

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Návrh marketingového plánu vybrané firmy

Proposal of marketing plan in selected company

Bc. Simona Rohlová

Plzeň 2015

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Simona ROHLOVÁ**
Osobní číslo: **K12N0143P**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Návrh marketingového plánu vybrané firmy**
Zadávací katedra: **Katedra marketingu, obchodu a služeb**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Proveďte rešerši a syntézu sekundárních zdrojů k řešené problematice. Rešerši přizpůsobte zvolené firmě, jejím produktům a zákaznickým segmentům.
2. Charakterizujte vybranou firmu.
3. Analyzujte stávající využití marketingových nástrojů ve firmě.
4. Na základě předchozích analýz navrhnete marketingový plán vybrané firmy, včetně návrhu jeho implementace.

Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah pracovní zprávy: **60 - 80**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- **BLAŽKOVÁ, Martina.** *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy.* Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
- **BOUČKOVÁ, Jana a kol.** *Marketing.* Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1.
- **FORET, Miroslav.** *Marketing základy a principy.* Praha: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-888-0.
- **KOTLER, Philip, KELLER Kevin Lane.** *Marketing management.* Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jan Tluchoň, Ph.D.**
Katedra marketingu, obchodu a služeb

Datum zadání diplomové práce: **25. října 2014**
Termín odevzdání diplomové práce: **24. dubna 2015**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Ing. Jan Tluchoň, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 25. října 2014

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Návrh marketingového plánu vybrané firmy“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne

.....

podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu diplomové práce Ing. Janu Tluchořovi, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k jejímu vypracování. Dále bych ráda poděkovala Ing. Radkovi Chramostovi za poskytnutí veškerých informací potřebných k vypracování praktické části této práce.

Obsah

Obsah	5
Úvod	7
1 Metodika práce	8
2 Principy strategického marketingu	10
2.1 Definice marketingu	10
2.2 Strategický marketing	11
2.3 Trh B2B a jeho specifika z pohledu marketingu.....	16
3 Plánovací etapa strategického marketingového procesu	25
3.1 Poslání a vize společnosti.....	25
3.2 Marketingová situační analýza.....	25
3.2.1 Analýza makroprostředí.....	26
3.2.2 Analýza mezoprostředí	27
3.2.3 Analýza mikroprostředí	29
3.3 SWOT analýza	30
3.4 Stanovení firemních cílů	32
3.5 Marketingové cíle a strategie	33
3.6 Marketingový mix	34
3.7 Rozpočet.....	35
4 Realizační a kontrolní etapa strategického marketingového procesu	37
4.1 Realizační etapa strategického marketingového procesu.....	37
4.1.1 Faktická realizace marketingového plánu.....	38
4.1.2 Vytvoření marketingové organizace	39
4.2 Kontrolní etapa strategického marketingového procesu	39
5 Představení společnosti EXON s.r.o.....	42
5.1 Analýza současných marketingových nástrojů firmy	43
5.1.1 Produkt.....	43
5.1.2 Cena	46
5.1.3 Distribuce.....	46
5.2 Marketingová komunikace.....	46

5.2.1	Analýza webových stránek	47
5.2.2	Sociální sítě.....	54
5.2.3	PPC reklama	55
5.2.4	Osobní prodej.....	57
6	Návrh marketingového plánu společnosti EXON s.r.o.	59
6.1	Poslání a vize společnosti.....	59
6.2	Marketingová situační analýza.....	60
6.2.1	Analýza makroprostředí.....	60
6.2.2	Analýza mezoprostředí	65
6.2.3	Analýza mikroprostředí	72
6.3	SWOT analýza	80
6.4	Firemní cíle	82
6.5	Marketingové cíle a strategie	84
6.6	Rozpočet.....	90
7	Realizace a kontrola plnění marketingového plánu	91
7.1	Akční program	91
7.2	Kontrola plnění marketingového plánu.....	92
8	Závěr	94
	Seznam obrázků.....	96
	Seznam tabulek	97
	Seznam použité literatury	98
	Abstrakt	102
	Abstract.....	103

Úvod

Tématem této diplomové práce je návrh marketingového plánu vybrané společnosti. Téma bylo zvoleno zejména z toho důvodu, že je stále pro některé společnosti, zejména na trhu B2B, marketing pouze opomíjeným výdajem a o marketingových aktivitách neuvažují v širším kontextu. Často se jedná o okrajovou část plánu, do které majitelé a ředitelé společností neradi investují. Je však dokázáno, že společnosti, které se marketingem systematicky zabývají, mají lepší ekonomické výsledky.

Návrh marketingového plánu bude zpracován pro společnost EXON s.r.o., která působí v oblasti informačních a komunikačních technologií. Společnost si v poslední době stále více uvědomuje absenci marketingového plánu a ráda by začlenila komplexní marketingové plánování do své celopodnikové strategie. Doposud se marketingem ve společnosti nikdo systematicky nezabýval, což může být právě jedna z příčin klesajících tržeb, kterým v posledních letech společnost čelí.

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout společnosti takový marketingový plán, který bude moci uplatnit v praxi a pomůže jí dosáhnout vytyčených cílů. Dílčím cílem je analýza současných marketingových nástrojů, aby bylo možné zjistit, jak efektivně jsou tyto nástroje ve společnosti využívány a zda je zde prostor pro zlepšení a pro využití nástrojů nových.

Jelikož společnost EXON s.r.o. podniká na trhu B2B, bude dalším dílčím cílem práce nalézt prvky, jimiž se B2B trh odlišuje od spotřebního trhu a aplikovat je v praktické části diplomové práce. B2B marketing představuje prodej produktů či služeb dalším podnikům, vládním institucím či jiným organizacím. Přestože jsou v dnešní době dokonale známy nástroje a postupy marketingu zaměřeného na spotřebitele, o B2B trhu se mluví daleko méně a velice sporadicky se objevují aktuální novinky z této oblasti. Proto i z tohoto důvodu bude věnována v teoretické části pozornost specifickým B2B trhu.

Celkovým výstupem diplomové práce bude návrh marketingového plánu včetně akčního programu a rozpočtu s ohledem na možnosti a potřeby společnosti.

1 Metodika práce

Základem diplomové práce je prostudování českých i zahraničních odborných publikací a článků, pomocí nichž byla provedena rešerše v teoretické části diplomové práce a které jsou východiskem pro praktickou část. Dalším neméně důležitým zdrojem informací byly rozhovory s ředitelem společnosti a dalšími klíčovými zaměstnanci. Konkrétně se jednalo o dva rozhovory s ředitelem společnosti, s panem Ing. Radkem Chramostou, které proběhly 12. května a 30. května 2014. Dílčí informace týkající se současných marketingových aktivit byly poskytnuty Mgr. Kateřinou Vlčkovou, která zastává pozici office manažerky, a to 10. listopadu 2014 a 5. ledna 2015. Informace o obchodu a prodeji byly získány prostřednictvím rozhovoru s obchodním ředitelem, panem Ing. Thomasem Novickým dne 1. prosince 2014.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část a skládá se celkem z osmi kapitol. První čtyři kapitoly jsou čistě teoretické a jsou východiskem pro praktickou část, již jsou věnovány další čtyři kapitoly.

Úkolem teoretické části je zjistit, co vše je potřeba pro sestavení marketingového plánu a co se pod tímto pojmem skrývá. Nejprve je věnována pozornost principům strategického marketingu. Důraz je kladen na význam strategického marketingu a porovnání procesů strategického marketingového plánování. Dílčí podkapitola se dále zabývá specifiky B2B trhu ve srovnání se spotřebním trhem. Jádrem teoretické části je podrobné vysvětlení první etapy strategického marketingového plánování, kterou je plánovací etapa. V rámci této kapitoly je naznačen postup tvorby marketingového plánu, který začíná definováním poslání a vize společnosti, pokračuje marketingovou situační analýzou, ze které plyne SWOT analýza, dále se zabývá vytyčením firemních a marketingových cílů a vymezením příslušných strategií. Tato etapa je zakončena stanovením rozpočtu. Na plánovací etapu plynule navazuje realizační a kontrolní etapa strategického marketingového plánování, které společně uzavírají teoretickou část práce. Praktická část poté využívá poznatků z teoretické části a aplikuje je na prostředí společnosti EXON s.r.o. s ohledem na trh, na kterém působí, na obor podnikání a na potřeby společnosti.

Veškeré potřebné informace k vypracování teoretické části byly čerpány z odborné literatury, která je uvedena na konci práce. K získání informací pro praktickou část byly využity tyto metody - pozorování, řízený rozhovor, analýza a dedukce.

2 Principy strategického marketingu

2.1 Definice marketingu

Existuje mnoho definic marketingu a stále se vedou spory o to, co se pod tímto pojmem skutečně skrývá. Definice dle McDonalda a Wilsona [11, s. 20] říká, že „*marketing je proces:*

- *kterým definujeme trhy,*
- *jímž kvantifikujeme potřeby jednotlivých skupin zákazníků (segmentů) v rámci těchto trhů,*
- *skrze který určujeme hodnoty, jimiž tyto potřeby uspokojíme,*
- *jehož prostřednictvím předáváme tyto hodnoty všem lidem v organizaci, kteří jsou zodpovědní za jejich naplnění, a dosahujeme toho, že v rámci celého procesu přijmou daní lidé své role,*
- *díky kterému jednotlivci plní při tvorbě daných hodnot své příslušné úlohy,*
- *jímž monitorujeme hodnoty, které jsme zákazníkům opravdu předali.“*

Autoři Kotler a Keller [10, s. 35] rozlišují marketing z pohledu společnosti nebo managementu. Definice těchto autorů vymezuje marketing jako „*společenský proces, jehož prostřednictvím jednotlivci a skupiny získávají, co potřebují a chtějí cestou vytváření, nabízení a volné směny výrobků a služeb s ostatními.*“

Výstižná, avšak poměrně formální, je definice dle Americké marketingové asociace, která říká, že „*marketing je aktivitou, souborem institucí a procesů pro vytváření, komunikaci, dodání a směnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a celou veřejnost.*“ [39]

Pro všechny tyto definice je společné to, že marketing je proces či aktivita, kterou lze uspokojit potřeby lidí prostřednictvím směny. Za provedenou směnu lidé očekávají určitou protihodnotu, která jim přinese daný užitek. Marketing je tedy potřeba chápat jako ucelený soubor jednotlivých činností, v rámci kterého jedná velké množství samostatných subjektů, jejichž snahou je spolupráce a časové i prostorové uspořádání jejich aktivit. [1]

Z uvedených definic lze hodnotit jako nevystižnější a nejsrozumitelnější definici dle Kotlera a Kellera. V definici McDonalda a Wilsona je však potřeba vyzdvihnout to, že poukazují na určení hodnoty, díky které se uspokojí potřeba zákazníka. Právě tvorbou hodnoty pro zákazníka se podnik může odlišit od konkurence a být o krok napřed.

2.2 Strategický marketing

Před vysvětlením samotného pojmu strategický marketing je důležité odlišit od sebe strategické řízení a strategický marketing. Mezi těmito pojmy je úzká vazba. Strategický marketing sbírá a analyzuje informace o trzích, o konkurenci, formuluje marketingové strategie, a tím vlastně připravuje podklady pro strategická rozhodnutí. Dnes už si firmy uvědomují, že marketing není jen prodej a začínají uplatňovat marketingové řízení, což ve své podstatě znamená řízení poptávky tak, aby firma dosáhla svých cílů. [5]

Hlavním úkolem marketingu je vytvořit dlouhodobé a prospěšné vazby mezi firmou a veřejností, která je určitým způsobem s firmou spjatá. Vzhledem k rychle se měnícímu prostředí, chování zákazníka či rychlému vývoji firem je potřeba měnit i marketing. V současné době již nestačí, aby se marketingoví manažeři věnovali jen každodenním problémům, ale je důležité, aby se zabývali strategickými úvahami. Pokud toto marketingoví manažeři nečiní, zůstanou jen v závěsu ostatních firem, které se budou rychle vzdalovat. [5]

Strategický marketing je jednou z vývojových fází marketingu. Je možné ho dle Horákové [4, s. 15] popsat jako *„proces, který je spojený zejména s vypracováním analýz faktorů vnitřních podmínek a stránek podniku, analýz faktorů příležitostí a ohrožení podniku, analýz faktorů konkurence, s participací na vytvoření souboru cílů podniku a na formulování podnikových strategií pro jejich dosažení, se stanovením marketingových cílů, s volbou marketingových strategií k dosažení vytyčených cílů, s vypracováním, realizací a kontrolou marketingových plánů, s komplexním řízením marketingového procesu.“*

Tato definice vychází z toho, že je nutné nejdříve analyzovat veškeré faktory vnitřního i vnějšího prostředí podniku, aby firma rozpoznala příležitosti, které se jí naskýtají a včas odhalila případné hrozby. Pozornost je potřeba věnovat také konkurenci a důkladně analyzovat, jaké má postavení na trhu, jaká je její strategie a praktiky nebo jaké podniká kroky k dosažení svých cílů. Dalším nezbytným krokem strategického marketingu je

stanovení marketingových cílů a strategií. Zmíněná definice zahrnuje nejdůležitější kroky strategického marketingového plánování a komplexně popisuje, co se skrývá pod pojmem strategický marketing.

Strategické marketingové plánování

Po objasnění významu strategického marketingu je nutné zaměřit se na samotné marketingové plánování. Marketingové plánování je možné definovat dle McDonalda a Wilsona [11, s. 42] jako *„logickou sekvenci a sérii činností, které vedou ke stanovení marketingových cílů a k formulaci plánu pro jejich dosažení.“*

Výše zmíněná definice je jasná a výstižná. Dle Kotlera a Kollera [10, s. 68] musí marketéři provádět strategické plánování ve třech oblastech:

- *řízení jednotlivých aktivit společnosti ve stylu investičního portfolia,*
- *zhodnocení síly každé aktivity z pohledu míry růstu trhu, postavení společnosti na něm a připravenosti společnosti obsluhovat daný trh,*
- *zavádění strategie.*

Pro obě definice je společné to, že strategické plánování vychází ze série činností (aktivit), které je potřeba řídit. Kotler a Keller [10] navíc zdůrazňují, že je potřeba podívat se na dané aktivity z pohledu trhu. Na závěr se obě definice shodují, že je důležité stanovení cílů a určení pomyslné cesty a nástrojů, kterými bude cílů dosaženo.

Je však nutné podotknout, že úspěšný marketing se vyznačuje pochopením, vytvářením, poskytováním, podchycením a udržením hodnoty pro zákazníka.

Marketingový plán je pak prostředkem pro řízení a koordinování marketingového snažení. Rozlišují se dvě úrovně plánu, a to strategická a taktická. *„Strategický marketingový plán předestírá cílové trhy a hodnotové propozice firmy zvolené na základě analýzy nejlepších tržních příležitostí. Taktický marketingový plán pak konkretizuje marketingové taktiky včetně vlastních výrobků, podpory, merchandisingu¹, stanovení cen, prodejních kanálů a služeb.“* [10, s. 69]

¹ Merchandising = technika podpory na místě prodeje prostřednictvím prezentace zboží v regálech. Smyslem je vzbudit vizuální, sluchové i čichové vnímání zákazníka a motivovat ho k nákupu. [12]

Hlavní rozdíl spočívá také v tom, že strategický marketingový plán se obvykle sestavuje zhruba na 3 - 5 let. Oproti tomu taktický plán se detailněji věnuje jednotlivým aktivitám v rozmezí jednoho roku. [11]

Marketingový plán může být prospěšný pro pracovníky v marketingu, pro management, pro nemarketingové funkce, pro zaměstnance firmy, může být cestou k rozpoznání konkurenčních výhod, k posílení organizačního přístupu, k rozvíjení jedinečnosti, k upevnění vztahů, pro rozvoj informační základny, k zajištění zdrojů, podpory a závazků nebo ke stanovení cílů a strategií. [11]

Po shrnutí výše zmíněné charakteristiky, je marketingový plán psaný dokument a jeden z hlavních výstupů marketingového procesu. Firma nesmí zapomenout, že vše se neustále odvíjí od zákazníků a ve svém marketingovém plánu musí jasně definovat, jak bude dosaženo stanovených marketingových cílů také s ohledem na plány ostatních oddělení společnosti. [10]

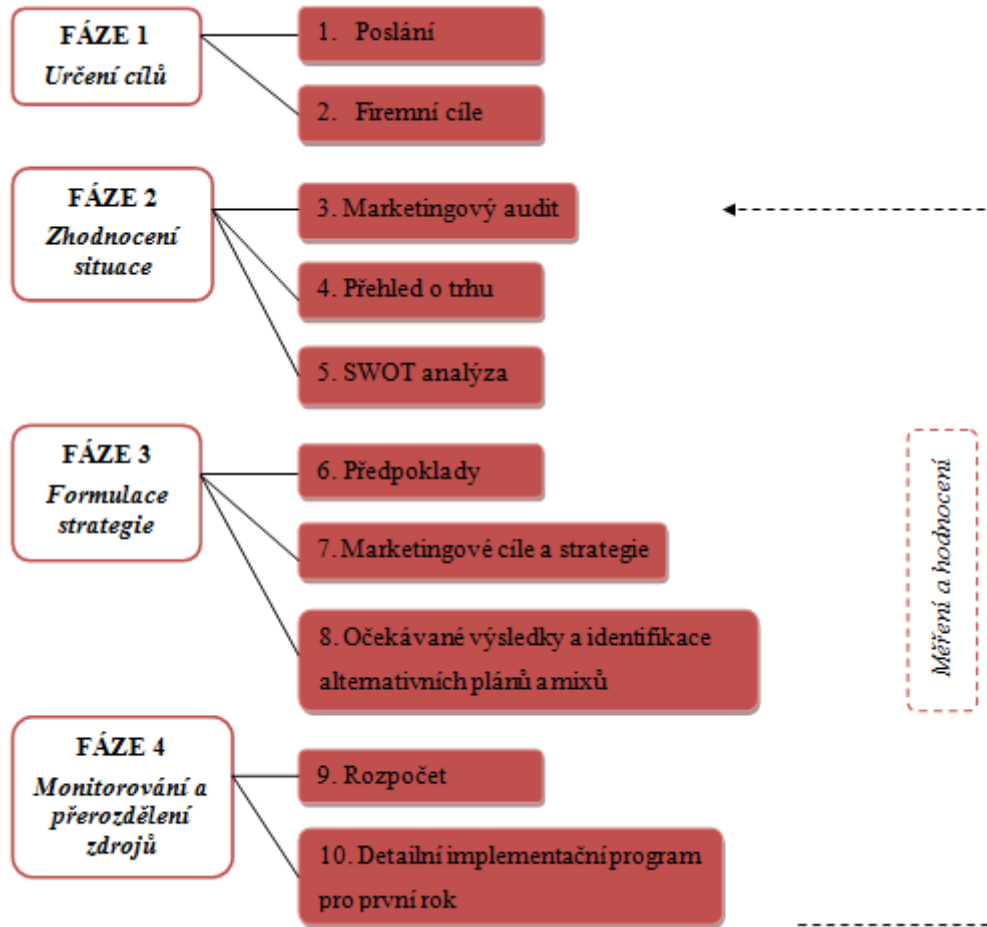
Marketingový plán musí splňovat dle Horákové [4, s. 149] následující požadavky:

- *marketingový plán má být jasný a výstižný,*
- *snadný ke čtení,*
- *vyžadován pro každý tržní prostor pro výrobek,*
- *objasňovat jak použít marketingové zdroje k dosažení marketingových cílů,*
- *předpokládat segmentaci trhu,*
- *předpokládat prognózování velikosti trhu, tržních podílů a identifikaci tržní pozice,*
- *obsahovat pouze klíčové informace.*

Proces marketingového plánování

Proces marketingového plánování je možné dle McDonalda a Wilsona [11, s. 60] shrnout do deseti základních kroků. Celý proces, který můžeme rozdělit na čtyři dílčí fáze, znázorňuje obrázek č. 1.

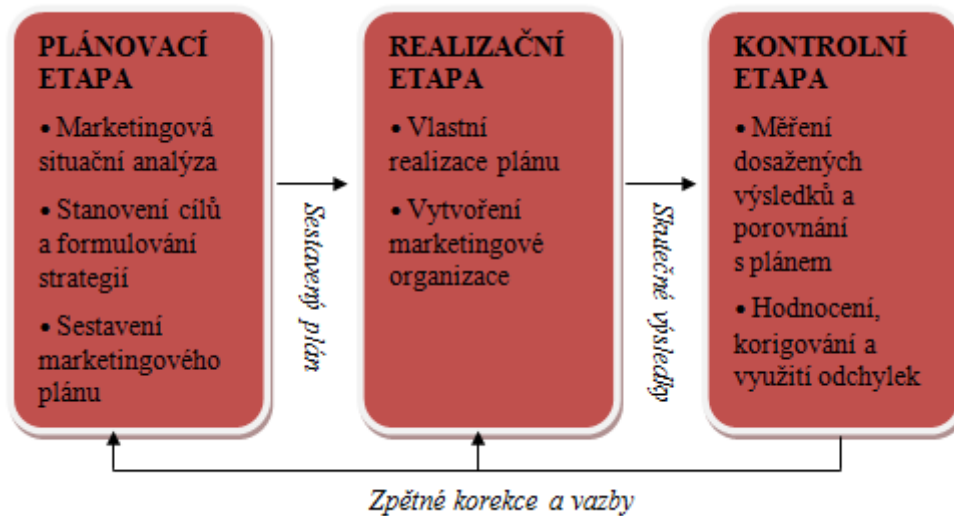
Obrázek 1: Strategický marketingový proces dle McDonalda a Wilsona



Zdroj: zpracováno dle McDonalda a Wilsona [11, s. 60], graficky upraveno

Schéma na obrázku č. 1 velice výstižně a jasně popisuje jednotlivé kroky marketingového plánování. Trochu odlišný pohled na marketingový proces přináší Horáková. Z jejího pohledu je možné dělit proces na tři základní etapy, a to plánovací, realizační a kontrolní. Jednotlivé etapy jsou zachyceny na obrázku č. 2. Takto rozdělený proces se shoduje i s Jakubíkovou. [4] [5]

Obrázek 2: Strategický marketingový proces dle Horákové



Zdroj: Zpracováno dle Horákové [4, s. 34], graficky upraveno

První etapou je *plánování*, v rámci kterého dochází k hodnocení konkrétní situace, seznámení se s trhem a konkurencí, k analýze a předpovědi vývoje poptávky, stanovení cílů, tvorbě strategických variant a tvorbě plánu, který je základním stavebním kamenem marketingového řízení podniku. Pro podnik to znamená využití příležitostí, které nabízí trh v souladu se schopnostmi a zdroji, kterými podnik disponuje. Pokud má podnik sestavený marketingový plán, přichází na řadu *realizace*. V tento moment dochází k řadě operací, za které nesou konkrétní lidé odpovědnost a jsou v souladu s aktivitami dalších podnikových útvarů. V poslední fázi je klíčový *kontrolní proces*. Dochází zde k porovnání plánovaných úkolů s dosaženými výsledky. Díky tomu podnik získá zpětnou vazbu, zda plány byly úspěšně uskutečněny. V případě, že tomu tak není, je nezbytné nalézt příčinu nesrovnalostí a navrhnout příslušná opatření. [4]

Oba znázorněné procesy obsahují shodné kroky, jako je např. marketingový audit (marketingová situační analýza), stanovení cílů a marketingových strategií či měření dosažených výsledků. Rozdělení procesu do tří etap dle Horákové a Jakubíkové se jeví jako přehlednější a srozumitelnější, avšak některé důležité kroky ve schématu nejsou znázorněny. Je to zejména stanovení poslání firmy na začátku plánovacího procesu a sestavení rozpočtu na konci plánovacího procesu. Další kapitoly se tedy budou odvíjet od procesu znázorněného dle Horákové a Jakubíkové a budou doplněné o chybějící kroky.

2.3 Trh B2B a jeho specifika z pohledu marketingu

Vzhledem k povaze podniku, pro který bude v praktické části zpracován návrh marketingového plánu, je potřeba popsat nejen specifika B2B trhu a odlišnosti od spotřebního trhu, ale také to, podle čeho se zákazníci z řad firem rozhodují a jak se s těmito zákazníky budují silné vazby.

„B2B trh (business-to-business) se skládá ze všech organizací, které získávají zboží a služby využívané k výrobě dalších výrobků nebo služeb, jež jsou dále prodávány, pronajímány anebo dodávány jiným.“ [10, s. 221]

Obecně platí podobná pravidla na trhu B2B i spotřebním trhu. Na obou trzích je důležité porozumět svým zákazníkům a držet se holistického konceptu marketingu². V některých směrech se však oba trhy liší. Dle Kotlera [10] a článku Hague [17] je pro trh B2B typické:

➤ ***Vícero kupních vlivů***

Hlavní odlišností na B2B trhu je to, že o nákupu B2B zboží většinou rozhoduje více lidí v rámci jedné organizace. V případě, že firma nakupuje nové zařízení, které má zásadní význam pro podnikání, mohou se nákupního procesu účastnit velké týmy lidí. Je tedy nezbytné, aby prodejci byli dobře vyškolení a uměli jednat s odbornými nákupčími, vedením firmy i ostatními zaměstnanci.

➤ ***Menší počet větších zákazníků***

Ve většině případů platí, že marketér na B2B trhu jedná s mnohem menším počtem zákazníků a většinou se jedná o střední až velké společnosti. Rozdělení zákazníků na trhu B2B obvykle potvrzuje Paretovo pravidlo 80:20, které je v tomto případě možné vysvětlit tak, že 20% zákazníků vytváří 80% příjmů společnosti. Menší počet velkých zákazníků vyžaduje jiný marketingový přístup než na spotřebitelském trhu. V případě B2B trhu se musí dbát na budování silných vztahů se zákazníky, rychlé řešení problému, technické poradenství a hlavně poskytnutí přidané hodnoty. To znamená, že

² *Holistický marketing = marketingový koncept, který je založen na vývoji, designu a implementaci marketingových programů, procesů a aktivit a uplatňuje široký a integrovaný pohled. Mezi hlavní části holistického marketingu patří vztahový marketing, integrovaný marketing, interní marketing a výkonový marketing.* [10, s. 49]

vyšší jsou náklady na školení techniků či prodejců a skromnější jsou výdaje na jiné formy propagace.

➤ ***Těsný vztah dodavatele a zákazníka***

Vzhledem k tomu, že základna zákazníků je skutečně malá, a proto roste jejich síla a důležitost, předpokládá se, že dodavatelé budou své nabídky přizpůsobovat individuálním firemním zákazníkům.

➤ ***Kupující na B2B trhu jednají racionálněji***

Je možné tvrdit, že kupující na trhu B2B jednají racionálněji. Chování spotřebitele v soukromí se většinou bude lišit od nákupního chování ve firmě. Spotřebitel při koupi běžného zboží zpravidla nepřemýšlí, kdy se mu daná investice vrátí, ale v zaměstnání už ho to zajímat bude. Vzhledem k odpovědnosti, kterou za nákup zaměstnanec nese, je pro něj klíčová důvěra a bezpečnost. To, že se zákazníci na B2B trhu chovají racionálněji, je do jisté míry výhoda pro marketéry. Stačí, aby navrhli dobrý produkt, doručili jej včas a za přijatelnou cenu. Samozřejmě však nelze paušálně říci, že všichni kupující na trhu B2B se chovají zcela racionálně.

➤ ***B2B zboží je složitější***

Nákup spotřebního zboží vyžaduje relativně malé zkušenosti, oproti tomu nákup B2B zboží vyžaduje mnohdy kvalifikovaného odborníka. Rozdíl je také v tom, že spotřební zboží je do určité míry standardizované, kdežto B2B zboží je často na zakázku. Někdy je také B2B zboží potřeba začlenit do širších systémů a kvůli tomu jsou na ně kladeny velice specifické požadavky k uspokojení potřeb kupujících. Jako příklad lze uvést výběr nového designu webových stránek. Jen těžko si lze představit, že kupující se podívá na pár nabídek a jedním kliknutím objedná tu, která se mu v daný moment nejvíce líbí. V praxi to tímto způsobem nefunguje a při výběru webových stránek je zapotřebí posoudit například integraci do širší B2B kampaně apod. Pro marketéry je tedy důležité, aby zákazníci byli plně informováni o nabízených produktech a službách, a je potřeba dbát i na poprodejní služby či řešení problémů s klientem. V důsledku toho má prodej spíše technický charakter a prodejci musí mít příslušné technické zkušenosti či vzdělání.

➤ *Více prodejních návštěv a přímé nákupy*

S čím musí firma na trhu B2B počítat, je také to, že k uzavření zakázky je potřeba v průměru čtyř až pěti návštěv v zákaznické firmě. Zároveň zákazníci na trhu B2B ve většině případů preferují nákup spíše od výrobce než od zprostředkovatele.

Z výše zmíněných specifík B2B trhu vyplývá, že zákazníci na tomto trhu jsou jednoznačně náročnější. Při nákupu musí udělat správné rozhodnutí ve prospěch své firmy a nesou za to určitou odpovědnost. Obvykle mají zkušenosti a na první pohled rozeznají dobrou nabídku od špatné. Lze říci, že často za dané produkty či služby zaplatí více, než by zaplatil zákazník na spotřebním trhu, ale samozřejmě za to očekávají, že se jim určitá přidaná hodnota vrátí zpět. Na marketérech tedy je, aby přesně vyhověli potřebám cílové skupiny. [17]

Nákupní proces

Odlíšnostmi se také vyznačuje nákupní proces na trhu B2B, a proto se mu bude tato část práce věnovat podrobněji. Nákupní proces na trhu B2B je možné rozdělit do několika fází. Jednotlivé fáze přehledně znázorňuje tabulka č. 1.

Tabulka 1: Fáze B2B nákupního procesu ve vztahu k hlavním nákupním situacím

NÁKUPNÍ SITUACE			
NÁKUPNÍ FÁZE	Nové zadání	Modifikovaný opakovaný nákup	Přímý opakovaný nákup
1. Rozpoznání problému	Ano	Možná	Ne
2. Obecný popis potřeby	Ano	Možná	Ne
3. Specifika hledaného výrobku	Ano	Ano	Ano
4. Vyhledání dodavatelů	Ano	Možná	Ne
5. Vyžádání nabídek	Ano	Možná	Ne
6. Výběr dodavatele	Ano	Možná	Ne
7. Specifika procesu objednávky	Ano	Možná	Ne
8. Zhodnocení výkonu	Ano	Ano	Ano

Zdroj: zpracováno dle Kotlera a Kellera [10, s. 233], graficky upraveno

Nákupní proces začíná *rozpoznáním problému*. Tato situace nastává, když si někdo ve firmě uvědomí nějaký problém či potřebu, které je možné řešit nákupem nějakého výrobku či služby. Impuls, který proces nákupu vyvolá, může mít charakter interní nebo externí. Interním motivem může být to, že firma chce přijít na trh s novým produktem, a to vyžaduje např. nové vybavení. Typickým externím motivem je pak postřehnutí nového nápadu na veletrhu či dobře cílená reklama. Další fází procesu je *obecný popis potřeby* a *specifika hledaného výrobku*. Zde je potřeba vymezit nakupované množství zboží a charakteristiky, které musí požadovaný výrobek či služba splňovat.

Pokud je vše jasně definované, přichází na řadu další fáze, a to *vyhledání dodavatelů*. V tento moment je zapotřebí vyhledat vyhovující dodavatele např. prostřednictvím firemních adresářů, obchodní inzerce, veletrhů a internetu. Zejména internet poslední dobou mění postoj k nakupování. Online nákup lze uskutečnit na webových stránkách, kde jsou umístěny katalogy, na vertikálních trzích, aukčních webových stránkách, soukromých burzách či v rámci nákupní aliance. Z použití těchto online forem nakupování vyplývají výhody, jako je snížení transakčních nákladů či zkrácení doby mezi objednávkou a dodávkou.

Dalším krokem je *vyžádání nabídek*. V tomto kroku kupující požádá vybrané dodavatele o zaslání návrhů. Poté vybere nejvhodnější návrhy a pozve tyto dodavatele na formální prezentaci. Pro marketéry je tedy zásadní umět dobře připravit návrhy a při prezentaci vzbudit důvěru klienta.

V rámci další fáze, kterou je *výběr dodavatele*, je potřeba provést analýzu dodavatelů a vybrat toho nejlepšího. Základními oblastmi, které kupující porovnávají, je cena, pověst dodavatele, spolehlivost výrobku nebo služeb a flexibilita dodavatele. Na tento krok navazuje *specifikace procesu objednávek*, kdy už si kupující vybral finálního dodavatele a jednájí spolu o objednávce včetně technických specifikací, množství, termínu dodávky, záruky apod.

Poslední fází nákupního procesu je *zhodnocení výkonu*, v rámci kterého zákazník zkoumá výkonnost dodavatele. Hodnocení může být provedeno například na základě sečtení nákladů, které vznikly kvůli nedostatečnému výkonu a tím zjištění upravených pořizovacích nákladů zahrnující i cenu. Na základě toho může zákazník setrvat ve spolupráci s dodavatelem, upravit ji nebo ji také ukončit. [10]

Uvedený proces může pomoci marketérům lépe pochopit, podle čeho se kupující na trhu B2B rozhodují a jak k výslednému hodnocení dodavatelů dospějí.

Účastníci nákupního procesu

Jak již bylo zmíněno, jedním ze specifík B2B trhu je to, že o nákupu většinou rozhoduje v podniku více osob. Všechny osoby a skupiny, které jsou součástí rozhodovacího procesu, lze dle Kotlera [10, s. 226] označit jako *nákupní těleso*. Tyto osoby mohou převzít jakoukoliv z následujících rolí:

1. **Iniciátoři** - lidé, od kterých plyne impuls, že je potřeba provést nákup
2. **Uživatelé** - jde o osoby, které budou produkt nebo službu skutečně používat a většinou vymezí detailnější požadavky na daný produkt či službu
3. **Ovlivňovatelé** - jedná se například o technický personál, který také většinou definuje bližší požadavky a hodnotí nabízené alternativy
4. **Rozhodovatelé** - lidé, kteří přímo rozhodují o požadavcích kladených na produkt či službu
5. **Schvalovatelé** - osoby, které schvalují jednání rozhodovatelů nebo nákupčích
6. **Nákupčí** - hlavní náplní práce nákupčích je výběr dodavatelů a jednání s nimi
7. **Vrátní** - lidé, kteří mohou zamezit tomu, aby se prodejci setkali s někým z nákupního tělesa (např. recepční, operátor call centra)

V praxi pak může nastat situace, kdy určitou roli může přebírat více lidí a také jeden člověk může zastávat více rolí. Nákupní těleso v sobě zahrnuje osoby s odlišnými zájmy, autoritou, postavením, přesvědčovacími schopnostmi a různými pravomocemi pro rozhodování. Technici, lidé z výroby či finanční oddělení budou mít na daný produkt či službu odlišné požadavky a různá kritéria, podle kterých se budou rozhodovat o nejlepší nabídce. Důležité je, že za konečným rozhodnutím stojí lidé, nikoliv organizace. V tomto smyslu pak kupní rozhodnutí naplňuje potřeby jedince i organizace a pro marketéry je podstatné, aby věděli, na koho mají ve firmě cílit.

Řízení vztahů se zákazníky

Aby mohl vzniknout dlouhodobý vztah se zákazníkem, je potřeba oboustranné důvěry. Na rozvoj vztahů B2B partnerů působí mnoho faktorů. Mezi relevantní patří dostupnost alternativ, důležitost dodávaného zboží, komplexnost dodávaného zboží a dynamika trhu dodávané položky. V důsledku těchto vlivů, lze rozlišit 8 kategorií vztahů mezi kupujícími a dodavateli.

1. **Základní nákup a prodej** - jedná se o jednoduché, běžné směny se středně vysokou úrovní spolupráce
2. **Zjednodušený nákup a prodej** - v tomto případě se musí prodejce více přizpůsobit, spolupráce je na nižší úrovni a taktéž i výměna informací

3. **Smluvní transakce** - směna je zaštitěna formální smlouvou a důvěra i spolupráce je na nižší úrovni
4. **Zásobování zákazníka** - klasická situace zásobování, při které nepřevažuje spolupráce, ale konkurence
5. **Kooperativní systémy** - mezi partnery v tomto případě panuje určitý kooperativní systém, ale ani jeden z partnerů neprokazuje strukturální oddanost právními prostředky nebo úsilím o přizpůsobení
6. **Spolupráce** - důvěra je v tomto vztahu esenciální a vede k silnému partnerství
7. **Vzájemné přizpůsobení** - obě strany jsou ochotny dělat ústupky, ale opravdové spolupráce nedosahují
8. **Zákazník je král** - jedná se o velmi těsný vztah, ve kterém prodávající plně vyhoví potřebám zákazníka, zároveň však neočekává přizpůsobení z jeho strany [10]

Jak již bylo řečeno, důvěra je skutečně základem partnerských vztahů mezi zákazníky a dodavateli. Dle Kotlera může být firma vnímána jako důvěryhodná, pokud podává úplné a pravdivé informace, motivuje své zaměstnance podle potřeb zákazníků, je partnerem pro zákazníky a poskytuje užitečná porovnání s výrobky konkurence. [10]

Marketingové aktivity B2B firem

Také skladba marketingových aktivit je u B2B firem odlišná oproti firmám na trhu spotřebním. Na podzim roku 2014 provedla agentura B-Inside [18] výzkum marketingových aktivit českých firem na B2B trhu a zveřejnila zajímavé výsledky. Výzkumu se zúčastnilo zhruba 1 000 respondentů a byli to zejména marketingoví a obchodní ředitelé ze středně velkých až velkých B2B firem.

Z výsledků vyplynulo, že **16% B2B firem má samostatné marketingové oddělení**. Toto číslo se zdá být nízké, ale to, že firma nemá samostatné marketingové oddělení, ještě neznamená, že by své marketingové aktivity strategicky nepromýšlela a neplánovala. **Právě 40% firem uvedlo, že provádí marketing systematicky** a podílí se na firemní strategii.

Cílem výzkumu bylo také zjistit, do jakých marketingových aktivit firmy investují. Rozdělení financí do jednotlivých aktivit je patrné z obrázku č. 3.

Obrázek 3: Struktura marketingových rozpočtů B2B firem v ČR (v % firem)



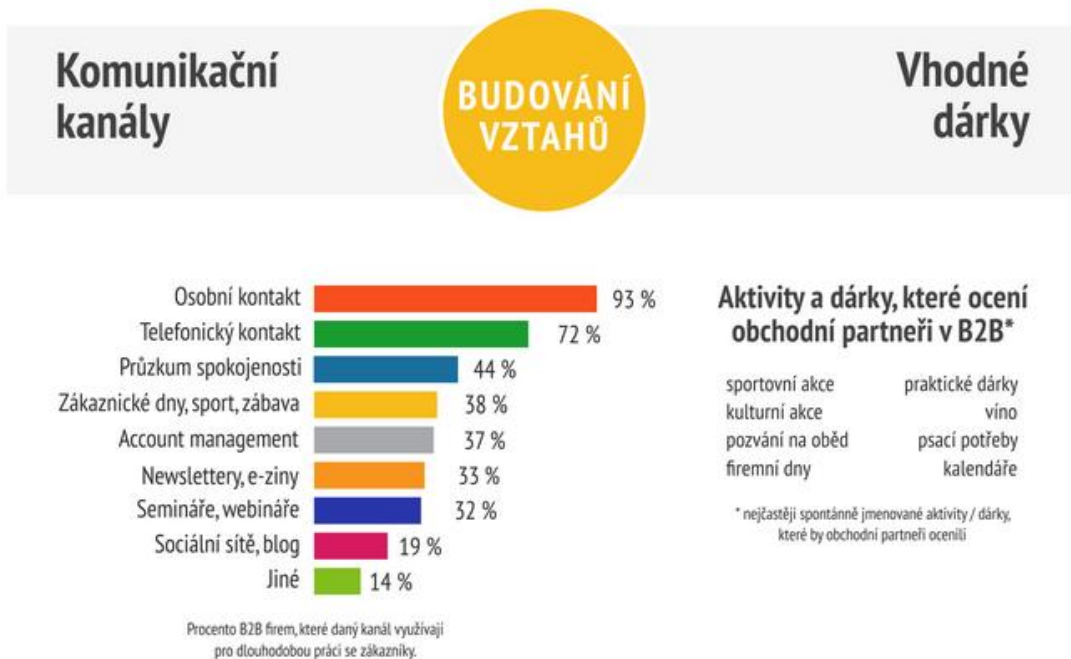
Zdroj: <http://www.b2bmonitor.cz/>

Z obrázku lze usoudit, že stále převládají tradiční marketingové aktivity nad online aktivitami. U tradičních aktivit firmy nejvíce investují do veletrhů, podpory prodeje a eventů. V čele digitálních aktivit se objevují webové stránky, email marketing či PPC reklama. Do budoucna by však mohly online aktivity narůstat.

Výzkum se zabýval i tím, co je hlavním cílem marketingu v dotazovaných firmách. Právě **budování vztahů se zákazníky považuje za hlavní cíl 42% firem**. Dalších 26% firem si přeje, aby marketing přinášel poptávku a zvyšoval jejich kvalitu. Výzkum tedy potvrdil, že budování vztahů se zákazníky je skutečně klíčovým prvkem B2B marketingu a firmy si to velice dobře uvědomují. Zároveň výzkum prokázal, že pro firmy je důležité monitorovat podíl na trhu, vývoj firmy či konkurenci. **Alespoň jednou ročně provádí takovou analýzu 81% dotázaných B2B firem**. Výzkum zároveň zjistil, že těmto firmám roste obrát o 3,6 procentních bodů rychleji než těm, které takovým analýzám nevěnují pozornost.

Pro efektivní komunikaci se zákazníky je potřeba vybrat správné komunikační kanály. Nejčastější komunikační kanály B2B firem zobrazuje obrázek č. 4.

Obrázek 4: Komunikační kanály B2B firem



Zdroj: <http://www.b2bmonitor.cz/>

Když B2B firmy oslovují své zákazníky, volí nejčastěji osobní nebo telefonický kontakt či průzkum spokojenosti. Naopak nejméně využívají sociální síť nebo blog. Jako vhodné dárky pro obchodní partnery označily dotazované firmy sportovní akce, různé praktické dárky nebo konání firemních dnů.

Výsledky provedeného výzkumu jsou skutečně zajímavé, a jak je zřejmé, potvrzují některá teoretická fakta. Jedná se například o důležitost budování vztahů se zákazníky, provádění pravidelné situační analýzy či systematické provádění marketingu s vazbou na celopodnikovou strategii.

3 Plánovací etapa strategického marketingového procesu

Cílem plánovací etapy je na základě poslání a vize firmy vyvodit marketingové cíle a provést situační analýzu. Dále je nezbytné stanovit marketingovou strategii firmy, tedy to, jak bude těchto cílů dosaženo, marketingový mix a rozpočet. Tato kapitola se bude podrobněji věnovat výše zmíněným prvkům plánovací etapy.

3.1 Poslání a vize společnosti

Poslání je možné definovat jako „*časově nevymezenou proklamaci budoucího zaměření firmy a stěžejních hodnot, které determinují její podnikatelské aktivity.*“ [2, s. 33]

Je důležité, aby poslání bralo v potaz historii firmy, její schopnosti, strategické hodnoty a nesmí se zapomenout ani na vliv prostředí firmy. Poslání vystihuje základní účel podnikání v souladu s dlouhodobou podnikatelskou představou společnosti. Zároveň poslání prohlašuje, „proč“ společnost existuje, aby všichni zaměstnanci věděli, kam jejich každodenní aktivity směřují. Důležité je tedy nejen pro zaměstnance, ale pro všechny stakeholders³ společnosti. [2]

Oproti tomu vizi je možné charakterizovat jako „*přesné a strukturované vyjádření stavu firmy v konkrétním budoucím časovém horizontu.*“ [2, s. 34]

Prostřednictvím vize podniky popisují, jak budou vypadat na konci plánovaných let a jakým způsobem se změní oproti současnému stavu. Vize je pro každou společnost odlišná a vždy musí respektovat vnitřní zdroje společnosti a faktory vnějšího prostředí. Úkolem vize je mimo jiné také vyvození dlouhodobých cílů společnosti či vytváření motivace pro stakeholders. [2]

3.2 Marketingová situační analýza

Marketingová situační analýza je v některé literatuře nazývána marketingovým auditem. Mezi těmito pojmy není rozdíl a v této práci bude jednotně používán pojem situační analýza. Situační analýzu lze chápat jako „*systematické posouzení všech externích a interních faktorů, které ovlivňovaly obchodní výkon společnosti ve stanoveném období.*“ [11, s. 61]

³ Stakeholders = činitelé, kteří jsou spjati se společností (např. vlastníci, zaměstnanci, odbory, zákazníci, dodavatelé, orgány státní a místní správy a další) [7]

Situační analýzu se doporučuje provádět jednou ročně během plánovacího procesu. Cílem je zastavit se a provést kritický náhled na to, jak externí a interní faktory ovlivnily výkon společnosti. Důvodem pro provedení situační analýzy však může být i finanční tíseň podniku. Zde by měla analýza pomoci jasně definovat problém společnosti. Obvykle se analýza dělí na dvě části, a to na interní a externí. Je to z toho důvodu, že interní firemní zdroje může podnik přímo ovlivnit a kontrolovat. Naopak externí zdroje (např. ekonomické či tržní faktory) nemůže podnik přímo ovlivnit, nebo jen částečně. [11] Externí prostředí v sobě zahrnuje makroprostředí a mezoprostředí, naopak interní prostředí pokrývá mikroprostředí. Podnikatelské prostředí je zachyceno na obrázku č. 5. [2]

Obrázek 5: Podnikatelské prostředí



Zdroj: zpracováno dle Vacíka [2, s. 39], graficky upraveno

3.2.1 Analýza makroprostředí

Úkolem podniku je neustále sledovat, jak se vyvíjejí makroekonomické síly, které mají vliv na dosahování zisku. Aby bylo možné neustále sledovat změny a nové trendy v makroprostředí, je dobré vytvořit si marketingový informační systém, díky kterému podnik bude moci profitovat z možných příležitostí a včas podchytí jakékoliv náznaky ohrožení. [10]

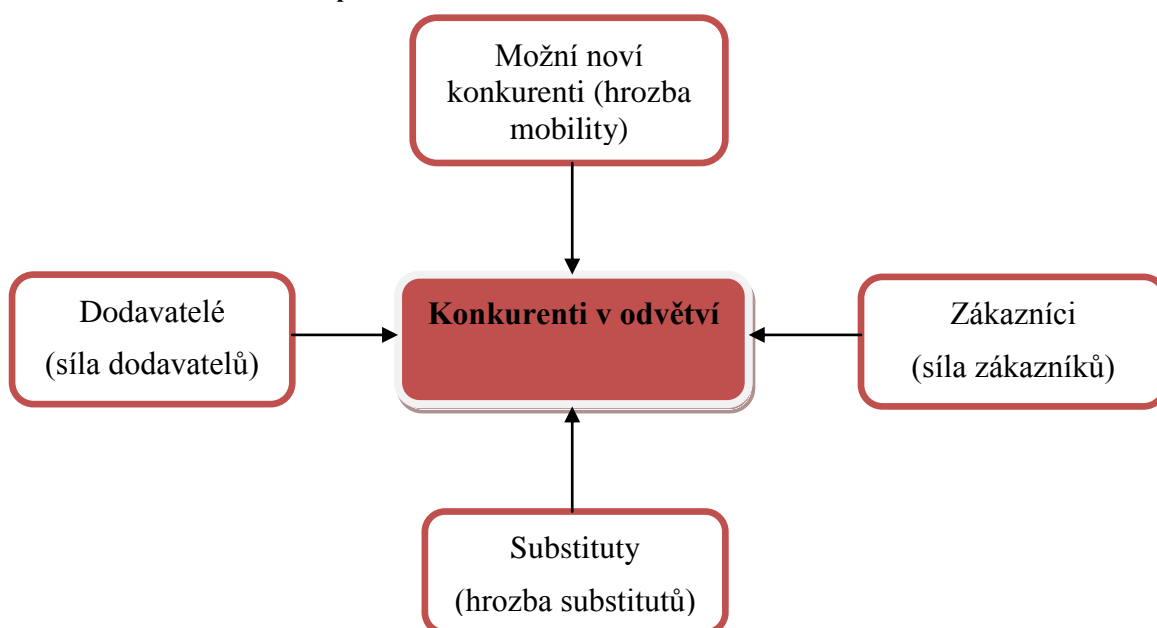
Makroprostředí představuje širší okolí podniku a má vliv na chování a postavení podniku, jelikož částečně přikazuje, co a jak může podnik provozovat či nikoliv. Do makroprostředí patří zejména:

- ekonomické činitele (např. hospodářské změny země, tempo růstu, vývoj inflace, nezaměstnanosti a úrokové sazby),
- demografické činitele (např. počet obyvatel, věková struktura či hustota osídlení),
- legislativa a politická situace (např. legislativní úpravy, zákonné normy, ochrana spotřebitele),
- kulturní a sociální podmínky (např. hodnoty ve společnosti, způsob života, sociální prostředí),
- technologické činitele (např. technologický rozvoj nebo tempo technologických změn),
- ekologické činitele (např. přírodní zdroje, znečištění ovzduší).

3.2.2 Analýza mezoprostředí

Podnik se musí vyrovnat i se svým mezoprostředím, které také patří do externího prostředí. Analýzu mezoprostředí nejlépe vystihuje Porterův model pěti sil. V tomto modelu panuje pět sil, které ovlivňují dlouhodobou atraktivitu trhu nebo tržního segmentu. Mezi těchto pět sil patří konkurenti v odvětví, potenciální nově vstupující, substituty, zákazníci a dodavatelé. Porterův model je zachycen na obrázku č. 6.

Obrázek 6: Porterův model pěti sil



Zdroj: zpracováno dle Kotlera a Kellera [9, s. 380], graficky upraveno

Uvedené síly na obrázku č. 6 mohou vytvářet následující hrozby [9]:

1. Hrozba silné rivality v segmentu

V případě, že se v daném segmentu vyskytuje velké množství konkurentů nebo agresivní konkurenti, hodnotí se segment jako neatraktivní. Stejně tak by tomu bylo i v situaci stagnace či úpadku daného segmentu, dále pokud by byly vysoké náklady či značné bariéry výstupu z odvětví. Vysoká rivalita panuje např. na trhu mobilních telefonů.

2. Hrozba nově vstupujících konkurentů

Segment může velice ovlivnit i to, jak náročné je pro nové konkurenty proniknout na daný segment a naopak, jak je náročné tento segment opustit. Segment je přitažlivý, pokud bariéry vstupu jsou vysoké a bariéry výstupu nízké. Znamená to, že hrozba vstupu nových konkurentů je poměrně nízká a zároveň je pro firmy relativně snadné segment opustit, pokud dojde k nepříznivému vývoji v prostředí a firma je nucena segment opustit. Může nastat i situace, kdy jsou bariéry vstupu i výstupu nízké. Pro firmy to znamená, že zisky jsou relativně stabilní, avšak nízké. Za nejhorší variantu se považuje, pokud bariéry vstupu jsou nízké, na druhou stranu však bariéry výstupu vysoké. Tato varianta je typická např. pro letecké společnosti.

3. Hrozba substitutů

Pokud existuje velké množství potenciálních substitutů, znamená to pro firmy na daném segmentu poměrně velkou hrozbu. Substituty většinou omezují zisky i ceny. V případě, že by v odvětví substitutů rostl technologický pokrok, pak je možné, že dojde k poklesu zisků i cen.

4. Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků

Přitažlivost segmentů je ovlivněna i vyjednávací silou zákazníků. Segment je hodnocen jako méně přitažlivý, pokud vyjednávací síla zákazníků roste. Jejich vyjednávací síla je tím větší, čím více produkt tvoří převážnou část jejich celkových nákladů, výrobek není diferencovaný, nebo když jsou zákazníci citliví na cenu v důsledku nízkých zisků. Pro prodejce je dobré zaměřit se na zákazníky, kteří nemají velké možnosti ve změně dodavatele, či přijít s návrhy tak dobrých nabídek, že je nemohou odmítnout ani silní zákazníci.

5. *Hrozba vzrůstající vyjednávací síly dodavatelů*

Na atraktivnosti segmentu se podílí i vyjednávací síla dodavatelů. Samozřejmě platí, že jejich vyšší vyjednávací síla snižuje atraktivnost segmentu. Dodavatelé mohou zastávat vyšší vyjednávací pozici, pokud jsou společně organizovaní a existuje jen málo substitutů. Řešením je vybudovat takové vztahy mezi podnikem a dodavatelem, které budou prospěšné pro obě strany.

Faktory externí analýzy lze výsledně hodnotit pomocí matice EFE (*External Forces Evaluation*). Cílem této matice je nalézt ty faktory externího prostředí, které mají značný vliv na strategický plán. Matice začíná vytvořením tabulky se zásadními příležitostmi a hrozbami. V tabulce se musí nacházet stejný počet příležitostí i hrozeb, aby byla zachována její symetrie. Následně je každému faktoru přiřazena váha od 0 do 1 dle důležitosti. Suma vah musí být rovna 1. Dále se každému faktoru přiřadí stupeň vlivu (1 = nízký, 2 = střední, 3 = nadprůměrný, 4 = nejvyšší). Nakonec se vynásobí váha a stupeň vlivu a tím se stanoví celkové vážené ohodnocení. Celkové vážené ohodnocení 4 značí nejvyšší citlivost, naopak 1 představuje nízkou citlivost. [2]

3.2.3 Analýza mikroprostředí

Interní prostředí podniku představuje jeho mikroprostředí. „*Mikroprostředí lze chápat jako nejbezprostřednější okolí podniku, kde podnik sám je jeho základním prvkem.*“ [4, s. 42]. Postavení podniku v mikroprostředí ovlivňuje výše zdrojů a také schopnosti a možnosti firmy. Důležité je posoudit nejen současné postavení firmy, ale také její potenciál naplnit stanovené strategické cíle. [2]

Interní analýza se obvykle zabývá následujícími oblastmi:

- management,
- marketing,
- finance a účetnictví,
- výroba,
- výzkum a vývoj,
- informační systémy.

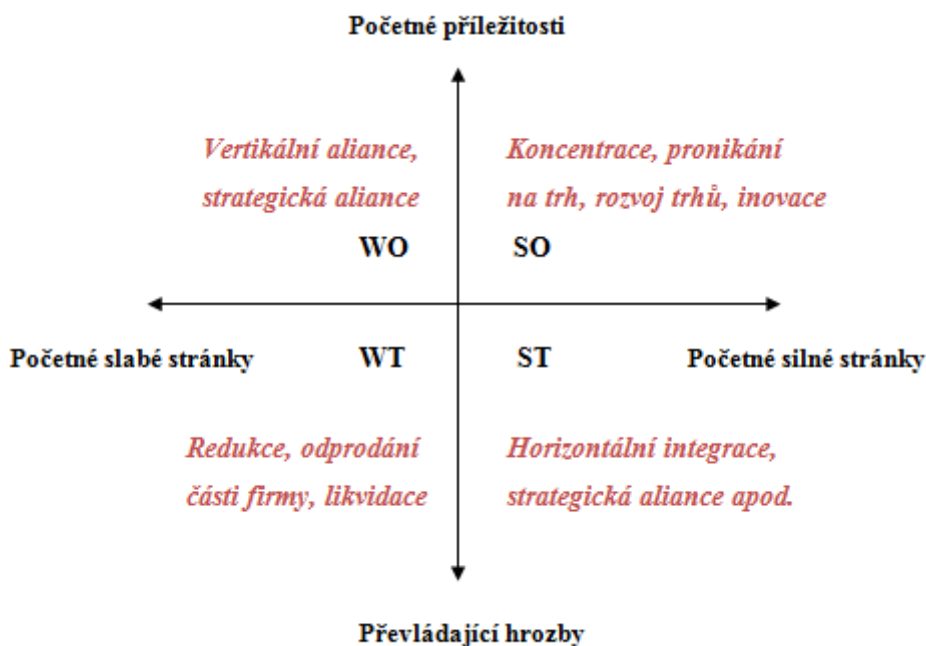
Jednotlivé faktory interní analýzy lze zhodnotit v matici IFE (*Internal Forces Evaluation*). Postupové kroky jsou podobné jako u sestavení matice EFE. Nejdříve se sestaví tabulka interních faktorů, kde budou zaznamenány nejvýznamnější silné a slabé stránky společnosti. Ty se oddělí zvlášť a opět musí být zachován stejný počet silných i slabých stránek, aby byla matice symetrická. V dalším kroku se přiřadí každému faktoru váha v rozmezí 0 - 1 dle důležitosti silné či slabé stránky. Suma vah silných a slabých stránek musí být rovna 1. Dále je důležité přiřadit stupeň vlivu k jednotlivým faktorům (1 = významná slabá stránka, 2 = méně důležitá slabá stránka, 3 = méně důležitá silná stránka, 4 = významná silná stránka). Vynásobením váhy a stupně vlivu u každého faktoru se vypočítá stejně jako u matice EFE vážené ohodnocení jednotlivých faktorů. Součtem vážených ohodnocení se získá celkové vážené ohodnocení. [2]

Stejně jako u externí analýzy prostředí, tak i u interní analýzy prostředí platí, že společnost nemusí čelit všem svým slabým stránkám, ani rozvíjet všechny své silné stránky. Jde o určení významných silných a slabých stránek, které mají vliv na strategický záměr podniku. [10]

3.3 SWOT analýza

Výstupem situační analýzy je SWOT analýza. Název SWOT vychází z anglických slov *Strengths* (silné stránky), *Weaknesses* (slabé stránky), *Opportunities* (příležitosti), *Threats* (hrozby). Silné a slabé stránky vycházejí z interního prostředí podniku, příležitosti a hrozby se týkají externího prostředí. Význam SWOT analýzy spočívá v určení toho, do jaké míry jsou stávající strategie podniku a její určitá silná a slabá místa schopna vyrovnat se s měnícím se prostředím. Využití této analýzy je univerzální a může být použita i v jiných oblastech než je marketing. Jedná se o nástroj, díky kterému může podnik sledovat vývoj vnějšího i vnitřního prostředí, a v podstatě se jedná o propojení matic EFE a IFE. Po sestavení SWOT analýzy lze vyvodit jednotlivé strategie, které jsou zobrazeny na obrázku č 7. [2] [5]

Obrázek 7: Využití SWOT analýzy pro stanovení strategií



Zdroj: zpracováno dle Jakubíkové [5, s. 104]

V prvním kvadrantu má firma větší množství silných stránek a zároveň může využít více příležitostí. Tento kvadrant je pro podnik velmi příznivý a podnik tak může využít růstové až agresivní strategie, které jsou označovány jako „**max - max**“ či **SO** (Strengths, Opportunities). Pozice v tomto kvadrantu je cílem každého podniku. [13]

V případě druhého kvadrantu může podnik pomocí silných stránek čelit nepříznivému vývoji v prostředí podniku. Silné stránky se tedy střetnou s hrozbami a strategii lze označit jako „**max - min**“ nebo také **ST** (Strengths, Threats). Tato strategie předpokládá maximalizaci silných stránek a minimalizaci hrozeb. Cílem této strategie je nalézt včas hrozby a přeměnit je využitím silných stránek na příležitosti. [13]

Ve třetím kvadrantu se podnik vyznačuje značným množstvím příležitostí, ale zároveň se musí vypořádat se slabými stránkami. Strategie vychází z maximalizace příležitostí k tomu, aby byly překonány slabé stránky, a je možné ji označit jako „**min - max**“ nebo **WO** (Weaknesses, Opportunities). Smyslem této strategie je eliminovat slabé stránky a využít všechny tržní příležitosti. Příkladem strategie může být vertikální aliance či strategická aliance. [13]

Poslední, čtvrtý kvadrant, není pro podniky dobrý. Pokud se podnik nachází v tomto kvadrantu, značí to velké množství slabých stránek a hrozeb, které mohou být pro podnik rizikové. Strategie je nazvána jako „**min - min**“ či **WT** (Weaknesses, Threats) a snaží se odstranit slabé stránky a minimalizovat hrozby podniku. Obecně jde o obranné, defenzivní strategie a příkladem může být horizontální integrace či strategická aliance. [13]

3.4 Stanovení firemních cílů

V tomto kroku je potřeba nastavit firemní cíle, které vychází ze stanovené vize. Měly by charakterizovat konečný stav, ke kterému směřuje vize. Firemní cíle se vytyčují pro oblast finanční výkonnosti podniku, růstu podniku, trhu, výzkumu a vývoje, sociální oblast (kvalita zaměstnanců, motivace), implementace informačních systémů, životního prostředí a další. Všechny cíle musí být jasně popsány a musí být vyjádřené v měřitelných ukazatelích. Samozřejmostí je podmínka SMARTER, která znamená, že cíl musí být:

- *specific (specifický),*
- *measurable (měřitelný),*
- *achievable (dosažitelný),*
- *result oriented (realistický, zaměřený na výsledek),*
- *time framed (časově vymezený),*
- *ethical (v souladu s etickým přístupem k podnikání),*
- *resources (zaměřený na zdroje). [2, s. 37]*

Po stanovení cílů je potřeba podle nich koordinovat další aktivity. Jedná se o tzv. systém MBO, tedy management by objectives. Aby byl tento systém správně nastavený, musí dle Kotlera [10, s. 82] platit:

1. *cíle musí být hierarchicky sestaveny od nejdůležitějších k nejméně důležitým,*
2. *cíle by měly být kvantifikovatelné,*
3. *cíle by měly být realistické,*
4. *cíle musí být konzistentní.*

3.5 Marketingové cíle a strategie

V tomto kroku je potřeba stanovit marketingové cíle a strategie. Cíl obecně znamená konečný stav, kterého chce podnik dosáhnout. Strategie je pak cesta, která určuje, jak bude cíle dosaženo. Cíle a strategie mohou být na všech úrovních marketingu. Existují například reklamní cíle a strategie nebo cenové cíle a strategie. V případě marketingových cílů je potřeba podotknout, že ty se vztahují pouze na produkty a služby. Vychází se z toho, že podnik může dosáhnout svých finančních cílů jen tím, že prodává nějaký produkt či službu. Reklama, cena, úroveň produktů jsou pouze prostředky, kterými může podnik cíle dosáhnout. [11]

Marketingové cíle se mohou týkat:

- existujícího produktu určeného pro existující trh,
- nového produktu určeného pro existující trh,
- existujícího produktu určeného pro nový trh,
- nového produktu pro nový trh. [11]

Marketingové cíle velmi úzce souvisejí s firemními cíli a jsou taktéž stanoveny vrcholovým managementem, který se snaží uplatnit celkový pohled na danou problematiku a dát ho do vzájemných souvislostí. Pod marketingovými cíli je možné si představit konkrétní úkoly, které musí být za dané období splněny, ale není v nich obsažen návod, jak bude cíle dosaženo. Stejně jako firemní cíle, i marketingové cíle se musí držet zásady SMARTER, která je popsána v kapitole 3.4. Před stanovením marketingových cílů je potřeba, aby se firma rozhodla, zda bude uspokojovat potřeby celého trhu nebo se zaměří na vybrané skupiny. [4]

Formulování marketingových strategií

Marketingové strategie jsou podstatné pro stanovení způsobu, jak bude daného marketingového cíle dosaženo. Smyslem je předem ovlivnit podnikové činnosti a jejich výkonnost. Dle McDonalda a Wilsona [11, s. 240] představuje marketingová strategie „*prostředky, díky kterým firma dosáhne svých marketingových cílů, a obecně se zabývají čtyřmi hlavními prvky marketingového mixu.*“ K jednotlivým prvkům marketingového mixu se vztahují následující strategie:

1. Produkt

- Rozšířit sortiment
- Změnit výkonnost, vlastnosti nebo vzhled
- Sjednotit sortiment
- Standardizovat design, změnit mix značky

3. Propagace

- Změnit reklamu či propagace
- Změnit mix direkt mailu telefonických center, internetu
- Změnit prodej
- Public relations

2. Cena

- Změnit cenu, termíny nebo podmínky
- „Sbírání smetany“
- Pravidla vstupu na trh
- Slevy, srážky

4. Místo

- Změnit dodávku či distribuci
- Změnit kanály
- Změnit služby
- Změnit úroveň proaktivní nebo zpětné integrace [4] [11]

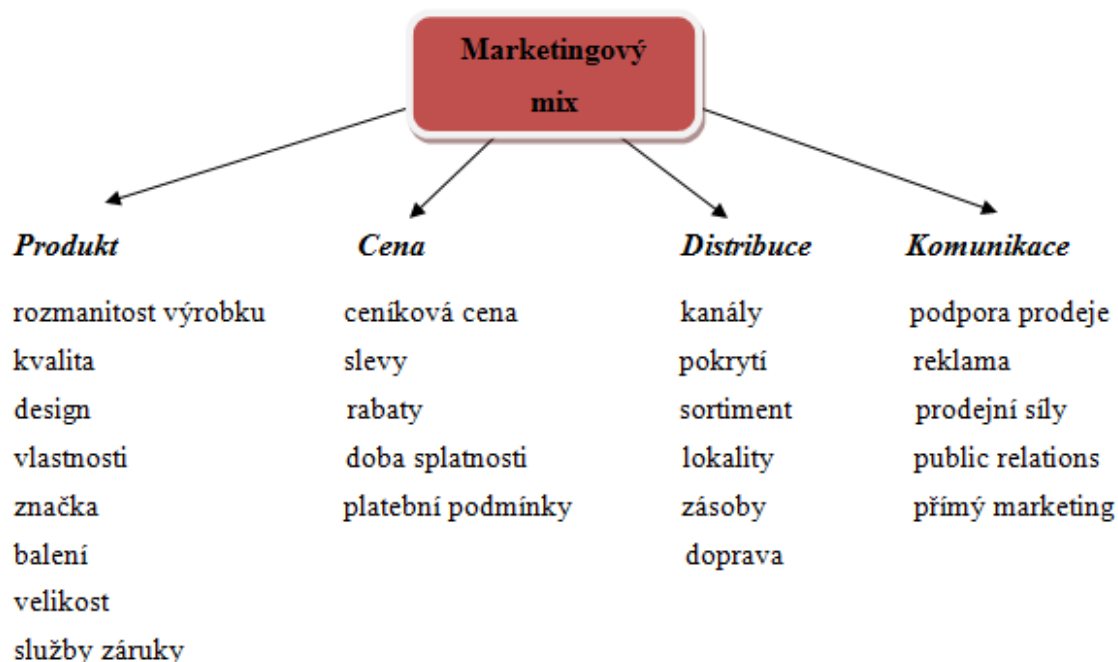
Z výše uvedených strategií je zřejmé, že každá vybraná strategie se může promítnout do každého z prvků marketingového mixu a každý prvek marketingového mixu bude mít své postavení v celkové strategii. Při utváření marketingového mixu je potřeba brát ohled na stanovené marketingové cíle a vždy pracovat v zájmu cílové skupiny zákazníků. [4]

3.6 Marketingový mix

Jak již bylo zmíněno v předchozí podkapitole, marketingový mix vytváří marketingovou strategii. Samotnému marketingovému mixu bude věnována pozornost v této části práce.

Klasický marketingový mix se označuje jako 4P a tvoří ho - produkt, cena, distribuce a komunikace (z anglického *product, price, place, promotion*). Komponenty se nachází na obrázku č. 8. [10]

Obrázek 8: Komponenty marketingového mixu



Zdroj: zpracováno dle Kotlera a Kellera [10, s. 56]

Tomuto modelu se někdy vyčítá, že je skrz něj nahlíženo na trh očima prodávajícího, nikoliv očima kupujícího. Z pohledu kupujícího jsou marketingové nástroje nositelem spotřebitelského užitku a označují se jako 4C, tzv. zákaznický marketingový mix. Jedná se o hodnotu z hlediska zákazníka, náklady na zákazníka, pohodlí a komunikaci (*customer value, cost to the customer, convenience, communication*). [5]

Kotler a Keller [10] však v posledním, 14. vydání, své knihy *Marketing a management* představují aktualizaci 4P - lidé, procesy, programy, výkon (*people, processes, programs, performance*). Tyto nové prvky marketingového mixu dle autorů lépe vystihují pojetí holistického marketingu a více odrážejí dnešní realitu.

Pro účely praktické části však bude využit klasický marketingový mix 4P - produkt, cena, distribuce, komunikace, jelikož lépe odpovídá potřebám konkrétního podniku, pro který bude v praktické části navržen marketingový plán.

3.7 Rozpočet

Po určení marketingových cílů a strategií je potřeba tyto strategie přibližně vykalkulovat. V případě, že by očekávané výsledky neodrážely realitu, je nutné zvážit návrhy alternativních strategií. Takto by se pokračovalo do okamžiku, kdy se nalezne

uspokojivé řešení. Finální kalkulace by pak byla rozpočtem, který by mohl fungovat po celou dobu strategického marketingového plánu. První rok plánu je však zapotřebí rozpracovat do větších detailů, které budou obsahem jednoročního provozního plánu.

[11]

4 Realizační a kontrolní etapa strategického marketingového procesu

4.1 Realizační etapa strategického marketingového procesu

„Realizační etapa strategického marketingového procesu znamená uvedení marketingového plánu do každodenní praxe.“ [4, s. 157]

Z definice vyplývá, že realizační etapou se rozumí každodenní plnění jasně stanovených úkolů, které povedou k dosažení stanovených cílů. Je tedy potřeba převést strategii do realizačních akcí, což představuje:

- rozplánování denních marketingových aktivit (včetně časového rámce, specifikace úkolů a kvantifikačních měřítek),
- promítnutí strategie do organizace konkrétní činnosti podniku a odraz v podnikových hodnotách,
- faktickou práci manažerů, dosažení výsledků, pružné reagování na změny. [4]

Realizační etapa tedy začíná tím, že se dlouhodobé cíle převedou do ročních marketingových úkolů. Je zapotřebí je přizpůsobit provozním aktivitám, jelikož v těchto aktivitách se strategie uskutečňují. [4]

Realizační etapa zahrnuje dvě základní fáze, a to:

1. Faktickou realizaci marketingového plánu prostřednictvím prováděcích programů (tzv. akčních programů)
2. Vytvoření patřičné marketingové organizace, která umožní převést plán do praxe

Tento postup realizační fáze se shoduje s pohledem Jakubíkové [5]. Tato autorka zdůrazňuje vybudování marketingové organizace, aby mohla být marketingová strategie vpravena do života. Obě fáze přehledně znázorňuje obrázek č. 9.

Obrázek 9: Postup realizační etapy strategického marketingového procesu

1. Realizace marketingového plánu prostřednictvím prováděcích programů	
<i>Faktická realizace a její řízení</i>	
<i>Vzájemná kooperace</i>	
<i>Koordinace činností</i>	Činnosti
<i>Motivace</i>	
<i>Stanovení odpovědnosti</i>	
<i>Komunikace</i>	
<i>Časové harmonogramy</i>	
<i>Ustanovení odpovědnosti za jednotlivé činnosti</i>	Dokumenty
2. Vytvoření kompaktní marketingové organizace	
<i>Organizační začlenění marketingového útvaru do podnikové organizační struktury</i>	Činnosti
<i>Organizační uspořádání, popisy jednotlivých činností</i>	Dokumenty

Zdroj: zpracováno dle Horákové [4, s. 159], graficky upraveno

4.1.1 Faktická realizace marketingového plánu

První fází realizační etapy je realizace marketingového plánu. Jedná se o plnění každodenních úkolů a akcí, díky kterým se mění plán v realitu. Jedná se o tzv. **akční programy**, v rámci kterých je jasně popsáno, jaká aktivita bude provedena, kdo je za splnění zodpovědný, do jakého mezního termínu musí být aktivita vykonána a zda aktivita byla splněna či nikoliv. [31]

Zároveň je potřeba řídit marketingový tým, který má dané činnosti na starost, motivovat jeho členy a koordinovat definované akce. Nezbytná je *kooperace* při plnění plánu. Při realizaci strategie je nezbytné, aby spolupracovali všichni pracovníci i útvary mezi sebou. Úkolem manažerů je vytvořit takové pracovní týmy, které budou ve shodě s cíli

plánovacího procesu. Zároveň je důležité, aby každý člen chápal, jaká je jeho role v procesu a jaká se očekává výkonnost týmu. *Koordinace činností* je další součástí realizace marketingového plánu. Cílem koordinace je jasné vymezení všech úkolů včetně toho, kdo bude úkol provádět, jak dlouho a kdy musí být hotový. Hnací silou celého procesu je *motivace*. Je zapotřebí, aby zaměstnanci a pracovní týmy byli vhodně motivováni. Důležité je zvolit vhodnou motivaci, jelikož každého motivuje něco jiného. Jsou zaměstnanci, kteří upřednostňují finanční motivaci, jiní zase kariérový růst či tvůrčí seberealizaci. Dále je nezbytné stanovení konkrétní *odpovědnosti* za dané úkoly, nezbytnou podmínkou realizace strategie je i *dobrá komunikace*. [4]

Kooperace, koordinace, odpovědnost ani komunikace nesmí být podceněny, neboť jsou podmínkou pro úspěšnou realizaci marketingové strategie. [5]

4.1.2 Vytvoření marketingové organizace

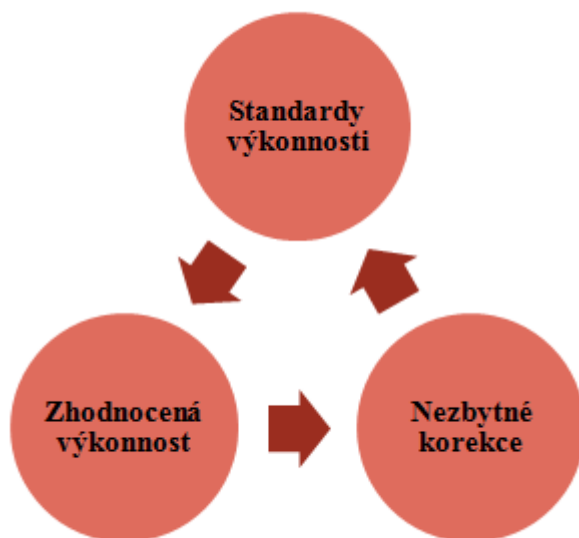
Aby mohla být strategie úspěšně realizována, je důležité nastavení organizační struktury. U menších až středních firem není nezbytně nutné, aby byl v organizační struktuře zahrnut marketingový útvar. I bez marketingového útvaru může podnik fungovat marketingově na jedničku. Důležité je, aby marketingovou filosofii pochopil vrcholový management a uměl s ní pracovat. Základem také je, aby se marketingové myšlení dostalo do všech činností a struktur podniku. [4]

4.2 Kontrolní etapa strategického marketingového procesu

Poslední etapou strategického marketingového procesu je etapa kontrolní. „*Kontrolní etapa strategického marketingového procesu kompletně sleduje a posuzuje výsledky marketingového úsilí podniku. Zkoumá v rámci realizace dodržování předpokladů stanovených marketingovým plánem (do jaké míry podnik dosahuje vytyčených cílů), a pokud se tak neděje, potom sleduje, kde tkví příčiny.*“ [4, s. 177]

Z výše zmíněné definice vyplývá, že smyslem kontrolní etapy je zjistit to, zda se dosažené výsledky shodují s plánem. Pokud tomu tak není, je zapotřebí zjistit, proč není výsledků dosahováno. Je potřeba si však uvědomit, že kontrola se týká i používaných strategií. Základem kontroly marketingové výkonnosti jsou tři klíčové elementy, a to standardy výkonnosti, zhodnocená výkonnost a nezbytná korekce. Všechny prvky jsou znázorněny na obrázku č. 10. [4]

Obrázek 10: Základní prvky kontroly marketingové výkonnosti



Zdroj: zpracováno dle Horákové [4, s. 179], graficky upraveno

Prvním krokem, který obrázek č. 10 znázorňuje, je definování standardů výkonnosti, které v tomto případě reprezentují očekávané výkony. Dále je zapotřebí vyhodnotit výkonnost, což znamená porovnání reálných výsledků s plánovanými. V posledním kroku je provedena případná korekce. Ta se realizuje, pokud se v předchozím kroku objeví nějaké odchylky mezi reálnými výsledky a plánovanými. Podstatné je to, že kontrolní etapa měří kromě marketingové výkonnosti i to, jak se marketingová činnost podílí na celkovém úspěchu podniku. [4]

Dle Jakubíkové [5, s. 68] je možné rozlišit čtyři základní typy marketingové kontroly:

- *kontrola ročního plánu,*
- *kontrola rentability produktů a zákaznických skupin výrobních značek, jakož i různých marketingových činností,*
- *strategická kontrola, která si klade za cíl zjistit, zda vlivem změněných podmínek neztratila marketingová strategie smysl,*
- *kontrola efektivnosti.*

Tímto byly objasněny všechny kroky při sestavování marketingového plánu a v následující praktické části bude navržen konkrétní marketingový plán pro společnost EXON s.r.o.

5 Představení společnosti EXON s.r.o.

Obchodní jméno:	EXON s.r.o.
Sídlo společnosti:	Plzeň, Spádná 112/3, PSČ 321 00
Datum zápisu do OR:	24. srpna 2004
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Předmět činnosti:	zprostředkování obchodu, poskytování softwaru a poradenství v oblasti hardware a software, zpracování dat, služby databank, správa sítí, specializovaný maloobchod
Společníci:	Ing. Karel Chramosta a Ing. Radek Chramosta

Společnost EXON s.r.o. (dále jen Exon) se orientuje na dodávky systémového řešení, služby a konzultace v oblastech Document Management System⁴ (dále jen DMS), správy dokumentů, outsourcingu datových úložišť, tiskových řešení, digitalizace dokumentů (včetně dodávek skenerů), procesních analýz, dokumentových auditů, podnikových informačních systémů, návrhů a realizací webových aplikací a programování SW Business aplikací. Mezi dominantní oblasti patří zejména Document Management System a outsourcing datových úložišť, digitalizace dokumentů, management a správa dat. [41]

Významným milníkem byl pro společnost rok 2009, kdy získala certifikaci ISO 9001:2008, která se týká systému řízení kvality. Standard ISO 9001 je norma, která slouží jako předloha pro nastavení základních řídicích procesů ve firmě a umožňuje tak neustále zlepšovat kvalitu nabízených produktů a služeb. V roce 2009 společnost zároveň získala dotace z fondů Evropské Unie v rámci Operačního programu Podnikání a inovace na projekt „*Centrum sdílených služeb - Outsourcing DMS*“. [41] [32]

Obrázek 11: Logo společnosti



Zdroj: www.exon.cz

⁴Document management system = počítačový systém, který se používá k ukládání, uchovávání, archivaci a sdílení elektronických dokumentů [28]

5.1 Analýza současných marketingových nástrojů firmy

5.1.1 Produkt

Mezi **služby**, které společnost poskytuje, se řadí digitalizace dokumentů, vytěžování dokumentů, skenování knih, map a mikrofilmů, dále vývoj softwaru na zakázku, outsourcing DMS či dokumentový audit.

Co se týče **produktů** společnosti, nabízí Exon DMS ELO, spisovou službu, knižní, mapové a speciální skenery, software pro digitalizaci i vytěžování dat nebo workflow. Na tržbách firmy se nejvíce podílí digitalizace dokumentů a DMS, a proto budou popsány podrobněji níže.

Digitalizace dokumentů

V rámci digitalizace dokumentů je Exon schopen nabídnout zákazníkům komplexní řešení formou outsourcingu. Postup celého digitalizování má jasně definované kroky, které jsou následující:

1. Převzetí dokumentů

Na základě domluvy se zákazníkem proběhne v prvním kroku převzetí dokumentů a případné odevzdání již zpracovaných dokumentů. Vše se zaznamená do předávacího protokolu a dokumenty putují na místo zpracování.

2. Příprava dokumentů před skenováním

Před samotným skenováním je potřeba, aby veškeré dokumenty prošly kontrolou a odstranily se svorky, případně se poškozené dokumenty podlepily či vyčistily.

3. Digitalizace dokumentů

V tomto kroku probíhá samotná digitalizace dle předchozí domluvy se zákazníkem. Zákazník si předem stanoví požadovanou kvalitu a pro tu je určující zejména hodnota DPI (tzv. počet rozlišovaných bodů na palec čtvereční), dále barevnost a případné další faktory.

4. Indexace dokumentů

Indexace znamená, že se dokument popíše jednoduchými informacemi tak, aby organizace elektronických dokumentů probíhala správně. Popis dokumentu může

představovat např. číslo smlouvy, identifikátor zákazníka, datum přijetí či typ dokumentu.

5. *Kontrola kvality*

Po dokončení digitalizace dokumentů a indexace přichází na řadu kontrola kvality, aby se vyloučily chyby a nepřesnosti. Kontroluje se jednak kvalita snímaného dokumentu a pak i to, zda je dokument možné vyhledat a zda je indexace v pořádku.

6. *Uložení dokumentů na nosiče*

V této fázi proběhne uložení na nosiče, které si zákazník vybral (např. magneto-optické disky, DVD, CD), a ve formátu, který si zvolil (např. tif, pdf, jpg, bmp apod.)

7. *Začlenění dokumentů do archivačního systému*

V tomto kroku se bere zřetel na bezpečné uložení digitalizovaných dokumentů, aby mohly být dokumenty v případě potřeby rychle vyhledány a zároveň nedošlo k odcizení či ztrátě. K tomu Exon využívá elektronické archivační systémy, do kterých se digitalizované dokumenty dávkově nebo automaticky importují.

8. *Předání médií s uloženými dokumenty*

V posledním kroku se veškeré elektronické dokumenty předají zákazníkovi. Zároveň je potřeba vyřešit, jak bude naloženo s fyzickými originály. Na základě domluvy se zákazníkem se fyzické originály buď skartují, nebo uloží do specializovaných archivů.
[41]

Tímto produktem Exon uspokojuje potřebu archivace firemních dokumentů. Digitalizace bezesporu přináší velké množství výhod. Mezi hlavní výhody patří zejména úspora prostředků vynaložených na archivaci papírových dokumentů. Podniky nemusí mít prostory vyhrazené pouze na archivaci dokumentů, ale mohou je využít daleko účelněji, například na další kanceláře či provozovny. Samotné elektronické dokumenty je jednodušší a rychlejší vyhledat. Podle základních parametrů (např. typ dokumentu, výše částky na faktuře, osoba, datum) je snazší dohledat elektronický dokument než papírový, uskladněný v šanonech. Přínosem je také sdílení dat s ostatními zaměstnanci, levné zálohování či zamezení tomu, aby někdo neoprávněný měl přístup

k dokumentům. Naopak nevýhodou může být větší počáteční investice a riziko spojené s přepravou formulářů na jiné místo, kde bude digitalizace provedena. [25]

Document Management System ELO

Společnost Exon je certifikovaným partnerem společnosti ELO Digital Office ČR, a díky tomu může zákazníkům nabídnout jedinečný systém pro správu dokumentů. Hlavním cílem je převod papírové podoby firemních dokumentů na elektronickou verzi, usnadnění práce s dokumenty a snížení nákladů na administrativu. Zpočátku je nutné provést analýzu toku dokumentů v příslušné firmě zákazníka a navrhnout, jak by bylo možné procesy optimalizovat. Konkurenční výhodou tohoto systému je možnost neustále doplňovat nové moduly a funkce. Tím je tento systém velice variabilní pro jakéhokoliv zákazníka a umožňuje systém rozšířit i v budoucnu dle jeho aktuálních potřeb. Další výhodou tohoto produktu je zjednodušení a zefektivnění práce s dokumenty, propracovaný digitální archiv, jednoduché vytěžování dokumentů nebo snadné začlenění do stávající IT struktury podniku. Tento produkt uspokojuje potřebu rychle a efektivně řídit oběh dokumentů ve firmě. [41]

5.1.2 Cena

Cena nabízených služeb, jako je digitalizace dokumentů či vývoj softwaru, se stanovuje individuálně. Každé řešení je totiž šité na míru zákazníkovi a liší se svým provedením i rozsahem. Digitalizace firemních dokumentů je méně náročná než například velkoplošných map či výkresů, a proto se výsledná cena může u jednotlivých zakázek lišit. Orientační ceník digitalizace dokumentů se nachází v tabulce č. 2.

Tabulka 2: Orientační ceník digitalizace dokumentů

Digitalizace dokumentů	Cena
Skenování černobílé (tif, pdf)	1 - 2,50 Kč/A4
Skenování barevné (jpg, pdf)	2 - 4 Kč/A4
Příprava dokumentů před skenováním	300 Kč/hodinu
Index dokumentu	1, 50 - 2 Kč/index
Celostránkové rozpoznání textu (OCR)	2 - 5 Kč/strana
Rozpoznávání formuláře	5 - 10 Kč/strana
Práce s dokumenty (ořez, čištění, editace spod.)	400 Kč/hodinu
Uložení dat na CD ROM	40 Kč
Uložení dat na DVD	60 Kč

Zdroj: interní informace podniku

5.1.3 Distribuce

V oblasti distribuce společnost využívá pouze přímou distribuci bez mezičlánků. Výhodou jsou určitě nižší náklady, díky čemuž nemusí být navýšena výsledná cena pro zákazníka, neméně důležitý je také osobní kontakt se zákazníkem.

5.2 Marketingová komunikace

Jak bude uvedeno v dalších kapitolách, jedním z marketingových cílů společnosti je nalézt nové komunikační kanály, kterými by bylo možné oslovit zákazníky. Z tohoto důvodu je marketingové komunikaci věnována větší pozornost.

Vzhledem k povaze nabízených produktů a služeb a také B2B trhu, na kterém se společnost pohybuje, je hlavním marketingovým nástrojem společnosti internet. Exon spravuje své webové stránky, má profil na sociálních sítích a realizuje tzv. PPC reklamu v rámci vyhledávače Google. Analýza marketingové komunikace se tedy bude věnovat zejména webovým stránkám a PPC kampani.

5.2.1 Analýza webových stránek

Webové stránky dostaly novou podobu v roce 2010 a tato webová prezentace funguje dodnes. Staré webové stránky společnost doplnila o nové informace a funkce a celkově stránky zpřehlednila. Úvodní stranu (tzv. home page) je možné si prohlédnout na obr. č. 12. Vzhledem k turbulentní době je však potřeba neustále reagovat na nové podněty a obsah webových stránek co nejvíce přizpůsobit koncovému uživateli. Současné webové stránky mohou na návštěvníka působit dojmem, že je zde příliš informací, které nejsou podstatné a ztěžují orientaci na webu. Příkladem může být popis produktu Spisová služba na obr. č. 13. Jak je na první pohled zřejmé, stránka je zaplněna pouze textem, který je upraven do odstavců, a není patrné žádné zvýraznění, které by návštěvníkovi stránek usnadnilo orientaci. Dle Janoucha [6] má obsah webových stránek dvě základní funkce, a to oslovit čtenáře a sdělit vyhledávačům, že stránka má vysokou hodnotu pro daná klíčová slova.

Obrázek 12: Úvodní stránka webu www.exon.cz



Zdroj: <http://www.exon.cz/>

Obrázek 13: Ukázka prezentace produktů na webových stránkách

Spisová služba

Systém elektronické spisové služby (SSL) umožňuje vedení spisové služby v souladu s právními normami a směrnicemi vztahujícími se k spisové službě a archivaci písemnosti:
 Zákonem č. 499/2004 Sb., o archivnictví a spisové službě a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů,
 Vyhláškou č. 191/2009 Sb., o podrobnostech výkonu spisové služby,
 Vyhláškou č. 496/2004 Sb., o elektronických podatelnách,
 Zákonem č. 227/2000 Sb., o elektronickém podpisu,
 Zákonem č. 300/2008 Sb., o elektronických úkonech a autorizované konverzi dokumentů,
 Národním standardem pro elektronické systémy spisové služby (Vyhláška Ministerstva vnitra č. 76/2009 Sb.),
 dalšími legislativními normami upravujícími danou oblast.

Spisová služba zajišťuje oběh dokumentů od jejich vstupu, přes přidělení, vypracování odpovědi až například vypravení výpravou (tzn. přijmout a dále odeslat ke zpracování elektronický i fyzický dokument na podatelně). Spisová služba přiděluje jednací čísla, označení a evidenci jednotlivých dokumentů, storno evidovaných dokumentů a spisů (se zápisem do historie a evidenci v systému jako stornované) a možnost jejich navrácení do aktivního stavu, možnost samostatné evidence dokumentů (§ 8 Vyhlášky 191/2009 Sb.). Dále spisová služba zajišťuje podací deník s možností tisku pro trvalé uložení (tisk údajů vedených v podacím deníku nebo v systému SSL).

Spisová služba dále eviduje uložené el. nebo fyzické dokumenty nebo zapůjčené dokumenty.

Spisová služba sleduje pohyb dokumentů v rámci organizační struktury (manipulace s dokumenty) jak časově, tak jmenovitě, zobrazení historie pohybu dokumentů (spisů) po organizaci, vyhotovování, podepisování, odesílání, ukládání a vyřazování ve skartačním řízení, předávání do archivu a to včetně kontroly těchto činností. SSL automaticky sleduje lhůty pro vyřízení jednotlivých dokumentů, a to jak v případě jejich individuálního nastavení pracovníkem příp. vedoucím pracovníkem, tak automatizovaného nastavení podle požadavku objednatele.

Spisová služba upozorňuje na dokumenty s blížícím se koncem lhůty uložení, kontroluje termín a stav vyřízení jednotlivých dokumentů či spisů v návaznosti na přístupová práva uživatelů, vyhledává dokumenty podle zadaných podmínek, kritérií, které lze mezi sebou různě kombinovat, umožňuje fulltextově vyhledávání.

Zdroj: <http://www.exon.cz/>

Co se týče hodnocení webových stránek, velice dobře působí úvodní stránka, na které jsou všechny podstatné informace. Návštěvník webu jasně vidí kontakty na společnost, ikony (tlačítka) na sociální síť společnosti a odkazy na další informace o produktech a službách. Další stránky působí, jakoby už vzhledově nekorespondovaly s úvodní stranou. Je zde málo obrázků, dlouhé odstavce textu a celkově jsou nepřehledné. To vše by mohlo návštěvníka odradit. Je potřeba myslet na to, že stránky může navštívit nejen IT specialista z firmy zákazníka, ale také finanční ředitel, ředitel obchodu a další, kteří nehledají rozsáhlé technické popisy produktů, ale přesné a srozumitelné popisy produktů. Pro takové osoby by mohlo být užitečné, pokud by na webu byl jednoduchý slovník základních pojmů. Kladem naopak je určitě to, že web má svoji plnohodnotnou verzi v anglickém jazyce.

Co by mohlo zaujmout stálé zákazníky a přilákat nové, je možnost zaslání newsletteru, ke kterému by se noví zákazníci mohli přihlásit prostřednictvím webu. Díky tomu může Exon nasbírat nové kontakty a později oslovit potenciální zákazníky s konkrétní nabídkou. Doporučila bych oživit psaní aktualit a vymazat staré aktuality, které sahají do minulých let. Web by se mohl stát také osobnějším díky představení týmu manažerů společnosti. Užitečné by mohlo být i uvedení nejčastějších otázek, které zákazníci pokládají. V rámci analýzy webu byly nalezeny další webové stránky jako např.

www.uradbezpapiru.cz., www.optimalizacetiskovehoprostredi.cz či exon.sluzby.cz. Na první pohled vypadají všechny tyto webové stránky velmi neudržovaně a informace zde nejsou komplexní a aktuální. Otázkou je, zda je vhodné se takovými stránkami vůbec prezentovat.

Veškeré klady, zápory a návrhy na zlepšení se nachází v tabulce č. 3.

Tabulka 3: Hodnocení webových stránek

Klady	Dobře zpracované případové studie	Plnohodnotný překlad webu do anglického jazyka	Úvodní stránka s jasnými informacemi	Odkazy (tlačítka) na sociální sítě na úvodní stránce
Zápory	Nenápaditý a nemoderní design webu (kromě úvodní strany)	Nepřehlednost, dlouhé odstavce informací o produktech a službách společnosti	Neaktualizované webové stránky (www.uradbezpapiru.cz, www.optimalizacetiskovehoprostredi.cz, exon.sluzby.cz/)	Málo obrázků a grafických prvků u popisu produktů a služeb
Návrhy na zlepšení	Zasílání newsletteru, tematické články + interaktivita	Odstranění starých aktualit a vylepšení jejich úrovně	Představení týmu	Doplnit časté otázky, vytvořit slovník základních pojmů

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

SEO optimalizace

V rámci analýzy webu byla provedena online analýza zdrojového kódu stávajících webových stránek prostřednictvím nástroje na <http://www.webdesign.izde.cz/>. Výsledek analýzy byl 68,5%, což je poměrně dobrý výsledek. Jako klíčová slova byla zadána:

- Digitalizace
- Skenování
- Skenování dokumentů
- Digitalizace negativů
- Digitalizace dokumentů
- Digitalizace knih
- Skenování fotografie
- Digitalizace diapositivů
- Diapositivity digitalizace
- Skenování diapositivů
- Skenování knihy
- Limb

Následující tabulka č. 4 přibližuje detailnější hodnocení stránek z hlediska jednotlivých faktorů. Ve skupině faktorů, které se vztahují k tzv. „hlavičce“, jsou důležitým faktorem klíčová slova. Samotný výběr klíčových slov není jednoduchý a dle Janoucha [6] je potřeba při jejich konečné volbě hledat neobvyklá spojení, optimalizovat slovní spojení (2 - 5 slov), u B2B trhu používat slang, nesoustředit se na příliš obecná slova ani velmi konkrétní slova, využít synonyma, antonyma a přidat vhodná přídavná jména, která popisují vlastnosti.

V provedené analýze nebylo klíčové slovo nalezeno v titulku, což nemusí být nutně chyba, pokud se nachází v textu. V textu se však vyskytuje poměrně malý počet klíčových slov. Analýza ale neříká, kde se slova na stránce nacházejí, a proto nelze stanovit jednoznačný závěr. Pozitivně je hodnocena mapa stránek (tzv. sitemap), která se tvoří se záměrem rychlé a přesné indexace stránek. Tato mapa pak může být prohlédnuta vyhledávacími roboty a tím dojde k indexování celého webu. [6]

Další oblast SEO faktorů je zdrojový kód. Podle analýzy má zdrojový kód optimální velikost a sémantické formátování textu je správné. Právě sémantika je dle Janoucha pro vyhledávače stále významnější. To je důvod, proč je potřeba vytvářet co nejlepší obsah stránek. Lidé se totiž podle obsahu mohou rozhodovat, zda budou zákazníky dané firmy. [6]

Jako optimální je také hodnocen tvar URL adresy pro vyhledávače. Obecně platí, že URL stránky by měly být jednoduché a URL s klíčovým slovem navozuje důvěru ve výsledcích vyhledávání a často se stává, že na ně lidé klikají více. [6]

Poslední část analýzy se věnuje obsahu stránek. Zde je potřeba zdůraznit význam nadpisů h1, na který upozorňuje i Janouch. Obvykle je nadpis h1 prvním bodem, který návštěvníka zaujme, měl by vystihnout obsah stránky a odlišit se od titulku. V případě webových stránek Exonu jsou nadpisy dostatečně dlouhé, optimálně velké, avšak nadpis h1 se vyskytuje vícekrát. To, že se vyskytuje na stránce vícekrát, je chyba, jelikož nadpis h1 musí být vždy jen jeden. V této části analýzy je dále uvedeno, že u obrázků chybí alternativní text neboli popis obrázků. Smyslem alternativního textu je, aby stručně popisoval, co je na obrázku. Tento faktor je důležitý s ohledem na univerzální vyhledávání a také s ohledem na přístupnost. [6]

Celkově je možné hodnotit výsledek analýzy jako nadprůměrný.

Tabulka 4: Analýza zdrojového kódu

Faktory hodnocení	Hodnocení
<i>HLAVIČKA</i>	
Znaková sada	je definována jako utf-8
Titulky některých podstránek	jsou shodné
Klíčové slovo	není přítomné v titulku
Popis stránek na některých podstráních	není definován
Pro roboty je definováno	all
Sitemap.xml	byl nalezen
<i>ZDROJOVÝ KÓD</i>	
Velikost zdrojového kódu	optimální velikost (37,81KB)
Vnořené tabulky	žádné
Inline vložené styly CSS	obsahují
Vložený kód s CSS styly či Javascriptem	obsahují (tyto kódy by měly být definovány ve zvláštních souborech)
Sémantické formátování textu	správné
Tvar URL adresy pro vyhledávače	optimální
<i>OBSAH STRÁNEK</i>	
Nadpisy	optimální množství, dostatečně dlouhé, nejsou ve správném pořadí, nadpis h1 se vyskytuje vícekrát
Obrázky	chybí alternativní text
Text	dostatečné množství, hustota klíčových slov nízká, dostatečné množství odstavců
Počet lokálních odkazů na zkoumané stránce	117
Počet externích odkazů na zkoumané stránce	3
Počet obrázků na zkoumané stránce	5
Výsledek analýzy	68,5%

Zdroj: www.webdesign.izde.cz

Analýza návštěvnosti webových stránek

Pro analýzu návštěvnosti webových stránek bylo využito údajů z nástroje Google Analytics, který je rozšířen nejen kvůli tomu, že je zdarma, ale také díky uživatelské přehlednosti a srozumitelnosti. Ten, kdo chce nástroj Google Analytics začít využívat, nemusí mít téměř žádné programátorské znalosti, ale daleko důležitější je výsledky správně interpretovat. [6]

Mezi hlavní ukazatele, které je potřeba monitorovat, patří dle Janoucha [6] zejména:

- vracející se návštěvníci (zjistit jejich chování),
- noví návštěvníci (zjistit, odkud chodí),
- návštěvy bez okamžitého opuštění (zjistit, jak web funguje),
- návštěvy s konverzí (nejdůležitější analýzy, pokud je konverze monitorována).

Cílem analýzy návštěvnosti je porozumět tomu, co zákazníci chtějí, a zároveň sledovat trendy, případné výkyvy v návštěvnosti i dosahování obchodních cílů. Díky analýze je zároveň možné zákazníky segmentovat a poté sledovat rozdíly v chování jednotlivých segmentů a další ukazatele. Na základě toho marketéři sledují i další ukazatele:

- nárůst návštěvnosti,
- zdroje návštěvnosti,
- počet stránek na jednu návštěvu,
- na kterých stránkách návštěvníci opouštějí web,
- konkrétní stránky podle míry okamžitého opuštění,
- přes jaká klíčová slova a z jakého zdroje přišli návštěvníci,
- účinnost reklamních kampaní,
- analýza procesu objednávky u e-shopů.

Analýza návštěvnosti webových stránek Exonu byla provedena v období od 1. 1. 2014 do 31. 12. 2014 a výsledky jsou shrnuty v tabulce č. 5.

Tabulka 5: Analýza návštěvnosti webových stránek podle Google Analytics

Ukazatel	Hodnota
Celkový počet návštěv	13 396
Zobrazené stránky	32 080
Průměrný počet stránek na 1 návštěvu	2,4
Průměrná doba trvání návštěvy (h:mm:ss)	0:01:21
Míra okamžitého opuštění	64,17%
Procento nových návštěv	81,92%

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Jak je z tabulky č. 5 zřejmé, celkový počet návštěv za poslední rok činil 13 396 a počet zobrazených stránek byl 32 080. Nejprve je důležité objasnit tyto dvě metriky. „Návštěva je skupina interakcí, které proběhnou na webu během určitého časového rámce.“ [43] Znamená to, že v rámci jedné návštěvy může dojít např. k zobrazení více stránek či událostí. Je také možné, že jeden návštěvník provede více návštěv ve stejný den, během několika týdnů či měsíců. Návštěvu lze ukončit dvěma způsoby, a to uplynutím času (více než 30 minut nečinnosti, o půlnoci) nebo změnou kampaně. [43]

Oproti tomu zobrazená stránka znamená načtení stránky v prohlížeči. Zobrazení stránek by mělo být vyšší než počet návštěv. Platí, že čím vyšší je počet zobrazení stránek, tím je web atraktivnější. Když se vydělí počet stránek návštěvami, je možné si dopočítat, kolik stránek si průměrně prohlédne jeden návštěvník. V případě Exonu je to zhruba 2,5 stránky, což je vzhledem k rozsahu webu nízké číslo. [24] [26]

Dalším ukazatelem je průměrná doba návštěvy, která na webu Exonu trvá zhruba 1 minutu a 20 sekund. Jedná se o „poměr mezi celkovou dobou trvání všech návštěv a počtem návštěv.“ [43] Dle článku Čepelky [24] by měla zajímavá stránka udržet návštěvníka alespoň minutu, což je v případě Exonu splněno.

Zajímavou metrikou je jistě i míra okamžitého opuštění. Jedná se o procentuální vyjádření toho, kolik návštěvníků ihned opustilo web z úvodní stránky, aniž by provedli nějakou další akci. V případě webu Exonu bylo toto číslo poměrně vysoké a činilo 64%. Příčin takto vysoké míry okamžitého opuštění může být více. Uvádí se, že se jedná

například o nevhodný design webu či problém s optimalizací webu. Do budoucna se Exon zaměří na snížení tohoto ukazatele. [24]

Obrázek 14: Návštěvnost webu za rok 2014



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Výše uvedený obrázek č. 14 znázorňuje návštěvnost webu v roce 2014. Jak je z grafu patrné, největší návštěvnost dosahuje web od března do června. Je to dáno zejména tím, že v tomto období se uskutečňuje více výběrových řízení než ke konci a na začátku kalendářního roku.

5.2.2 Sociální sítě

Společnost využívá sociální sítě Facebook a LinkedIn. Facebookový profil má pouze 46 fanoušků, což jsou víceméně zaměstnanci společnosti. Aktualita, která se objeví na webových stránkách, se ve stejném znění většinou zobrazí i na Facebookovém profilu. Vzhledem k povaze trhu, na kterém se společnost nachází, není Facebook zcela účinným komunikačním kanálem se zákazníky. Na základě toho by bylo lepší tento Facebookový profil zcela zrušit nebo komunikaci odlišit a zaměřit ji na své zaměstnance. Co se týče profilu na sociální síti LinkedIn, sleduje Exon 43 uživatelů. Profil na této sociální síti je pro firmy užitečný díky tomu, že může komunikovat s dalšími odborníky ve svém oboru, získat nové zaměstnance nebo navázat partnerství s jinými firmami. Profil na síti LinkedIn je určitě zajímavým marketingovým komunikačním nástrojem, ale je potřeba zaměřit se na obsah a více promýšlet, jak zde

bude probíhat komunikace a jak navýšit počet uživatelů. Vylepšit firemní prezentaci na LinkedIn je možné podle online magazínu Media Guru [34] těmito způsoby:

➤ ***Zvýšit počet uživatelů***

Počet uživatelů je možné navýšit tím, že se přidá tlačítko LinkedIn na webové stránky. Exon tlačítko na svých webových stránkách má, a to hned na úvodní stránce. Dále je dobré, pokud zaměstnanci propagují firmu na svých profilech. Mohou tím nalákat nové uživatele. Další možností je vytvoření skupiny, která by se zaměřila na určitou cílovou skupinu a mohla s členy debatovat o dané problematice a odpovídat na jejich dotazy. Exon by v takovém případě vystupoval jako odborník a uživatelům by poradil s daným technickým problémem.

➤ ***Zaměřit se na obsah***

Co se týče obsahu profilu, je skutečně důležité přemýšlet o obsahu strategicky. Doporučuje se informovat o novinkách ve firmě, zajímavých číslech nebo článcích z oboru. Atraktivitu mohou zvýšit i videa, která ucelí představu o firmě.

➤ ***Zvýšit tzv. „lead generation“***

LinkedIn může být také prostředkem, díky kterému lze nalézt potenciální klienty. Podle studie HubSpot, které se zúčastnilo 5 000 respondentů, byla sociální síť LinkedIn ohodnocena až třikrát lépe než sociální síť Facebook či Twitter. Jako užitečné uvedli respondenti zejména to, že na LinkedInu mohou vidět produkty a služby společnosti s připojenými komentáři a doporučeními.

I pro Exon by uvedená doporučení mohla být přínosná. Zcela určitě je potřeba o obsahu profilu na sociálních sítích více strategicky přemýšlet. Určitý potenciál má v sobě sociální síť LinkedIn, kde by bylo dobré založit skupinu, jež by se zabývala například problematikou oběhu dokumentů ve firmách a jeho zefektivněním. Tím by Exon mohl nalákat další uživatele a podpořil povědomí o značce a nabídce společnosti.

5.2.3 PPC reklama

Exon realizuje PPC kampaň u vyhledávače Google, tzv. Google AdWords a vyhledávače Seznam, kde se jedná o tzv. Sklik. PPC je zkratka „Pay Per Click“, což znamená, že se neplatí za zobrazení reklamy, ale tehdy, když uživatel na reklamu klikne. Výhodou je určitě to, že lze cílit na potenciálního zákazníka, který o daný

produkt či službu má zájem a hledá jej ve vyhledávači. Exon využívá Google AdWords z toho důvodu, že je možné oslovit i zahraniční zákazníky a mít kampaň v cizím jazyce. Před zahájením kampaně je potřeba sestavit skupinu klíčových slov. „*Jsou to taková slova a slovní spojení, na která se má reklama v podobě textového inzerátu uživateli zobrazit.*“ [35] Společně s klíčovými slovy je zároveň důležité vymyslet zajímavé textové inzeráty, které zákazníka zaujmou a přesně vystihnou produkt či službu společnosti.

Výhody a nevýhody PPC reklamy je možné dle Janoucha [6] shrnout následovně:

- **Výhody:** platí se jen za návštěvníka, cílení je velmi přesné, kampaně jsou pod důkladnou kontrolou, vyhodnocení přínosů je snadné
- **Nevýhody:** nutnost neustálé kontroly

Společnost Exon v současnosti realizuje dvě kampaně, jednu v českém jazyce a druhou v jazyce anglickém. Cílem kampaně je, aby zákazník navštívil webové stránky a následně Exon jakoukoliv cestou kontaktoval (email, telefon, webový formulář). Rozpočet kampaně v českém jazyce je 400 Kč za den a v anglickém jazyce 100 Kč za den pro oba vyhledávače. Ukázka PPC reklamy ve vyhledávači Seznam je na obrázku č. 15.


Klíčová slova Exonu jsou následující:

Klíčová slova v češtině: digitalizace dokumentů, správa dokumentů, Skenery i2S, vývoj software, spisová služba, vytěžování dokumentů, workflow

Klíčová slova v angličtině: document digitalization, document management, i2S scanners, software development, record management, record management system, workflow

V případě klíčových slov je dobré, aby se mezi nimi objevila i spojení se třemi až čtyřmi slovy. Je to z toho důvodu, že zákazníci, kteří vědí, o jaký produkt či službu mají zájem, jsou schopni svůj dotaz v prohlížeči blíže specifikovat. [35]

Obrázek 15: Ukázka PPC reklamy Sklik



vytěžování dokumentů
Komplexní řešení formou outsourcingu Digitalizace všech forem předloh!
Reklama Exon.cz
+ Ukázat na mapě: Vrážská 100/12a, Praha

Reklama

Spisová službaKonzultační **služby** v oblasti dotací

Získejte peníze z EU dotací!

www.cca.cz

Karlovo náměstí 288/17, Praha

Spisová služba HelioseObec. Moderní, komplexní řešení
pro komunikaci s občany. Více info!Helios.eu/Helios-eObec**Spisová služba**Elektronická **spisová služba** lehce

Navrhujeme Vám řešení na míru!

Exon.cz

Vrážská 100/12a, Praha

Zdroj: www.seznam.cz**5.2.4 Osobní prodej**

Osobní prodej je jeden z nejdůležitějších nástrojů, díky kterému je možné získat zákazníky na svou stranu. Pro Exon je to ústřední nástroj komunikace s klienty. Práce obchodního oddělení spočívá v telefonickém kontaktování potenciálních zákazníků a nabízení portfolia produktů a služeb Exonu převážně telefonicky. Ve firmě existuje databáze, díky které může obchodní oddělení získávat nové kontakty. Obchodní oddělení čítá tři obchodníky, kteří pracují na živnostenský list a jsou ohodnoceni dle počtu podepsaných kontraktů. Další náplní obchodního oddělení je zpracování nabídek pro klienty a příprava veškerých podkladů nutných pro výběrová řízení ve veřejném sektoru. Z rozhovoru s ředitelem obchodního oddělení však vyplynulo, že oddělení postrádá dlouhodobé obchodní cíle a pravidelné reporty o počtu obvolaných a získaných klientů.

V rámci marketingové komunikace společnost využívá webové stránky, PPC kampaně, sociální sítě a hlavně osobní prodej. V průběhu roku jezdí Exon na různé veletrhy, ale

většinou jako návštěvník, nikoliv jako vystavovatel. Do budoucna by to však mohla být příležitost, jak oslovit potenciální zákazníky a dát o sobě více vědět.

6 Návrh marketingového plánu společnosti EXON s.r.o.

Tato kapitola se bude věnovat jednotlivým krokům, které je potřeba splnit v rámci plánovací etapy strategického marketingového procesu. Jedná se zprvu o stanovení poslání a vize společnosti, což je důležité pro to, aby každý zaměstnanec byl obeznámen s tím, čeho chce společnost dokázat a kam z dlouhodobého hlediska směřuje. Dalším krokem je marketingová situační analýza, které zde bude věnována větší pozornost, jelikož ve společnosti zcela chybí. Navazovat na ni bude SWOT analýza, stanovení firemních a marketingových cílů. Důležitým krokem je poté stanovení strategií, pomocí nichž bude daných cílů dosaženo a v neposlední řadě také doporučený marketingový mix společnosti a rozpočet. Tím bude zakončena celá plánovací etapa strategického marketingového procesu.

6.1 Poslání a vize společnosti

Co se týče strategického řízení společnosti, bohužel firma neplánuje dlouhodoběji dopředu a nemá zcela jasně definovaná základní strategická východiska - poslání, vizi, cíle. Strategické myšlení a plánování je však pro společnost klíčové a měl by s nimi být seznámen každý zaměstnanec podniku. Strategická východiska bylo by možné formulovat následovně.

Poslání společnosti

Přinášíme našim zákazníkům úsporu jejich času a nákladů díky dokonalému oběhu dokumentů v jejich organizaci, business aplikacím a digitalizaci dokumentů. Jsme silná a profesionální společnost, která je schopna rychle a efektivně zpracovat požadavky zákazníků k jejich maximální spokojenosti. Jsme Exon, společnost, která umí nalézt řešení.

Vize společnosti

V horizontu tří let, tj. v období 2015 - 2018, se společnost bude snažit o udržení významného místa v oblasti DMS a o posílení konkurenceschopnosti firmy díky vysoké kvalitě či posíleným marketingovým aktivitám. Nadále bude firma reflektovat přání zákazníků a snažit se jim nabídnout co nejkomplexnější řešení. Díky spokojenosti zákazníků chce být společnost preferovanou volbou pro klienty a získat nové zakázky.

6.2 Marketingová situační analýza

Jelikož jsou již stanovena základní strategická východiska - poslání, vize, cíle, může se pokračovat marketingovou situační analýzou. Marketingová situační analýza je pomyslným základem marketingového plánu a bez ní není možné vytvořit efektivní marketingový plán. Jelikož společnost systematicky nehodnotí okolí podniku a konkurenci, bude marketingové situační analýze věnována větší pozornost.

6.2.1 Analýza makroprostředí

Vývoj trhu ICT

Dle Českého statistického úřadu lze trh ICT charakterizovat jako „*kombinaci ekonomických činností produkujících výrobky a poskytujících služby, jež jsou primárně určeny ke zpracování, komunikaci a distribuci informací elektronickou cestou, včetně jejich zachycení, ukládání, přenosu a zobrazení (OECD 2007).*“ [21]

Jak je vidět v tabulce č. 6, v ICT službách převažují malé podniky. Poslední zveřejněný údaj za rok 2012 udává 27 694 malých podniků. Ve skupině středních podniků se jejich počty pohybují řádově ve stovkách a je zřejmý mírný rostoucí trend během sledovaných let. V tabulce č. 7 se nachází vývoj tržeb v sektoru ICT služeb. Zde je možné sledovat vývoj celkových tržeb, které jsou rozčleněny na tržby z prodeje vlastní produkce a z prodeje zboží. Patrné je také rozdělení podle hlavních skupin v tomto oboru, kde zhruba 60% tržeb připadá na ICT služby a 40% na telekomunikační činnosti. Z vývoje tržeb dle velikosti podniku je vidět, že u malých podniků tržby rostou a teprve v roce 2012 je zaznamenán jejich mírný pokles. Naopak u středních podniků přetrvává růst tržeb až do roku 2012. Bohužel aktuálnější data Český statistický úřad doposud nezveřejnil. [21]

Pro Exon z toho vyplývá, že konkurence je v rámci malých podniků skutečně vysoká a je potřeba se v rámci konkurenčního boje odlišit a nabídnout zákazníkovi určitou hodnotu navíc. Vývoj tržeb Exonu se nachází v tabulce č. 8 a vykazuje rostoucí tendenci až do roku 2013, kdy dochází k markantnímu poklesu tržeb. Ani v následujícím roce se bohužel nepodařilo tržby pozvednout. Dále je potřeba zmínit razantní pokles nákladů na prodané zboží v roce 2013, neboť skončilo dotační období 2007 - 2013. Nové dotační období začíná v roce 2014, ale nárůst zakázek se projeví až od dalšího roku kvůli nutnému procesu schvalování dotací.

Tabulka 6: ICT služby - počet podniků

Velikost podniku (počet zaměstnaných osob)	2009	2010	2011	2012
malé (0-49)	26 623	27 510	27 909	27 694
střední (50-249)	196	209	204	211
velké (250)	42	40	46	48

Zdroj: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/podnikatelsky_sektor

Tabulka 7: ICT služby - tržby (mil. Kč)

Tržby	2009	2010	2011	2012
Celkové tržby	299 803	297 622	300 905	298 257
z prodeje vlastní produkce (výrobků a služeb)	271 687	270 391	272 215	269 257
z prodeje zboží	28 115	27 231	28 690	28 999
<i>Podle hlavních skupin činností</i>				
Telekomunikační činnosti	136 771	129 105	120 390	114 952
IT služby	163 032	168 518	180 515	183 305
<i>Podle velikosti podniků (počet zaměstnaných osob)</i>				
malé (0-49 zaměstnaných osob)	72 625	77 283	79 719	78 471
střední (50-249 zaměstnaných osob)	46 693	48 194	48 261	51 072
velké (250 a více zaměstnaných osob)	180 485	172 146	172 925	168 713

Zdroj: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/podnikatelsky_sektor

Tabulka 8: Vývoj tržeb společnosti Exon s.r.o. (tis. Kč)

Tržby	2010	2011	2012	2013	3. čtvrtletí 2014
Tržby za prodej zboží	3 336	6 799	10 994	4 231	3 061
Náklady na prodané zboží	2 387	5 946	8 438	2 829	912

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Při celkovém hodnocení dění na trhu, je patrné, že pokles tržeb byl zaznamenán v roce 2012 v celém odvětví. Důvodem může být doznívající ekonomická recese, případně to, že do odvětví spadá i telekomunikační činnost a v té mohl být pokles tržeb větší. Razantní pokles tržeb se však nevyhnul ani Exonu a společnost to nejvíce pocítila v roce 2013. Dále je vidět, že velká konkurence panuje mezi malými podniky, kam je možné Exon zařadit, a proto si společnost více uvědomuje, že je potřeba odlišit se od konkurence a intenzivně se věnovat mimo jiné i marketingovému strategickému řízení.

Legislativní prostředí

Stejně jako jiné společnosti ovlivňuje činnost firmy Exon legislativa České republiky. Jedná se zejména o nový občanský zákoník zákon č. 89/2012 Sb., který vešel v účinnost 1. ledna 2014 a přinesl řadu změn. Od 1. ledna 2014 byl zrušen obchodní zákoník a soukromé právo se integrovalo do občanského zákoníku. Nový občanský zákoník přináší větší volnost do procesu uzavírání smluv, a strany si tak mohou nastavit podmínky podle svých potřeb. Další změnou je i úprava v předsmuvní odpovědnosti. Jednající strana totiž může být odpovědná za škodu, pokud např. předstírá zájem o smlouvu a na poslední chvíli bezdůvodně od smlouvy ustoupí. Pokud jednající strana poruší tajemství získané v souvislosti s jednáním o uzavření smlouvy, může být také odpovědná za škodu. [16]

Obecně je společnost s ručením omezeným jednou z nejpoužívanějších forem obchodních společností v ČR. Nová právní úprava občanského zákoníku týkající se společností s ručením omezeným si především klade za cíl umožnit její jednodušší a flexibilnější fungování. Tato snaha by se měla projevit v uvolnění právní úpravy podílu a ve snadnějším převodu podílu na další osoby. Další změny se týkají např. i základního kapitálu, který nově může být jen 1 Kč. Na činnost firmy má vliv také zákoník práce zákon č. 262/2006 Sb. či daňové zákony. Se začátkem roku 2014 přišla změna i ve zmíněných daňových zákonech a nově se DPH bude přiznávat pouze elektronicky. [16]

K samotné digitalizaci a archivaci dokumentů se vztahuje např. zákon o archivnictví a spisové službě a o změně některých zákonů č. 499/2004 Sb. Tento zákon prošel v roce 2014 novelou a 7. dubna 2014 vyšel ve Sbírce zákonů zákon č. 56/2014 Sb., kterým se mění zákon č. 499/2004 Sb., o archivnictví a spisové službě a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. Jelikož došlo k novelizaci kontrolního řádu, bylo potřeba upravit obsah i tohoto zákona zejména v oblasti kontroly a s tím souvisejících činnostech (např. náhrada úschovny při zániku spisovny). Dále budou muset podnikatelé s udělenou koncesí povinně vést spisovnu. Tyto změny zřejmě nebudou mít podstatný vliv na tržby a zakázky Exonu, ale je potřeba změny neustále sledovat a pružně na ně reagovat. [29]

Příležitostí pro Exon by mohla být novela živnostenského zákona. Tato novela si klade za hlavní cíl snížit administrativní zátěž podnikatelů a týká se dvou hlavních oblastí, a

to ukládání dokumentů v datovém úložišti živnostenského rejstříku a uchovávání osobních údajů. Právě digitalizace dokumentů v živnostenském rejstříku by mohla být příležitostí pro Exon v segmentu veřejné správy, který by mohl oslovit jednoduchým a rychlým řešením šitým na míru. Novela nabyla účinnosti 1. ledna 2015. [45]

Další vliv na podnikání Exonu má novela zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách. Jedná se zatím o technickou novelu. Skutečná novela se bude připravovat v průběhu roku 2015 s účinností od 1. 1. 2016. Přesto však i tato dílčí novela přináší důležité změny. Pozitivní změnou je, že pokud zadavatel veřejné zakázky obdrží pouze jednu nabídku, nemá povinnost zrušit výběrové řízení. Nově také může být dílčím kritériem hodnocení organizace, kvalifikace a zkušeností osob, které se na veřejné zakázce podílejí. Změna se také týká výše limitu přímého zadávání víceprací. Tento limit se zvyšuje z 20% na 30% původní ceny zakázky. [23]

Ekonomika

V rámci ekonomického prostředí budou mít na činnost společnosti vliv makroekonomické ukazatele, jako je HDP, inflace, nezaměstnanost či investiční výdaje firem.

Co se týče hrubého domácího produktu, poslední čísla udávají, že za rok 2014 hrubý domácí produkt vzrostl o 2%. Potvrdily se tak předběžné odhady. K pozitivnímu vývoji přispěla zahraniční poptávka (1,3%), podpořená růstem hrubého kapitálu (0,3%) a výdaji domácností a vlády na konečnou spotřebu (obojí 0,2%). Celkově hodnotí analytici uplynulý rok jako dobrý. Rok 2014 se vyznačuje hospodářským oživením, což je velice pozitivní po dvou letech poklesu. S oživením souvisí pokles nezaměstnanosti a postupný růst spotřeby a investic. Oživení ekonomiky stojí na pevných základech, jelikož rostly všechny klíčové složky na straně poptávky. Konečná spotřeba domácností vzrostla za 4. čtvrtletí 2014 o 2% meziročně a oproti předchozímu čtvrtletí o 1,2%. Tento mezičtvrtletní nárůst je největší od roku 2010. Svoji dynamiku si udržela i investiční aktivita a vzrostla také tvorba hrubého fixního kapitálu. Největším tahounem na straně poptávky byl však zahraniční obchod. Dle predikcí Ministerstva financí by mohl být HDP podobně dynamický i pro rok 2015, očekává se růst o 2,7% . Růst by měl být tažen zejména domácí poptávkou. [21] [36]

Průměrná míra inflace činí za rok 2014 0,4%. Ministerstvo financí odhaduje na letošní rok snížení průměrné míry inflace na 0,3%, a to zejména kvůli značnému propadu ceny ropy. [36]

Co se týče míry zaměstnanosti, tak ta stoupla v roce 2014 na 69,8%. Při srovnání se 4. čtvrtletím 2013 se jedná o nárůst o 1,5%. Jde tedy o velmi vysokou míru zaměstnanosti od začátku šetření v roce 1993. Míra nezaměstnanosti činila za rok 2014 5,8%. Oproti roku 2013 tak klesla o 1%. I tento výsledek je skutečně výborný, jelikož se jedná o nejnižší míru nezaměstnanosti od roku 2008. Tyto výsledky jen potvrzují oživení české ekonomiky. V rámci predikce pro rok 2015 se počítá s podobným vývojem jako v roce 2014, tedy snížením míry nezaměstnanosti a mírným růstem míry zaměstnanosti. [21] [36]

Vliv na podnikání Exonu mají určitě i výdaje a investice do ICT. Poslední údaje zveřejněné Českým statistickým úřadem jsou za rok 2013. V tabulce č. 9 jsou zaznamenány investice do softwaru v ČR. Jak je z tabulky patrné, výdaje od roku 2010 rostou a dá se předpokládat, že porostou nadále. [21]

Tabulka 9: Investice do softwaru v ČR (v mil. Kč)

Investice ICT	2010	2011	2012	2013
Investice do softwaru v ČR	62 501	72 268	77 438	78 102

Zdroj: https://www.czso.cz/csu/czso/investice_v_ict

Celkové oživení ekonomiky by mohlo mít pozitivní vliv na vývoj společnosti a stejně tak i růst investic do ICT.

Technologické prostředí

V rámci technologického prostředí bude stále větší roli hrát biometrie. „*Biometrie se týká široké škály elektronických postupů, které využívají jedinečných fyzických vlastností lidských bytostí jako prostředků k autentizaci.*“ [44]

Známé jsou tyto hlavní biometrické technologie - snímání otisků dlaně nebo prstu, optické snímání (sítnice nebo duhovky), snímání obličeje, rozpoznání hlasového profilu a ověření podpisu. Dnes se využívají otisky prstů pro vstup do firemních objektů či k ověření docházky zaměstnanců. Čtečka otisků prstů nebo identifikace obličeje je již běžně součástí moderních notebooků nebo mobilních telefonů. I do budoucna lze

předpokládat, že tyto technologie budou stále oblíbenější a rozšířenější, a proto by pro Exon mohly znamenat další obchodní příležitosti. [44]

Další oblasti, jako je demografie či sociokulturní prostředí, nemají přímý a jednoznačný vliv na podnikání Exonu, a proto jim nebude věnována pozornost.

6.2.2 Analýza mezoprostředí

Zákazníci

Zákazníky společnosti můžeme rozdělit na dvě hlavní skupiny, a to na zákazníky soukromého sektoru a zákazníky veřejného sektoru. Poměr těchto zákazníků je téměř shodný, ale do budoucna by měl dle informací podniku převažovat soukromý sektor nad veřejným. Zákazníci zároveň přicházejí z různých oblastí - bankovní a finanční sektor, výroba, služby a obchod, městské úřady a magistráty, akademické instituce, státní správa, doprava a logistika. Je to dáno tím, že Exon nabízí komplexní řešení elektronické správy dokumentů pro jakéhokoliv zákazníka, a nezaměřuje se pouze na jednu oblast. Takto bohaté segmenty jsou potenciálem pro nové příležitosti a nové zakázky, na druhou stranu se společnosti nedaří oslovit určité segmenty opakovaně. Přehled nejvýznamnějších zákazníků se nachází v tabulkách č. 10 a 11.

Tabulka 10: Zákazníci veřejného sektoru

Zákazníci veřejného sektoru	Dodaná služba či produkt
Národní památkový ústav	Spisová služba
Národní Archiv ČR	Knižní skener
Vědecká knihovna v Olomouci	Digitalizační jednotka
Technická Univerzita Liberec	Skenovací pracoviště
Vědecká knihovna Univerzity Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem	Skenovací pracoviště
Česká správa sociálního zabezpečení Brno	DMS ELO
Českokrumlovský rozvojový fond	DMS ELO
Knižní a muzejní fond pro Zlínský kraj	DMS ELO
Národní lékařská knihovna	Digitalizace periodika Časopis českých lékařů

Zdroj: vlastní zpracování, 2014, dle www.exon.cz

Tabulka 11: Zákazníci soukromého sektoru

Zákazníci soukromého sektoru	Dodaná služba či produkt
Zdravotní pojišťovny Metal-Aliance	DMS ELO
Česká průmyslová zdravotní pojišťovna	DMS ELO
GA Energo technik s.r.o	DMS ELO
Mercedes-Benz Financial Services	DMS ELO
STOCK Plzeň – Božkov s.r.o.	Digitalizace dokumentů
ZAPA beton a.s.	Digitalizace faktur
eBookEater.cz	Digitalizace tištěných knih
Budějovický Budvar, n.p.	DMS ELO
Penny Market s.r.o.	Digitalizace formulářů zákaznických karet, vytěžování dat, databáze
Ammann Czech Republic a.s.	Digitalizace stavebních plánů

Zdroj: vlastní zpracování, 2014, dle www.exon.cz

Konkurence

Co se týče konkurence, lze říci, že žádná jiná společnost nenabízí tak komplexní řešení jako společnost Exon. Konkurence existuje buď v digitalizaci, nebo v oblasti správy systémů (zavádění systémů). Takto široké portfolio produktů a služeb jednoznačně pomáhá společnosti nabídnout zákazníkovi více než konkurence a zaujmout ho komplexním řešením ve správě dokumentů. V následující tabulce č. 12 je přehled hlavních konkurentů v oblasti digitalizace a správy systémů.

Tabulka 12: Přehled konkurence společnosti

Konkurence v digitalizaci	Konkurence ve správě systémů
Scanservice a.s.	CCA Group a.s.
Handiscan vd	SEFIRA spol. s r.o.
Imaging System s.r.o.	IXTENT s.r.o.

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Mezi konkurenty lze řadit také velké společnosti, jako je např. IBM Česká republika, spol. s r.o., Hewlett-Packard, ICZ a.s. nebo Konica Minolta Business Solutions Czech spol. s.r.o. či Logica. Tyto firmy poskytují celková řešení, zpracovávají velké projekty a

umí se pohybovat ve veřejném sektoru. Na jedné straně jsou pro Exon konkurenti, ale na straně druhé také partneři díky spolupráci na dílčích projektech.

Pro lepší představu o postavení Exonu na trhu je možné provést srovnání s konkurencí, a to se společností Sefira spol. s r.o. Tato společnost vznikla v roce 1995, zaměstnává zhruba 40 zaměstnanců a sídlí v Praze. Velikostí je tedy srovnatelná s Exonem, a proto byla vybrána pro konkurenční srovnání. Nabídka společnosti Sefira spol. s r.o. spočívá v poskytování IT řešení a služeb. Společnost nabízí dodávky podnikových řešení, vývoj informačních systémů a business aplikací či archivaci elektronických dokumentů. Společnost je dodavatelem DMS Alfresco. Z webových stránek společnosti je na první pohled patrné, že je velmi aktivní v pořádání různých seminářů pro zákazníky a veřejnost, vystupuje na workshopech či se stává partnerem konferencí. [40]

Prostřednictvím tabulky č. 13 je možné srovnat základní finanční ukazatele obou společností za rok 2013. V případě rentability tržeb (ROS) je zřejmé, že společnost Sefira spol. s r.o. je na tom o něco lépe a vykazuje vyšší hodnotu tohoto ukazatele. Jak potvrdí podkapitola 6.2.3, zabývající se podrobněji finanční analýzou Exonu, vývoj rentability tržeb je u Exonu v posledních letech nestálý a do budoucna bude jedním z cílů tento vývoj ustálit. V případě běžné likvidity se oba podniky pohybují nad doporučeným rozmezím (1,5 - 2,5), což je pozitivní z hlediska věřitelů, ale méně z pohledu vlastníků.

Tabulka 13: Konkurenční srovnání

Ukazatel	Exon s.r.o.	Sefira spol. s r.o.
ROS	0,27	0,45
Běžná likvidita	5,05	3,2

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Na konkurenci je také možné nahlížet z hlediska konkurenčních systémů k DMS ELO, které Exon dodává. Jak již bylo zmíněno, společnost Sefira spol. s r.o. nabízí systém DMS Alfresco. Dalším konkurenčním DMS může být KnowledgeTree nabízený společností blue.point Solutions spol. s r.o. či Microsoft SharePoint. V tabulce č. 14 jsou přehledně zaznamenány funkce jednotlivých DMS. V porovnání s ostatními DMS pokrývá DMS ELO všechny zkoumané parametry.

Tabulka 14: Srovnání vybraných DMS

Funkce	ELO Digital Office	Alfresco	KnowledgeTree	Microsoft SharePoint
Tvorba elektronických dokumentů	x	x	x	x
Úložiště a správa elektronických dokumentů	x	x	x	x
Workflow	x	x	x	
Možnost publikace a schvalování dokumentů	x	x	x	x
Vytěžování dat	x		x	
Archivace emailů	x			
Integrace do MS Office	x	x	x	x
Přístup do archivu pomocí smartphonu/tabletu	x	x		x

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Jelikož společnost Exon dodává řešení na bázi ELO Digital Office, mohou být potenciálními konkurenty další partneři ELO Digital Office ČR s.r.o. Exon je dodavatelem produktů ELO Business-Partner, ELO professional, ELO Enterprise a ELO automation services&workflow. Tento balíček produktů ELO nabízejí také společnosti ISIT a.s., Le-Doc Consulting s.r.o., PosAm Praha s.r.o. nebo Pregis a.s.

Dodavatelé

Společnost spolupracuje jak s českými, tak i zahraničními dodavateli, aby mohla zákazníkům poskytnout co nejlepší služby v dané oblasti. Mezi hlavní dodavatele patří firmy ELO Digital Office, i2S, Starcon, Stream Serve, DMS a Microform. Kvalita produktů a služeb nabízených Exonem se samozřejmě odvíjí od kvality produktů dodavatelů, na kterých je Exon závislý.

ELO Digital Office

ELO office je systém DMS určený pro jednotlivce a společnosti do 10 uživatelů. Je spolehlivým řešením pro správu a archivaci dokumentů. Tento systém umožňuje přístup k elektrickému archivu několika uživatelům, kteří pracují současně. Společnost funguje na českém trhu a má pobočku v Praze.

i2S

Společnost i2S navrhuje, vyrábí a prodává knižní skenery, software na zpracování obrazu, digitální řešení pro knihovny a služby, které s tím souvisejí. Nabídka firmy je určena pro vědecké instituce, správní orgány i průmysl. Společnost se může pochlubit tím, že má dnes více než 2 000 skenerů instalovaných u více než 800 zákazníků po celém světě. Firma sídlí ve Francii.

Starcon

Starcon GmbH je německá společnost, která vznikla v roce 2002. Firma se soustřeďuje na softwarové řešení, jako je Business Process Management, Business Software Solutions, Enterprise Content Management, Web&Mobile Solutions.

StreamServe

Tato společnost je součástí Open Text, což je globální „lídr“ v oblasti Enterprise Content Management. Firma nabízí řešení v oblasti digitalizace dokumentů jak na trhu B2C, tak i B2B a specializuje se na distribuci a řízení výstupů z informačních systémů.

DMS

Jedná se o švédskou společnost DMS AB, která je výrobcem vynikajícího digitálního archivu Comprima.

Microform

Společnost Microform se zabývá speciálními mikrofilmovými scannery a čtečkami, dále pak digitální a analogovou archivací. [41]

Substituty

Exon je schopen navrhnout jakékoliv firmě takový DMS, který bude řešit jejich konkrétní požadavky a bude přizpůsoben oběhu jejich dokumentů. Jedná se o řešení

„šité na míru“ a výsledný produkt je vždy řešením unikátním. Je jasné, že za takovou službu si zákazníci připlatí. Jako substituty by bylo možné označit systémy, které je možné zakoupit jako hotový produkt a nainstalovat ho ve firmě v takové podobě a s takovými moduly, kterými od začátku pevně disponuje. Výhodou těchto systémů je jejich nižší cena a pořizovací náklady, na druhé straně však často chybí individuální přístup a flexibilita systému. Příkladem je obchodní a účetní systém Cézár nebo ekonomický a účetní systém Pohoda. [20] [42]

Matice EFE

V následující tabulce č. 15 je sestavena matice EFE, která hodnotí příležitosti a hrozby společnosti Exon a jejich vliv na strategický záměr.

Tabulka 15: Matice EFE

Faktor	Váha (V)	Stupeň vlivu (SV)	Vážený poměr
PŘÍLEŽITOSTI			
Novela živnostenského zákona	0,2	3	0,6
Oživení ekonomiky ČR, investice do ICT	0,07	1	0,07
Získání opakujících se zakázek v jednotlivých segmentech	0,17	4	0,68
Biometrie	0,06	3	0,18
HROZBY			
Růst konkurence	0,09	1	0,09
Zhoršení kvality produktů dodavatelů	0,13	4	0,52
Snížení poptávky po službách	0,12	3	0,36
Konkurence levnějších substitutů	0,16	2	0,32
CELKEM	1		2,82

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

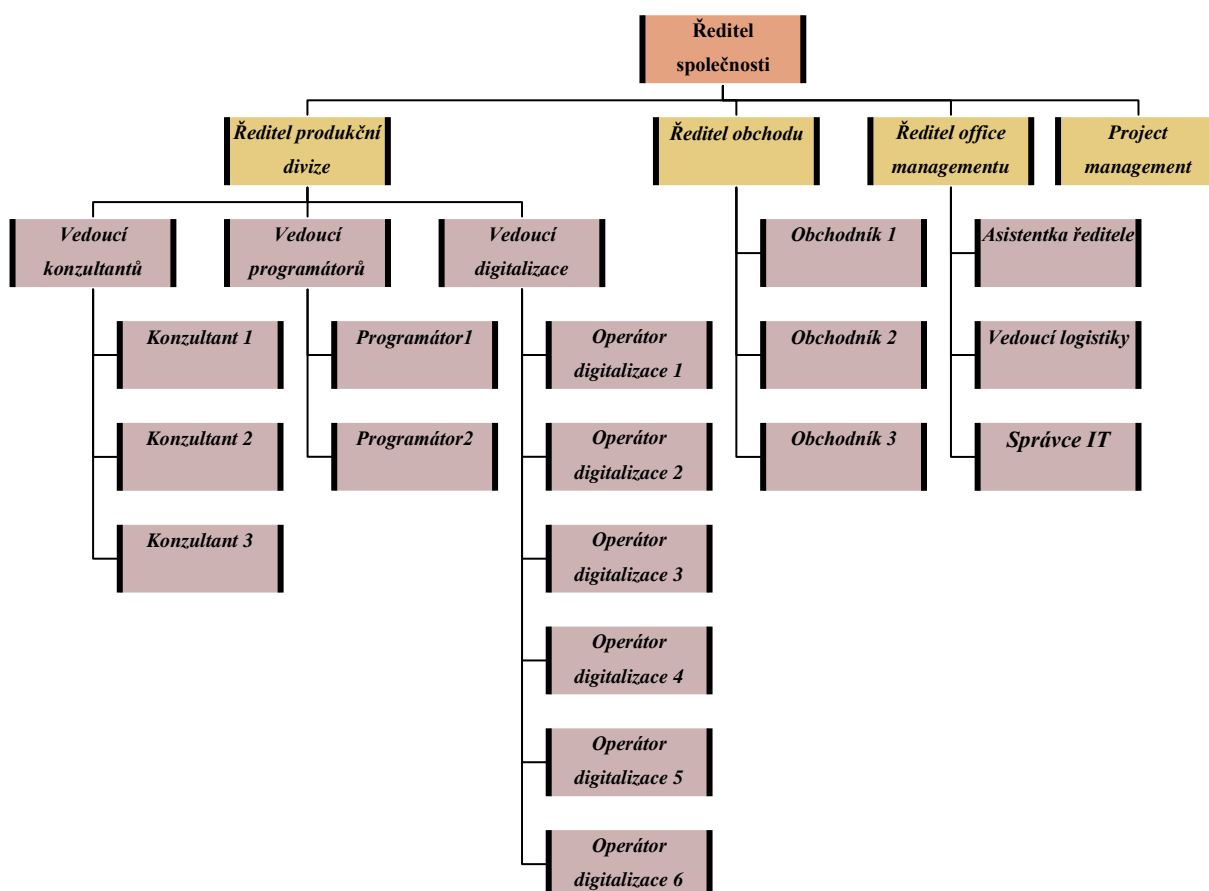
Dosažené celkové vážené ohodnocení činí 2,82. Lze říci, že strategický záměr je středně citlivý na externí prostředí a vykazuje kladné hodnocení matice EFE.

6.2.3 Analýza mikroprostředí

Management

Jak je zřejmé z organizační struktury na následujícím obrázku č. 16, na vrcholu společnosti stojí ředitel společnosti, který je zároveň jejím majitelem, pan Ing. Radek Chramosta. Dále se struktura dělí na čtyři liniové manažery - ředitel produkční divize, ředitel obchodu, ředitel office managementu a project management.

Obrázek 16: Organizační struktura společnosti Exon s.r.o.



Zdroj: interní informace podniku

Personální politika

Tím, že se v poměrně krátké době z malé firmy stala střední, došlo k potřebě řešit personální politiku, systém odměňování a další prvky personálního managementu. Nastavením systému řízení personální politiky je v současnosti pověřena asistentka ředitele office managementu. V rámci tohoto systému dochází k pravidelnému

hodnocení zaměstnanců. To se provádí třikrát ročně. Vedoucí jednotlivých oblastí vedou hodnotící pohovory s podřízenými, a na základě toho mohou rozdělit případné odměny. Hlavním smyslem je prodiskutovat silné a slabé stránky zaměstnance, cíle do budoucna a jeho plán rozvoje. Personální činnosti ale nezastřešuje propracovanější strategický plán.

Firma však momentálně řeší i jiná úskalí v rámci personalistiky. Problémem, který se v poslední době ve společnosti objevil, je nedostatek programátorů. Obecně je nedostatek IT odborníků aktuální téma. Společnost se snaží problému předejít spoluprací se Západočeskou univerzitou a dává šanci mladým lidem získat zajímavou práci po absolvování školy a nést od první chvíle určitou odpovědnost. Společnost je velmi otevřená novým nápadům a iniciativě ze strany mladých lidí. [30]

Marketing

Současné marketingové nástroje byly podrobně popsány a zanalyzovány v kapitole 5.1. Společnost má ustálené portfolio produktů a služeb, v jehož rámci je dominantní zejména DMS, vývoj softwaru a digitalizace dokumentů. Jsou to hlavní produkty, na kterých Exon staví svůj úspěch. Co se týče marketingové komunikace, využívá Exon zejména internet, což je vzhledem k B2B trhu, na kterém působí, efektivní a rozumné. Veškeré marketingové aktivity má na starosti ředitel společnosti. Bohužel mu však nezbývá na koordinaci těchto aktivit dostatek času a je znát, že marketingu chybí soustavné plánování a strategické promyšlení. Firma v této oblasti pociťuje nedostatky a chybějící marketingový plán je jednou ze slabých stránek podniku.

Finanční analýza

V rámci finanční analýzy jsou vybrané údaje společnosti porovnávány s oborovými průměry, které ve své analýze zveřejňuje Ministerstvo průmyslu a obchodu. Vzhledem k povaze podniku byla vybrána oblast - činnosti v oblasti informačních technologií. Účetní období společnosti není shodné s kalendářním rokem a je vždy od 1. dubna do 31. března.

a) Ukazatele rentability

Ukazatele rentability jsou nazývány také jako ukazatele výnosnosti a vyjadřují poměr zisku ke kapitálovým vstupům. Díky těmto ukazatelům je vidět, v jaké míře společnost

vytváří zisk a zda může alokovat kapitál. V tomto případě byl u všech vzorců použit čistý zisk po zdanění tzv. EAT, který společnosti zůstává k výplatě společníkům. [3]

Prvním ukazatelem této skupiny je rentabilita vlastního kapitálu, která vyjadřuje, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu. Obecně je vyvíjena snaha, aby tento ukazatel byl co nejvyšší. [8] Dle tabulky č. 16 činila rentabilita vlastního kapitálu v roce 2011 44%, což je v porovnání s oborovým průměrem (29%) dobrý výsledek. K rapidnímu poklesu došlo v roce 2012, kdy byla rentabilita vlastního kapitálu pouze 4%. Tento pokles byl zapříčiněn velkým poklesem tržeb, se kterým se od té doby společnost potýká. Klesající trend je však zřejmý v celém oboru, jelikož oborový průměr klesl z 29% na 12%. Mírný nárůst lze spatřit v roce 2013, kdy Exxon vykazuje rentabilitu vlastního kapitálu 13%, ale ve srovnání s oborovým průměrem (29%) se nejedná o pozitivní výsledek.

Dalším ukazatelem je rentabilita aktiv, která charakterizuje celkovou efektivnost podniku. Zde je poměřován zisk k celkovým aktivům, aniž by se zjišťovalo, zda aktiva byla financována vlastním nebo cizím kapitálem. [8] Jak je zřejmé z tabulky č. 16, rentabilita aktiv byla 10% v roce 2011, což lze hodnotit jako vcelku dobrý výsledek vzhledem k rentabilitě aktiv celého odvětví, která činila 13%. V dalším roce je v oboru zaznamenán rostoucí trend, avšak v Exonu rentabilita značně klesla, a to na 1%. Opět se zde promítlo významné snížení tržeb, což negativně ovlivňuje finanční zdraví společnosti. V roce 2013 je patrný rostoucí trend a rentabilita celkového kapitálu činí 7%, bohužel však nedosahuje oborového průměru, který je 16%.

Do této skupiny ukazatelů patří také rentabilita tržeb, kterou lze definovat jako schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb. [3]

V tabulce č. 16 lze vidět vývoj tohoto ukazatele a opět je zde patrný velký pokles v roce 2012 oproti roku 2011 a mírný nárůst v roce 2013. Jak již bylo zmíněno, Exxon se od roku 2012 potýká s výrazným poklesem tržeb a snaží se tomu do budoucna zabránit. Jednou z příčin může být konec dotačního období 2007 - 2013. Se začínajícím novým dotačním obdobím podnik očekává zvýšení zakázek s časovým zpožděním z důvodu trvání schvalovacích procesů jednotlivých žádostí o dotace.

Tabulka 16: Vývoj ukazatelů rentability

Ukazatele	Vzorec	2011	2012	2013
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	<i>EAT/vlastní kapitál</i>	0,44	0,04	0,13
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	<i>EAT/celková aktiva</i>	0,10	0,01	0,07
Rentabilita tržeb (ROS)	<i>EBT/tržby</i>	0,43	0,05	0,27

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Tabulka 17: Oborové průměry ukazatelů rentability

Oborové průměry	2011	2012	2013
ROE	0,29	0,12	0,29
ROA	0,13	0,27	0,16

Zdroj: www.mpo.cz

b) Ukazatele aktivity

Další skupinou poměrových ukazatelů jsou ukazatele aktivity, které vyjadřují, jak je kapitál vázán v jednotlivých formách majetku. Tyto ukazatele mohou mít dvojitou podobu, a to počet obrátek nebo dobu obratu, která je uvedena zpravidla ve dnech. [3]

Do skupiny ukazatelů v podobě počtu obrátek patří ukazatel obrat aktiv, který udává, jak efektivně jsou využívána celková aktiva. Obecně lze říci, že by měl ukazatel dosahovat alespoň hodnoty 1. [3] Jak je patrné z tabulky č. 18, společnost této hodnoty nedosahuje ani v jednom sledovaném roce. Nejvyšší je obrat aktiv v roce 2012, a to 0,59. Druhým ukazatelem této skupiny je obrat pohledávek, který vyjadřuje, jak rychle jsou pohledávky proměněny v peněžní prostředky. V případě Exonu obraty pohledávek v jednotlivých letech rostly, což je pro společnost pozitivní, ale hodnoty jsou celkově poměrně nízké. Stejně jako v předchozích případech lze spočítat také obrat závazků. Počet obrátek i v tomto případě vykazuje rostoucí trend, ale hodnoty jsou také poměrně nízké.

Druhou skupinou jsou ukazatele, které mají podobu doby obratu a vyjadřují, po jakou dobu jsou finanční prostředky vázány v daném majetku. V podstatě tedy říkají, za jak dlouho se uskuteční obrátka. [2] V tabulce č. 18 je vidět, že velmi vysoká je doba obratu aktiv. Je to dáno malým poměrem denních tržeb oproti celkovým aktivům. Stejně tak doby obratu pohledávek a závazků vykazují skutečně vysoké hodnoty, což indikuje

špatně nastavené platební podmínky a morálku. V roce 2013 se však dosáhlo určitého snížení, což lze hodnotit kladně.

Tabulka 18: Vývoj ukazatelů aktivity

Ukazatel	Vzorec	2011	2012	2013
Obrat aktiv	<i>tržby/aktiva</i>	0,29	0,59	0,33
Obrat pohledávek	<i>tržby/pohledávky</i>	0,59	0,92	1,95
Obrat závazků	<i>tržby/závazky</i>	0,51	2,91	3,45
Doba obratu aktiv	<i>aktiva/denní tržby</i>	1243,19	605,65	1084,17
Doba obratu pohledávek	<i>pohledávky/denní tržby</i>	610,45	392,25	184,81
Doba obratu závazků	<i>závazky/denní tržby</i>	712,43	123,61	104,23

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

c) Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity charakterizují, jak je společnost schopna platit své splatné závazky. Obecně se rozlišují tři základní stupně likvidity, a to běžná likvidita, pohotová likvidita a okamžitá likvidita. Běžná likvidita vyjadřuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky. Úspěšná společnost by měla být schopna uhradit krátkodobé závazky z odpovídajících položek aktiv. Doporučená hodnota ukazatele by se měla pohybovat dle Grünwalda [3] v rozmezí 1,5 - 2,5. [8]

V tabulce č. 19 se nachází všechny ukazatele likvidity. V případě Exonu je v roce 2011 běžná likvidita mírně pod doporučenou hranicí, což lze stále hodnotit jako dobrý výsledek, jelikož rozmezí intervalu se může lišit dle použité literatury. V letech 2012 a 2013 je běžná likvidita nad uvedeným rozmezím. Tento fakt je na jedné straně hodnocen pozitivně ze strany věřitelů, ale zároveň by bylo dobré z pohledu managementu nalézt optimální hodnotu, aby se zbytečně nedržela oběžná aktiva ve formě pohotových prostředků. Rostoucí trend ve sledovaných letech lze však postřehnout i v oborových průměrech.

Pohotová likvidita, která je dalším stupněm likvidity, pouze vyloučí z oběžného majetku nejméně likvidní položku, kterou jsou zásoby. Pohotová likvidita by se měla pohybovat dle Grünwalda [3] v intervalu 1 - 1,5.

Vývoj pohotovosti likvidity Exonu je opět rostoucí. I zde platí, že z hlediska věřitelů se jedná o kladný jev, ale z pohledu managementu je potřeba se podívat na využití vložených prostředků. Podobně rostoucí trend vykazují i oborové průměry.

Posledním ukazatelem této skupiny je okamžitá likvidita, kde se ve jmenovateli použije finanční majetek (nebo také pohotovosti platební prostředky). Podnik by měl mít takové množství pohotovosti platebních prostředků, aby mohl okamžitě uhradit krátkodobé závazky alespoň z jedné pětiny. Pohotovosti likvidita by měla být dle Grünwalda [3] zhruba 0,2.

V případě Exonu se hodnota okamžité likvidity v roce 2011 a 2012 pohybuje zhruba kolem hodnoty 0,2, ale velký nárůst je zaznamenán v roce 2013. Důvodem může být nárůst krátkodobého finančního majetku.

Tabulka 19: Vývoj ukazatelů likvidity

Ukazatel	Vzorec	2011	2012	2013
Běžná likvidita	<i>oběžná aktiva/krátkodobé závazky</i>	1,32	3,55	5,05
Pohotovosti likvidita	<i>(oběžná aktiva – zásoby)/krátk. závazky</i>	1,31	3,35	4,19
Okamžitá likvidita	<i>finanční majetek/krátkodobé závazky</i>	0,45	0,18	2,41

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Tabulka 20: Oborové průměry ukazatelů likvidity

Oborové průměry	2011	2012	2013
Běžná likvidita	2,07	2,13	2,34
Pohotovosti likvidita	1,89	2,03	2,26
Okamžitá likvidita	0,32	0,60	0,78

Zdroj: www.mpo.cz

d) Ukazatele finanční stability

Smyslem ukazatelů finanční stability je zejména porovnání vlastních a cizích zdrojů a zjištění, jak je společnost zadlužena. [3] Vývoj zadluženosti, který se nachází v tabulce č. 21, ukazuje, že zadluženost v letech 2011 a 2012 byla nad hranicí 50%. V roce 2011 je to zapříčiněno vysokým podílem krátkodobých závazků. V roce 2012 naopak krátkodobé závazky klesly, ale podnik si vzal úvěr, který se v zadluženosti projevil.

V roce 2013 se však podařilo zadluženost značně snížit, a to na 12%. Snížení zadluženosti je pro podnik samozřejmě pozitivní.

Finanční páka může být dalším ukazatelem, který charakterizuje míru zadlužení. Čím je vyšší podíl cizích zdrojů, tím je i vyšší hodnota finanční páky. Jak je zřejmé z tabulky č. 21, vývoj finanční páky je podobný jako vývoj celkové zadluženosti a ovlivnily ho i stejné faktory.

Tabulka 21: Vývoj ukazatelů finanční stability

Ukazatel	Vzorec	2011	2012	2013
Finanční páka	<i>celková aktiva/vlastní kapitál</i>	4,38	3,31	1,97
Celková zadluženost	<i>cizí zdroje/celková aktiva</i>	0,66	0,54	0,12

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Z provedené analýzy základních poměrových ukazatelů vyplývá, že celkově je Exon ekonomicky stabilním podnikem. Co se týče rentability, tak její vývoj většinou kopíroval průběh v odvětví. I přes značný pokles tržeb si podnik udržuje dobrou rentabilitu tržeb. Nicméně tento ukazatel vykazuje ve sledovaném období značné výkyvy, což může mít v budoucnu negativní vliv na finanční stabilitu podniku. Negativním jevem je také horší platební morálka zákazníků, o čemž svědčí vysoká doba obratu pohledávek. Pozitivně je však možné hodnotit likviditu podniku, která je vyšší než oborové průměry a dokazuje schopnost podniku hradit své splatné závazky. Z těchto důvodů je podnik celkově hodnocen jako ekonomicky stabilní.

Matice IFE

V následující tabulce č. 22 je sestavena matice IFE, která hodnotí silné a slabé stránky společnosti Exon a jejich vliv na strategický záměr.

Tabulka 22: Matice IFE

Faktor	Váha (V)	Stupeň vlivu (SV)	Vážený poměr
SILNÉ STRÁNKY			
Zavedená IT společnost	0,1	3	0,3
Individuální přístup ke klientům, řešení „šité na míru“	0,15	4	0,6
Široké portfolio služeb a produktů	0,15	4	0,6
Nabídka stáží pro studenty	0,05	3	0,15
SLABÉ STRÁNKY			
Nestálý vývoj rentability tržeb	0,1	1	0,1
Slabá personální politika	0,15	2	0,3
Chybějící marketingový plán	0,2	1	0,2
Nedostatek programátorů	0,1	1	0,1
CELKEM	1		2,35

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Dosažené celkové vážené ohodnocení činí 2,35, což znamená, že se společnost opírá o středně silnou interní pozici firmy.

6.3 SWOT analýza

V následující tabulce č. 23 se nachází shrnutí výstupů matice IFE a EFE.

Tabulka 23: SWOT analýza společnosti Exon s.r.o.

	Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
<i>Vnitřní prostředí</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Zavedená IT společnost ➤ Individuální přístup ke klientům, řešení „šité na míru“ ➤ Široké portfolio služeb a produktů ➤ Spolupráce s univerzitou a mladými lidmi 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nestálý vývoj rentability tržeb ➤ Slabá personální politika ➤ Chybějící marketingový plán ➤ Nedostatek programátorů
<i>Vnější prostředí</i>	Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Novela živnostenského zákona ➤ Oživení ekonomiky ČR, investice do ICT ➤ Získání opakujících se zakázek v jednotlivých segmentech ➤ Biometrie 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Růst konkurence ➤ Zhoršení kvality produktů dodavatelů ➤ Snížení poptávky po službách ➤ Konkurence levných substitutů

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Silné stránky

V případě silných stránek společnosti se společnost může opřít o to, že je zavedenou IT společností, která funguje na trhu více než deset let a za tu dobu si vytvořila stabilní základnu dodavatelů a také stálé zákazníky. Výhodu oproti systémům, které jsou sice levnější, za to nepřinášejí individuální řešení, má Exon v tom, že je flexibilně schopen navrhnout řešení pro jakoukoliv společnost s rozdílnými potřebami a v různých oborech podnikání. Silnou stránkou je také to, že portfolio společnosti služeb je skutečně široké a oproti konkurenci je společnost schopna nabídnout komplexní řešení ve správě dokumentů, od digitalizace dokumentů až po vývoj softwaru. Pozitivní je také to, že firma podporuje studenty a snaží se získat je již během jejich studia na Západočeské univerzitě v Plzni.

Slabé stránky

Jak vyplynulo z finanční analýzy podniku, vývoj tržeb od roku 2012 výrazně klesá. I z toho důvodu je za sledované období vývoj rentability tržeb značně nestálý, což určitě nepřispívá k dobrému finančnímu zdraví podniku. Z interní analýzy dále vyšlo najevo, že uvnitř podniku není formulována jasná personální strategie, což firma pocítila při svém rozrůstání. Další slabou stránkou je absence strategického marketingového plánování a koordinování marketingových aktivit. Většinu marketingových činností řídí ředitel společnosti, na což však nemá vyčleněn dostatek času a marketingové aktivity nevycházejí ze strategického marketingového plánování. V neposlední řadě se společnost potýká s nedostatkem IT programátorů.

Příležitosti

Jako příležitost lze hodnotit legislativní změny v zákonu o veřejných zakázkách či novelu živnostenského zákona, díky které by mohla společnost zaujmout živnostníky svým jednoduchým a rychlým řešením digitalizace dokumentů. Co se týče současné ekonomické situace v České republice, pozitivní vliv by mohlo mít na podnikání Exonu celkové oživení ekonomiky a rostoucí investice v ICT. Příležitostí je určitě také to, aby se společnosti dařilo získávat z určitého segmentu opakované zakázky. K tomu je však potřeba přesného zacílení na danou skupinu zákazníků a provedení jasné a přehledné segmentace. Příležitostí pro Exon je také trh s biometrickými technologiemi, který má stále tendenci růst. Tyto technologie jsou navíc u zákazníků čím dál více oblíbené.

Hrozby

Mezi hrozby se řadí růst konkurence, která panuje v sekci malých firem na trhu ICT. Jelikož je firma částečně závislá na svých dodavatelích, může být pro ni hrozbou snížení kvality z jejich strany. Další hrozbou je také pokračující pokles poptávky po službách či konkurence levnějších substitutů.

Ze SWOT analýzy vyplývají podstrategie, díky kterým se může firma připravit na situace, které mohou nastat vlivem prostředí.

Strategie SO („max - max“)

V rámci této strategie společnost využije svých silných stránek ve prospěch příležitostí. Může tak využít toho, že je zavedená IT firma, a díky tomu získat v daném segmentu

opakované zakázky. Dále může díky širokému portfoliu služeb a produktů lépe obstát ve výběrovém řízení na veřejné zakázky.

Strategie ST („max – min“)

Tato strategie umožňuje využít silné stránky k překonání hrozeb. V tomto případě může společnost odolávat rostoucí konkurenci tím, že nabízí široké portfolio produktů a služeb a je zákazníkovi schopna nabídnout komplexní řešení. Levnějším substitutům je možné se bránit tím, že zákazníkovi nabídne individuální řešení „šité na míru“ a přesvědčí ho, že díky tomuto řešení uspokojí veškeré jeho požadavky.

Strategie WO („min - max“)

Díky této strategii se eliminují slabé stránky a využijí všechny příležitosti. Společnost se bude snažit získat opakující zakázky v jednotlivých segmentech a ustálit vývoj rentability tržeb.

Strategie WT („min - min“)

Smyslem této strategie je odstranit slabé stránky a minimalizovat hrozby. V tomto případě by společnost měla zavést fungující marketingový a personální plán a zároveň se snažit nabídnout programátorům různé finanční i nefinanční benefity, aby po studiu zůstávali ve firmě.

6.4 Firemní cíle

Jelikož se společnost v poměrně krátké době transformovala z malé firmy na střední, chtěla by v této kategorii zůstat a zaměřit se zejména na získání nových zakázek a růst tržeb společnosti. Toho chce dosáhnout zvýšením kvality, investicemi do oblasti marketingu a prodeje a také uvedením nových produktů na trh. Dalším cílem je vytvořit fungující motivační systém pro zaměstnance a zlepšit interpersonální vztahy na pracovišti.

Strategické cíle pro období 2015 - 2018:

- Zvýšit tržby o 5% každý rok,
- Zpracovat marketingový plán do 31. 12. 2015,
- Uvedení nového produktu pro veřejnou správu na trh do 30. 1. 2016,
- Uvedení nového produktu pro soukromý sektor na trh do 30. 6. 2016,

- Zvýšit kvalitu výrobků a služeb do 31. 12. 2016,
- Každý rok zvyšovat výdaje na vzdělávání zaměstnanců o 3%,
- Implementovat novou personální a sociální politiku do 31. 12. 2016.

Odvětví, ve kterém se společnost pohybuje, je velmi dynamické a neustále se mění. Z tohoto důvodu mají strategické cíle spíše krátkodobý charakter a většina z nich je stanovena na jeden rok dopředu.

Strategie - příběh Exonu

Školení zaměstnanců

Základem strategie jsou dobře proškolení zaměstnanci obchodního oddělení. Právě oni jsou ti, kteří jsou v prvním kontaktu se zákazníkem a musí ho umět zaujmout. Důraz bude kladen především na komunikační dovednosti. V zákaznické firmě totiž mohou mluvit jak s IT technikem, který bude chtít znát přesné parametry a vlastnosti produktů, tak s finančním ředitelem či obchodním ředitelem, které budou více zajímat výhody produktu a odpověď na otázku, proč by si měli pořídit produkt právě od Exonu. Samozřejmostí je dobrá informovanost o rozšířeném portfoliu produktů a služeb. Zaměstnanci obchodního oddělení budou nabízet nový produkt „*Exon Start*“ pro živnostenské úřady a vyhledávat další zákazníky v segmentu veřejné správy, pro který by byl produkt vhodný. V soukromém sektoru budou nabízet nový produkt s názvem „*Exon Follower*“. Prodej obou produktů bude podpořen zacílenou kampaní.

Rozšíření portfolia produktů a služeb

V oblasti veřejné správy bude na trh uveden nový produkt „*Exon Start*“, který usnadní především živnostenským úřadům digitalizaci dokumentů. Bude se jednat o komplexní řešení, které v sobě zahrnuje vytvoření skenovacího pracoviště pro úřady, instalaci softwaru a servis. Tento produkt bude uveden na trh do konce ledna 2016.

Exon připraví produkt i pro soukromý sektor a bude chtít oslovit nové zákazníky s jednoduchým řešením v oblasti řízení oběhu dokumentů v obchodních procesech podniků. Bude se tedy jednat o plně funkční systém správy dokumentů. Produkt ponese název „*Exon follower*“ a počítá se s uvedením tohoto produktu na trh do 30. 6. 2016.

Prvky odlišení

Důležitou součástí strategie bude odlišení se od konkurence díky nabídce s vysokou kvalitou a funkční spolehlivostí. K tomu bude potřeba mít dobrý tým programátorů, který se bude věnovat vývoji nových produktů a aplikací. Aby bylo dosaženo stanovených cílů, opustí Exon dosavadní přístup a zaměří se na prvotřídní péči o zákazníky. Zákazníky osloví novými komunikačními kanály a nabídne jim nové zajímavé produkty, které budou přesně řešit jejich potřeby a přání. Důležité je, aby se strategií byli seznámeni všichni zaměstnanci firmy a rychle reagovali na požadavky a přání zákazníků. Zákazník jistě ocení zainteresovanost a nasazení zaměstnanců Exonu.

Strategie růstu

Jedním z cílů Exonu je každoroční zvyšování tržeb. Toho by mělo být dosaženo díky prodeji nových produktů, použitím nových komunikačních kanálů a novým přístupem zavedeným ve firmě. Úspěšně zavedená strategie by ve svém důsledku měla zvýšit hodnotu pro vlastníky Exonu a zúročit jejich kapitál.

6.5 Marketingové cíle a strategie

Pro rok 2016 jsou stanoveny následující marketingové cíle:

- Uvedení nového produktu pro veřejný sektor do 30. 1. 2016
- Uvedení nového produktu pro soukromý sektor do 30. 6. 2016
- Zjednodušit komunikaci a popisy produktů a služeb směrem k zákazníkům do 31. 12. 2016
- Využít nové komunikační kanály do 31. 12. 2016

Implementace marketingových cílů do marketingového mixu

Produktová strategie

Jak vyplývá ze stanovených cílů, stávající portfolio produktů a služeb bude doplněno o nový produkt pro veřejnou správu s názvem „*Exon Start*“ a zároveň i o nový produkt pro soukromý sektor pojmenovaný „*Exon Follower*“.

Exon Start

Tento produkt bude reagovat na novelu živnostenského zákona, která nabyla účinnosti 1. ledna 2015. Exon bude schopen vybavit úřad skenovacím pracovištěm, vytěžit dokumenty, nainstalovat odpovídající software, archivovat elektronické dokumenty a zaškolit pracovníky. Zákazníky z řad živnostenských úřadů osloví společnost telefonicky a prostřednictvím direct mailu. Dále bude zapotřebí vytvořit zajímavé propagační materiály, umístit produkt na webové stránky a pozvat zástupce z úřadů na seminář týkající se procesu digitalizace dokumentů. V rámci tohoto semináře by byli potenciální zákazníci detailně seznámeni s produktem vytvořeným Exonem a vyzkoušeli by si, jak by digitalizace dokumentů probíhala v praxi.

Na obrázku č. 17 je návrh loga nového produktu „Exon Start“, které je jednoduché, lehce zapamatovatelné a drží se firemních barev, kterými je tmavě červená a šedivá. Logo bylo vytvořeno pomocí programu AAA Logo. Produkt by mohl být doplněn sloganem: „*Ten správný čas nastartovat digitalizaci dokumentů s Exonem.*“

Obrázek 17: Návrh loga nového produktu „Exon Start“



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Exon Follower

Jedná se o rychlé, jednoduché a efektivní řešení, které umožní řídit oběh veškerých dokumentů v obchodních procesech společností. Tento produkt pomůže standardizovat obchodní procesy a docílit tak snížení chybovosti i celkových nákladů. Díky tomuto produktu získají zákazníci plně funkční systém elektronické správy dokumentů obohacený dlouholetými zkušenostmi Exonu v oblasti Document Management System.

Výhody nového produktu:

- Všestranné řešení vhodné pro všechny obory podnikání
- Žádné zbytečné papírové dokumenty (pouze elektronický oběh dokumentů)

- Kontrola nad dokumenty ve všech fázích procesu
- Automatické zpracování a ukládání dokumentů
- Zrychlení obchodních procesů
- Snadná zastupitelnost uživatelů (např. v době nemoci či dovolené)
- Snadné dohledání všech dokumentů
- Průkaznost schvalování došlých dokumentů

Produkt „Exon Follower“ se bude nabízet ve třech variantách, a to BASIC, STANDARS a ALL INCLUSIVE. V čem se jednotlivé varianty liší, ukazuje tabulka č. 24.

Tabulka 24: Varianty nového produktu „Exon Follower“

Funkce	BASIC	STANDARD	ALL INCLUSIVE
Správa žádánek, objednávek, faktur a smluv	Ano	Ano	Ano
Počet dokumentů	500 000	500 000	Neomezeně
Integrované workflow	Ano	Ano	Ano
Podpora MS Office a pdf	Ano	Ano	Ano
Počet uživatelů	10	20	Volitelné
Integrace do prostředí MS Server a MS SQL	Ano	Ano	Ano
Servisní podpora	Standardní	Standardní	Individuální
Zavádění dokumentů do systému	Dle šablon	Dle šablon	Variabilní
iSearch	Ano	Ano	Ano

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

I tento produkt by byl doplněn vlastním logem a sloganem. Návrh loga se nachází na obrázku č. 18. Opět jsou zachovány firemní barvy a logo se vyznačuje jednoduchým designem, který je snadno zapamatovatelný. Logo by mohl doprovázet slogan: „*Nechte se námi vést ve světě Document Management System*“.

Obrázek 18: Návrh loga nového produktu „Exon Follower“



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Cenová strategie

V současné době se ve společnosti stanovuje cena tak, aby pokryla vynaložené náklady a firma dosahovala požadovaného zisku. Bere se také v úvahu možnost uzavření kontraktu, ceny konkurence a odhad jejich strategií. Konečná cena se pak liší dle rozsahu projektu. Záleží na tom, zda se jedná pouze o implementaci softwaru, digitalizaci dokumentů a vytěžování dat, nebo jde o komplexní řešení zahrnující všechny služby. Celkově se společnost snaží snižovat náklady, jelikož zákazníka nezajímá, zda si výrobce nebo prodávající započítal vyšší náklady, ale rozhodující je pro ně konečná cena.

Co se týče nového produktu Exon Start, který se bude skládat ze skenovacího pracoviště, softwaru a servisu, bude se cena odvíjet zejména od vybavení skenovacího pracoviště. Konečná cena je závislá na tom, jaký skener si zákazník vybere a kolik jich bude potřeba v rámci skenovacího pracoviště. Skenery se liší tím, zda obsahují či neobsahují ploché lože a jaké rozměry dokumentů skenují (A4, A3). Konečná cena by se mohla pohybovat v rozmezí 80 000 Kč - 150 000 Kč bez DPH. Aby se Exon odlišil od konkurence, bude v rámci produktu nabízet servis a poimplementační podporu jako určitou přidanou hodnotu.

V případě nového produktu Exon Follower, bude cena odstupňovaná dle variant produktů BASIC, STANDARD a ALL INCLUSIVE.

Distribuční strategie

Distribuční strategie bude stejná jako dosud. Bude se tedy jednat o přímou distribuční cestu bez mezičlánků. Díky tomu bude Exon v osobním kontaktu se zákazníky a bude moci klást větší důraz na excelentní péči o zákazníka.

Komunikační strategie

Cílem celé komunikační strategie bude „*dostat se blíže ke svým zákazníkům*“.

Veškeré komunikační kanály byly dopodrobna popsány v podkapitole 5.1.4. Nejdříve je potřeba stanovit strategii pro stávající komunikační kanály a poté budou navrženy nové. V případě webových stránek je zapotřebí, aby byly oživeny novým designem, který návštěvníka zaujme a bude odpovídat současným trendům. Dále je důležité projít obsah jednotlivých stránek na webu a určit, zda se zde vyskytují skutečně podstatné informace pro potenciální zákazníky. Poté je nezbytné upravit popisy produktů a služeb tak, aby byly srozumitelné jak pro IT techniky ze zákaznické firmy, tak i pro finanční či obchodní ředitele a další zaměstnance. V konečném důsledku nový web napomůže snížení okamžité míry opuštění webu, která je velmi vysoká. Konkrétní návrhy na zlepšení byly popsány v podkapitole 5.1.4.1.

Exon doposud využíval také PPC kampaně. Tyto kampaně budou pokračovat, ale je potřeba se zaměřit na jejich optimalizaci. K tomu by společnost využila služeb externí agentury, která má s vedením PPC potřebné zkušenosti.

V případě sociálních sítí je zapotřebí jasně vymežit obsah profilu na Facebooku a na LinkedIn. Profil na Facebooku by měl být svým obsahem zaměřen na zaměstnance podniku, případně stojí za zvážení, zda vůbec tento profil spravovat. V rámci komunikace se zákazníky na B2B trhu nebývá efektivním komunikačním kanálem, což dokazuje i nízký počet uživatelů, kteří profil sledují. Daleko zajímavější je v tomto ohledu profil na LinkedIn. Tomuto profilu by měla být věnována větší pozornost. Jak již bylo zmíněno, Exon by zde mohl vytvářet skupiny a diskuze zabývající se nejrůznějšími tématy z oboru, např. ukládáním elektronických dokumentů, IT bezpečností, efektivní správou dokumentů nebo výhodami biometrického podpisu a další.

Jedním z marketingových cílů je nalézt nové efektivní komunikační kanály. Novým prostředkem komunikace Exonu by mohly být veletrhy. Jak potvrdil výzkum agentury B-Inside v kapitole 2.3, do výstav a veletrhů B2B firmy investují nejvíce finančních prostředků. Exon by se tedy mohl aktivně účastnit veletrhů jako vystavovatel a rozšířit tak povědomí o svých produktech. V rámci akčního programu v kapitole 7.1 budou uvedeny konkrétní veletrhy a akce, kterých se Exon v následujícím roce zúčastní.

Jelikož se chce Exon dostat ke svým zákazníkům blíže, bude pořádat zákaznické dny pro své stálé zákazníky a nejrůznější semináře a workshopy pro širokou veřejnost. Cílem bude představit poslední novinky v oboru, prodiskutovat aktuální témata v oboru a zejména prezentovat firmu jako celek. Dalším prvkem komunikace se zákazníky bude rozesílání newsletterů. Jednou za dva měsíce bude vytvářen tematicky zaměřený newsletter, který představí aktuální novinky z oboru týkající se daného tématu a připojí se i novinky z firmy. Důležitá je jednoduchost a výstižnost sdělení. Cílem newsletteru není prodej konkrétních produktů, ale sdělování novinek a informací z oboru a z firmy. [19]

Komunikační strategii by mohly podpořit také články a inzerce v odborných časopisech. Výzkumná agentura Median, s.r.o. zveřejnila průzkum v oblasti čtenosti tisku za rok 2014. V tabulce č. 25 je možné si prohlédnout nejčtenější časopisy v oblasti informačních a komunikačních technologií za rok 2014. Čtenost znamená odhad čtenosti na vydání a zkratka PN označuje průměrný prodaný náklad v kusech. [33]

Tabulka 25: Čtenost časopisů v oblasti informační a komunikační technologie dle Media projektu

	Čtenost	PN
Computer	77 000	16 211
Chip	72 000	15 652
Extra PC	43 000	7 959
Počítač pro každého	41 000	7 304

Zdroj: www.median.cz

6.6 Rozpočet

Tabulka 26: Návrh rozpočtu marketingových aktivit

Nákladová položka	Výdaje za měsíc (v Kč)	Výdaje za rok (v Kč)
Nový design webových stránek		50 000
Správa PPC kampaní	4000	48 000
Kredit pro PPC kampaně	5000	60 000
Veletrhy a konference		
- ELECTRO/TECHNICA/IT (Pardubice: 24. 9. - 26. 9. 2015)		2 000
- Service Delivery Forum International 2015 (Brno: 20. 5. 2015)		10 300
Články a reklama v tisku		
- Inzerce v časopisu Chip		20 000
- Inzerce v online časopisu IT Systems		19 000
- Inzerce v časopisu Ekonom		60 000
Propagační letáky k novým produktům		
- Letáky A5 (100 ks)		500
- Brožury (100 ks)		5 000
Celkem		274 800

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

7 Realizace a kontrola plnění marketingového plánu

Po stanovení strategií je nutné tyto strategie přetvořit do dílčích akcí, které jsou součástí jednotného dokumentu nazývaného jako akční program. Z akčního programu bude zcela jasné, do kdy musí být aktivita splněna, kdo je za ni zodpovědný a zda byla řádně splněna či nikoliv. Průběžně je také potřeba kontrolovat, zda plánované hodnoty odpovídají skutečným. Akčním programem a kontrolou plánu se bude zabývat tato kapitola.

7.1 Akční program

Tabulka 27: Akční program společnosti Exxon s.r.o.

Aktivita	Upřesnění	Odpovědná osoba	Termín
Osobní prodej	Tvorba podkladů pro uvedení nového produktu <i>Exon Start</i> na trh (propagační materiály, ceník, popis produktu)	Ředitel obchodního oddělení	do 23. 1. 2016
Osobní prodej	Oslovení potenciálních klientů z cílové skupiny s <i>Exon Start</i> (telefon, direct mail)	Obchodník č. 1	od 2. 2. 2016
Osobní prodej	Tvorba podkladů pro uvedení nového produktu <i>Exon Follower</i> na trh (propagační materiály, ceník, popis produktu)	Ředitel obchodního oddělení	do 30. 4. 2016
Osobní prodej	Oslovení potenciálních klientů z cílové skupiny s <i>Exon Follower</i> (telefon, direct mail)	Obchodník č. 2	od 1. 6. 2016
Podpora prodeje	Seminář „ <i>Digitalizace archivu živnostenských úřadů</i> “ - příprava programu, oslovení úřadů, zajištění místa (konání akce 17. 2. 2016)	Asistentka ředitele office managementu	do 12. 2. 2016
Podpora prodeje	Workshop „ <i>Nahlédnutí pod pokličku digitalizace dokumentů</i> “ - příprava programu, oslovení zákazníků, zajištění místa (konání akce 8. 6. 2016)	Asistentka ředitele office managementu	do 30. 5. 2016
Podpora prodeje	Tvorba newsletteru - návrh tématu, příprava článků, návrh designu (rozesílání newsletteru 1. 2., 4. 4., 6. 6., 1. 8., 3. 10., 5. 12. 2016)	Konzultant 1, Programátor 1, Konzultant 2, Programátor 2	do 27. 1., do 30. 3., do 31. 5., do 27. 7., do 28. 9., 30. 11. 2016

Podpora prodeje	Zajištění inzerce v časopisech <i>Chip</i> - otisknutí 2 článků v průběhu roku, <i>IT Systems</i> - 1 článek, <i>Ekonom</i> - reklama	Vedoucí konzultantů	<i>Chip</i> - otisknutí článku 1 do 26. 3. 2016 a článku 2 do 30. 6. 2016, <i>Ekonom</i> - reklama do 31. 7. 2016, <i>IT Systems</i> - článek 1 do 31. 10. 2015
Podpora prodeje	Příprava na konferenci Service Delivery Forum International 2015 (Brno: 20. 5. 2015) - odeslání přihlášky	Asistentka ředitele office managementu	do 30. 4. 2015
Podpora prodeje	Organizace příprav na veletrh <i>ELECTRO/TECHNICA/IT</i> (konání akce 24. 9. - 26. 9. 2015 - Pardubice) - zajištění stánku, personální obsazení, letáky, brožury, vizitky, reklamní předměty	Ředitel office managementu	do 10. 9. 2015
Public relation	Psaní článků pro časopisy <i>Chip</i> , <i>IT Systems</i>	Vedoucí konzultantů	dle vydání článků
Public relation	Příprava obsahu Facebook, LinkedIn - pravidelné vkládání příspěvků, správa sítí	Správce IT	pravidelné příspěvky jednou za 14 dnů
Reklama	Organizace PPC kampaně - výběr agentury, spolupráce s agenturou, průběžná kontrola, integrace nových produktů do kampaně	Vedoucí programátorů	do 27. 2. 2016
Reklama	Nové webové stránky - výběr a spolupráce s agenturou	Správce IT	do 27. 2. 2016

Zdroj: vlastní zpracování, 2015 dle [31]

7.2 Kontrola plnění marketingového plánu

Posledním krokem marketingového plánu je kontrola toho, zda očekávané výsledky odpovídají reálným výsledkům. V případě, že by neodpovídaly, je potřeba navrhnout opatření a eventuelně upravit marketingový plán.

Co se týče plnění marketingových aktivit, je možné u webových stránek sledovat návštěvnost webu. Konkrétně je dobré sledovat ukazatele jako je např. celkový počet návštěv, zobrazené stránky, průměrná doba trvání návštěvy či míra okamžitého opuštění. V případě PPC kampaně je díky nástroji Google Analytics také poměrně snadné sledovat průběžný vývoj jednotlivých ukazatelů. U nových produktů bude

samozejmě podstatný vývoj jejich prodejů. Většinu těchto ukazatelů je zapotřebí sledovat několikrát do měsíce. Co se týče veletrhů, je nejjednodušším měřením počet rozdaných vizitek, dotazník apod. Dále je nutné porovnat, zda bylo dosaženo cílů pomocí stanovených indikátorů výkonnosti. Pro kontrolu cílů může sloužit tabulka níže.

Tabulka 28: Kontrola plnění cílů

Cíl	Indikátor výkonnosti	Cílová hodnota	Termín splnění	Zodpovědná osoba
Zvýšení tržeb o 5%	Hodnota tržeb ve výkazu zisku a ztráty	Zvýšení o 5 %	31. 12. 2016	Ředitel společnosti
Zpracování marketingového plánu	Ano/Ne	Ano	31. 12. 2015	Ředitel společnosti
Uvedení nového produktu Exon Start	Počet uzavřených smluv	Alespoň 20 do konce roku 2016	Uvedení produktu na trh do 30. 1. 2016	Ředitel obchodního oddělení
Uvedení nového produktu Exon Follower	Počet uzavřených smluv	Alespoň 12 do konce roku 2016	Uvedení produktu na trh do 30. 6. 2016	Ředitel obchodního oddělení
Zvýšení kvality výrobků a služeb	Pravda/Nepravda	Pravda	31. 12. 2016	Ředitel programátorů
Školení a semináře pro zaměstnance	Hodnota výdajů za vzdělávání	Zvýšení o 3 %	31. 12. 2016	Ředitel office managementu
Implementace nové personální politiky	Ano/Ne	Ano	31. 12. 2016	Ředitel office managementu
Zjednodušení komunikace a popisů produktů a služeb	Dotazníkové šetření	70% spokojených respondentů	31. 3. 2016	Asistentka ředitele office managementu
Využití nových komunikačních kanálů	Počet nových komunikačních kanálů	Alespoň 3	31. 12. 2016	Ředitel obchodního oddělení

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

8 Závěr

Diplomová práce se zabývá zpracováním návrhu marketingového plánu pro společnost EXON s.r.o. Teoretická část podrobně vysvětluje, jaké dílčí kroky je potřeba splnit k sestavení efektivního marketingového plánu. Objasněny jsou pojmy jako strategické marketingové plánování, pro které je výchozí plánování jednotlivých aktivit vedoucích k určení marketingových cílů a vymezení plánu k jejich dosažení. Dále je věnována pozornost shrnutí specifik B2B trhu a zajímavým výsledkům výzkumu agentury B-Inside. Ta provedla mezi B2B firmami výzkum, jehož výsledky potvrzují fakt, že marketingově orientované firmy skutečně dosahují lepších ekonomických výsledků.

S ohledem na stanovené zásady byla v praktické části provedena analýza stávajících marketingových nástrojů. Na základě provedené analýzy bylo společnosti doporučeno oživit webové stránky novým designem a zaměřit se na obsah webových stránek, a to zejména na zjednodušení popisů produktů a služeb. Je potřeba si uvědomit, že i přesto, že je zákazníkem Exonu jiná společnost, vždy za ni budou vystupovat konkrétní lidé. Na webových stránkách mohou hledat informace, jak IT odborníci zákaznické firmy, tak finanční či obchodní ředitelé nebo i jiní zaměstnanci. Proto je potřeba přizpůsobit obsah stránek všem těmto osobám. Obsah je obecně důležitý pro jakýkoliv marketingový komunikační kanál, aby byl úspěšný a pomáhal společnosti dosáhnout vytyčených cílů.

V rámci jednotlivých kroků tvorby marketingového plánu byla větší pozornost věnována situační analýze. Je to zejména z toho důvodu, že se společnost podobné analýze pravidelně nevěnuje a komplexně nehodnotí dění v prostředí společnosti. Prostřednictvím této analýzy byly identifikovány zásadní silné a slabé stránky společnosti, příležitosti a hrozby. Jednou ze slabých stránek společnosti je právě absence marketingového plánu. Již delší dobu tento fakt společnost pociťuje na svých klesajících tržbách a také ve srovnání s konkurencí, u které má Exon pocit, že je stále o krok napřed.

Na základě stanovených firemních cílů byla pro společnost navržena strategie, která se odvíjí jako příběh a skládá ze základních pilířů, kterými jsou dobře proškolení zaměstnanci, rozšíření portfolia produktů a služeb o nové produkty, prvky odlišení se od

konkurence a strategie růstu. Spojovacím prvkem této strategie je exkluzivní péče o zákazníky.

Na firemní cíle navazují v práci specifické marketingové cíle, které jsou postupně implementovány do jednotlivých prvků marketingového mixu. V rámci produktové strategie je představen nový produkt pro veřejnou správu a soukromý sektor. Pro veřejnou správu bude uveden na trh produkt „*Exon Start*“, který reaguje na novelu živnostenského zákona a řeší potřebu živnostenských úřadů digitalizovat dokumenty. Produkt je doprovázen návrhem loga a sloganem: „*Ten správný čas nastartovat digitalizaci dokumentů s Exonem*“. I pro soukromý sektor je přichystán nový produkt, a to „*Exon Follower*“, jehož smyslem je zrychlit a zjednodušit oběh veškerých dokumentů v obchodních procesech podniků. Exon zákazníkům představí plně funkční systém elektronické správy dokumentů, který obohatí svými dlouholetými zkušenostmi v oblasti Document Management System. Pro tento produkt je v práci také navrženo logo a doprovází ho jednoduchý a výstižný slogan.

Cílem komunikační strategie je „*dostat se blíže ke svým zákazníkům*“. Součástí této strategie je návrh nových komunikačních kanálů, kterých by Exon mohl využít. Jedná se o veletrhy, které jsou tradičním a osvědčeným marketingovým nástrojem B2B firem. Dále je to pořádání zákaznických dnů, různých workshopů a seminářů jak pro zákazníky, tak pro širokou veřejnost. Komunikační strategii zároveň doplní PR články v odborných časopisech.

Součástí návrhu marketingového plánu je i přesný harmonogram jednotlivých aktivit jako součást akčního programu a v neposlední řadě návrh způsobu hodnocení kontroly plnění cílů pomocí indikátorů výkonnosti. Tímto posledním krokem je návrh marketingového plánu úplný a byl splněn cíl diplomové práce.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Strategický marketingový proces dle McDonalda a Wilsona	14
Obrázek 2: Strategický marketingový proces dle Horákové	15
Obrázek 3: Struktura marketingových rozpočtů B2B firem v ČR (v % firem)	23
Obrázek 4: Komunikační kanály B2B firem	24
Obrázek 5: Podnikatelské prostředí	26
Obrázek 6: Porterův model pěti sil	27
Obrázek 7: Využití SWOT analýzy pro stanovení strategií	31
Obrázek 8: Komponenty marketingového mixu	35
Obrázek 9: Postup realizační etapy strategického marketingového procesu	38
Obrázek 10: Základní prvky kontroly marketingové výkonnosti	40
Obrázek 11: Logo společnosti	42
Obrázek 12: Úvodní stránka webu www.exon.cz	47
Obrázek 13: Ukázka prezentace produktů na webových stránkách	48
Obrázek 14: Návštěvnost webu za rok 2014	54
Obrázek 15: Ukázka PPC reklamy Sklik	57
Obrázek 16: Organizační struktura společnosti Exon s.r.o.	72
Obrázek 17: Návrh loga nového produktu „Exon Start“	85
Obrázek 18: Návrh loga nového produktu „Exon Follower“	87

Seznam tabulek

Tabulka 1: Fáze B2B nákupního procesu ve vztahu k hlavním nákupním situacím	19
Tabulka 2: Orientační ceník digitalizace dokumentů	46
Tabulka 3: Hodnocení webových stránek	49
Tabulka 4: Analýza zdrojového kódu	51
Tabulka 5: Analýza návštěvnosti webových stránek podle Google Analytics	53
Tabulka 6: ICT služby - počet podniků	61
Tabulka 7: ICT služby - tržby (mil. Kč)	61
Tabulka 8: Vývoj tržeb společnosti Exon s.r.o. (tis. Kč)	61
Tabulka 9: Investice do softwaru v ČR (v mil. Kč)	64
Tabulka 10: Zákazníci veřejného sektoru	65
Tabulka 11: Zákazníci soukromého sektoru	66
Tabulka 12: Přehled konkurence společnosti	66
Tabulka 13: Konkurenční srovnání	67
Tabulka 14: Srovnání vybraných DMS	68
Tabulka 15: Matice EFE	71
Tabulka 16: Vývoj ukazatelů rentability	75
Tabulka 17: Oborové průměry ukazatelů rentability	75
Tabulka 18: Vývoj ukazatelů aktivity	76
Tabulka 19: Vývoj ukazatelů likvidity	77
Tabulka 20: Oborové průměry ukazatelů likvidity	77
Tabulka 21: Vývoj ukazatelů finanční stability	78
Tabulka 22: Matice IFE	79
Tabulka 23: SWOT analýza společnosti Exon s.r.o.	80
Tabulka 24: Varianty nového produktu „Exon Follower“	86
Tabulka 25: Čtenost časopisů v oblasti informační a komunikační technologie dle Media projektu	89
Tabulka 26: Návrh rozpočtu marketingových aktivit	90
Tabulka 27: Akční program společnosti Exon s.r.o.	91
Tabulka 28: Kontrola plnění cílů	93

Seznam použité literatury

Publikace

- [1] FORET, Miroslav., PROCHÁZKA, Petr., URBÁNEK, Tomáš. *Marketing-základy a principy*. Brno: Computer Press, 2003, ISBN 80-722-6888-0
- [2] FOTR, Jiří., VACÍK, Emil., SOUČEK, Ivan a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování*, 1. vydání, Grada Publishing a.s., 2012, 384 s., ISBN 978-80-247-3985-4
- [3] GRÜNWARD, Rolf., HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Oeconomica, 2007, 180 s., ISBN 978-80-245-1108-5
- [4] HORÁKOVÁ Helena. *Strategický marketing*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003, 204 s., ISBN 80-247-0447-1
- [5] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2008, ISBN 978-80-247-2690-8
- [6] JANOUCHEK, Viktor. *Internetový marketing: Prosaďte se na webu a sociálních sítích*. Brno: Computer Press, 304 s., 2010, ISBN 978-80-251-2795-7
- [7] KEŘKOVSKÝ, Miloslav., VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2. Vydání, Praha: C.H. Beck, 2006, 206 s., ISBN 80-7179-453-8
- [8] KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. 3. vydání, Praha: C.H.Beck, 2010, 811 s., ISBN 978-80-7400-194-9
- [9] KOTLER, Philip., KELLER, Kevin Lane., *Marketing management*. 12. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1359-5
- [10] KOTLER, Philip., KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 14. vydání, Praha: Grada Publishing, 2013, ISBN 978-80-247-4150-5
- [11] MCDONALD, Malcolm., WILSON, Hugh. *Marketingový plán. Příprava a úspěšná realizace*. 7. vydání, Praha: BizBooks, 2012, 575 s., ISBN 978-80-265-0014-8
- [12] PŘÍKRYLOVÁ Jana., JAHODOVÁ Hana., *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2010, 320 s., ISBN 978-80-247-3622-8
- [13] SEDLÁČKOVÁ, Helena., BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2. vydání, Praha: C.H. Beck, 2006, 121 s., ISBN 80-7179-367-1

[14] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb efektivně a moderně*. 2. vydání, Praha: Grada Publishing, 2014, 272 s., ISBN 978-80-247-5037-8

Elektronické zdroje:

[15] *Alfresco*. [online] [cit. 26. 3. 2015] Dostupné z: <http://alfresco.cz/dms-ecm-informace/>

[16] *Businessinfo*. [online] [cit. 8. 5. 2014] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zmeny-pro-podnikatele-od-roku-2014-43432.html#obcan>

[17] *B2B Marketing: What Makes It Special?* [online] [cit. 18. 2. 2015] Dostupné z: <https://www.b2binternational.com/publications/b2b-marketing/>

[18] *B2B Monitor*. [online] [cit. 30. 3. 2015] Dostupné z: <http://www.b2bmonitor.cz/2014/12/20-klicovych-faktu-o-b2b-marketingu-v-cr/#more-2178>

[19] *Centralnews*. [online] [cit. 7. 4. 2015] Dostupné z: <http://www.centralnews.cz/jak-vytvorit-newsletter>

[20] *Cezar*. [online] [cit. 17. 2. 2015] Dostupné z: <http://www.cezar.cz/index.php?page=ucetni>

[21] *Český statistický úřad*. [online] [cit. 18. 2. 2015] Dostupné z: <https://www.czso.cz/>

[22] *ELO Digital*. [online] [cit. 26. 3. 2015] Dostupné z: <http://www.elo-digital.cz/index.php/ke-stazeni/marketingove-materialy>

[23] *Epravo*. [online] [cit. 16. 3. 2015] Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/novela-zakona-o-verejnych-zakazkach-ztizi-obranu-u-uohs-97170.html>

[24] *Gastroplus*. [online] [cit. 18. 3. 2015] Dostupné z: <http://www.gastroplus.cz/bleskovky/1317-google-analytics-je-prehledny-a-snadno-pouzitelny-nastroj>

[25] *Handiscan*. [online] [cit. 24. 3. 2015] Dostupné z: <http://www.handiscan.cz/index.php/o-spolocnosti/vyhody-digitalizace>

- [26] *ics.muni.cz* [online] [cit. 18. 3. 2015] Dostupné z:
<http://ics.muni.cz/bulletin/articles/632.html>
- [27] *Ihned.cz.* [online] [cit. 5. 4. 2015] Dostupné z: . <http://byznys.ihned.cz/c1-63301240-analytici-nezamestnanost-v-cesku-klesa-investice-hdp-ekonomika-oziveni>
- [28] *Inflow.* [online] [cit. 24. 3. 2015] Dostupné z: <http://www.inflow.cz/document-management-systems>
- [29] *Kongres právní prostor.* [online] [cit. 17. 2. 2015] Dostupné z:
<http://www.kongrespravni prostor.cz/images/pprostor/files/105.pdf>
- [30] *Lupa.* [online] [cit. 17. 2. 2015] Dostupné z: <http://www.lupa.cz/clanky/it-poptavka-tvori-desetinu-vsech-mist-na-pracovnich-serverech-kraluji-programatori/>
- [31] *Malá marketingová.* [online] [cit. 30. 3. 2015] Dostupné z:
<http://www.malamarketingova.cz/cmarketingovyakniplan.html>
- [32] *Managementmania.* [online] [cit. 17. 2. 2015] Dostupné z:
<https://managementmania.com/cs/iso-9001>
- [33] *Median.* [online] [cit. 7. 4. 2015] Dostupné z:
http://www.median.cz/docs/MP_2014_zprava.pdf
- [34] *MediaGuru.cz - LinkedIn.* [online elektronický časopis] [cit. 18. 3. 2015]
Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/2012/07/jak-vylepsit-firemni-prezentaci-na-linkedin/#.VQ1E046G9Px>
- [35] *MediaGuru.cz – PPC kampaň.* [online elektronický časopis] [cit. 18. 3. 2015]
Dostupné z: http://www.mediaguru.cz/2012/06/jak-vytvorit-efektivni-ppc-kampan/#.VQ_jZ_mG9Pw
- [36] *Ministerstvo financí ČR.* [online] [cit. 5. 4. 2015] Dostupné z:
<http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2015/makroekonomicka-predikce-leden-2015-20401>
- [37] *Navisys.* [online] [cit. 26. 3. 2015] Dostupné z:
<http://www.navisys.cz/produkty/sprava-dokumentu-dms/microsoft-sharepoint>

- [38] *Marketing Sales Media*. [online] [cit. 18. 2. 2015] Dostupné z:
http://marketingsales.tyden.cz/rubriky/data/tomas-soukup-proc-polovina-b2b-firem-nedela-marketing_270746.html
- [39] *Salesnews*. [online] [cit. 6. 3. 2015] Dostupné z:
<http://www.salesnews.cz/portal/template/EcNewsArticleDetail/id/574765>
- [40] *Sefira*. [online] [cit. 24. 3. 2015] Dostupné z: www.sefira.cz
- [41] *Společnost Exxon s.r.o.* [online] [cit. 8. 5. 2014] Dostupné z: <http://www.exon.cz/>
- [42] *Stormware*. [online] [cit. 17. 2. 2015] Dostupné z: <http://www.stormware.cz/>
- [43] *Support.google.com* [online] [cit. 18. 3. 2015] Dostupné z:
<https://support.google.com/analytics/answer/2731565?hl=cs>
- [44] *Systemonline*. [online] [cit. 5. 4. 2015] Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/it-security/letmy-pohled-do-sveta-biometrie.htm>
- [45] *Živnostník*. [online] [cit. 17. 2. 2015] Dostupné z:
<http://www.zivnostnik.cz/33/novela-zivnostenskeho-zakona-od-1-1-2015-uniqueidgOkE4NvrWuM7eV8MutIfyg5xP-CkYQR9pLpGVMY1prA/>

Abstrakt

ROHLOVÁ, Simona. *Návrh marketingového plánu vybrané firmy*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 101 s., 2015

Klíčová slova: marketing, marketingový plán, trh B2B, situační analýza

Diplomová práce se zabývá návrhem marketingového plánu společnosti EXON s.r.o., která se pohybuje na trhu B2B. Hlavním cílem práce je navrhnout takový marketingový plán, který bude moci společnost uplatnit v praxi a pomůže jí dosáhnout stanovených cílů. Aby byl hlavní cíl práce splněn, je kladen důraz na analýzu současných marketingových nástrojů a také na marketingovou situační analýzu. Právě marketingová situační analýza je východiskem pro vytyčení firemních a marketingových cílů. Tyto cíle jsou promítnuty do marketingových strategií, které je možné realizovat pomocí akčního programu. Toto téma má ukázat, jak je marketingové plánování pro podniky důležité a je potřeba ho začlenit do celopodnikové strategie. Výstupem práce je komplexní návrh marketingového plánu podniku včetně akčního plánu a rozpočtu s ohledem na možnosti a potřeby společnosti.

Abstract

ROHLOVÁ, Simona. *Proposal of marketing plan in selected company*. Master's Thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 101 p., 2015

Key words: marketing, marketing plan, B2B market, situational analysis

This thesis focuses on the proposal of a marketing plan for the company EXON Ltd, which operates in the B2B market. The main aim of the thesis is to propose such marketing plan the company will be able to put into practice and thus help to achieve its goals. To reach the main aim the thesis focuses on the analysis of current marketing mechanism and marketing situational analysis. Marketing situational analysis is the basis for defining company and marketing objectives. These objectives are reflected in the marketing strategies that can be executed by the action program. The topic was chosen to prove that marketing planning is important for business and it needs to be incorporated into the company strategy. The outcome of this thesis is a comprehensive proposal of a marketing plan including an action plan and a budget, while considering to the possibilities and needs of the company.