – zdroj firemní materiály

Tabulka č. 39 zobrazuje propojení nákladů s návštěvností za období 1. – 30. dubna 2018. Přímé náklady za dané období byly 8 964 Kč bez DPH. Průměrná cena za jednu návštěvu byla 19,90 Kč bez DPH. Jako již v minulých měsících je nejnákladnější položkou zdroj Firmy.cz, a to 140 Kč bez DPH za jednu návštěvu. Tato částka se oproti minulému měsíci opět zvýšila, jelikož se snížila návštěvnost. V tabulce níže uvidíme celkové náklady za analyzované období.

Dodavatel	Popis	Bez DPH	Celkem
Šikýř	SEO	5 000 Kč	13 964 Kč
Seznam	Sklik	2 752 Kč	
Google	Adwords	4 112 Kč	
Seznam	Firmy.cz.	2 100 Kč	

Tabulka 40 Vynaložené prostředky související s reklamou 1.4. – 30.4.2018 – zdroj firemní materiály

V Tabulce č. 40 nalezneme výdaje za období 1. – 30. dubna 2018. V měsíci duben vidíme stejné výdaje jako v minulých měsících tohoto roku. V tabulce najdeme paušální výdaje na SEO optimalizaci, které jsou stejné jako jiné měsíce. Další výdaje jsou přímo spojené s reklamní kampaní za dané období. Celková uhrazená částka byla 13 964 Kč bez DPH. Výše jsme si zdůvodnili propojenost nákladů s návštěvností a vzhledem k tomu, že se nám navýšili náklady za reklamní kampaň, navýšily se nám i náklady celkové. V tabulce níže si ukážeme skutečně vymoženou odměnu a zhodnotíme, zda nám pokryla náklady.

Aktuální stav	1.4.2018 - 30.4.2018
Počet ohlasů před zasláním smluv	6
Zaslán návrh smlouvy - pozitivní reakce	2
Zaslán návrh smlouvy - negativní reakce	4

Jednání nepokračuje	4
Podepsaná smlouva	2
Výše odměny při 100% úspěchu (bez DPH)	87 505 Kč
Vymožená odměna (bez DPH)	450 Kč

Tabulka 41 Úspěšnost kampaně 1.4. – 30.4.2018 – zdroj firemní materiály

Tabulka č. 41 nám zobrazuje počet ohlasů a jejich úspěšnost. Celkový počet ohlasů před zasláním návrhu smluv za období 1. – 30. dubna byl 6. Z tohoto počtu byla pozitivní reakce u 2 potencionálních klientů a negativní reakci měli 4 klienti. Další 4 klienti ukončili jednání na začátku, vzhledem k tomu, že je nabízená služba neoslovila. Smlouvu podepsali tedy 2 klienti. Pokud by byla firma 100 % úspěšná, mohla dosáhnout zisku až 87 505 Kč bez DPH, což je oproti minulému měsíci velké zvýšení. V tomto případě by firma XY pokryla náklady a měla by i dostatečný zisk. Z vyhodnocení víme, že se firmě XY podařilo vymoci jen 450 Kč bez DPH. Firma za tento měsíc eviduje ztrátu. Níže si analyzujeme poslední období reklamní kampaně.

#### Analýza strategického rozhodnutí za období 1.května 2018 – 31. května 2018

Základní přehled za období 1.5.2018 - 31.5.2018				
Zdroj	Počet návštěv	Noví uživatelé	% nových návštěv	Doba trvání návštěvy (průměrná)
Google CPC	564	458	81%	0:00:50
Seznam CPC	190	100	53%	0:01:07
Google ostatní	104	75	72%	0:01:06
Seznam ostatní	80	59	74%	0:01:46
Firmy.cz	20	17	85%	0:05:13
Facebook	7	5	71%	0:01:08
Direct	143	100	70%	0:01:16
Ostatní	11	3	27%	0:01:37
<b>CELKEM</b>	<b>1119</b>	<b>817</b>	<b>73%</b>	<b>0:01:45</b>

Tabulka 42 Základní přehled 1.5. – 31.5.2018 – zdroj firemní materiály

Tabulka č. 42 zobrazuje základní přehled návštěv za poslední období a to 1. – 31. května 2018. V tomto období se uskutečnilo 1119 návštěv. Pokud návštěvy porovnáme s minulým měsícem, došlo k menšímu navýšení a to o 102 návštěv. Nové návštěvy se stále pohybují nad 50 % a to přesněji 73 %, což je stejně jako v minulém měsíci. I v tomto období drží největší počet návštěv zdroj CPC Google. Vzhledem k tomu, že analyzujeme poslední období, můžeme říci, že po celou reklamní kampaň byl server Google CPC nejproduktivnější v počtu návštěv. Průměrná doba návštěvy u zdroje firmy.cz se opět rapidně zvýšila, a to téměř o dvě minuty. Můžeme tedy říci, že

reklamní kampaň přes zdroj Firmy.cz návštěvníky oslovila, a proto zůstali na webových stránkách déle. V tabulce níže si ukážeme souvislost mezi návštěvností a náklady.

Základní přehled za období 1.5.2018 - 31.5.2018 z hlediska nákladů					
Zdroj	Počet návštěv	Noví uživatelé	Cena za službu	Cena/1 návštěva	Doba trvání návštěvy (průměrná)
Google CPC	564	458	4 254,00 Kč	7,54 Kč	0:00:50
Seznam CPC	190	100	2 207,00 Kč	11,62 Kč	0:01:07
Google ostatní	104	75	0,00 Kč	0,00 Kč	0:01:06
Seznam ostatní	80	59	0,00 Kč	0,00 Kč	0:01:46
Firmy.cz	20	17	1 750,00 Kč	87,50 Kč	0:05:13
Facebook	7	5	0,00 Kč	0,00 Kč	0:01:08
Direct	143	100	0,00 Kč	0,00 Kč	0:01:16
Ostatní	11	3	0,00 Kč	0,00 Kč	0:01:37
<b>CELKEM</b>	<b>1119</b>	<b>817</b>	<b>8 211,00 Kč</b>	<b>13,33 Kč</b>	<b>0:01:45</b>

Tabulka 43 Vynaložené prostředky za období 1.5. – 31.5.2018 – zdroj firemní materiály

V tabulce č. 43 vidíme propojení nákladů s návštěvností za poslední období 1. – 31. května 2018. Přímé náklady za dané období činily 8 211 Kč bez DPH, což je podobná částka jako v období minulém. Průměrná cena za jednu návštěvu byla 13,33 Kč bez DPH. Nejnákladnějším zdrojem se i v tomto měsíci stal zdroj Firma.cz, a to 87,50 Kč bez DPH za jednu návštěvu. V celkovém porovnání byl zdroj Firmy.cz z hlediska jedné návštěvy za celou reklamní kampaň nejnákladnější. V tabulce níže si zhodnotíme celkové náklady za analyzované období.

Dodavatel	Popis	Bez DPH	Celkem
Šikýř	SEO	5 000 Kč	<b>13 211 Kč</b>
Seznam	Sklik	2 207 Kč	
Google	Adwords	4 254 Kč	
Seznam	Firmy cz.	1 750 Kč	

Tabulka 44 Vynaložené prostředky související s reklamou 1.5. – 31.5.2018 – zdroj firemní materiály

V Tabulce č. 44 nalezneme výdaje za poslední období 1. – 31. května 2018. I v posledním měsíci vidíme stejné výdaje jako v předešlých měsících tohoto roku. V tabulce najdeme paušální výdaje na SEO optimalizaci a to 5000 bez DPH. Další výdaje, které zde vidíme jsou přímo spojené s reklamní kampaní za měsíc květen. Celková uhrazená částka byla 13 211 Kč bez DPH. Náklady za dané období jsou velmi podobné nákladům za minulý měsíc. V tabulce níže si ukážeme skutečně vymoženou odměnu a zhodnotíme vůči nákladům.

<b>Aktuální stav</b>	<b>1.5.2018 - 31.5.2018</b>
Počet ohlasů před zasláním smluv	8
Zaslán návrh smlouvy - pozitivní reakce	3
Zaslán návrh smlouvy - negativní reakce	5
Jednání nepokračuje	15
Podepsaná smlouva	3
Výše odměny při 100% úspěchu (bez DPH)	62 066 Kč
Vymožená odměna (bez DPH)	11 957 Kč

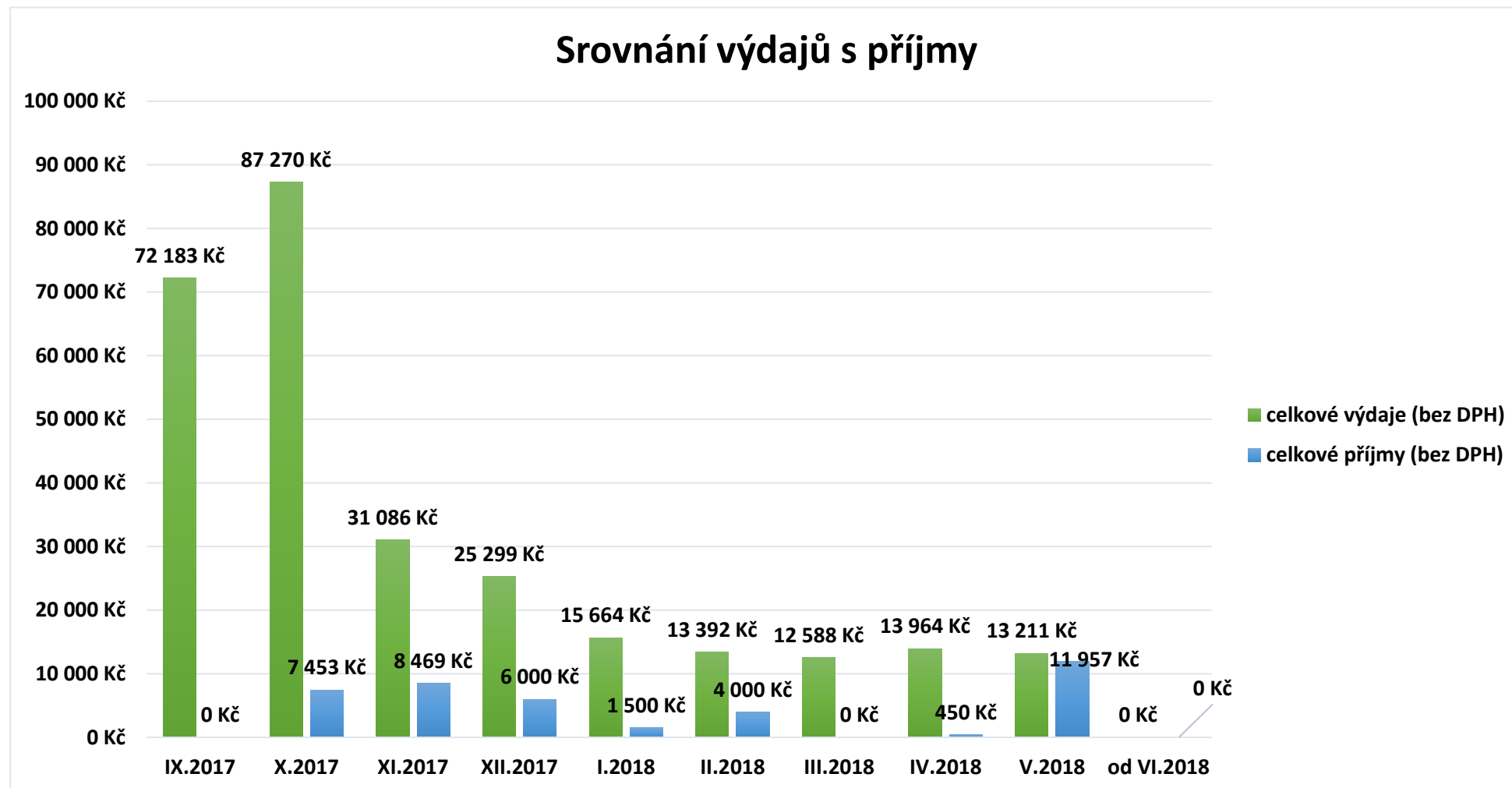
Tabulka 45 Úspěšnost kampaně 1.5. – 31.5.2018 – zdroj firemní materiál

Tabulka č. 45 nám zobrazuje počet ohlasů a jejich úspěšnost v posledním období a ve sledové části po skončení kampaně. Celkový počet ohlasů před zasláním návrhu smluv za období 1. – 31. května byl 8. V měsíci květen byla pozitivní reakce u 3 potencionálních klientů a negativní reakci mělo 5 klientů. Smlouvu podepsali 3 klienti. Pokud by byla firma 100 % úspěšná, mohla dosáhnout zisku 62 066 Kč bez DPH. Z vyhodnocení víme, že se firmě XY podařilo vymoci 11 957 Kč bez DPH, což náklady nepokrylo.

#### **Analýza strategického rozhodnutí od 1.června 2018 (po ukončení kampaně)**

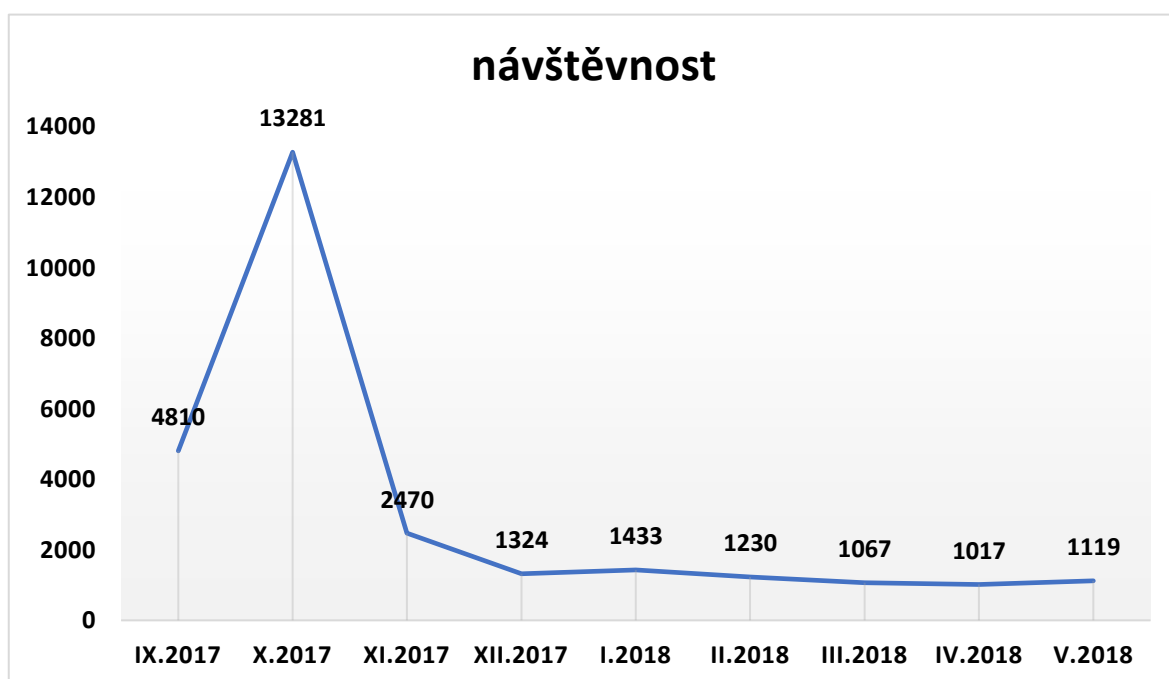
Ve sledovaném období po ukončení kampaně, proběhla analýza úspěšnosti kampaně. Po skončení byl počet ohlasů před zasláním smluv 26. Pozitivní reakce 1 a negativních reakcích bylo 25. Dalších 11 potencionálních klientů v tomto období ukončilo jednání na začátku. Podepsaná smlouva byla 1. Pokud by byla firma 100 % úspěšná, mohla dosáhnout zisku 18 150 Kč bez DPH. Z posledního vyhodnocení víme, že se firmě XY nepodařila vymoci žádná částka.

### 8.3 Celkové zhodnocení strategického rozhodnutí



Graf 1 Srovnání výdajů s příjmy

V této podkapitole si zhodnotíme strategické rozhodnutí firmy XY. Ukážeme si graf příjmů a výdajů viz výše. Dále si ukážeme graf návštěvnosti reklamní kampaně a graf podepsaných smluv v rámci kampaně. V dalším bodě si zhodnotíme předpokládaný plán firmy XY a skutečnost, jak kampaň opravdu dopadla. V neposlední řadě se zamyslíme nad použitými prostředky komunikace a doporučíme případně jiné. V předchozí podkapitole jsme zanalyzovaly a zhodnotili kampaň za každé období. Nyní se na to podíváme z celkového hlediska. Graf č. 1 nám zobrazuje finanční stránku celé kampaně. Vidíme zde srovnání výdajů a příjmů. Na první pohled je patrné, že výdaje převyšují příjmy. Ani v jednom měsíci nenastal opak. V prvním měsíci se předpokládali nulové výnosy, jelikož se kampaň teprve rozbíhala. V prvních měsících se také počítalo s vyššími náklady, jelikož zde byly investice do webových stránek a celkových grafických úprav. Na první pohled je tedy patrné, že byla kampaň v tomto směru neúspěšná.

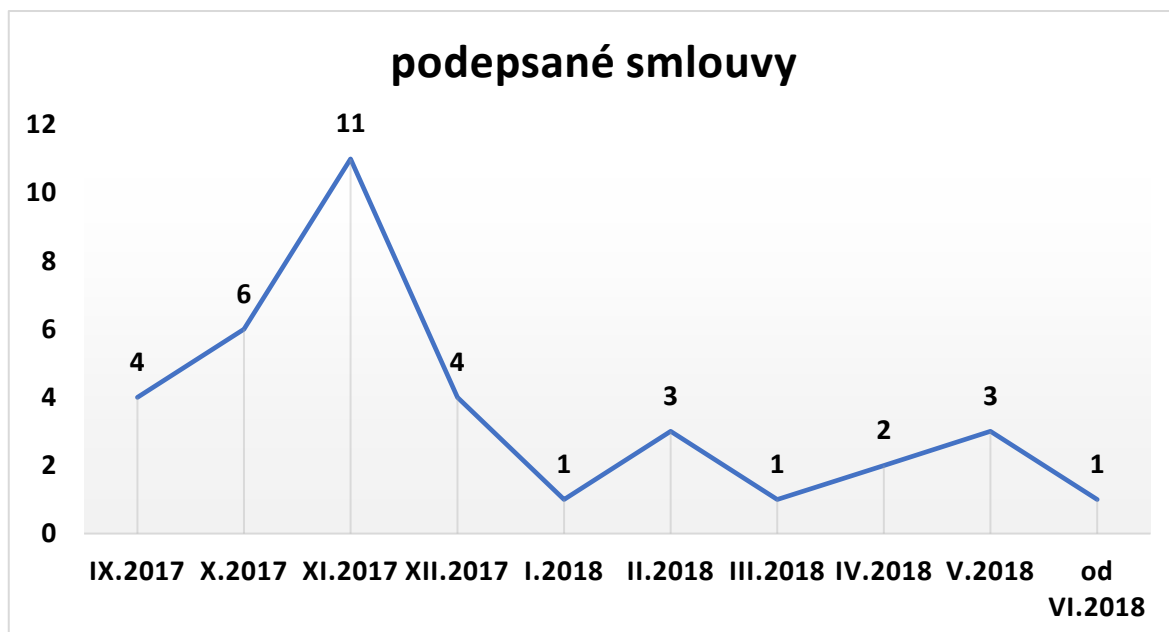


Graf 2 Návštěvnost

V grafu č. 2 vidíme celkovou návštěvnost kampaně. Návštěvnost se sledovala pomocí zdrojů: Google CPC, Seznam CPC, Google ostatní, Seznam ostatní, Firmy.cz, Facebook, Direct a Ostatní. Z grafu je patrné, že kampaň v prvních měsících oslovila velké procento lidí či lidí z firem. V prvním měsíci to bylo 4810 návštěvníků ze všech zmíněných zdrojů. Druhý měsíc nastal veliký nárůst, jelikož kampaň byla v běhu už jeden měsíc a byly odladěny nedostatky. Druhý měsíc zhlédlo reklamní kampaň 13281 návštěvníků, což je nárůst od prvního měsíce o 8471 návštěvníků. Bohužel z dosud nezjištěných důvodů, v dalších měsících nastal pokles. V tomto odvětví nastává stagnace či pokles zakázek v období prosince a ledna, protože lidé nechtějí na konci roku a začátku dalšího řešit věci, které souvisí s pohledávkami. Proto by odpovídal takový pokles těmto měsícům, ale ne ostatním měsícům. Nicméně i kdyby byla návštěvnost menší, ale úspěšnost z podepsaných smluv



velká, tak by pokles v návštěvnosti nevadil. Podepsané smlouvy si ukážeme v grafu níže. Důležitou roli by hrála i odměna z vymoženého. Čím větší pohledávka, tím větší odměna.



Graf 3 Podepsané smlouvy

Graf č. 3 nám zobrazuje počet podepsaných smluv za jednotlivá období kampaně. Můžeme zde vidět, že v prvních čtyřech měsících se podepsalo celkem 25 smluv. Pokud porovnáme tento graf s předchozím grafem je patrné, že vyšší počet smluv souvisí s vyšším počtem návštěvnosti. Nicméně i menší počet smluv může znamenat vysoký výdělek. Nyní se podíváme na plán kampaně a porovnáme ho se skutečností.

### 8.3.1 Plán a skutečnost reklamní kampaně

V této části kapitoly celkového zhodnocení strategického rozhodnutí si porovnáme plán firmy XY se skutečností, jak kampaň dopadla. Pro větší přehlednost jsem tabulku rozdělila na dvě části. Celkové tabulky plánu a skutečnosti naleznete v příloze č.1 a č.2.

Plán					
měsíc/rok	IX.2017	X.2017	XI.2017	XII.2017	I.2018
návštěvnost	5 000	10 000	10 000	5 000	5 000
celkové ohlasy	30	30	50	20	20
podepsané smlouvy	2	8	20	1	1
celkové náklady (bez DPH)	80 000 Kč	60 000 Kč	30 000 Kč	20 000 Kč	20 000 Kč
celkové výnosy (bez DPH)	0 Kč	100 000 Kč	500 000 Kč	500 000 Kč	30 000 Kč

Tabulka 46 Plán část 1 – zdroj firemní materiál

Plán					
měsíc/rok	II.2018	III.2018	IV.2018	V.2018	Celkem
návštěvnost	7 000	7 000	7 000	7 000	63 000
celkové ohlasy	40	40	40	40	310
podepsané smlouvy	10	10	10	10	72
celkové náklady (bez DPH)	15 000 Kč	15 000 Kč	15 000 Kč	15 000 Kč	270 000 Kč
celkové výnosy (bez DPH)	200 000 Kč	300 000 Kč	300 000 Kč	300 000 Kč	2 230 000 Kč

Tabulka 47 Plán část 2 – zdroj firemní materiál

V tabulce č. 46 a 47 vidíme předpoklad firmy XY, jak mělo strategické rozhodnutí dopadnout. Plán byl sestaven ze subjektivního pocitu, bez jakékoli analýzy. Vzhledem k tomu, že firma doposud podobné rozhodnutí nikdy neučinila, nebylo možné udělat objektivní data, která by mohla odpovídat skutečnosti. Firma XY učinila volbu, že si veškeré plány, průzkumy a procesy udělá sama, aby ušetřila náklady za konzultace s externí firmou, která se specializuje na danou činnost. Předpoklad byl, že v prvních měsících budou vyšší náklady, jelikož se počítalo s investicí do webových stránek a celé grafické stránky kampaně. V dalších měsících se předpokládalo, že náklady poklesnou a budou se vztahovat jen na kampaň samotnou. V případě výnosů se předpokládalo, že první měsíc se nevymůže nic, a proto bude odměna nulová. Nejvyšší odměna se předpokládala v měsíci listopad a prosinec, kdy kampaň nějakou chvíli běží a je zde reálná šance na rychlém mimosoudním vyřízení. Nejmenší částka se předpokládala v lednu roku 2018, protože si firma XY myslela že měsíce prosinec a leden budou stagnovat. Další položky, které byly v plánu nastaveny jsou návštěvnost, celkové ohlasy a podepsané smlouvy. Tyto parametry byly hodnoceny opět subjektivně. Nicméně princip byl stejný jako u parametrů nákladů a příjmů. Na začátku se počítalo s nižšími hodnotami. V říjnu a listopadu se naopak předpokládalo, že bude kampaň úspěšnější a posléze se dostane do stagnace. Opětovné navýšení návštěv, podepsaných smluv a ohlasů se očekávalo od února.

Celkový plán byl sestaven po uvážení širším vedením. Firma XY předpokládala náklady kampaně ve výši 270 000 Kč bez DPH. Výnosy byly stanoveny ve výši 2 230 000 Kč bez DPH. Firma by měla tedy zisk 1 960 000 Kč bez DPH. Návštěvnost se předpokládala v počtu 63 000 návštěvníků za celé období kampaně. Celkové ohlasy byly subjektivně stanoveny na 310 ohlasů a počet podepsaných smluv byl stanoven na hodnotu 72 smluv. Nyní se podíváme, zda byl plán naplněn či nikoliv. Zhodnotíme si skutečné hodnoty a porovnáme je s plánem.

Skutečnost					
měsíc/rok	IX.2017	X.2017	XI.2017	XII.2017	I.2018
návštěvnost	4 810	13 281	2 470	1 324	1 433
celkové ohlasy	24	20	33	19	21
podepsané smlouvy	4	6	11	4	1
celkové výdaje (bez DPH)	72 183 Kč	87 270 Kč	31 086 Kč	25 299 Kč	15 664 Kč
celkové příjmy (bez DPH)	0 Kč	7 453 Kč	8 469 Kč	6 000 Kč	1 500 Kč

Tabulka 48 Skutečnost část 1 – zdroj firemní materiál

Skutečnost					
měsíc/rok	II.2018	III.2018	IV.2018	V.2018	Celkem
návštěvnost	1 230	1 067	1 017	1 119	<b>27751</b>
celkové ohlasy	29	29	10	23	<b>208</b>
podepsané smlouvy	3	1	2	3	<b>35</b>
celkové výdaje (bez DPH)	13 392 Kč	12 588 Kč	13 964 Kč	13 211 Kč	<b>284 657 Kč</b>
celkové příjmy (bez DPH)	4 000 Kč	0 Kč	450 Kč	11 957 Kč	<b>39 829 Kč</b>

Tabulka 49 Skutečnost část 2 – zdroj firemní materiál

Tabulka č. 48 a 49 zobrazuje celkové vyhodnocení kampaně, respektive skutečné hodnoty, jak kampaň dopadla. U výdajů si můžeme všimnout, že byly na začátku větší a posléze měly klesající tendenci viz vysvětlení prvotní investice u několika tabulek. Bohužel skutečné příjmy, které firma XY inkasovala, jsou v porovnání s plánem mizivé. U příjmů je patrné, že zde není vidět růst, pokles a ani stagnace. Skutečnost byla taková, že se částku podařilo vymoci či nikoliv a k tomu byla odpovídající odměna. Jaká byla skutečně možná vymožená odměna, nalezneme u vyhodnocení za každé období. U návštěvnosti můžeme vidět, že v měsíci říjen byla vyšší, a proto splňuje parametr nárůstu po spuštění kampaně. Říjen a listopad můžeme brát z hlediska ohlasů a podepsaných smluv za silné měsíce, protože ohlasy byly vcelku vysoké a podepsalo se 17 smluv. Nyní si vyhodnotíme, zda byl plán naplněn či nikoliv a zhodnotíme, zda byla kampaň úspěšná.

### 8.3.2 Plán a skutečnost reklamní kampaně – srovnání a doporučení

	Plán	Skutečnost
návštěvnost	63 000	27751
celkové ohlasy	310	208
podepsané smlouvy	72	35

<b>celkové výdaje (bez DPH)</b>	270 000 Kč	284 657 Kč
<b>celkové příjmy (bez DPH)</b>	2 230 000 Kč	39 829 Kč

Tabulka 50 Porovnání – zdroj firemní materiál

V tabulkách výše jsme viděli plán kampaně a její skutečnost. Můžeme říci, že plán byl shodný se skutečností jen v případě výdajů, kde v každém měsíci se výdaje pohybovaly okolo stanoveného plánu. Tuto skutečnost vidíme i v tabulce č. 50, kde plánované náklady byly 270 000 Kč bez DPH a skutečné 284 657 Kč bez DPH. Náklady souvisí s návštěvností, proto se musí počítat s jejich pohyblivostí. Z hlediska příjmů byla kampaň velmi neúspěšná. Předpokládané výnosy se pohybovaly v řádech statisíců kromě měsíce, kdy byla kampaň spuštěna a měsíce leden, protože se zde předpokládala stagnace. Skutečnost je taková, že příjmy byly v řádech tisíců či daleko menší. Rozdíl mezi skutečnými a předpokládanými příjmy je 2 190 171 Kč bez DPH. V dalších parametrech byly odhady zhruba o polovinu větší, než byla skutečnost. Můžeme tedy říci, že jediným parametrem, který se může brát jako správně předpokládaný, byly náklady. Firma XY tedy na celé kampani neměla žádný zisk, ale jen eviduje ztrátu 244 828 Kč bez DPH. Z vyhodnocení je tedy zřejmé, že byla kampaň neúspěšná. I když byla firma XY s kampaní neúspěšná, je možné, že se dostala do povědomí lidí a firem, které její služby v budoucnu využijí. Nicméně to nebyl cíl, a proto je kampaň celkově neúspěšná, hlavně z hlediska zaznamenané ztráty.

### **Doporučení**

Z mého pohledu bylo velmi pravděpodobné, že bude kampaň neúspěšná. Jako chybu vidím, že firma XY ne zvolila externí firmu, která by jí nastavila procesy, doporučila by jí zvolení správných komunikačních kanálů apod. Firma ne zvolila tento způsob, jelikož je nákladný, nicméně by byl možná úspěšnější a přinesl by požadované příjmy. Vzhledem k tomu, že se tento typ kampaně projevil jako neúspěšný, doporučila bych cílit na větší firmy, které evidují velké pohledávky a ne na „lidi z ulice“, které mají pohledávky v řádech tisíců a jsou méně prokazatelné než pohledávky firem. Proto doporučuji tento typ kampaní neuskutečňovat. Mým návrhem je sestavit obchodní plán jeho procesy, postupy a cíle pro rok 2019, který bude zaměřen na firmy.

## 9 Návrhy řešení a jejich implementace

V této kapitole navrhnu řešení, jak by měla firma XY dále postupovat. V kapitole výše jsme si řekli, že kampaň i její prostředky byly zvoleny špatně. Pokud firma cílí jen na „obyčejné lidi“, které mají pohledávky v řádech jednotek a k tomu méně hodnotné, je velmi pravděpodobné, že to pro firmu XY nebude nikdy ziskové. Proto doporučuji zacílení na malé, střední i velké firmy, které evidují pohledávky v řádech jednotek, desítek a tisíc. U těchto firem je pravděpodobné, že se pohledávky budou vztahovat k vyšším částkám, a proto je pravděpodobné, že může mít firma XY z těchto pohledávek zisk. Důležitým bodem v tomto řešení je správné nastavení celého procesu oslovování firem, a hlavně komunikace nového obchodního oddělení, které bude mít tuto problematiku na starosti. Obchodní oddělení musí být řádně vzděláno v této oblasti a je zde nutná počáteční investice do prostředků, které bude obchodní oddělení využívat.

V první řadě si definujeme body marketingové strategie pro rok 2019, na které by se firma měla zaměřit a zároveň si řekneme, co bylo doposud špatně a jak to udělat jinak. Dále se pak podíváme na plán obchodního oddělení a s tím i související náklady.

### 9.1 Body marketingové strategie

Pro nastavení efektivní strategie, která se vztahuje k marketingové a obchodní činnosti je důležité si definovat, co slovo marketing pro firmu XY znamená. Doposud byl marketing ve firmě XY brán jen jako reklamní nástroj v podobě webových kampaní. Nicméně marketing nezahrnuje jen reklamu samotnou. Důležitým prvkem v oblasti marketingu je, aby si společnost XY definovala směr, kterým se chce ubírat a jaké klienty chce pomocí marketingových nástrojů oslovit. V tomto kontextu je také důležité, aby firma věděla, jak se chce na veřejnosti prezentovat. Pokud si definujeme tyto základní prvky, můžeme zvolit konkrétní strategii a k ní správné marketingové nástroje, které nám pomohou zvolenou strategii naplnit. Vzhledem k tomu, že firma XY podniká ve velmi specifické oblasti, není zde jednoduché uplatnit běžné marketingové nástroje. Služba se obecněji prodává složitěji než produkt, natož služba týkající se vymáhání pohledávek. Služba vymáhání pohledávek vyvolává negativní dojem, a proto je náročnější službu prodat zákazníkům. Nyní se podíváme na body marketingové strategie firmy XY.

#### 9.1.1 Online a reklamní marketing

Vzhledem k tomu, že firma uskutečnila reklamní kampaň za pomoci online marketingu, která byla prodělečná, mohu ze zkušenosti říci, že byly chybně zvolené komunikační kanály a chyběla zde profesionalita a zkušenost s vytvářením reklamních kampaní. Jak už jsem zmiňovala výše, tato

kampaň nebyla zvolena správně, jelikož byly pohledávky v malém množství s horší vymahatelností. Proto je důležité zaměřit se na strategické partnery, kteří budou dodávat pohledávky pravidelně. Pokud by se v budoucnu vedení firmy XY rozhodlo znovu tuto strategii marketingu využít, mělo by investovat do externí firmy, která se zabývá touto problematikou. Marketingová agentura by provedla podrobnou analýzu nabízené služby, cílové skupiny a možných nástrojů, které by měla firma použít. Na základě této analýzy by se firma XY rozhodla, zda chce tuto kampaň uskutečnit či ne. Nicméně firma musí počítat, že prvotní investice, která se týká analýzy se pohybuje v řádech desítek tisíc korun, a pokud by firma chtěla i následné kampaně, musela by každý rok investovat stovky tisíc korun.

### 9.1.2 Tvorba sítě osobních kontaktů

Součástí obchodně-marketingové strategie musí být zvolen vhodný způsob získávání nových kontaktů a tvorby osobních vazeb. Podle mého názoru je nejefektivnějším způsobem získání nových klientů, tvorba osobní sítě kontaktů každého obchodního zástupce. Je několik možností, jak tyto klienty získat. Z doposud nasbíraných zkušeností můžu říci, že v této oblasti je nevhodnější komunikace osobní setkání. Abych toto tvrzení mohla potvrdit, zkoušela jsem oslovovat firmy nejdříve pomocí emailové komunikace. Z oslovených 50 firem, kdy jsem napřímo oslovovala vedoucí pracovníky, se neozval nikdo. V dalším kroku jsem firmy oslovovala pomocí telefonického kontaktu. Tato možnost se už jevila jako správná. Na základě těchto zjištění navrhuji, aby tvorba osobních kontaktů probíhala v rámci následujících doporučení, kdy půjde o přímou komunikaci s kompetentní osobou, kterému může a nemusí předcházet emailová komunikace. Z těmito možnostmi bude dále počítáno v rozpočtu.

- 1) Účast na networkingových setkání různého typu:
  - a. Smart Network (setkání na různá témata, probíhající jednou za měsíc).
  - b. CFO Club – Club finanční ředitelů (vyslání finančního ředitele na toto setkání, získání kontaktu a předání obchodnímu zástupci).
- 2) Účast na konferencích a školeních:
  - a. Konference tajemství obchodu – největší obchodní konference roku, která se koná 26. března 2019 (v případě kladné odezvy, bude s ní počítáno v plánu pro rok 2020)
  - b. Vhodně vybrané školení a semináře, které pořádá Česká asociace věřitelů nebo Asociace malých a středních podniků.
- 3) Komunikace před osobní schůzkou:
  - a. Emaily – není úplně efektivní.
  - b. Telefonicky – projevují větší zájem.

Tato doporučení jsou zohledněná v plánu nákladů, které naleznete níže.

### 9.1.3 Vztahový marketing

Důležitou roli v celém procesu, a i v marketingové strategii má vztahový marketing. Pokud si obchodní zástupce vytvoří svoji síť obchodních kontaktů, ze kterých se stanou obchodní partneři, musí o ně pečovat. Tento typ marketingu se nevztahuje jen na obchodní partnery, ale i na zaměstnance. Pokud chceme, aby zaměstnanci pracovali výkonněji a přinášeli například možné klienty, musíme i je zohlednit v našem plánu. V tomto kontextu navrhuji tato opatření, která jsou zohledněná v nákladové stránce.

- 1) Kroky k budování dobrých vztahů s obchodními partnery:
  - a. Jednou za půl roku mimopracovní schůzka – projevení zájmu o klienta, utužování vztahů (oběd, káva apod).
  - b. Jednou ročně sportovně/společensky zábavná akce pro klienty.
  - c. Obnovení vztahů s klienty, které firma XY má či měla.
- 2) Kroky k budování dobrých vztahů se zaměstnanci:
  - a. Firemní teambuilding, Vánoční večírek
  - b. Společensky/sportovní akce – mimopracovní rovina, která slouží k zjištění potřeb zaměstnance a má motivační záměr.

### 9.1.4 Budování pozitivního PR společnosti XY

Důležitým bodem pro firmu XY je dobrá prezentace společnosti a tvorba jejího pozitivního PR. Vzhledem k tomu, že firma XY podniká v oblasti vymáhání pohledávek, je tedy obecně vnímána negativně. Představa lidí je taková, že firma disponuje zaměstnanci drsného vzhledu, kteří používají výhrůžky k vymáhání dluhů. Aby byla firma úspěšná, je dobré se soustředit na pozitivní PR, které je pro budoucí klientelu důležité. Jedním z nejvhodnějších způsobů tvorby pozitivního PR je zviditelnit se u projektu, který neziskově podporuje rozvoj komunity. Vzhledem k tomu, že se firma snaží vzdělávat lidi ve finanční gramotnosti, je proto tento námět ideální. Firma XY by se mohla stát hlavním garantem divadelního projektu „Děti, peníze nerostou na stromech“, jehož cílem je vzdělávat děti zábavnou formou v oblasti finanční gramotnosti. Momentálně probíhá s divadelním spolkem X jednání. Víze v tomto projektu je taková, že firma XY bude získávat prostředky na financování projektu z veřejných zdrojů (granty, dotace apod.) Dále by firma XY o těchto aktivitách informovala klienty a získala i jejich případnou podporu. Díky tomuto projektu může firma XY získat pozitivní PR a podílet se tak na správných věcech, které poslouží dětem do budoucna.

Další způsob, který by měla firma zvolit k budování pozitivního PR je video prezentace. Tato video prezentace se bude snažit omezit negativní předsudky a zároveň upoutat možné klienty. Video prezentace se zaměří na to, jak to ve firmě funguje. Krátké video se umístí na webové stránky

firmy XY, Facebook a LinkedIn. Ve videu se ukáže proces vymáhání, kdo a jak tento proces má na starosti. Jednání firmy se přiblíží veřejnosti a zároveň si budoucí klienti udělají obrázek o tom, jak se může postupovat v jejich případech. Důležité je, aby i obchodní zástupce měl podklady k tomu, aby mohl firmu XY ukázat v pozitivním spektru. Vzhledem k tomu, že jsem oslovila studenty, které v této oblasti začínají působit je zde pravděpodobné, že investice nepřesáhne 10 000 Kč bez DPH.

## 9.2 Obchodní plán na rok 2019

Obchodní plán pro rok 2019 vychází z načerpaných zkušeností, které jsem za celou dobu nasbírala. V další fázi si pak ukážeme kroky, které povedou k naplnění plánu.

Obchodní plán 2019												
Období	1Q (leden–březen)			2Q (duben–červen)			3Q (červenec–září)			4Q(říjen-prosinec)		
Kategorie	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C
<b>Uzavřené smlouvy</b>	0	0	0	0	0	1	0	1	2	1	1	2

Tabulka 51 Obchodní plán pro rok 2019

A – Korporátní firmy – Jedná se o velké firmy, mohou být i nadnárodní. Pohledávky jsou v řádech desítek až stovek kusů za měsíc.

B – Středně velké firmy – Do této kategorie se řadí středně velké firmy, u kterých je předpoklad v počtu pohledávek na desítky až stovky ročně.

C – Malé firmy – Kategorie zahrnuje firmy, které mají pohledávky v řádech desítek kusů ročně.

Z načerpaných zkušeností jsem sestavila obchodní plán pro rok 2019, který bude stěžejní pro zaměstnance, kteří budou realizovat obchodní činnost. Na začátku budou tuto činnost vykonávat dva stávající zaměstnanci, kterým se bude částečně mzda odvíjet od nastavených cílů. Více specifikováno níže. Na začátku obchodního plánu vidíme nulové hodnoty, protože proces získávání klientů je dlouhodobý. Nicméně v druhém kvartálu se počítá s prvním klientem kategorie C. V třetím kvartálu vidíme už dva klienty kategorie C, a i jednoho klienta z kategorie B. V posledním kvartálu roku 2019 se počítá s klientem kategorie A, jelikož pro získání takového klienta je větší úsilí. U korporátních firem je pravděpodobné, že bude muset firma XY podstoupit výběrová řízení, která jsou zdlouhavá. S obchodním plánem souvisí nastavení individuálních obchodních cílů, které dopomůžou k hodnocení splnění celkových cílů. Individuální cíle se vztahují k počtu oslovených klientů, který musí každý obchodní zástupce plnit viz níže.

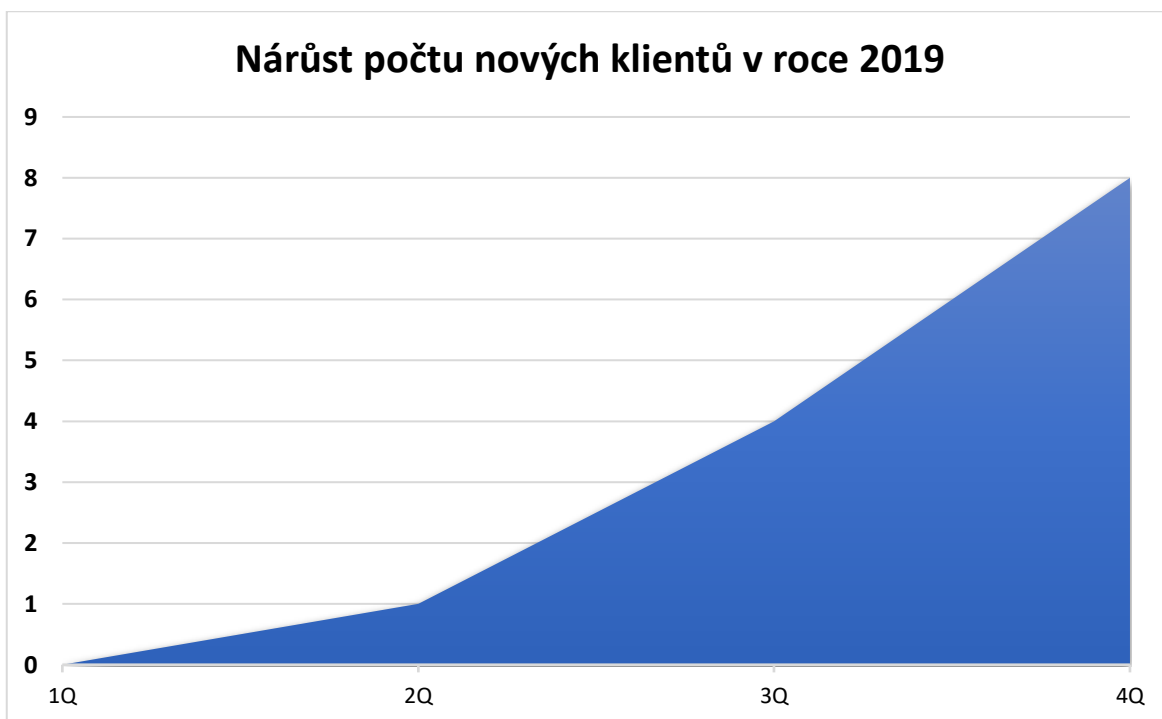


Individuální obchodní cíle												
Období	1Q (leden–březen)			2Q (duben–červen)			3Q (červenec–září)			4Q(říjen–prosinec)		
Kategorie	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C
Počet oslovených klientů	2	8	10	3	10	10	3	10	10	2	8	10

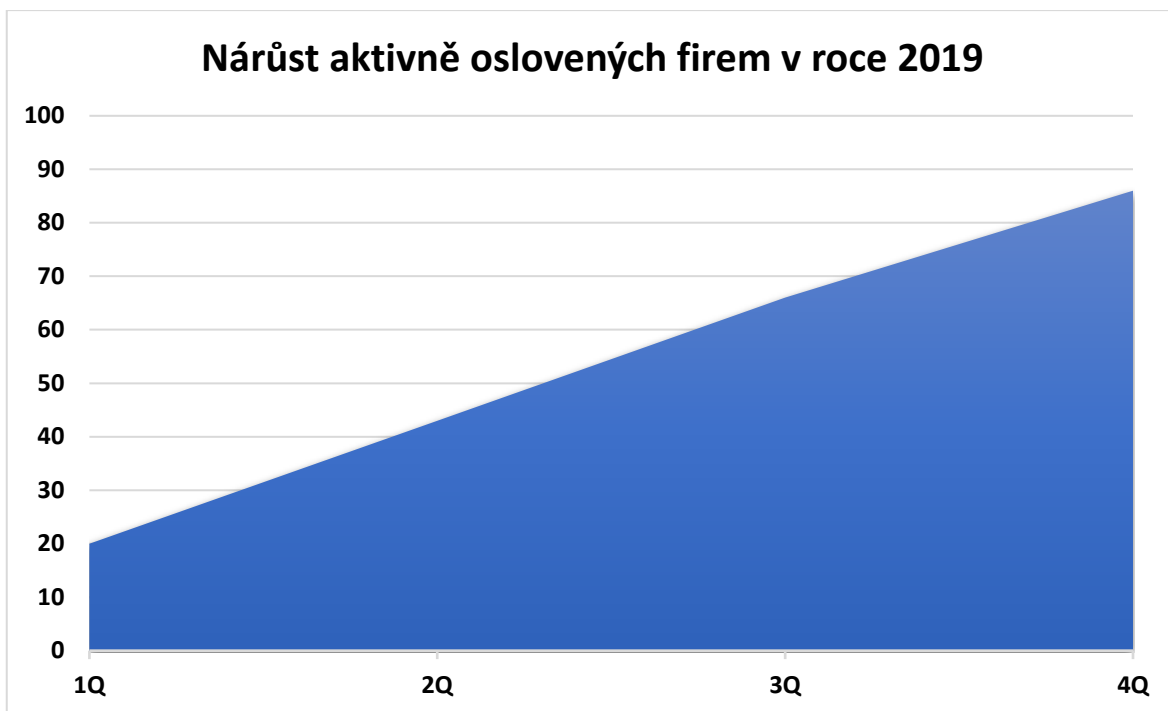
Tabulka 52 Individuální obchodní cíle

Cíle korespondují s celkovými cíli obchodního plánu. Je zde počítáno i s nahrazením určitých kategorií jinými kategoriemi. V rámci plnění těchto cílů lze uzavření smlouvy s klientem kategorie A nahradit uzavřením dvou smluv s klientem kategorie B. Uzavření jedné smlouvy s klientem kategorie B lze nahradit uzavřením tří smluv s klientem kategorie C.

Výše uvedené cíle budou na konci každého kvartálu vyhodnocovány. Tyto cíle jsou jasně definované a měřitelné. Jsou rozděleny do jednotlivých kvartálů a spočívají v počtech aktivně oslovených klientů s nabídkou spolupráce, které se následně odráží v obchodním plánu. V prvních 14 dnech bude probíhat vytipování potenciálních klientů k oslovení s nabídkou spolupráce. Všechny informace o oslovených firmách se budou evidovat do excelové tabulky. Na konci každého kvartálu budou výsledky vyhodnocovány % úspěšností. Pro lepší představu můžeme vidět v grafech níže nárůst nových klientů a nárůst aktivně oslovených firem pro rok 2019.



Graf 4 Nárůst počtu nových klientů v roce 2019



Graf 5 Nárůst aktivně oslovených firem v roce 2019

## 9.2.1 Kroky k naplnění obchodního plánu

Ke splnění obchodních cílů musí firma XY založit obchodní oddělení. Ze začátku budou na tuto pozici částečně převedeni dva zaměstnanci. Pokud se obchodní plán bude plnit, do budoucna se počítá se třemi novými zaměstnanci na pozici obchodní zástupce. Zaměstnanci, kteří budou mít tuto činnost nyní na starosti budou hodnoceni zaměstnanec A 25% mzdy a zaměstnanec B 60% mzdy. Přesné náklady naleznete v tabulce níže. Zaměstnanci budou prvních 14 dní každého kvartálu vytipovávat potencionální klienty. K vytipování budou používat, veřejně dostupné zdroje, kdy daného klienta kontaktují emailem nebo telefonicky. Dále jim bude k vytipování klientů sloužit účast na seminářích, školeních, konferencí či Smart networkingové akce. Dále pro efektivitu vytipování navrhuji zaplacení aplikací sloužících k vytipování klientů a další správy s tím spojené. Jedná se o aplikace MERK a LEADY. Informace ohledně aplikací byli použity ze schůzky a jejich zástupcem a z prezentačních materiálů firmy IMPER CZ, s.r.o.

### MERK

Aplikace, která z efektivní práci s vytipováním potencionálních klientů. Jedná se o nejaktuálnější a nejobsáhlejší marketingovou databázi firem a živnostníků ČR. Všechny dostupné kontakty v databázi jsou ověřené, jedná se o telefonní čísla, emaily, kontaktní osoby, adresy apod. V databázi je 2 100 000 aktivních subjektů. Pokud nastane nějaká změna, jsou informace aktualizovány do 24 hodin. Abych tuto službu mohla doporučit, využila jsem v rámci testování jejich testovací verzi. Nástroj se jeví jako vhodný a lze ho částečně využít jako CRM, kdy si do systému

zaznamenáte jednotlivé akce, které jste u dané firmy uskutečnili. Výhoda tohoto programu jsou kritéria, která můžete zvolit pro vyhledání vhodných firem. Cena této služby je 2 500 Kč bez DPH za měsíc.

### **LEADY**

Jedná se o webovou platformu, která slouží k identifikaci firemních návštěvníků webových stránek společnosti XY. Aplikace zaznamenává v reálném čase pohyby návštěvníka po webových stránkách, respektive o jaké služby se zajímal. Poslze je interpretuje a předkládá informace, jak účastníka kontaktovat. Tuto aplikaci jsem též testovala a přijde mi vhodná, protože můžeme oslovit potenciálního klienta, který má evidentně zájem. Jednou ze zajímavých funkcí této aplikace, je sledování odkud daný návštěvník přišel. Pokud by firma do budoucna přemýšlela o další online kampani, byl by tento nástroj vhodný pro identifikaci, kam se má kampaň umístit. Cena této aplikace je 4 000 Kč bez DPH za měsíc. Pokud by firma využila obě služby, cena by byla 4 550 Kč bez DPH za měsíc pro obě aplikace.

Další možností vytipování potenciálních klientů je účast na školení, konferencí a Smart networkingových akcí. Kalendář akcí je posílán do emailu. Jediná známá akce, na kterou doporučuji nyní vyslat obchodní zástupce je konference tajemství obchodu – největší obchodní konference roku, která se koná 26. března 2019, pokud bude kladná odezva, doporučuji ji absolvovat i v roce 2020. Plánované náklady naleznete v tabulce níže.

V průběhu kvartálu bude obchodní zástupce aktivně jednat s potenciálními klienty v podobě schůzek apod. Každé své jednání a výsledky bude prezentovat nadřízené osobě a zároveň je zapisovat do Excelu popřípadě do aplikace MERK. Na konci každého kvartálu budou výsledky vyhodnoceny a následný kvartál se bude s nimi pracovat.

Další důležitou činností, kterou bude mít obchodní zástupce na starosti, je péče o stávající klienty. Po domluvě s klientem bude podávat reporty, jak probíhá a v jaké fázi jsou případy, které klient předal společnosti XY. Dále bude usilovat o mimopracovní setkávání s klienty minimálně dvakrát ročně, kde se bude zajímat o jejich názor, případně se pokusí, aby jejich požadavky byly splněny. V poslední řadě půjde o projevení zájmu a navození přátelské atmosféry. S tímto dále souvisí uspořádání jedné velké akce pro vybrané klienty. Vzhledem k tomu, že jsem měla již podobnou akci na starosti, naleznete v nákladech velmi přesný údaj a v příloze naleznete podrobný rozpočet na akci, kterou navrhuji pro rok 2019. Pokud bude činnost současných zaměstnanců prospěšná a zisková, navrhuji pro rok 2020 přijmout 3 nové zaměstnance na pozici obchodní zástupce. V roce 2019 se dá říci, že obchodní plán pro tento rok bude pilotní projekt, který určí, zda se vyplatí dále investovat do obchodního oddělení.

## 9.2.2 Rozpočet obchodního plánu

V tabulce níže jsou uvedeny předpokládané náklady, které jsou spojené s obchodní a marketingovou činností v roce 2019. Náklady byly spočítány či sestaveny ze zkušeností. Součástí tabulky jsou i mzdové náklady, které nejsou nad rámec, ale jsou součástí ohodnocení zaměstnanců. Popis tabulky naleznete níže pod tabulkou.

<b>Náklady spojené s obchodní činností pro rok 2019</b>	
Mzdové náklady zaměstnanec A – 25% mzdy	76 380 Kč
Mzdové náklady zaměstnanec B – 60% mzdy	385 920 Kč
Účast na networkingových setkáních	12 000 Kč
Členství CFO club	15 000 Kč
Účast na konferencích, seminářích a školení	25 000 Kč
Náklady na reprezentaci – káva, obědy s partnery apod.	25 000 Kč
Propagační materiály	15 000 Kč
Mimopracovní setkávání s klienty	20 000 Kč
Firemní akce pro klienty	50 000 Kč
Firemní teambuilding/vánoční večírek	50 000 Kč
Mimopracovní akce se zaměstnanci	8 000 Kč
Aplikace MERK a LEADY	55 000 Kč
<b>Náklady celkem</b>	<b>737 300 Kč</b>

Tabulka 53 náklady spojené s obchodní činností

V tabulce č. 53 vidíme náklady spojené s obchodní činností pro rok 2019. V prvních řádcích jsou uvedeny mzdové náklady, které byly spočítány pomocí interních dokumentů firmy XY. V pilotním projektu zatím není počítáno s motivačním ohodnocením pro obchodní zástupce. Pokud se povedete přivést ziskového klienta, bude požádáno vedení o speciální bonus pro obchodního zástupce. Do budoucna navrhuji o vypracování motivačního hodnocení pro obchodní zástupce, dle úspěšnosti a ziskovosti podepsané smlouvy s klientem. Dále zde vidíme náklady spojené s účastí na akcích, kde bude probíhat tvorba osobních kontaktů. Další položkou jsou náklady na reprezentaci, kdy obchodní zástupce absolvuje schůzky s potencionálními klienty. Součástí nákladové stránky jsou i propagační materiály. V rámci udržování vztahů jsem uvedla i náklady pro mimopracovní setkávání s klienty a náklady na firemní akci pro klienty. Tyto náklady byly sestaveny dle mých zkušeností z roku 2018. Poslední položka, která se týká obchodní činnosti jsou aplikace MERK a LEADY, které jsem nastínila výše. Vzhledem k tomu, že není nastaveno motivační ohodnocení, zohlednila jsem i náklady na firemní akce, viz vysvětlení u vztahového marketingu. Náklady byly nastaveny dle mých nabytých zkušeností. V tabulce níže si ukážeme předpokládané výnosy pro rok 2019 a 2020.

<b>Předpokládané výnosy spojené s obchodní činností na rok 2019</b>			
<b>Kategorie klienta</b>	<b>Počet nových klientů v roce 2019</b>	<b>Příjem v roce 2019</b>	<b>Příjem v roce 2020</b>
A – Korporátní klient	1 (4Q)	0 Kč	800 000 Kč
B – Středně velké firmy	1(3Q) + 1(4Q)	50 000 Kč	900 000 Kč
C – Malé firmy	5	300 000 Kč	450 000 Kč
<b>Výnosy celkem</b>		<b>350 000 Kč</b>	<b>2 150 000 Kč</b>

Tabulka 54 Předpokládané výnosy spojené s obchodní činností

V tabulce č. 54 naleznete předpokládané výnosy v roce 2019 a 2020. Vzhledem k tomu, že služba poskytována firmou XY, je na dlouhodobé spolupráci, je počítáno, že se větší příjmy projeví až v roce 2020. Příjmy byly sestaveny po konzultaci s finančním ředitelem, který mi poskytl údaje podle, kterých se mohly nastavit předpokládané příjmy. V příjmech je počítáno s nově získanými klienty dle obchodního plánu. V tabulce níže si ukážeme souhrnné vyhodnocení nákladů a výnosů.

<b>Souhrnné vyhodnocení</b>		
<b>Náklady vs. Výnosy</b>	<b>Rok 2019</b>	<b>Rok 2020</b>
Náklady	737 300 Kč	737 300 Kč
Výnosy	350 000 Kč	2 150 000 Kč
<b>Ztráta vs. Zisk</b>	<b>- 387 300 Kč</b>	<b>1 412 700 Kč</b>

Tabulka 55 Souhrnné vyhodnocení

V poslední tabulce diplomové práce vidíme souhrnné vyhodnocení mých doporučení z hlediska nákladové a výnosové stránky. V roce 2019 se počítá se ztrátou, protože příjmy nebudou tak vysoké. Vyšší příjmy se promítnou až v roce 2020. Vzhledem k tomu, že tuto činnost zatím budou vykonávat stávající zaměstnanci, nepočítá se prozatím s navýšením nákladů. Z výše uvedených údajů vyplývá, že by projekt celkově přinesl firmě XY v roce 2020 zisk **1 025 400 Kč včetně DPH**.

## 10 Shrnutí doporučení

V této kapitole Vám shrnu doporučení z praktické části diplomové práce. Doporučení se týkalo převážně zavedení obchodní činnosti ve firmě XY a s tím související obchodní a individuální plán. Toto doporučení bylo navrženo potom, co bylo zjištěno, že kampaň probíhající předtím byla neúspěšná. Nicméně jsem v této části navrhla i další méně výrazná doporučení. Všechna doporučení nyní shrnu v bodech.

### Obchodní činnost

- V roce 2019 začít s obchodní činností s určenými zaměstnanci, kteří budou vykonávat pozici obchodní zástupců a plnit obchodní plán. Kroky ke splnění těchto cílů jsem definovala.
- Pro tuto činnost využít software MERK a LEADY. Slouží k efektivnímu vyhledávání potencionálních klientů a ke sledování návštěvnosti webových stránek.
- Klientská péče o stávající klienty, které firma XY má. Nabídnout jim stejnou péči, jako budou mít noví klienti.
- Investice do zlepšení obchodních dovedností a současně tvorba osobních kontaktů.
- Velký důraz na klientskou péči – mimopracovní schůzky, firemní akce pro klienty, reporty klientům apod.

### Marketingová činnost

- Zaměření na vztahový marketing – ke klientům, ale i k zaměstnancům.
- Tvorba osobní sítě kontaktů prostřednictvím networkingových setkání, konferencí, veřejně dostupných zdrojů a školeních.
- Prezentace divadelního projektu a účastnění se na dalších neziskových projektech pro získání pozitivního PR.
- Investice do pozitivního PR formou video prezentace z prostředí firmy. Bude sloužit i jako propagační materiál pro potencionální klienty.

## Závěr

V praktické části bylo mým úkolem zanalyzovat marketingově komunikační kampaň firmy XY a navrhnout opatření či jiná řešení. Kampaň jsem analyzovala po měsících a komentovala její průběh také po měsících. V kampani se odrážely vynaložené prostředky a následně po zhodnocení i příjmy. Firma XY vybrala komunikační prostředky, které sloužily k nabízení služby v rámci kampaně. Výběr těchto prostředků byl vybrán vedením firmy XY a já měla možnost zhodnotit, zda to byla správná volba. Podle mého názoru firma ne zvolila kampaň dobře. Bylo viditelné, že se firma teprve učí, jak správně kampaň nastavit, a proto byla prodělečná. Důležitým prvkem je speciálnost nabízené služby. Vymáhání a správa pohledávek není cílena pro všechny zákazníky. Je to služba, která musí najít specifickou skupinu, která danou službu momentálně potřebuje. I když byla kampaň prodělečná, mohla se dostat do povědomí klientů, kteří dříve či později budou tuto službu potřebovat. Tento fakt je subjektivní, jelikož nemáme zatím jak doložit, že se firma XY dostala do povědomí. Bohužel je dnešní doba taková, že si lidé musí na určité věci půjčit, aby byli schopni vést plnohodnotný život. Může se jednat o hypoteční úvěr či úvěr na vybavení domácnosti. Důležité je, aby dotyčný byl schopný splácet. Naopak je tu možnost pro věřitele, aby svou pohledávku dostali zpět. Na tomto tvrzení jsem i postavila nový návrh pro firmu, jak zvýšit ziskovost. Kampaň byla totiž cílena převážně na jednotlivce, kteří měli malé pohledávky. Aby firma XY zvýšila ziskovost, je nutné cílit na firmy, které evidují vícero pohledávek. Proto jsem zvolila řešení, které se týká obchodní činnosti.

Podstatné bylo zvolit správné kroky, které povedou k naplnění obchodního plánu. Dále bylo důležité vytvořit plán vynaložených a přijatých finančních prostředků, které budou zobrazovat možný budoucí vývoj. Dále jsem nastavila počet uzavřených smluv a možné zisky. Nyní mohu s jistotou říci, že se firmě XY podařily uzavřít smlouvy s dvěma klienty, i když za první kvartál nebyla nastavena žádná přidaná hodnota. Je tedy velmi pravděpodobné, že pokud se podaří plnit plán, bude firma XY evidovat zisky.

Tato diplomová práce byla pro mě přínosem z hlediska nově nabytých vědomostí. V diplomové práci jsem se setkala s věcmi, které jsem dříve použila zřídka a nyní jsem musela být schopna, je dopodrobna aplikovat. Jakou velkou přidanou hodnotu vidím, prohloubení vědomostí v problematice firmy XY a možnost se podílet a realizovat věci, které jsem použila v diplomové práci. Budu velmi ráda, pokud se firmě XY podaří zakomponovat všechna doporučení a bude úspěšnější, než byla.

## Seznam použité literatury

- 1) **BLAŽKOVÁ, Martina**, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1535-3.
- 2) **DEDOUCHOVÁ, Marcela**, 2001. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9603-4.
- 3) **FOTR, Jiří**, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
- 4) **FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK**, 2017. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu: teorie pro praxi*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0434-5.
- 5) **HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL**, 2017. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.
- 6) **JAKUBÍKOVÁ, Dagmar**, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
- 7) **JANOUC, Viktor**, 2014. *Internetový marketing*. 2. vyd. V Brně: Computer Press. ISBN 978-80-251-4311-7.
- 8) **KARLÍČEK, Miroslav**, 2013. *Základy marketingu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4208-3.
- 9) **KOTLER, Philip**, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.
- 10) **KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER**, 2013. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.
- 11) **MAGRETTA, Joan, Radek DUBEC a David ŘEHÁK**, 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.
- 12) **MALLYA, Thaddeus**, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- 13) **SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA**, 2006. *Strategická analýza: jak ovládnout trh*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9367-1.
- 14) **SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ**, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.
- 15) **SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ**, 2011. *Podnikatelský plán a strategie: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grad. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.



- 16) **VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA**, 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
- 17) **VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ**, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.
- 18) **ZUZÁK, Roman**, 2011. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4008-9.

- 1) **Co je porterův model pěti sil**. In: *JAKASI* [online]. [cit. 2019-03-14]. Dostupné z: <http://www.jakasi.cz/co-je-porteruv-model-peti-sil/>
- 2) **ELLIS, Nick**. *Business-to-business marketing: relationships, networks and strategies*. Oxford: Oxford University Press, c2011. ISBN 978-0-19-955168-2.
- 3) **Ministerstvo vnitra České republiky**. *Legislativa* [online]. [cit. 2019-03-21]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/>
- 4) **Strategic Management** - Meaning and Important Concepts. *MSG Management Study Guide* [online]. 2017 [cit.2017-11-18]. Dostupné z: <http://www.managementstudyguide.com/strategic-management.htm>
- 5) **Strategic PESTLE business analysis**. [online]. 28.4.2018 [cit. 2019-01-29]. Dostupné z: <https://generic.wordpress.soton.ac.uk/neighbourhood/2018/04/28/strategic-pestle-business-analysis/>

- 1) Webové stránky společnosti XY
- 2) Interní dokumenty společnosti XY

## Seznam obrázků

Obrázek 1 SWOT – vlastní tvorba.....	22
Obrázek 2 PESTLE analýza - Strategic PESTLE business analysis.....	36
Obrázek 3 Porterův model – Co je Porterův model pěti sil .....	40
Obrázek 4 Stávající konkurence – vlastní tvorba .....	41

## Seznam grafů

Graf 1 Srovnání nákladů s příjmy .....	73
Graf 2 Návštěvnost.....	74
Graf 3 Podepsané smlouvy .....	75
Graf 4 Nárůst počtu nových klientů v roce 2019 .....	83
Graf 5 Nárůst aktivně oslovených firem v roce 2019.....	84

# Seznam tabulek

Tabulka 1 Nabízené služby – zdroj webové stránky společnosti XY .....	33
Tabulka 2 Porovnání konkurence .....	44
Tabulka 3 Porovnání konkurence .....	44
Tabulka 4 Kategorizace správy pohledávek – zdroj firemní materiály .....	47
Tabulka 5 Kategorizace auditní činnosti – zdroj firemní materiály .....	48
Tabulka 6 Kategorizace lektorská činnost – zdroj firemní materiály .....	48
Tabulka 7 Kategorizace veřejné zakázky – zdroj firemní materiály, zákon o veřejných zakázkách .....	49
Tabulka 8 SWOT analýza .....	50
Tabulka 9 Použité prostředky – zdroj firemní materiály .....	52
Tabulka 10 Základní přehled 1.9. – 30.9.2017 – zdroj firemní materiály .....	53
Tabulka 11 Vynaložené prostředky za období 1.9. – 30.9.2017 – zdroj firemní materiály .....	54
Tabulka 12 Vynaložené prostředky související s reklamou 1.9. – 30.9.2017 – zdroj firemní materiály .....	54
Tabulka 13 Úspěšnost kampaně 1.9. – 30.9.2017 – zdroj firemní materiály .....	55
Tabulka 14 Základní přehled 1.10. – 31.10.2017 – zdroj firemní materiály .....	55
Tabulka 15 Vynaložené prostředky za období 1.10. – 31.10.2017 – zdroj firemní materiály .....	56
Tabulka 16 Vynaložené prostředky související s reklamou 1.10. – 31.10.2017 – zdroj firemní materiály .....	56
Tabulka 17 Úspěšnost kampaně 1.10. – 31.10.2017 – zdroj firemní materiály .....	57
Tabulka 18 Základní přehled 1.11. – 30.11.2017 – zdroj firemní materiály .....	58
Tabulka 19 Vynaložené prostředky za období 1.11. – 30.11.2017– zdroj firemní materiály .....	58
Tabulka 20 Vynaložené prostředky související s reklamou 1.11. – 30.11.2017 – zdroj firemní materiály .....	59
Tabulka 21 Úspěšnost kampaně 1.11. – 30.11.2017– zdroj firemní materiály .....	59
Tabulka 22 Základní přehled 1.12. – 31.12.2017 – zdroj firemní materiály .....	60
Tabulka 23 Vynaložené prostředky za období 1.12. – 31.12.2017 – zdroj firemní materiály .....	61
Tabulka 24 Vynaložené prostředky související s reklamou 1.12. – 31.12.2017 – zdroj firemní materiály .....	61
Tabulka 25 Úspěšnost kampaně 1.12. – 31.12.2017 – zdroj firemní materiály .....	61
Tabulka 26 Základní přehled 1.1. – 31.1.2018 – zdroj firemní materiály .....	62
Tabulka 27 Vynaložené prostředky za období 1.1. – 31.1.2018 – zdroj firemní materiály .....	63
Tabulka 28 Vynaložené prostředky související s reklamou 1.1. – 31.1.2018 – zdroj firemní materiály .....	63
Tabulka 29 Úspěšnost kampaně 1.1. – 31.1.2018 – zdroj firemní materiály .....	63
Tabulka 30 Základní přehled 1.2. – 28.2.2018 – zdroj firemní materiály .....	64
Tabulka 31 Vynaložené prostředky za období 1.2. – 28.2.2018 – zdroj firemní materiály .....	65
Tabulka 32 Vynaložené prostředky související s reklamou 1.2. – 28.2.2018 – zdroj firemní materiály .....	65
Tabulka 33 Úspěšnost kampaně 1.2. – 28.2.2018 – zdroj firemní materiály .....	65
Tabulka 34 Základní přehled 1.3. – 31.3.2018 – zdroj firemní materiály .....	66
Tabulka 35 Vynaložené prostředky za období 1.3. – 31.3.2018 – zdroj firemní materiály .....	67
Tabulka 36 Vynaložené prostředky související s reklamou 1.3. – 31.3.2018 – zdroj firemní materiály .....	67

Tabulka 37 Úspěšnost kampaně 1.3. – 31.3.2018 – zdroj firemní materiály .....	68
Tabulka 38 Základní přehled 1.4. – 30.4.2018 – zdroj firemní materiály .....	68
Tabulka 39 Vynaložené prostředky za období 1.4. – 30.4.2018 – zdroj firemní materiály .....	69
Tabulka 40 Vynaložené prostředky související s reklamou 1.4. – 30.4.2018 – zdroj firemní materiály .....	69
Tabulka 41 Úspěšnost kampaně 1.4. – 30.4.2018 – zdroj firemní materiály .....	70
Tabulka 42 Základní přehled 1.5. – 31.5.2018 – zdroj firemní materiály .....	70
Tabulka 43 Vynaložené prostředky za období 1.5. – 31.5.2018 – zdroj firemní materiály .....	71
Tabulka 44 Vynaložené prostředky související s reklamou 1.5. – 31.5.2018 – zdroj firemní materiály .....	71
Tabulka 45 Úspěšnost kampaně 1.5. – 31.5.2018 – zdroj firemní materiál .....	72
Tabulka 46 Plán část 1 – zdroj firemní materiál .....	75
Tabulka 47 Plán část 2 – zdroj firemní materiál .....	76
Tabulka 48 Skutečnost část 1 – zdroj firemní materiál .....	77
Tabulka 49 Skutečnost část 2 – zdroj firemní materiál .....	77
Tabulka 50 Porovnání – zdroj firemní materiál .....	78
Tabulka 51 Obchodní plán pro rok 2019 .....	82
Tabulka 52 Individuální obchodní cíle .....	83
Tabulka 53 náklady spojené s obchodní činností .....	86
Tabulka 54 Přepokládané příjmy spojené s obchodní činností .....	87
Tabulka 55 Souhrnné vyhodnocení .....	87

## Seznam příloh

Příloha č.1 – Plán kampaně.....	97
Příloha č.2 - Skutečnost.....	98
Příloha č.3 – Akce pro klienty .....	99

# Přílohy

## Příloha č.1 – Plán kampaně

Plán										
měsíc/rok	IX.2017	X.2017	XI.2017	XII.2017	I.2018	II.2018	III.2018	IV.2018	V.2018	Celkem
návštěvnost	5 000	10 000	10 000	5 000	5 000	7 000	7 000	7 000	7 000	<b>63 000</b>
celkové ohlasy	30	30	50	20	20	40	40	40	40	<b>310</b>
podepsané smlouvy	2	8	20	1	1	10	10	10	10	<b>72</b>
celkové náklady (bez DPH)	80 000 Kč	60 000 Kč	30 000 Kč	20 000 Kč	20 000 Kč	15 000 Kč	15 000 Kč	15 000 Kč	15 000 Kč	<b>270 000 Kč</b>
celkové příjmy (bez DPH)	0 Kč	100 000 Kč	500 000 Kč	500 000 Kč	30 000 Kč	200 000 Kč	300 000 Kč	300 000 Kč	300 000 Kč	<b>2 230 000 Kč</b>

PŘÍLOHA Č.1 – PLÁN KAMPANĚ

## Příloha č.2 - Skutečnost

Skutečnost										
měsíc/rok	IX.2017	X.2017	XI.2017	XII.2017	I.2018	II.2018	III.2018	IV.2018	V.2018	Celkem
<b>návštěvnost</b>	4 810	13 281	2 470	1 324	1 433	1 230	1 067	1 017	1 119	<b>27751</b>
<b>celkové ohlasy</b>	24	20	33	19	21	29	29	10	23	<b>208</b>
<b>podepsané smlouvy</b>	4	6	11	4	1	3	1	2	3	<b>35</b>
<b>celkové náklady (bez DPH)</b>	72 183 Kč	87 270 Kč	31 086 Kč	25 299 Kč	15 664 Kč	13 392 Kč	12 588 Kč	13 964 Kč	13 211 Kč	<b>284 657 Kč</b>
<b>celkové příjmy (bez DPH)</b>	0 Kč	7 453 Kč	8 469 Kč	6 000 Kč	1 500 Kč	4 000 Kč	0 Kč	450 Kč	11 957 Kč	<b>39 829 Kč</b>

PŘÍLOHA Č.2 - SKUTEČNOST



## Příloha č.3 – Akce pro klienty

### Únětický pivovar

#### Popis akce:

- Prohlídka minipivovaru s degustací.
- Turnaj petangue v prostorech púdy pivovaru.
- Rautové občerstvení
- (Dárek pro klienty – dárkové balení půllitr (pro dámy třetinka) + pivo s etiketou pivovaru
- Budget na nápoje.
- Akce se koná v saónku pivovaru.
- Dress code – neformální, pohodlné oblečení.

#### Náklady:

Počítáno pro 20 osob.

Služba	Cena za osobu	Celkem
Prohlídka minipivovaru + degustace	100 Kč/osoba	2 000 Kč
Turnaj v petangue (vč. organizace)		20 000 Kč
Raut		15 000 Kč
Budget na nápoje		10 000 Kč
Dárek pro klienty (půllitr + pivo)	150 Kč/osoba	3 000 Kč
<b>Celkem</b>		<b>50 000 Kč</b>

Ceny jsou včetně DPH.

PŘÍLOHA Č.3 – AKCE PRO KLIENTY

