

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Studijní program: 6208 - Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Marketingová studie (SEFIMA s. r. o.)

Marketing Study (SEFIMA s. r. o.)

DP-PE-KMG-2006-03

MICHAL BENDA

Vedoucí práce: doc. RNDr. Pavel Strnad, CSc. (KMG)

Konzultant: Ing. Aleš Maršík (SEFIMA s. r. o.)

Počet stran: 94

13. 5. 2006

Počet příloh: 10

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci 1. května 2006

Michal Benda

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval zejména panu doc. RNDr. Pavlu Strnadovi, CSc. za jeho vedení a cenné rady, které mi pomohly při vytvoření této práce. Dále bych chtěl poděkovat panu Ing. Aleši Maršíkovi za jeho spolupráci při řešení a za poskytnuté informace, které mi umožnily pochopit danou problematiku.

Resumé

Účelem diplomové práce je stanovit současnou tržní pozici a navrhnout vlastní změny marketingové strategie malé společnosti SEFIMA s. r. o., která se zabývá prodejem a implementací manažerského informačního systému. Stručný teoretický úvod popisuje specifické rysy rozšířeného marketingového mixu služeb (1. kapitola). Tento strategický marketingový nástroj obsahuje oproti tradičnímu marketingovému mixu sedm nástrojů, což je vhodnější pro společnosti působící v oblasti služeb. Dále je práce zaměřena na provedení analýzy marketingové mixu (2. kapitola) a na podrobný popis hlavního zákaznického segmentu, na který se společnost soustředí (3. kapitola). Další část je věnována konkurenčnímu prostředí, ve kterém společnost působí. Součástí je podrobná analýza vybraných hlavních konkurentů (4. kapitola). 5. kapitola prezentuje výsledky provedeného marketingového průzkumu zaměřeného na zjištění spokojenosti uživatelů s manažerským systémem. V závěru práce jsou navrženy některé změny marketingové strategie a posouzeny jejich přínosy pro společnost (6. kapitola).

Summary

The diploma thesis describes the current market position and outlines the strategic options available to the small company SEFIMA Ltd. which deals with sale and implementation services within the domain of the Business Intelligence. Chapter 1 describes basic features of the extended marketing mix (7-ps). This marketing strategy tool expands the number of controllable variables from the four in the original Marketing Mix Model to seven, which is suitable and more useful for services industries. The next part provides recommendations on future directions based on a marketing mix analysis (Chapter 2). The market segmentation (Chapter 3) provides a detailed description about main market segments on which the company focuses. The next chapter (Chapter 4) deals with the competitive environment within which the company operates. The main competitors are described and evaluated by the given parameters (especially weaknesses and strengths). In order to recognise customer's satisfaction with the product and services, a market survey was executed. The results of the market survey are described in the Chapter 5. In conclusion, all the offered strategic options are described. The resulting recommendations provide a basis against which future strategic decisions can be made during what is expected to be a period of consolidation and change in the Business Intelligence market.

Klíčová slova – Key words

informační systém

information system

analýza marketingového mixu

marketing mix analysis

konkurenční prostředí

competitive environment

tržní segmentace

market segmentation

Business Intelligence

Business Intelligence

konzolidace

consolidation

strategické rozhodnutí

strategic decision

marketingová strategie

marketing strategy

Obsah

Prohlášení	4
Poděkování	5
Resumé	6
Summary	7
Klíčová slova – Key words	8
Obsah	9
Seznam zkratk a symbolů	11
Úvod	13
1 Definice služeb	16
1.1 Charakteristika služeb	16
1.2 Vlastnosti služeb	16
2 Nástroje marketingového mixu	18
2.1 Úvod	18
2.2 Marketingový mix služeb	18
2.3 Produkt	19
2.3.1 Sortiment nabízených služeb	20
2.3.2 Kvalita poskytnutých služeb	20
2.3.3 Úroveň značky	21
2.4 Cena	21
2.4.1 Stanovení ceny	22
2.4.2 Platební podmínky	23
2.5 Distribuce	24
2.5.1 Úroveň distribučních cest	25
2.6 Komunikace	26
2.6.1 Reklama	26
2.6.2 Podpora prodeje	28
2.6.3 Osobní prodej	29
2.6.4 Publicita	29
2.7 Lidé	30
2.8 Materiální prostředí	31
2.9 Procesy	31
2.10 Závěr analýzy marketingového mixu	32
3 Segmentace trhu	34
3.1 Úvod	34
3.2 Základy efektivní segmentace	34
3.3 Definice celkového trhu	35
3.4 Volba proměnných segmentace	37
3.5 Popis tržního segmentu	38
3.6 Specifické rysy segmentu malých a středních podniků	39
3.7 Závěr segmentace trhu	40
4 Analýza konkurence	42
4.1 Úvod	42
4.2 Analýza konkurenčního prostředí	43
4.3 Hlavní konkurenční skupiny	43
4.3.1 Charakteristika odvětví manažerských aplikací	44
4.3.2 Konkurenční prostředí v České republice	47

4.3.3	Analýza hlavních konkurentů	48
4.3.4	Společnost Oracle	48
4.3.5	Společnost SAP AG	51
4.3.6	Společnost SAS	53
4.4	Závěr	56
5	Průzkum spokojenosti uživatelů	58
5.1	Úvod	58
5.2	Metoda šetření	58
5.3	Sběr údajů	59
5.4	Zpracování a analýza získaných údajů	61
5.5	Prezentace výsledků průzkumu	63
5.6	Závěr	71
6	Vlastní návrhy změn marketingové strategie	74
6.1	Úvod	74
6.2	Prohloubení spolupráce v rámci strategické aliance	74
6.2.1	Synergický efekt užší spolupráce	74
6.2.2	Centrální podpora marketingových aktivit	76
6.2.3	Geografická expanze	78
6.2.4	Závěrečné shrnutí	80
6.3	Tržní segmentace podle odvětví	80
6.4	Specializace pracovníků	83
6.5	Řízení vztahů se zákazníky	84
	Závěr	87
	Použité zdroje	91
	Seznam příloh	94

Seznam zkratk a symbolů

%	procento
§	paragraf
a. s.	akciová společnost
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
BI	Business Intelligence
BNS	Business Navigation System (produkt)
cca	přibližně
cit.	citováno
č.	číslo
ČR	Česká Republika
DP	diplomová práce
ed.	z anglického edition (vydání)
IS	informační systém
Kč	Korun českých
mil.	milion
mld.	miliarda
např.	například
obr.	obrázek
popř.	popřípadě
příp.	případně
r.	rok
resp.	respektive
s.	strana
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
Sb.	Sbírka
str.	strana
tj.	to je
tzn.	to znamená
tzv.	takzvaný
USA	Spojené státy americké

USD	americký dolar
vs.	versus
vyd.	vydání

Úvod

Stanovit vhodnou marketingovou strategii a v rámci ní realizovat odpovídající marketingové aktivity je základním prvkem úspěchu každé soudobé společnosti. Je nutné mít na paměti, že marketingová strategie není neměnným fenoménem, jelikož se musí neustále přizpůsobovat měnícím se podmínkám trhu, na kterém společnost působí. Společnost musí reflektovat zákaznické potřeby a podle toho inovovat portfolio nabízených produktů i ostatní nástroje marketingového mixu takovým způsobem, aby si vybudovala dlouhodobé vazby se zákazníkem, které v konečném důsledku vyústí v prodej produktu a uspokojení zákaznických potřeb. Ovšem společnost ve většině případů nepůsobí na daném trhu samotná. Svou činnost zde realizuje velké množství konkurenčních subjektů, které nabízejí podobně zaměřený produkt shodné skupině zákazníků s cílem uspokojit jejich požadavky za nižší cenu či kvalitnějším způsobem. Nástroje uplatňované v rámci marketingové strategie jsou následně korigovány právě konkurenčním střetáváním s účelem získat udržitelnou konkurenční výhodu nad ostatními. Z výše uvedeného je patrné, že společnost musí neustále monitorovat své okolí a analyzovat a vyhodnocovat i nepatrné změny tržního prostředí a následně odpovídajícím způsobem reagovat, neboť případná absence reakce by mohla vést ke ztrátě konkurenční výhody a ekonomickým škodám.

Popsané elementární relace platí i pro společnost SEFIMA s. r. o., která je předmětem zkoumání předkládané diplomové práce. Jedná se o malou organizaci poskytující služby v oblasti manažerských informačních systémů, která byla založena v roce 1999. Působení společnosti lze rozdělit do dvou činností. Jednou činností jsou dodávky know-how a vzdělávání v oblasti řízení peněžních toků (Cash Flow Management). Druhou problematikou je oblast taktického a strategického plánování a controllingu. V této oblasti společnost nabízí produkt Business Navigation System (dále BNS).

Úkolem diplomové práce je zhodnotit současné postavení společnosti SEFIMA na trhu prostřednictvím provedených analýz a následně nastínit vlastní návrhy uplatnitelné při stanovení marketingové strategie. Práce je úzce zaměřena výhradně na oblast Business Intelligence (dále jsou také použity termíny manažerské informační systémy, manažerské

aplikace či systémová řešení), v rámci které jmenovaná společnost prodává a implementuje produkt BNS.

Hned v úvodu práce je třeba zdůraznit důvody, které vedly k volbě této problematiky. Za prvé, implementace manažerského systému BNS je stěžejní činností společnosti a zanedbání této oblasti podnikání by zajisté vedlo k ohrožení ekonomické životaschopnosti organizace. Za druhé, trh manažerských informačních systémů se vyvíjí velice dynamicky až překotně a trend odvětví, který je v duchu postupných akvizic a fúzí, hovoří v neprospěch malých společností působících v této oblasti. Posledním důvodem je skutečnost, že trh se stává nasyceným a společnost je následkem toho zatažena do konkurenčního boje o zákazníky s velkým množstvím podobně zaměřených konkurentů.

První kapitolu lze chápat jako stručný teoretický úvod do problematiky marketingu služeb. Nejdříve je definován charakter služeb a poté jsou popsány její vlastnosti, kterými se služba podstatným způsobem odlišuje od hmotného produktu. Druhá kapitola je věnována analýze jednotlivých nástrojů rozšířeného marketingového mixu služeb. V teoretické části jsou nejdříve charakterizovány jednotlivé nástroje a zároveň jsou popsány nástroje, které při své činnosti uplatňuje společnost SEFIMA.

Následující kapitola je zaměřena na samotné zákazníky. Již na začátku práce lze prozradit, že společnost poskytuje své služby výhradně velkým podnikům; působí tedy na průmyslovém trhu. Teoreticky zaměřená část kapitoly popisuje proces segmentace trhu a nároky kladené na tržní segment. Poté je charakterizován zákaznický segment podle různých ekonomických měřítek. Čtvrtá kapitola se zabývá analýzou konkurenčního prostředí na trhu manažerských informačních systémů. Přestože v odvětví realizuje podnikatelskou činnost několik desítek rozličných ekonomických subjektů, lze konkurenci rozdělit do pouhých třech konkurenčních skupin. Jednotlivé konkurenční skupiny jsou popsány z hlediska ekonomického působení na trhu a část kapitoly je také věnována odhalení jejich silných a slabých stránek. Závěr čtvrté kapitoly podrobně analyzuje vybrané hlavní konkurenty a hodnotí jejich ekonomické působení na trhu.

Vzhledem k tomu, že společnost neměla žádnou představu o spokojenosti současných uživatelů zakoupeného manažerského informačního systému, byl v rámci diplomové práce realizován marketingový průzkum spokojenosti skupiny uživatelů s BNS.

Příprava a průběh průzkumu je popsán v páté kapitole. Závěr kapitoly je zaměřen na prezentaci výsledků realizovaného průzkumu a z toho vyplývající doporučení.

Šestou kapitolu lze označit jako stěžejní, neboť poskytuje několik vlastních návrhů, které mohou pomoci určit směr marketingové strategie společnosti. Podkladem pro navrhované změny jsou okolnosti zjištěné z provedených analýz. Přihlédnuto bylo též k prezentovaným výsledkům marketingového průzkumu.

1 Definice služeb

SEFIMA s. r. o. jako konzultační a softwarová firma působí v oblasti služeb. Marketingové přístupy uplatňované v marketingu služeb se v některých aspektech liší od „klasického“ marketingu. Následující odstavce jsou věnovány jednak definici odborných termínů, jednak specifickým odlišnostem marketingu v oblasti služeb.

1.1 Charakteristika služeb

„Služba je jakákoliv činnost nebo výhoda, kterou jedna strana může nabídnout druhé straně, je v zásadě nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví. Produkce služby může, ale nemusí, být spojena s hmotným produktem.“¹

Sektor služeb je nesmírně rozsáhlý. Služby jsou poskytovány nejvíce státem ve formě veřejných statků (uspokojují potřeby zdravotnictví, obrany apod.). Podnikatelská oblast služeb, která je specifická ziskovým cílem, se zaměřuje na banky, pojišťovny, hotely, cestovní ruch, poradenství, opravy apod. Zkrátka oblast služeb zahrnuje široký spektrum činností. [4]

1.2 Vlastnosti služeb

Nehmotnost

Specifickou vlastností služby je její nehmotnost. Ta zahrnuje některé prvky, které představují kvalitu nabízené služby, jako je například spolehlivost, osobní přístup poskytovatele služby, důvěryhodnost, jistota, apod. Kvalitu nabízené služby lze ověřit až při nákupu a spotřebě služby. Výsledkem je větší míra nejistoty zákazníků při poskytování služby. [4]

Nedělitelnost

Producent služby a zákazník se musejí setkat v místě a v čase tak, aby výhoda, kterou zákazník získává poskytnutím služby, mohla být realizována. V případě koupě služby je

¹ JANEČKOVÁ, L. a VAŠTIKOVÁ, M. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-7169-995-0. Str. 25.

její neoddělitelnost od produkce a nutnost přítomnosti zákazníka v průběhu poskytování služby příčinou zvýšeného významu vlivu tohoto procesu na celkovou kvalitu služby. [4]

Heterogenita

Variabilita služeb souvisí především se standardem kvality služby. V procesu poskytování služby jsou přítomni lidé, zákazníci a poskytovatelé služby. Jejich chování nelze vždy předvídat, v případě zákazníků je dokonce obtížné stanovit určité normy chování. [4]

Zničitelnost

Nehmotnost služeb vede k tomu, že služby nelze skladovat, uchovávat, znovu prodávat nebo vracet. Rezervované sedadlo v divadle, nový účes od kadeřníka lze jen stěží skladovat a prodat později. [4]

Nemožnost vlastnictví

Nemožnost vlastnit službu souvisí s její nehmotností a zničitelností. Při nákupu zboží přechází na zákazníka právo zboží vlastnit. Při poskytování služby nezískává směnou za své peníze zákazník žádné vlastnictví. Kупuje si pouze právo na poskytnutí služby. [4]

2 Nástroje marketingového mixu

2.1 Úvod

Následující kapitola bude věnována popisu jednotlivých nástrojů marketingového mixu. Marketingový mix společnosti by měl být optimálně „namíchan“, aby byly veškeré nástroje využity co možná nejefektivněji. Nejdříve se kapitola věnuje teoretickým základům problematiky. Popisuje, z čeho se skládá marketingový mix a jaké nástroje může společnost v rámci marketingové mixu uplatnit. Zdůrazňuje také odlišnosti v chápání produktového mixu u výrobního podniku a u společnosti poskytující služby. Na závěr je na teoretické úrovni analyzován rozšířený marketingový mix služeb, který v sobě spojuje sedm odlišných prvků. Původní čtyři prvky – produkt, cena, distribuce a komunikace – jsou rozšířeny o materiální prostředí, lidi (pracovníky) a procesy uvnitř organizace (část 2.2).

Kapitola je rozčleněna podle jednotlivých nástrojů rozšířeného marketingového mixu. Na začátku je vždy podána teoretická explikace problematiky a následně jsou popsány nástroje využívané ve společnosti SEFIMA (část 2.3 až 2.9).

Závěr této kapitoly odpovídá na otázku, zda je marketingová činnost společnosti SEFIMA vyvíjena efektivně. Zkoumá, zda jsou jednotlivé nástroje marketingového mixu sladěny optimálně a vysvětluje, proč je nutné marketingový mix neustále inovovat (část 2.10).

2.2 Marketingový mix služeb

„Marketingový mix jsou ovlivnitelné proměnné, které firma kombinuje za účelem uspokojení cílového trhu.“²

Jednotlivé prvky mixu může marketingový manažer namíchat v různé intenzitě i v různém pořadí. Slouží stejnému cíli, uspokojit potřeby zákazníků a přinést zisk organizaci. Původně obsahoval marketingový mix čtyři prvky – v angličtině 4 P – produkt,

² TORRES, M., BERNARDO, I. a CIGÁNKOVÁ, S. *Marketing bankovních služeb*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut, a. s., 1995. Str. 34.

cenu, distribuci a komunikaci. Aplikace marketingové orientace v organizacích poskytujících služby ukázala, že tato čtyři P pro účinné vytváření marketingových plánů nestačí. Proto byly k tradičním čtyřem nástrojům připojeny další tři P: materiální prostředí (physical evidence) pomáhá zhmotnění služby, lidé (people) usnadňují vzájemnou interakci mezi poskytovatelem služeb a jejím příjemcem a v neposlední řadě sledování a analýzy procesů zefektivňují produkci služby a činí ji pro zákazníka příjemnější. Podrobné členění jednotlivých nástrojů marketingového mixu služeb uvádí tabulka č. 1. [6]

Tabulka č. 1: Marketingový mix pro oblast služeb.

Produkt	Cena	Místo	Podpora prodeje
Rozsah Kvalita Úroveň značky Produkční řada Záruky Prodejní služby	Úroveň Slevy Platební podmínky Vnímání hodnoty služeb zákazníkem Kvalita vs. cena Diferenciace	Umístění Přístupnost Distribuční kanály Pokrytí trhu distribucí	Reklama Osobní prodej Propagace
Lidé		Mater. předpoklady	Proces
Zaměstnanci	Zákazníci		
Vzdělání Výběr Přínosy Motivace	Chování Kontakty	Prostředí: Zařízení Barevnost Rozmístění Úroveň hluku Uskladňování zboží Hmotné podněty	Politika Postupy Mechanizace Prostor pro rozhodování podřízených Spolupráce se zákazníky Usměrňování zákazníka Průběh aktivit

Zdroj: BOOMS, B. H. A BITNER, M. J. *Marketing Strategies and Organisation Structures for Service Firms in Donnelly*. 2. ed. Chicago: American Marketing Association, 1981.

2.3 Produkt

Produkt lze označit jako základní nástroj marketingového mixu. Rozumíme jím vše, co organizace nabízí spotřebiteli k uspokojení jeho hmotných i nehmotných potřeb. V případě služby, jež má nehmotný charakter, bývá nejdůležitějším prvkem definujícím službu její kvalita. [7]

2.3.1 Sortiment nabízených služeb

Společnost SEFIMA nabízí několik specifických služeb. Mezi hlavní služby patří prodej programu Cash Flow Management a implementace manažerského informačního systému Business Navigation System (dále také BNS). Jedná se o manažerské aplikace, které pracují s podnikovým datovým skladem a usnadňují plánovací a rozhodovací procesy vrcholových manažerů. Oba dva softwarové přístupy jsou detailněji popsány v Příloze č. 1.

Oba produkty (Cash Flow Management a BNS) se do určité míry doplňují. Jsou určeny pro stejnou zákaznickou skupinu, ale jejich nasazení v podnicích je odlišné. Noví uživatelé manažerského informačního systému (jehož cena se pohybuje v řádu statisíců korun) se profilují ze spokojených klientů softwarového nástroje CFM. Z marketingového hlediska je tedy Cash Flow Management využíván jako penetrační nástroj. Jedná se o produkt s poměrně nízkou rentabilitou (ve srovnání s BNS) a specifickým zaměřením. Konkurence nenabízí podobně zaměřený produkt na českém trhu. Ovšem oblast manažerských informačních systémů je dynamicky (až překotně) se rozvíjícím odvětvím. Na českém trhu jsou zastoupeny velmi silné softwarové a konzultační firmy s mezinárodní účastí. Navíc, nutným předpokladem jsou neustálé investice do vývoje produktu, který se musí neustále přizpůsobovat rostoucím požadavkům klientů. Směr vývoje je zřejmý – postupná integrace a stabilizace. Nastínění, jakým směrem by se měla malá, ale flexibilní společnost SEFIMA ubírat, je součástí této diplomové práce.

2.3.2 Kvalita poskytnutých služeb

Vzhledem ke specifickým vlastnostem služeb se stává kvalita, v jaké jsou služby zákazníkům poskytovány, velmi důležitým předpokladem. Hlavní důvodem je skutečnost, že zákazník nemá možnost si danou službu dopředu prohlédnout jako u kupovaného výrobku či zboží (nehmotnost služby). [4]

U společnosti SEFIMA hraje kvalita vnímaná zákazníkem významnou roli. Zákazníci si hodnotu služby ověřují na základě bohatých referencí, které jsou uvedeny na internetových stránkách společnosti. Existence několika desítek spokojených zákazníků je osvědčením, že daný produkt je kvalitní a uplatnitelný v praxi. Na hodnotě služby pro zákazníka se podílí také osobní kontakt zákazníka s konzultantem společnosti. Zde je velmi důležité profesionální a příjemné vystupování, schopnost poskytnout cenné rady

a aktuální informace. Společnost poskytuje řadu doplňkových služeb, které také zvyšují vnímanou kvalitu zákazníkem. Jako například finanční poradenství, osobní přístup při řešení problémů, internetové stránky a informační služby a podklady.

2.3.3 Úroveň značky

Úroveň značky – její chápání zákazníky – je prvotním impulsem při rozhodování zákazníka, které službě dá přednost. Při koupi výrobku hmotného charakteru má zákazník příležitost zjistit kvalitu produktu ještě před uskutečněním koupě. Naproti tomu poskytnutá služba je nehmotného charakteru a poměřovat takto její kvalitu bývá ve většině případů nemožné. Například posoudit, zda kadeřnice vytvoří kvalitní účes, může zákazník jen na základě její reputace, doporučení známých apod. Tedy povědomí o tom, že poskytovatel zajišťuje kvalitní služby, usnadňuje zákaznicko rozhodování. [8]

Společnost SEFIMA si je vědoma, že je důležité nejen službu poskytovat, ale zároveň je třeba vědět, jakou úroveň služby zákazník očekává. Firma také několikrát do roka pořádá semináře a setkání a účastní se odborných konferencí, kde má možnost se setkat se stávajícími i potenciálními zákazníky a účinně se prezentovat. To vše následně vede ke zlepšování těchto služeb a tím k většímu uspokojení přání zákazníků.

2.4 Cena

Přestože v moderních marketingových postupech roste role necenových faktorů, zůstává cena rozhodujícím prvkem marketingového mixu. Cena je jediným nástrojem marketingového mixu, který produkuje výnosy. Zbývající tři P produkují pouze náklady. [5]

Cena je kategorií, která snad nejvíce ovlivňuje hospodaření podniku. Tím, že ovlivňuje poptávku na trhu, má vliv na celou ekonomiku. Z hlediska jednotlivého podniku je cena oním důležitým faktorem, který má mimo jiné vliv i na pozici konkurence a na její podíl na trhu. Ovlivňuje konečné zisky podniku, jeho pozici a podíl na trhu, ovlivňuje i ostatní části marketingového mixu. [5]

Z makroekonomického hlediska je cena zboží a služeb základním mechanismem, který uvádí do rovnováhy nabídku a poptávku a ovlivňuje rozmístění zdrojů celé

společnosti. Pro klienta cena představuje úbytek finančních prostředků, kterých se musí vzdát, aby výměnou obdržel jinou hodnotu – zboží či službu. Na druhé straně pro výrobce je stanovení finální ceny klíčovým rozhodnutím. [8]

2.4.1 Stanovení ceny

Business Navigation System obsahuje vedle jádra programu, který zabezpečuje základní vazby, několik dalších modulů. Modulární členění aplikace má hned několik výhod. Jednou z významných výhod je, že systém tak slučuje požadavky klientů s ekonomickou výhodností pořízení aplikace. Zde je na místě připomenout, že klienti se profilují z různých oborů podnikání (od rychloobrátkového zboží přes strojírenství až po sektor služeb). Podnikové plánování je tedy ovlivněno oblastí, ve které daný podnik působí. Prodejce může nabídnout klientovi ty moduly, které zabezpečí optimální funkčnost vzhledem ke specifickým rysům podnikání. Produkt se tedy do určité míry přizpůsobuje potřebám klienta. Klient má navíc jistotu, že kupuje jen to, co ke své činnosti potřebuje, a že je tudíž nákup ekonomicky výhodný. Celková cena systému se pochopitelně odvíjí od počtu zakoupených licencí programu (tj. kolik lidí s programem bude pracovat). V Příloze č. 2 je pro názornost uvedena cenová nabídka systémového řešení pro Dřevozpracující družstvo Lukavec.

Společnost poskytuje standardně slevy na další zakoupené licence programu. To znamená, že pokud si klient zakoupí více než jednu licenci, je mu poskytnuta sleva. Při koupi 2. až 5. licence tvoří sleva 30 % ceny systému, na 6. licenci a výše je poskytována sleva ve výši 40 %. Stejná pravidla pro poskytnutí slevy platí i při pořízení licence na pravidelné aktualizace programu.

Jak již bylo řečeno, cena samotného softwarového produktu tvoří jen část ceny služeb, které firma poskytuje. Společnost se snaží poskytovat přidanou hodnotu pro zákazníka ve formě:

- 1) uživatelské podpory,
- 2) poskytnutí licence na pravidelné aktualizace programu,
- 3) instalace zakoupeného systému,
- 4) školení uživatelů systému.

Uživatelská podpora v sobě zahrnuje telefonickou, e-mailovou a faxovou horkou linku, kam mohou uživatelé směřovat své dotazy. Tato služba je poskytována všem klientům s platnou licencí zdarma. V ceně je také zahrnuta instalace všech zakoupených programů.

Pokud se klient rozhodne k pořízení licence na pravidelné aktualizace programu, bude v průběhu platnosti licence získávat aktuální verze programu. Cena licence se odvíjí od celkové ceny systému a činí 18 % z hodnoty zakoupených licencí.

Školení uživatelů se rozděluje do dvou skupin:

- 1) školení na základě teoretického příkladu,
- 2) školení založené na reálných údajích společnosti.

První případ představuje hromadné školení uživatelů v počítačové učebně na připraveném teoretickém příkladu, který seznámí účastníky s ovládáním a základními funkcemi programu. Účast na školení je omezena maximálním počtem 10 uživatelů během jednoho školení. Základní půldenní školení je součástí ceny. Společnost ovšem doporučuje všem novým uživatelům školení v rozsahu dvou dnů, za které se připlácí 12 000,-- Kč za 1 den školitele. Zaměstnanci prohloubí své znalosti a vyzkouší si program na praktických příkladech.

Školení založené na reálných údajích představuje situaci, kde školitel asistuje při tvorbě vlastního finančního plánu, včetně vytvoření variant plánu a prezentace výsledků. Tato varianta je pro zákazníka velmi přitažlivá, protože zaměstnanci získají nejen teoretické znalosti, ale zároveň tyto znalosti aplikují na reálných datech. Školení se může účastnit nejvýše pět účastníků z jedné společnosti. Školení konkrétní společnosti stojí 16 000,-- Kč za 1 den. V ceně není započítáno cestovné školitele ke klientovi.

2.4.2 Platební podmínky

Po vzájemné dohodě kupujícího a prodávajícího je vyhotovena licenční smlouva stvrzující obchod, která je podepsána oběma stranami. Program je u zákazníka následně nainstalován a je mu předán dodací list, který zákazník potvrdí. Platba probíhá na fakturu, která je předána současně s dodacím listem. Splatnost faktury je stanovena na tři týdny.

Prodávající může přihlédnout ke specifickým okolnostem a stanovit i delší splatnost vzhledem k potřebám kupujícího.

2.5 Distribuce

„Distribuční kanály představují posloupnost firem zabývajících se pohybem služeb od producenta k zákazníkovi.“³ Distribuce je jedním ze základních nástrojů marketingového mixu, protože každá společnost musí rozhodovat o tom, jak zpřístupnit svou nabídku uživatelům. [4]

Organizace služeb mohou zvolit přímý prodej, nebo prodej prostřednictvím zprostředkovatelů (nepřímý prodej).

Přímý prodej

Pokud je služba poskytována u zákazníka přímo poskytovatelem služby jedná se o přímý prodej. Přímým prodejem je samozřejmě i návštěva zákazníka u poskytovatele služeb (např. návštěva kadeřníka). Většinou organizace volí při distribuci služeb přímý prodej, a proto jsou distribuční kanály velmi krátké. Přímý prodej je výhodný v případě, kdy je služba neoddělitelná od jejího provozovatele.

Nepřímý prodej

Poskytovatel služby používá pro distribuci služeb zákazníkovi prostředníka. Struktura distribučních kanálů se tak stává složitější. Mezi zprostředkovatele na trhu služeb patří: [4]

- 1) agent – zprostředkovává obchod za provizi (využívá se v oblasti turistiky, cestování apod.),
- 2) dealer – vyškolen k přímému poskytování služby, oprávněn prodávat,
- 3) institucionalizovaní zprostředkovatelé – využívají se na trzích, kde jsou služby tradičně prodávány pomocí zprostředkovatelů,

³ JANEČKOVÁ, L. a VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-7169-995-0. Str. 100.

- 4) velkoobchodníci – vyskytují se na velkoobchodních trzích,
- 5) maloobchodníci – využívá se např. u fotografických služeb, půjčoven apod.

Některé služby jsou distribuovány prostřednictvím několika zprostředkovatelů. Často se kombinuje přímý prodej s distribucí prostřednictvím zprostředkovatelů (např. finanční služby, pojišťovnictví). [4]

2.5.1 Úroveň distribučních cest

Společnost SEFIMA používá při poskytování svých služeb přímý distribuční kanál, jelikož služba je výsledkem intenzivní interakce mezi prodejcem a klientem. Přímý prodej přináší několik výhod:

- 1) lepší kontrola nad způsobem poskytování služby,
- 2) dokonalejší diferenciaci služby (osobní přístup),
- 3) přímá zpětná vazba od zákazníků o měnících se potřebách.

Na druhé straně tento způsob prodeje přináší firmě problémy s rozšiřováním podnikání. Se zvyšujícím se pracovním zatížením jednotlivých konzultantů není možné uspokojit potřeby klientů v plné míře a dostatečné kvalitě. Tento problém je dále prohlouben tím, že všichni konzultanti firmy se starají o celé spektrum nabízených služeb. Neexistují tedy specializovaní odborníci, kteří by se věnovali jen distribuci a prodeji manažerské aplikace BNS a s ním spojenými službami.

Přímý prodej je také nevýhodný z geografického hlediska. Je uplatnitelný jen na geograficky omezeném trhu. Firma zajišťuje podporu pro své klienty na celém území České republiky, což vzhledem k tomu, že služba obsahuje rozsáhlý lidský prvek, se stává dopravně náročné. Nyní firma expanduje na Slovensko a mapuje možnosti průniku na polský trh. Před tímto krokem musí ovšem vyřešit distribuci služeb na geograficky vzdálená území.

2.6 Komunikace

Marketingová koncepce podnikání vyžaduje od firem více než jen vyrobit výrobek, stanovit cenu a dodat jej zákazníkovi. Podnik potřebuje informovat zákazníka o vzniku výrobku, jaké jsou jeho vlastnosti, cena, kde si jej může koupit atd. Musí se svým zákazníkem komunikovat. Podnik ovšem komunikuje též se svými odběrateli, širokou veřejností a jinými subjekty. Marketingový komunikační mix představuje souhrn nástrojů komunikace, které firma používá k prosazení svých marketingových záměrů na určeném trhu. Mezi tyto nástroje se řadí *reklama, podpora prodeje, publicita, přímý marketing a osobní prodej*. [7] [9]

Hlavní cíle komunikace se zákazníky v oblasti služeb jsou shodné s cíli obecného marketingu: [4]

- 1) vytvořit povědomí a zájem o nabízenou službu a informovat o samotné organizaci poskytující služby,
- 2) rozlišit nabídku služeb od konkurence,
- 3) sdělit zákazníkovi výhody, které služba přináší,
- 4) vytvořit a udržovat celkovou image a pověst organizace,
- 5) přesvědčit zákazníky o nákupu nebo využití služby.

2.6.1 Reklama

„Reklamou rozumíme placenou formu neosobní, masové komunikace. Jejím cílem je informování spotřebitelů a záměr ovlivnit jejich chování.“⁴

Produkty, které poskytuje společnost SEFIMA jsou zaměřeny na podnikovou klientelu, což omezuje možnosti využití některých reklamních médií. Televize či rozhlas by v takovém případě nebyly z hlediska efektivnosti a ekonomického přínosu vhodné, neboť jsou spíše uplatnitelné ve spotřebním marketingu. Přesto i v oblasti průmyslového marketingu má reklama své místo. Cílená reklama může ovlivnit pracovníky organizace, kteří ovlivňují rozhodnutí o nákupu daného produktu v organizaci. Mezi tyto pracovníky

⁴ SVĚTLÍK, J. *Marketing – cesta k trhu*. 2. vyd. Zlín: EKKA, 1994. ISBN 80-7184-749-2. Str. 46.

patří především ekonomičtí a finanční ředitelé, kontroloři, ale i IT specialisté. Reklama proto musí být zaměřená do těch médií, které jsou touto skupinou vyhledávány.

Společnost se zaměřuje na odborná periodika, jejichž odběrateli jsou finanční a controllingoví pracovníci. Jedná se zejména o časopisy Controlling, Ekonom, e-Biz a další. Zde v pravidelných intervalech umísťuje inzeráty, které jsou zaměřeny na představení společnosti a seznamují čtenáře se základními službami, které firma poskytuje. Pokud v dané publikaci vychází článek týkající se problematiky řízení peněžních prostředků a finančního plánování, umísťuje firma inzerát poblíž článku. Obsahem takového inzerátu je seznámit čtenáře s existencí produktu a popsat jeho základní funkce.

Mezi reklamní média můžeme v dnešní době zařadit také internet. Společnost spravuje internetové stránky, které poskytují návštěvníkům dostatečné informace. Na internetových stránkách je profil společnosti a pracovníků, popis služeb, které firma poskytuje, a pozvánky na právě konané akce (odborné semináře, setkání a konference). Zajímavostí je, že stránky jsou přístupné z několika internetových adres. Stránky jsou tak snadněji dostupné prostřednictvím internetových vyhledávačů.

Společnost také využívá kontextovou reklamu na internetu. Jedná se o reklamu, která se skládá ze stručného popisu společnosti a odkazu na její internetové stránky. Kontextová reklama je přístupná na některých internetových stránkách, zejména internetových vyhledávačích (Seznam, Centrum a další). V praxi to funguje tak, že jsou definována klíčová slova, která nějakým způsobem souvisejí s reklamou. Pokud uživatel zadá dané slovo do vyhledávače, zobrazí se mu na obrazovce daný odkaz na internetové stránky společnosti. Tak je zabezpečeno, že internetové stránky následně navštíví jen uživatelé, kteří se o danou problematiku zajímají.

Posledním reklamním médiem jsou letáky a prospekty firmy, které jsou distribuovány návštěvníkům odborných seminářů a konferencí, kterých se firma zúčastňuje. Jejich účelem je poskytnout podrobné informace o nabízených produktech účastníkům setkání.

2.6.2 Podpora prodeje

Podpora prodeje v obecném marketingu je označení pro akce, které mají za cíl povzbudit zákazníky k tomu, aby nabízený produkt vyzkoušeli či používali častěji, ve větším počtu nebo s větší intenzitou. Za to je zákazníkovi nabídnuta určitá výhoda. Hlavním cílem podpory prodeje je podpora reklamních kampaní a vyvolání okamžité reakce v cílové skupině. Na rozdíl od reklamy je účinek podpory prodeje poměrně krátkodobý. [7]

U společnosti SEFIMA lze do podpory prodeje zahrnout systém cenových slev (poskytnutí individuálních slev), který byl popsán již dříve v části 2.4. Kromě toho firma v rámci podpory prodeje používá:

- 1) odborná setkání a semináře,
- 2) reklamní předměty,
- 3) dárky.

Firma každoročně pořádá několik tématicky laděných odborných seminářů. Odborné semináře se zabývají problematikou finančního plánování a controllingu. Pozváni jsou zástupci současných, ale i potencionálních klientů. Semináře tak plní více významných úkolů. Za prvé je to samotná podpora prodeje služeb; firma se na seminářích prezentuje samostatným odborným příspěvkem. Podpora prodeje je dále umocněna podklady a drobnými reklamními předměty (psací potřeby apod.), které účastníci prezentace obdrží. Dalším přínosem semináře je získání zpětné vazby od současných klientů. Firma získává přehled, co klienti na systému a službách oceňují a co naopak postrádají. V neposlední řadě získává firma možnost oslovit zástupce potenciálních klientů. Ovšem situace, kdy firma uzavře obchod tímto způsobem, není příliš častá. Přitom získání nového klienta, resp. prodej, je jedinou možností, jak pokrýt alespoň částečně poměrně vysoké finanční náklady, které jsou s konáním odborného semináře spojené.

Poslední složkou podpory prodeje, kterou firma používá, jsou reklamní dárky. Drobné dárky a upomínkové předměty věnuje firma zástupcům významných klientů k různým událostem (Vánoce, narozeniny apod.).

2.6.3 Osobní prodej

Osobní prodej je forma osobní komunikace s jedním nebo více zákazníky. Jejím cílem je dosažení prodeje výrobku nebo služby. Specifickým případem je přímá komunikace mezi dvěma lidmi, tváří v tvář. [9]

Osobní prodej klade specifické nároky na pracovníky, kteří osobní prodej uskutečňují – na obchodní zástupce. Ti mají tři funkce:

- 1) ovlivňují kupujícího v procesu rozhodování o zakoupení výrobku,
- 2) zprostředkovávají informace o výrobku směrem od výrobce ke kupujícímu a jeho reakci, připomínky a přání přenášejí zpět k výrobcí,
- 3) poskytují servis, mohou zajišťovat dodání produktu, poskytovat řadu doplňujících služeb spojených s prodejem, zaškolit kupujícího a vysvětlit podmínky obsluhy produktu. [9]

Osobní prodej patří ve společnosti SEFIMA mezi nejdůležitější složku komunikačního mixu. Nabízený produkt je natolik složitý, že zákazník musí získat dodatečné upřesňující informace ještě před uskutečněním prodeje. Navíc vliv na nákup v organizaci má více osob na různých pozicích s rozdílnými rolemi v nákupním procesu, což prodej komplikuje a klade velký důraz na schopnosti osobní komunikace prodejce. Patří sem především schopnost empatie, tedy vcítění se do duševních stavů, pocitů a myšlenkových pochodů zákazníka. Další důležitou osobní vlastností je nadšení a důvěra v kvalitu poskytovaných služeb. V neposlední řadě musí být obchodní zástupce dostatečně flexibilní, aby se rychle adaptoval na chování a přání zákazníka a rychle uměl řešit problémy. Osobní prodej lze rozčlenit do několika na sebe navazujících fází, které jsou podrobně popsány v Příloze č. 5. [11]

2.6.4 Publicita

Publicita je na rozdíl od reklamy a podpory prodeje takovou formou komunikace, jejímž přímým cílem není zvýšení prodeje výrobků nebo služeb. Hlavním úkolem je vytváření příznivých představ (image), které veřejnost o firmě bude mít. Veřejností rozumíme zákazníky, partnerské podniky, investory, akcionáře a vlastní zaměstnance. [9]

Publicita v sobě zahrnuje péči o vztahy podniku k veřejnosti. Úkolem práce s veřejností je zajistit příznivé klima pro realizaci podnikových cílů, čehož je nejlépe dosaženo všestrannou péčí o image podniku. Vyhodnocení přínosu, který má publicita pro podnik, je velice obtížné. Nelze čekat okamžité výsledky (tak jako u podpory prodeje), jedná se spíše o dlouhodobý proces formování příznivého vztahu podniku s veřejností. [10]

Jak již bylo řečeno na začátku, společnost SEFIMA je poměrně malá co do počtu zaměstnanců. Organizační struktura společnosti je tedy odlišná od velkých podniků. Firma si nemůže dovolit vlastní tiskové oddělení či tiskového mluvčího, který by byl odpovědný za vztah s veřejností. Z finančního hlediska si nemůže dovolit ani sponzorování veřejně prospěšných akcí, což je činnost, která je nejvíce spjatá právě s kladnou publicitou. Navíc v průmyslovém marketingu nemají nástroje publicity takový význam, neboť zákaznická základna je velmi malá.

2.7 Lidé

Vedle základních nástrojů marketingového mixu mají svou nezastupitelnou roli též zaměstnanci společnosti. Při poskytování služeb dochází ke kontaktům zákazníků s poskytovateli služby – tedy pracovníky. Proto se lidé stávají jedním z významných prvků marketingového mixu služeb a mají přímý vliv na jejich kvalitu. Vzhledem k tomu, že zaměstnanec je součástí procesu poskytování služby, ovlivňuje její kvalitu i on. Organizace se musí zaměřovat na výběr, vzdělávání a motivování zaměstnanců. Stejně tak by měla stanovovat určitá pravidla pro chování zákazníků. Obojí hledisko je důležité pro vytváření příznivých vztahů mezi zákazníky a zaměstnanci. [7]

Také společnost SEFIMA si uvědomuje, že většina její činnosti je výrazným způsobem ovlivňována jejími vlastními zaměstnanci, zejména ve vztahu k zákazníkům. Aby mohly podnikové procesy efektivně fungovat a požadavky zákazníků byly plněny, jsou zaměstnanci pečlivě vybíráni podle předem stanovených kritérií a následně systematicky vzdělávání a hodnocení. Požadavky kladené na pozici odborného konzultanta a postup výběru nových pracovníků jsou popsány v Příloze č. 3.

Společnost SEFIMA disponuje 7 konzultanty, kteří mají na starost komunikaci se zákazníkem. Jsou to právě konzultanti, kteří přicházejí nejvíce do styku se zákazníky, proto se klade velký důraz na jejich charakterové vlastnosti. Kromě nich jsou součástí

týmu IT specialisté, kteří se zabývají dílčími úpravami softwaru, a sekretářka, která se stará o denní agendu.

2.8 Materiální prostředí

Nehmotná povaha služeb znamená, že zákazník nedokáže dostatečně posoudit službu dříve, než ji spotřebuje. To zvyšuje riziko při nákupu služeb. Materiální prostředí je svým způsobem důkazem o vlastnostech služby. Může mít mnoho forem – od vlastní budovy či kanceláře, ve které je služba poskytována, po např. brožuru, jež vysvětluje různé typy pojištění nabízených pojišťovací společností, nebo nabídku předplatného v divadle. Důkazem o kvalitě služby je i oblečení zaměstnanců, mnohdy typické pro sítě organizací poskytujících služby (McDonald), letecké společnosti a hotely. [7]

Jednotná grafická úprava

Společnost SEFIMA poskytuje služby přímo v sídle klienta, takže materiální prostředí nemá takový význam při rozhodování klienta, zda si službu zaplatí či nikoliv. Přesto se najdou prvky, které spoluutvářejí jednotnou firemní kulturu. Jedná se především o vizitky, které mají jednotnou grafickou úpravu, dále firma používá grafické vyobrazení názvu společnosti, které je uvedeno v reklamních sděleních a na internetových stránkách společnosti. Celkový dojem dotvářejí takové drobnosti jako hlavičkový papír či propisovací tužka s logem společnosti. Grafické vyobrazení (logo), které společnost v současnosti používá, je zobrazeno v Příloze č. 4.

2.9 Procesy

Předcházející kapitoly byly věnovány lidem zapojených do poskytování služeb a materiálním faktorům, které ovlivňují dodávky služeb. Obě se nepochybně vztahují k „procesu“ dodávky služeb. Interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem během procesu poskytování služby je důvodem podrobnějšího zaměření se na to, jakým způsobem je služba poskytována. Pokud nejsou zákazníkovi dobře vysvětleny všechny výhody produktu, nejsou zodpovězeny všechny dotazy včas a správně, není proces poskytování služby dobře zvládnut a dochází ke ztrátě zákazníka. Proto je nutné provádět analýzy procesů, vytvářet jejich schémata, klasifikovat je a postupně, zejména u složitých procesů, zjednodušovat jednotlivé kroky, ze kterých se procesy skládají.

Lze rozlišit tzv. primární, nebo-li základní procesy, a procesy sekundární, tj. procesy servisní a podpůrné. Procesy se ve své podstatě skládají z jednotlivých podprocesů a pracovních postupů, jež se skládají z dílčích činností.

Základní procesy

Základní procesy jsou procesy, které tvoří základ podnikatelského záměru společnosti. Konkrétně u společnosti SEFIMA se jedná o následující procesy:

- 1) vývoj produktu,
- 2) budování obchodních vztahů s klienty,
- 3) správa stávajících klientů,
- 4) další procesy.

Společným znakem základních procesů je to, že přímo vycházejí od zákazníka a u zákazníka končí. Jinými slovy řečeno: na počátku vždy stojí přání zákazníka, které proces odstartuje, a na konci stojí spokojený zákazník. Specifickým procesem je také vývoj produktů, jenž stojí úplně na počátku všech procesů. Vedle přání zákazníků ovšem přihlíží k dalším důležitým aspektům strategického plánování.

Sekundární procesy

Sekundární procesy jsou všechny ostatní procesy probíhající ve společnosti. Jsou to procesy podporující již výše zmíněné základní procesy. Může se jednat buď o servisní (účetní a řídicí procesy) nebo podpůrné procesy (oběh dokumentace, správa plateb a další).

2.10 Závěr analýzy marketingového mixu

Na základě provedené analýzy jednotlivých nástrojů marketingového mixu lze říci, že marketingová činnost společnosti SEFIMA je vyvíjena efektivně. Společnost používá vhodné nástroje marketingového mixu.

Společnost působí na průmyslovém trhu, kde svou nezastupitelnou roli hraje kvalita poskytovaných služeb. Vnímání kvality klientem se velkou měrou podílí na rozhodovacím procesu potenciálních klientů. Cena je dalším faktorem, který má vliv na rozhodnutí klienta vlastnit daný produkt. Produkty se vyznačují svou modulárností, což přináší hned několik výhod pro klienty. Klienti zaplatí a získají jen ty moduly, které při své činnosti

opravdu využijí. Pokud by v budoucnu došlo k rozšíření podnikatelské činnosti či změně podmínek, lze produkt dodatečně modifikovat, aniž by to ohrozilo integritu dat. Modulární systém navíc umožňuje přizpůsobení produktu potřebám cílových klientů.

Dalším nástrojem marketingového mixu je distribuce. Firma při distribuci svých produktů klientům klade důraz na osobní prodej, což je filozofie prodeje, která je v této oblasti podnikání lidem velmi blízká. Klient rád ocení osobní přístup a pocit, že je o něj s nejvyšší péčí postaráno. Proto v rámci distribuční sítě vystupuje skupina vlastních konzultantů, kteří jsou nejvíce ve styku se zástupci potenciálních i stávajících klientů.

Komunikace je komplexním marketingovým nástrojem, který má vlastní komunikační mix skládající se z reklamy, podpory prodeje, publicity, přímého marketingu a osobního prodeje. Vzhledem k cílovému trhu jsou využívány jen některé nástroje, které mají za cíl seznámit cílovou skupinu s produktem a budovat image společnosti. Cílovou skupinou na průmyslovém trhu jsou zaměstnanci potenciálních klientů na pozici finančního ředitele, kontrolora apod. Jednotlivé nástroje jsou optimálně využívány a jako celek jsou vnímány klienty v celku kladně.

Poslední tři prvky – lidé, materiální prostředí a procesy – jsou specifické pro rozšířený marketingový mix služeb. Všechny tři nástroje jsou vzájemně propojeny a významnou měrou ovlivňují kvalitu poskytovaných služeb. Pokud nejsou podnikové procesy optimálně sladěny se zbytkem marketingového mixu, nebudou služby poskytnuty včas a v odpovídající kvalitě.

Na závěr je třeba uvést, že marketingový mix není neměnným fenoménem, firma musí stále vyvíjet nové nástroje a přehodnocovat dosavadní, využívat výzkumu a segmentace trhu a hledat vhodné strategie, aby si zajistila udržitelnou konkurenční výhodu před ostatními. Jen tak se jí podaří dosáhnout vytyčených cílů a porozumět roli, která jí náleží na trhu.

3 Segmentace trhu

3.1 Úvod

Tato kapitola je věnována procesu segmentace trhu. Ve stručnosti se jedná o proces, při němž se rozděluje cílový trh na menší zákaznické segmenty, které vykazují vzájemně rozdílné požadavky na produkt a jsou dostatečně velké a přístupné.

Nejdříve je podán teoretický rozbor, jakým způsobem by měla každá firma postupovat. Prvním krokem segmentace je definování celkové trhu. Společnost musí znát základní charakteristiku trhu, na kterém působí její zákazníci. K tomu poslouží základní makroekonomické a statistické ukazatele. Poté co firma získá ucelený obraz cílového trhu, následuje volba segmentačních kritérií. Jedná se o proměnné, které rozdělí trh do menších homogenních segmentů. V následujícím kroku jsou tyto segmenty analyzovány z ekonomického hlediska. Následně jsou vybrány cílové segmenty, které nejvíce odpovídají zvoleným segmentačním kritériím. Součástí kapitoly je i zevrubný popis vlastností (resp. požadavků), které by měl cílový segment splnit.

Závěr kapitoly je věnován popisu cílového segmentu, který obsluhuje společnost SEFIMA. Jsou zde popsány všechny důvody, které vedly k výběru cílové skupiny zákazníků, a všechny atributy, které tento cílový segment splňuje. Součástí kapitoly je i úvaha, proč se firma v současnosti nezaměřuje na jiné zákaznické segmenty a zda by to bylo v budoucnu výhodné.

3.2 Základy efektivní segmentace

Chce-li společnost vyvinout efektivní marketingovou strategii, musí nejdříve poznat své zákazníky. Prodejce musí znát jejich vlastnosti a potřeby a také způsob, jak je získat a uspokojit. [13]

Segmentace trhu je proces rozdělení celého trhu na segmenty zákazníků tak, že požadavky a přání zákazníků uvnitř každého segmentu a z toho plynoucí nákupní a spotřební chování jsou podobné a rozlišitelné od potřeb a požadavků zákazníků v jiných

segmentech. Segmentace trhu připadá v úvahu, pokud heterogenní trh je rozčlenitelný do řady menších homogenních trhů z hlediska nároků a požadavků na provedení prvků marketingového mixu, a tedy i požadavků na rozdílné přístupy prodejce k zákazníkům. [12]

Proces segmentace lze rozdělit do pěti etap: [13]

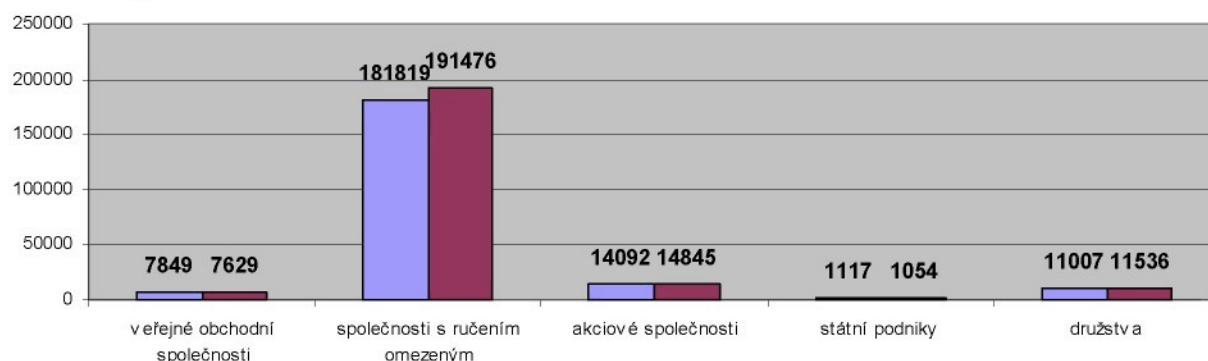
- 1) definice celkového trhu,
- 2) volba proměnných segmentace,
- 3) popis a analýza jednotlivých segmentů,
- 4) výběr cílových segmentů,
- 5) příprava marketingového mixu.

3.3 Definice celkového trhu

Jak již bylo řečeno, společnost SEFIMA působí na průmyslovém trhu, poskytuje tedy své služby organizacím (nikoliv konečným spotřebitelům). Podnikatelské prostředí v České republice je velmi rozmanité. Na obrázku č. 1 je znázorněno rozdělení obchodních společností působících v České republice podle právní formy. Společnosti jsou rozděleny do pěti skupin (veřejné obchodní společnosti, společnosti s ručením omezeným, akciové společnosti, státní podniky a družstva). Na grafu je možné sledovat vývoj v roce 2000 (levý sloupek) a 2001 (pravý sloupek).

Tabulka č. 2 ukazuje rozdělení ekonomických subjektů podle velikosti. Velikost ekonomického subjektu je hodnocena podle počtu zaměstnanců. Z uvedených údajů je patrné, že největší podíl tvoří osoby samostatně výdělečně činné (živnostníci), kteří se na celkovém počtu podílejí téměř 86 %. Naopak nejmenší počet tvoří organizace zaměstnávající více než 250 zaměstnanců, kterých k danému datu bylo jen 1955.

Obrázek č. 1: Členění obchodních společností dle právní formy (vývoj v letech 2000 a 2001).



Zdroj: Statistická ročenka 2004.

Tabulka č. 2: Organizační struktura národního hospodářství podle velikosti ekonomických subjektů (podle počtu zaměstnanců k 31. 12. 2003).

Počet zaměstnanců	Počet
Jednotlivci (0)	1 921 123
Velmi malé podniky (1 až 5)	214 953
Malé podniky (6 až 19)	56 094
Střední podniky (20 až 249)	29 620
Velké podniky (více než 250)	1 955
CELKEM	2 223 745

Zdroj: Statistická ročenka 2004.

Tabulka č. 3 deklaruje, že podnikatelské prostředí v České republice nemá neměnnou strukturu. Každoročně dochází ke vzniku nových a zániku dosavadních ekonomických subjektů. Za povšimnutí stojí též skutečnost, že tento vývoj je odlišný v jednotlivých podnikatelských odvětvích. Z uvedených údajů je zřejmé, že obchod, realitní služby a zpracovatelský průmysl jsou ekonomicky na vzestupu, kdežto zemědělství patří mezi stagnující odvětví vzhledem k počtu podnikatelských jednotek.

Tabulka č. 3: Vzniklé a zaniklé ekonomické subjekty dle odvětví v letech 2000 a 2001.

Odvětví	2000		2001	
	vzniklé	zaniklé	vzniklé	zaniklé
Zemědělství, myslivost, lesnictví	3 453	3 620	3 291	2 356
Rybolov a chov ryb	36	8	23	11

Těžba nerostných surovin	24	10	12	4
Zpracovatelský průmysl	11 911	2 472	11 191	2 814
Elektřina, plyn, voda	42	20	29	21
Stavebnictví	9 924	1 803	9 470	2 015
Obchod	29 763	5 804	18 548	7 022
Ubytování a stravování	4 711	842	4 200	955
Doprava a spoje	2 876	1 179	4 161	2 074
Finanční zprostředkování	4 730	2 061	773	956
Činnosti v oblasti nemovitostí	22 158	6 075	28 190	9 408
CELKEM	89 628	23 894	79 888	27 636

Zdroj: Statistická ročenka 2004.

3.4 Volba proměnných segmentace

Segmentační faktory by měly být adekvátní vzhledem k cílovému trhu (danému oboru, ve kterém firma působí, druhu produktu, který nabízí apod.). V některých případech lze použít více než jednu proměnnou k definování segmentu. Kombinací vhodných segmentačních kritérií vytváří firma stále užší segmenty tak, aby přínos segmentace byl maximální.

Je třeba segmentovat celý obsluhovatelný trh. Jedině tak mohou být vzaty v úvahu všechny segmentační proměnné jako příčiny rozdílných požadavků a chování zákazníků. Při volbě segmentačních proměnných je třeba užít takové segmentační proměnné, které korelují s nákupním chováním zákazníků, jsou zjištěitelné a měřitelné. Při volbě segmentačních proměnných se firma musí ptát, jakou měrou se identifikované segmentační faktory jako příčiny rozdílného chování zákazníků podílejí na vzniku těchto rozdílností, tj. do kolika a kterých požadavků, preferencí a prvků chování zákazníků se promítají a jak je z tohoto hlediska pro podnik obtížné na rozmanité chování zákazníků reagovat. [12]

Každý segment se posuzuje podle těchto kritérií: [13]

1) Měřitelnost

Informace o velikosti a ekonomické kapacitě segmentů musejí být dostupné nebo snadno získatelné. Měla by být měřitelná velikost poptávky v segmentu, tj. měl by zjištěitelný počet zákazníků, velikost jejich poptávky a míru jejich růstu.

2) Dostupnost

Segment musí být schopen tvořit cíl marketingu, tj. musí být možné ho uspokojovat (dosáhnout a obsloužit).

3) Optimální velikost

Každý segment by měl být tak velký, aby představoval zajímavou podnikatelskou příležitost a zároveň umožnil bránit pozici firmy proti konkurenci.

3) Stabilita segmentu

Segmenty by měly být relativně stabilní v čase z hlediska požadavků a preferencí.

4) Konzistence uvnitř segmentu

Měla by být dostatečná míra diferenciací požadavků a preferencí zákazníků. Podstatné parametry segmentu by pak měly být stejné (blízké). Mělo by dojít k zvýšení efektivnosti (zisků) v důsledku segmentace, tj. rozředit segmenty podle jejich strategické hodnoty (potenciálních zisků) a pak obsluhovat podle míry jejich přitažlivosti.

Jediným segmentačním kritériem, který využívá společnost SEFIMA, je **velikost organizace**. Ekonomické subjekty jsou rozděleny podle počtu zaměstnanců tak, jak ukazuje tabulka č. 2, na malé, střední a velké podniky. Segmentace podle velikosti organizace je rychlá, snadná a levná, neboť si společnost vystačí jen se sekundárními daty. Firma se zaměřuje na jediný tržní segment, a to velké podniky. Ostatní segmenty trhu nejsou pro firmu rentabilní.

3.5 Popis tržního segmentu

Cílovou skupinu klientů tvoří velké podniky s více než 250 zaměstnanci, jejichž hrubý obrát je vyšší než 500 mil. Kč. Tyto firmy mají na rozdíl od malých firem složitou organizační strukturu, která se neobejde bez reportování mezi jednotlivými odděleními a stupni řízení. Rozhodovací proces o nákupu v těchto firmách bývá komplexní a ovlivňuje jej více osob zastupující rozličné pozice. Typické je oddělení vlastníků a managementu, který firmu řídí. Podniky vyvíjejí ekonomickou činnost v různých odvětvích národního hospodářství, ovšem SEFIMA přistupuje ke všem podnikům bez rozdílu. Nejvíce

zákazníků působí v oborech výroby rychloobrátkového zboží, strojírenství, automobilového průmyslu, stavebnictví a služeb. Struktura cílového zákaznického segmentu je podrobněji popsána v Příloze č. 7.

3.6 Specifické rysy segmentu malých a středních podniků

V České republice malé a střední podniky bohužel příliš nevyužívají manažerské informační systémy, narozdíl od vyspělých evropských zemí či USA. Hlavním důvodem jsou především finanční náklady spojené s pořízením systému, které se pohybují v řádu statisíců korun. Tato částka představuje pro malé podniky již značné finanční zatížení. Management podniku se musí vyrovnávat se značnou rozkolísaností trhu, proto v řízení převažují spíše krátkodobé cíle nad strategickými. Ve vrcholných manažerských funkcích je velmi vysoké zastoupení výrobního managementu, který preferuje krátkodobé cíle, zaměřené na přizpůsobování výrobních technologií okamžitým potřebám trhu. Navíc ve většině případů jsou tyto podniky zatíženy rodinnými vztahy, mnohdy na úkor manažerské kvalifikace. Trendy mají vzhledem k nestabilitě trhu minimální význam. Všechny tyto důvody ztěžují nasazení a efektivní využití manažerského informačního systému v malých podnicích.

Jak již bylo řečeno, společnost SEFIMA malé a střední podniky neobsluhuje z důvodu nerentability. Obsluha malých podniků by vyžadovala celkovou změnu marketingového mixu, především úpravu jednotlivých produktů tak, aby nabídl dostatečnou funkcionalitu za odpovídající (mnohem nižší) cenu, kterou by respektovaly i menší podniky. Toto řešení by ovšem vyžadovalo časově i finančně náročný marketingový průzkum, který by odhalil potřeby cílové skupiny zákazníků. Tento přístup může aplikovat jen kapitálově silná společnost se širokou vývojovou základnou, proto se v segmentu malých a středních podniků začínají angažovat velcí softwaroví giganti Microsoft, SAP a několik dalších.

3.7 Závěr segmentace trhu

Cílem této kapitoly bylo provést segmentaci trhu a popsat cílovou skupinu zákazníků, kterou oslovuje společnost SEFIMA. Segmentací trhu se rozumí rozdělení celého trhu na segmenty zákazníků tak, aby požadavky a přání zákazníků uvnitř daného segmentu a z toho plynoucí nákupní chování bylo podobné a zároveň rozlišitelné od potřeb a požadavků zákazníků v jiných segmentech. Tržní segment by měl být měřitelný, dostupný a trvanlivý v čase. Zároveň by měl mít optimální velikost, která zaručí firmě dostatečnou rentabilitu.

Proces segmentace začíná definováním celkového trhu. V tomto případě se jedná o analýzu podnikatelského prostředí v České republice. Společnost z tohoto hlediska zajímá především počet podnikatelských subjektů, jejich velikost a právní forma vypovídající o užívaných účetních a podnikových postupech. Zároveň je zhodnocena dynamičnost podnikatelského prostředí, tj. která odvětví národního hospodářství jsou na vzestupu a která ekonomicky stagnují.

Po analýze celkového trhu zvolí firma jednotlivé segmentační faktory, které slouží k rozdělení celého trhu do jednotlivých tržních segmentů. Segmentační faktory by měly být zvoleny tak, aby se zaručila homogennost v rámci daného tržního segmentu. Současně zákaznická přání a potřeby by se měly mezi tržními segmenty co nejvíce odlišovat. Firma jako segmentační proměnné volí velikost organizace a ekonomickou aktivitu. Segmentace na základě těchto veličin je snadná, rychlá a levná, neboť si firma vystačí jen se sekundárními daty. Mikrosegmentace na základě rozboru nákupního chování by si vyžádala primární data získaná marketingovým výzkumem.

Firma obsluhuje jediný tržní segment. Jedná se o velké podniky, které mají více než 250 zaměstnanců. Jako ekonomické měřítko je stanoven minimální hrubý obrát 500 mil. Kč ročně, což je předpokladem pro rychlou návratnost vložených finančních prostředků do zakoupeného manažerského informačního systému. Naprostou většinu těchto společností charakterizuje složitá organizační struktura, která s sebou přináší byrokratismus a reportování mezi jednotlivými odděleními podniku, příp. mezi mateřskou a dceřinnou společností. Je obvyklé, že nákup manažerského informačního systému ovlivňuje více osob, které ve firmě zastupují různé pozice. Předně je to controller či ekonomický ředitel, který iniciuje potřebu implementovat manažerský informační systém

ve společnosti. Tyto osoby jsou též jeho konečným uživatelem, a proto jsou kontaktní osobou, se kterou jedná prodejce v rámci osobní schůzky. Nákupní proces dále ovlivňuje finanční ředitel podniku, který má za úkol zhodnotit finanční rentabilitu a návratnost investice. IT specialisté podniku rozhodují o tom, zda je možné daný manažerský informační systém „navázat“ na stávající podnikové informační systémy a zda je zabezpečena konzistence dat. A konečně poslední slovo, zda bude daný systém pořízen či nikoliv, má generální ředitel.

Cíloví zákazníci působí v různých podnikatelských odvětvích, což sebou přináší specifické potřeby a nároky na manažerský informační systém. V současné době SEFIMA přistupuje ke všem zákazníkům bez rozdílu, neboť modulární řešení systému umožňuje velkou flexibilitu a širokou funkcionalitu konečného řešení. Konzultanti firmy obsluhují stávající zákazníky napříč jednotlivými podnikatelskými obory.

Poslední část kapitoly je věnována popisu specifických vlastností malých a středních podniků. Potřeby malých podniků jsou odlišné od potřeb velkých společností, a proto jsou i odlišné nároky na manažerský informační systém. Malé společnosti často upřednostňují krátkodobé (operativní) cíle jako je ziskovost před dlouhodobými (růst tržního podílu, geografická expanze apod.). Manažeri menších podniků se často spoléhají spíše na „intuici“ než na analýzu prodejních výsledků a extrapolaci budoucího vývoje. Často převažují rodinná pouta na úkor manažerských schopností, takže vedoucí pracovník ani není schopen manažerský informační systém efektivně využít. Nezanedbatelnou roli hrají také finanční náklady implementace takového systému, které jsou pro malou firmu velkým finančním zatížením. Přesto lze očekávat nástup nových produktů, které budou určeny pro tento tržní segment, což souvisí se všeobecně překotným rozvojem manažerských informačních systémů a s nezanedbatelnou velikostí tržního segmentu. V současnosti nabízejí řešení pro malé podniky mezinárodní softwarové společnosti (Microsoft, SAP), které mají finanční prostředky pro výzkum a vývoj.

Na provedenou segmentaci trhu úzce navazuje příprava marketingového mixu. Jednotlivé nástroje marketingového mixu (produkt, cena, distribuce, komunikace) musí být sladěny tak, aby co nejlépe korespondovaly s potřebami a nákupním chováním cílového tržního segmentu. Jen tak bude zajištěna hladká komunikace se zákazníky a uspokojení jejich potřeb.

4 Analýza konkurence

4.1 Úvod

Tato kapitola se zabývá analýzou konkurenčního prostředí se zaměřením na oblast manažerských aplikací, kde společnost SEFIMA nabízí produkt Business Navigation System. Na začátku je na teoretickém základě objasněno, proč by každá firma měla sledovat činnost konkurence a na jaké otázky má provedená analýza nalézt odpovědi. Na teoretický úvod navazuje popis vývoje odvětví a jeho aktuální stav. Přestože v této oblasti podnikání působí velké množství různorodých společností, lze nalézt určité společné rysy a koncentrovat je do třech konkurenčních skupin. Hned na počátku uveďme, že se jedná o výrobce primárních informačních systémů, poskytovatele univerzálních řešení a specialisty na manažerské aplikace. Část 4.3.1 podrobně charakterizuje tyto konkurenční skupiny a definuje jejich společné silné a slabé stránky. U každé skupiny je pro názornost uvedeno několik jmenovitých zástupců.

Poté, co jsou zcela obecně charakterizovány hlavní konkurenční skupiny, se kapitola dále věnuje konkrétní situaci konkurenčního prostředí v České republice. V názorném přehledu jsou uvedeny veškeré firmy, které na českém trhu v této oblasti podnikání působí. U každého konkurenta je také uveden produkt, který na trhu zastupuje. Zároveň část 4.3.2 poukazuje na fakt, že konkurence není v žádném případě homogenní. Liší se ve velikosti, geografickém či odvětvovém zaměření, v počtu nabízených produktů apod. Jedná se pouze o nástin uvedené problematiky, neboť zevrubná analýza všech konkurentů již přesahuje rámec této práce.

Další část kapitoly je věnována podrobnější analýze vybraných konkurentů. Každá společnost je analyzována separátně. Nejdříve je u každé firmy uveden její profil se stručnou historií. Dále se analýza dotýká silných a slabých stránek konkurentů. Paragraf označený nadpisem „Závěr“ jednak přehledně shrnuje zjištěné údaje o zkoumané společnosti do přehledné tabulky, jednak nastiňuje obchodní strategii společnosti v návaznosti na rozpoznané okolnosti.

4.2 Analýza konkurenčního prostředí

Znát své zákazníky a rozumět jim k úspěchu nestačí. Stále větší důraz se v poslední době přikládá analýze konkurence. Přesto, ne všechny firmy dostatečně investují do výzkumu konkurence. Některé se domnívají, že o svých konkurentech vědí všechno už samotným konkurenčním střetáváním se s nimi. Prozíravé firmy však zřizují a využívají systémy sběru informací. [14]

Firma potřebuje znát odpovědi především na následující otázky: [14]

1. Kdo jsou hlavní konkurenti?
2. Jaké jsou jejich strategie?
3. Jaké jsou jejich cíle?
4. V čem jsou jejich přednosti a slabiny?
5. Jakou podobu může mít jejich reakce?

Konkurencí se rozumí všechny subjekty na straně nabídky, jež mají zájem získat přízeň stejné skupiny zákazníků a prodat jim své produkty. Společnost SEFIMA nabízí dva hlavní produkty – program pro řízení hotovostních toků (Cash Flow Management) a manažerský informační systém (BNS). Cílový zákaznický segment je v obou případech stejný, ovšem konkurence v rámci jednotlivých produktů je odlišná. Některé firmy nabízejí jen specifická řešení, několik málo firem poskytuje komplexní řešení podnikového controllingu a manažerského informačního systému. Vzhledem k tomu, že celá práce je zaměřená právě na problematiku manažerských aplikací, nebude tato kapitola svým celkovým pojetím výjimkou.

4.3 Hlavní konkurenční skupiny

Již bylo řečeno, že oblast vývoje a implementace manažerských informačních systémů zažívá prudký, až překotný vývoj. Konkurence je velmi početná a rozmanitá. Pro větší názornost lze rozdělit konkurenci na tři skupiny.

První skupinu tvoří mezinárodní softwarové firmy, které se v první řadě zabývají vývojem a implementací primárního informačního systému. Mezi tuto skupinu patří například softwarový gigant SAP a další společnosti. Druhou skupinu tvoří softwarové

firmy zabývající se tvorbou univerzálních programových řešení. Tyto společnosti vyvíjejí operační systémy a databázové servery, které jsou nedílnou součástí vyšších softwarových aplikací. K těmto firmám patří především Microsoft a IBM. Konečně poslední skupinu tvoří softwarové společnosti, které se přímo specializují na vývoj a implementaci manažerských aplikací. Jestliže předchozí dvě skupiny tvořilo několik společností, je tato třetí skupina velmi početná. Lze do ní zařadit několik desítek společností (v rámci názornosti například Oracle, SAS, Adastru apod.). U každé konkurenční skupiny lze vystopovat společné silné a slabé stránky. Tyto skutečnosti jsou popsány v Příloze č. 8.

Společnost SEFIMA je relativně malá softwarová a konzultační společnost zaměstnávající 7 konzultantů (prodejců) a několik IT specialistů. Takhle malá firma si pochopitelně nemůže dovolit vlastní vývoj nových softwarových produktů. Manažerský informační systém BNS je vyvíjen českou společností INEKON Systems, a. s., která je členem holdingu INEKON Group. SEFIMA je strategickým partnerem a má na starost prodej a implementaci konečného řešení u zákazníka. Ovšem samotným prodejem starost o zákazníka nekončí. Je třeba upozornit, že vlastní proces implementace systému trvá řádově několik měsíců. Společnost dále zajišťuje servis a další služby stávajícím zákazníkům (konzultace, školení, dílčí úpravy systému). V současnosti se firma stará o přibližně dvě desítky zákazníků na celém území České republiky. Firmu SEFIMA lze na základě jmenovaných charakteristik zařadit do třetí skupiny. Jedná se tedy o úzce specializovanou malou firmu s omezenou možností vývoje vlastních softwarových produktů. Manažerský informační systém BNS využívá databázové řešení MIS ALEA, které poskytla třetí strana – německá společnost MIS AG. Je zde tedy zjevná závislost na konkurenčním řešení a z toho vyplývající jistá omezenost konečného řešení. Společnost MIS AG je navíc přímým konkurentem, neboť nabízí vlastní produkt v oblasti manažerských informačních systémů. Geografická závislost společnosti SEFIMA je také zjevná, avšak nikoliv nepřekonatelná.

4.3.1 Charakteristika odvětví manažerských aplikací

Historický vývoj

Vývoj v oblasti manažerských aplikací v uplynulých letech lze shrnout do několika výstižných hesel – rychlý, prudký, dynamický až překotný. K pochopení současné pozice

společnosti v konkurenčním prostředí je ovšem nutné vyložit vývoj odvětví podrobněji a deklarovat jej ekonomickými fakty.

Trh manažerských aplikací začíná růst v devadesátých letech minulého století jako odpověď na stále rostoucí potřebu firem analyzovat velké množství informací. K vývoji odvětví samozřejmě přispělo masové nasazení výpočetní techniky v podnicích. Tabulka č. 4 zřetelně deklaruje vývoj trhu prostřednictvím růstu celkového obrátu (jehož dosáhly sledované společnosti na trhu) v uplynulých letech. Velká ziskovost přilákala do odvětví nespočet společností, které nabízely různorodá řešení s odlišnou kvalitativní úrovní.

Tabulka č. 4: Vývoj odvětví manažerských aplikací měřený nárůstem celkových tržeb v letech 1996 – 2002 (v USD).

Rok	Obrat v USD	Procentní růst k minulému roku
1996	1,0 mld.	--
1997	1,4 mld.	40 %
1998	2,0 mld.	43 %
1999	2,5 mld.	25 %
2000	3,1 mld.	24 %
2001	3,7 mld.	19 %
2002	4,4 mld.	19 %

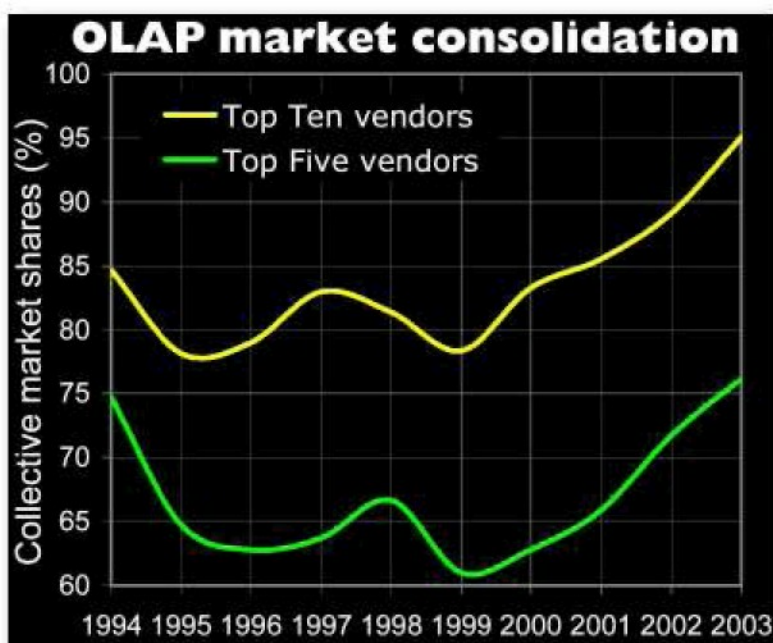
Zdroj: [26].

Současné trendy v odvětví

V roce 2005 utržily společnosti v oblasti manažerských aplikací podle odhadů analytických společností více než 5 miliard amerických dolarů. Jednotlivé analytické společnosti se odlišují v predikcích dalšího vývoje odvětví, avšak v některých aspektech se provedené analýzy shodují. Většina analytických společností deklaruje, že se trh manažerských aplikací stává nasyceným (zralým, resp. dospělým). Zároveň však uznávají, že na trhu stále operuje velké množství společností, což nutně vyústí v další vlnu fúzí a akvizicí. Tento trend předpověděl ekonom Stephen Swoyer již v roce 2003 ve svém

článku, kde uvedl, že „analytické společnosti a ostatní pozorovatelé byli varováni, že vlna konsolidací, která zasáhla odvětví v tomto roce je předzvěstí budoucího vývoje.“⁵ Podstatným rysem trhu je, že v odvětví existuje hrstka velkých společností (hlavních „hráčů“), kteří kontrolují významnou část trhu. Tato skutečnost je znázorněna na obrázku č. 2. Žlutý graf znázorňuje vývoj tržního podílu deseti největších světových poskytovatelů. Zelený graf je analogicky konstruován pro prvních pět. Jak je z jednotlivých grafů patrné, tak deset největších firem v odvětví ovládá (k roku 2003) více než 95 % trhu. Na prvních pět poté připadá tržní podíl v úctyhodné výši 76 %. I tato skutečnost zřetelně deklaruje nastíněný trend konsolidací ve formě fúzí, resp. převzetí menších firem v odvětví významnými konkurenty.

Obrázek č. 2: Vývoj tržního podílu největších poskytovatelů v odvětví (v letech 1994 - 2003).



Zdroj: [25].

Zřetelný trend, který nepřímo souvisí s postupnou konsolidací trhu, je určitá standardizace konečných řešení pro zákazníka. Aniž bychom na tomto místě zacházeli do technických detailů, lze říci, že existuje určité technické minimum, které musí každá manažerská aplikace na trhu splňovat. Jedním ze základních požadavků na soudobý

⁵ SWOYER, S. *BI Vendor Consolidation: A Necessary Evil*. In *BI This Week* [online]. [cit. 2006-02-27]. Dostupné z: <<http://www.tdwi.org/research/display.aspx?id=6797&t=y>>. Str. 2.

manažerský informační systém je například tzv. "přístrojová deska, která poskytuje manažerům rychlý přehled o všech klíčových ekonomických veličinách, které mohou být v případě potřeby podrobněji analyzovány."⁶

Dalším patrným trendem, který již byl v jedné z předchozích kapitol do jisté míry formulován, je vstup softwarových firem z jiné oblasti podnikání do odvětví manažerských aplikací. Jedná se o již výše charakterizované dvě konkurenční skupiny – poskytovatele univerzálních řešení (typickým zástupcem je Microsoft) a výrobce primárních informačních systémů (SAP a další). Tyto firmy mají dostatečnou vývojovou základnu a lidský kapitál, takže jejich vstup do odvětví se dal předpokládat. Tlak z obou stran na tradiční poskytovatele manažerských aplikací povede k signifikantním změnám trhu, patrně ohrozí další expanzi menších firem v odvětví a povede ke standardizaci analytických nástrojů. Lze předpokládat výrazné zlevnění systémového řešení pro koncového zákazníka, což usnadní implementaci manažerských systémů i v malých podnicích. [26]

4.3.2 Konkurenční prostředí v České republice

Již bylo zmíněno, že oblast manažerských informačních systémů prožívá v současné době prudký rozvoj. Díky tomuto trendu nechce zůstat žádná softwarová společnost pozadu. Konkurenčních firem nabízejících vlastní softwarový produkt je velmi mnoho. Jelikož se společnost SEFIMA zaměřuje na české společnosti, bude předmětem zkoumání konkurence, která působí na českém trhu. V České republice nabízí manažerskou aplikaci 22 společností (údaj k lednu r. 2005). Za povšimnutí stojí, že na českém trhu působí firmy ze všech definovaných konkurenčních skupin. Úplný přehled všech společností na trhu společně s produkty, které poskytují, je uveden v Příloze č. 9.

⁶ SWOYER, S. *BI Trends to Watch in 2005*. [online]. [cit. 2006-02-27]. Dostupné z: <http://businessintelligence.ittoolbox.com/documents/industry-articles/bi-trends-to-watch-in-2005-3098>. Str. 8.

4.3.3 Analýza hlavních konkurentů

Úvod

Následující kapitola je věnována analýze hlavních konkurentů společnosti SEFIMA v oblasti manažerských aplikací. Z předchozí kapitoly je zřejmé, že na českém trhu působí velké množství společností nabízející obdobný produkt. Analýza všech konkurentů přesahuje rámec této práce, a proto bylo vybráno jen několik nejvýznamnějších zástupců. Výběr byl proveden na základě subjektivního posouzení pracovníky společnosti SEFIMA, kteří přicházejí do přímého styku se zákazníky. Tabulka č. 5 ukazuje vybrané zástupce konkurence.

Každému konkurentovi je v analýze věnován samostatný prostor. Nejdříve je stručně uveden profil společnosti a na několika řádcích je charakterizována historie od založení až do současnosti. Podstatně důležitější částí je ovšem analýza silných a slabých stránek všech konkurentů. Silné stránky vycházejí z finančního zázemí (resp. síly) společnosti, propracovaných distribučních kanálů, znalosti místního trhu apod. Naopak slabostmi může být malá diferenciací produktového portfolia, nedostatečné (limitně až nulové) finanční prostředky věnované na výzkum a vývoj, závislost na produktu třetích stran a mnohé další.

Tabulka č. 5: Hlavní konkurenti společnosti SEFIMA.

Společnost	Nabízený produkt
Oracle	Oracle Business Intelligence & Data Warehousing Platform
SAP	Business Warehouse
SAS	SAS Enterprise BI Server

Zdroj: vlastní.

4.3.4 Společnost Oracle

Profil společnosti

Oracle je druhá největší softwarová firma na světě a vedoucí dodavatel nejmodernějších globálních e-business řešení pro komerční internet a webové aplikace. Společnost s ročním obratem přesahujícím 10 miliard dolarů nabízí svou internetovou

platformu, nástroje a internetové aplikace, konzultace, výuku a podporu ve více než 145 zemích po celém světě. Oracle se stoprocentně zaměřuje jen na internetový software díky úplné řadě produktů: databáze, server, obchodní aplikace a aplikační vývojové a rozhodující podpůrné nástroje. Sídlo společnosti je v Redwood Shores v Kalifornii (USA). [18]

Česká pobočka byla založena v roce 1994 se sídlem v Praze. Zaměstnává více než 200 expertů, kteří se starají o klienty na území České republiky. Technická podpora je na špičkové úrovni a je klienty vysoce hodnocena. Česká pobočka má k dispozici prvotřídně technicky vybavené prostory pro školení, semináře a prezentace. Společnost spolupracuje s velkým množstvím softwarových firem, což příznivě přispívá k vysoké flexibilitě řešení dle individuálních požadavků klientů. [18]

Silné stránky společnosti

Silné stránky společnosti Oracle jsou podepřeny především o silné finanční zázemí a velký počet odborných konzultantů. Společnost věnuje velké množství finančních prostředků na výzkum a vývoj nových produktů, což zabezpečuje předpoklad přežití společnosti v budoucnu. Současná finanční síla, která je navíc podepřena lidským kapitálem, umožňuje převzetí klientů konkurenci, aniž by byla ohrožena úroveň poskytovaných služeb stávajícím klientům (ve smyslu podpory prodeje a doplňkových služeb). Technická podpora je vůbec silnou „zbraní“ a je pozitivně vnímána (a vyžadována) klienty. [19]

Společnost Oracle je světovým lídrem v oblasti relačních databází již řadu let, což usnadňuje vývoj manažerských aplikací a umožňuje vyhnout se počátečním „dětským“ nemocem (neodladěnost, počáteční chybovost při implementaci systému). [19]

Fúze v roce 2004 s konkurenční společností PeopleSoft vyústila ve velmi silné aplikační portfolio, které je přizpůsobitelné a snadno aplikovatelné v různých oblastech podnikání. K tomu je nutné připočítat též rozsáhlou spolupráci s ostatními softwarovými partnery (na českém trhu). [19]

Slabé stránky

Dalo by se říci, že takto silná společnost nebude mít žádné slabé stránky. Není tomu tak. Nezávislá poradenská společnost Butler Group považuje za slabou stránku „silnou závislost na jednom produktu, což může ohrozit její životaschopnost“⁷. Stěžejním produktem je relační databázový systém, který je vyvíjen již od 80. let. Všechna produktová řešení jsou postavena na tomto databázovém systému. Výše jmenovaná poradenská společnost zpochybňuje adekvátnost tohoto řešení v budoucnosti.

Studie též uvádí, že „akvizicemi podporovaná prorůstová strategie si vyžádá vývoj více produktových řad k dofinancování chybějícího kapitálu nejpozději do roku 2008.“⁸ Tento výňatek opět poukazuje na přílišnou vázanost a na nutnost řešit problém nedostatku provozního kapitálu za předpokladu nezměněné obchodní strategie.

Závěr

Společnost Oracle patří mezi světové špičky v oblasti databázových řešení. Manažerské aplikace jsou podloženy silným finančním a technologickým zázemím, doplněným cenným lidským kapitálem. Tento „mix“ umožňuje společnosti držet se v čele, zastávat místo vedoucí společnosti. Ovšem tato pozice není neotřesitelná. Růstová strategie a boj o klienty může firmu vyčerpat a zhoršit její postavení na trhu. Do budoucna se dá předpokládat omezení aktivit zaměřených na převzetí klientů konkurenci a zaměření se spíše na stávající klientelu. Rozšíření produktového portfolio i o řešení určené pro segment malých podniků je velmi pravděpodobné. Lze předpokládat další prohloubení spolupráce s partnerskými firmami za účelem konsolidace technické podpory a nabízených služeb. Tabulka č. 6 přehledně shrnuje zjištěné poznatky o společnosti Oracle.

Tabulka č. 6: Základní poznatky o společnosti Oracle.

<i>Datum založení</i>	<i>1977 (v ČR od r. 1994)</i>
<i>Roční příjem (2004)</i>	<i>\$10 miliard</i>
<i>Zaměstnanců</i>	<i>více než 40 000 (v ČR cca 200)</i>
<i>Počet instalací v ČR</i>	<i>asi 500</i>

⁷ BUTLER GROUP. *Vendor Profile – Oracle Corporation*, 07/01/2005. [online]. [cit. 20. 2. 2006]. Dostupné z: <www.butler.com>. Str. 11.

⁸ tamtéž, str. 12.

<i>Silné stránky</i>	finanční zázemí počet odborných konzultantů výzkum a vývoj velká flexibilita a technická podpora
<i>Slabé stránky</i>	závislost na jednom databázovém řešení nutnost řešit problém nedostatku kapitálu v budoucnu
<i>Strategie</i>	růstová strategie zaměřená na akvizici nových klientů
<i>Verdikt</i>	silný a nebezpečný konkurent

Zdroj: vlastní.

4.3.5 Společnost SAP AG

Profil společnosti

SAP AG je největším světovým dodavatelem software pro informační systémy podniků a organizací. Celkově více než 27 000 zákazníků ve 120 zemích světa využívá 91 500 instalací SAP software (podnikové informační systémy). Řešení mySAP Business Suite postavené na platformě SAP NetWeaver napomáhá organizacím a společnostem v potřebných inovacích a změnách, které zlepšují vztahy ke klientům a občanům, vylepšují spolupráci s externími partnery a organizacemi a zvyšují efektivitu procesů uvnitř podniků a organizací. [21]

Česká pobočka byla založena v roce 1993 se sídlem v Praze. Další zastoupení společnosti je v Brně. Firma disponuje 182 pracovníky (obchodní a marketingové oddělení, oddělení poradenství a implementace, oddělení produktu a služeb, oddělení partnerské politiky). [21]

Silné stránky

Silné stránky společnosti vycházejí z její přední pozice v oblasti podnikových informačních systémů. Společnost nabízí řešení v této oblasti již od roku 1972, v posledních letech rozšířila své portfolio také na manažerské aplikace (mySAP), které tvoří jakousi nadstavbu primárního informačního systému. Další předností, která je do určité míry spjatá s jeho pozicí předního poskytovatele, je diverzifikované portfolio služeb.

Navíc vývoj nových produktů je podepřen kvalitní technologickou a softwarovou základnou. [20]

Z marketingového hlediska je významný fakt, že řešení SAP má u svých klientů povědomí kvalitního produktu, který zaručuje určitý stupeň „standardizace“ dat. V oblasti manažerských aplikací, kde cena produktu nehraje hlavní roli, může být právě image produktu důležitým aspektem při rozhodování o koupi. Ze studie analytické společnosti Butler Group vyplývá, že „integrační a certifikační program pro partnerské společnosti pomáhá zajišťovat kvalitu a snadnou integraci produktů třetích (partnerských) stran.“⁹

Slabé stránky

SAP AG je především poskytovatelem a implementátorem podnikových informačních systémů, proto manažerské aplikace jsou chápány jako nadstavbový prvek na vybudovaný informační systém. Tato vazba na primární informační systém obnáší nižší flexibilitu cílového řešení pro koncového klienta (lze říci, že je výhodné spíše pro velký podnik výrobního charakteru). Ve zmiňované studii se píše, že „produkt od společnosti SAP má pověst neflexibilního nástroje, jež se nesnadně integruje ve stávajícím podnikovém prostředí. Také udržovací náklady („maintenance costs“) jsou vyšší než u konkurenčních řešení. Klienti vědí, že celková pořizovací cena systému je vyšší než úvodní náklady implementace.“¹⁰

Závěr

Společnost SAP AG je předním celosvětovým poskytovatelem podnikových informačních systémů, manažerské aplikace jsou vybudovány nad vlastním podnikovým informačním systémem a jsou prezentovány jako rozšíření funkcionality stávajícího IS.

Z výčtu silných stránek a slabostí je jednoduše řečeno patrné, že nabízené řešení má image kvalitního produktu, ale za vyšší cenu (máme na mysli, jak pořizovací, tak provozní náklady) než je na trhu obvyklá. Tato nerovnost může být výhodná jen pro velkovýrobce, kteří jsou schopni vyšší náklady pokrýt velkým objemem vyrobené produkce (čili s nízkými náklady na jednotku produkce). Pro malé a střední podniky či pro společnosti

⁹ BUTLER GROUP. *Vendor Profile – SAP AG*. [online]. [cit. 24. 2. 2006]. Dostupné z: <www.butler.com>. Str. 13.

¹⁰ BUTLER GROUP. *Vendor Profile – SAP AG*. [online]. [cit. 24. 2. 2006]. Dostupné z: <www.butler.com>. Str. 13.

poskytující služby již nevyznívá tak výhodně, neboť tito klienti kladou větší váhu na cenu (opět ve smyslu pořizovacích a provozních nákladů). Zmíněná teoretická implikace platí za současných podmínek. Je nutné znovu připomenout dynamický vývoj, kterým toto odvětví prochází a hlavně směr vývoje, který vede k postupné konsolidaci nabízených řešení. Jakým způsobem vývoj ovlivní požadavky na manažerské aplikace není předmětem této práce. Tabulka č. 7 opět přehledně shrnuje základní poznatky o tomto konkurentovi.

Tabulka č. 7: Základní informace o společnosti SAP AG.

<i>Datum založení</i>	<i>1972 (v ČR od r. 1993)</i>
<i>Roční příjem (2004)</i>	<i>\$9,7 miliard</i>
<i>Zaměstnanců</i>	<i>vice než 31 000 (v ČR 182)</i>
<i>Počet instalací v ČR</i>	<i>asi 100</i>
<i>Silné stránky</i>	diverzifikované portfolio služeb kvalitní technologická a softwarová základna pověst kvalitního produktu integrační a certifikační program pro partnery
<i>Slabé stránky</i>	silná vazba na vlastní podnikový informační systém nižší flexibilita cílového řešení vysoké pořizovací a provozní náklady
<i>Strategie</i>	oslovení stávajících klientů podnikových IS
<i>Verdikt</i>	obr, silný konkurent v cílové skupině výrobních podniků

Zdroj: vlastní.

4.3.6 Společnost SAS

Profil společnosti

Společnost SAS zahájila svoji činnost v roce 1976 se sídlem v Severní Karolině (USA). V současnosti poskytuje své služby celosvětově. Firma má 156 poboček po celém světě a zaměstnává 9000 pracovníků. Evropská základna sídlí v německém Heidelbergu a anglických městech Marlow, Manchester a Glasgow. Společnost patří mezi přední celosvětové poskytovatele v oblasti podpory řízení a business intelligence. SAS věnuje významné prostředky na výzkum a vývoj za účelem udržení systémového řešení na

technologické špiče. Za pozornost jistě stojí, že je hodnocena jako největší soukromá softwarová společnost na světě. [22]

Česká pobočka byla založena v roce 1999 se sídlem v Praze a stala se tak jednou z řady poboček americké společnosti SAS. Jako jediná má právo poskytovat a licencovat produkty SAS Institute Inc. a související služby na území České republiky. [22]

Silné stránky

Právní forma společnosti (nejedná se o veřejně obchodovanou akciovou společnost) může budit dojem, že se jedná jen o nevýznamnou společnost, která obsluhuje tržní výklenek. Avšak není tomu tak. Ve skutečnosti je společnost SAS velkou organizací s rozsáhlým produktovým portfoliem. Manažerské aplikace nabízejí vyspělé modelovací a analytické schopnosti a zároveň vynikající prognostický model. Většina BI řešení konkurence je založena na hodnocení časových řad údajů minulého období a možnosti prognóz (forecasting) bývají podceňovány. Další výhodou je spatřována v silné integraci s nástroji třetích stran, která umožňuje podporu rozličných podnikových prostředí (databázových serverů, podnikových aplikací apod.). S tímto aspektem úzce souvisí další silná stránka řešení SAS, a to otevřená architektura. Manažerské aplikace jsou schopny čerpat data z velkého množství datových zdrojů.

Jak je z dosud uvedených silných stránek patrné, vycházejí především z charakteristiky samotného produktu. Technologický audit společnost Butler Group uvádí, že “nástroje a produkty společnosti SAS jsou krajně přizpůsobitelné a robustní.”¹¹

Mezi další konkurenční výhody řadí analytická společnost Butler Group vznik mnoha obchodních a technologických partnerství. Jako příklad lze uvést spolupráci s firmami Accenture, HP, IBM a další. Účelem této uzší spolupráce je především podpořit vlastní obchodní strategii a zajistit technologický pokrok na udržitelné úrovni. Butler Group dále vyzdvihuje významný podíl finančních prostředků věnovaný na výzkum a vývoj. Tuto skutečnost lze chápat jako nutnost, pokud si chce společnost udržet přední pozici v dynamicky se rozvíjejícím oboru. [23]

¹¹ CHARLESWORTH, I. *Integrated Business Intelligence: Technology Audit*. 1. ed. London: Butler Group Subscription Services, 2005. Str. 2.

Slabé stránky

Za významnou slabou stránku lze označit fakt, že klienti vnímají společnost SAS jako poskytovatele různorodého spektra nástrojů. Chybí zde jednotný integrační prvek, který by jednotlivé nástroje sjednotil a zastřešil. Manažerské aplikace trpí nejednotným uživatelským rozhraním, což ztěžuje počáteční orientaci v aplikaci. Další slabou stránkou, která je spojena s historickým vývojem produktu, je silná závislost na technologii klient – server. Slabost lze spatřovat též v relativně menším počtu odborných konzultantů, kteří nejsou schopni adekvátně pokrýt trh kompletně. Společnost se proto zaměřuje jen na některé oblasti podnikání a zcela opomíjí podniky výrobního charakteru.

Závěr

SAS je softwarová a konzultační společnost, která se plně specializuje na oblast manažerských aplikací. I přes svoji poměrně malou velikost je firma schopná udržet si důstojnou pozici předního poskytovatele systémových řešení. Společnost každoročně věnuje nemalé finanční prostředky na výzkum a vývoj nových technologií, aby si i nadále udržela svou pozici na trhu. Velikost organizace neumožňuje obsluhovat cílový trh v plné míře a vyžaduje oborovou specializaci. Společnost svá řešení zaměřuje do oblasti financí, telekomunikací, farmaceutického průmyslu, utilit a veřejného sektoru. Jako jeden z mála poskytovatelů systémového řešení má konečné řešení, které díky své dostatečné škálovatelnosti uspokojuje funkční a provozní požadavky široké skupiny klientů.

Britská analytická skupina Butler Group zároveň chválí společnost SAS za její obchodní strategii a umístění produktů (positioning). Ve zmíněné studii se píše, že „společnost neslibuje svým klientům nespílitelné jako mnoho jejích konkurentů... Pokud by společnosti mohly mít osobnost, pak u společnosti SAS by vynikala důvěra a sebejistota, avšak bez prvků arogance a zbytečného chvástání.“¹²

Tabulka č. 8 představuje určitý souhrn základních informací obsažený v podkapitole věnované analýze společnosti SAS.

¹² CHARLESWORTH I.: *Integrated Business Intelligence: Technology Audit*. 1. ed. London: Butler Group Subscription Services, 2005. Str. 10.

Tabulka č. 8: Fundamentální informace o společnosti SAS.

Datum založení	1976 v USA (v ČR od r. 1999)
Roční příjem (2004)	\$2 miliardy
Zaměstnanců	více než 9000 po celém světě (v ČR cca. 50)
Počet instalací v ČR	do 10
Silné stránky	kvalitní produkt spolupráce s partnerskými společnostmi velké prostředky na výzkum a vývoj
Slabé stránky	vnímání produktu klienty nejednotné uživatelské rozhraní závislost na technologii klient / server neschopnost obsluhovat celý trh
Strategie	zaměření na specifickou oblast služeb; strategii lze podtrhnout mottem „jít tam, kam se ostatní bojí jít“
Verdikt	silný konkurent v určitých tržních segmentech

Zdroj: vlastní.

4.4 Závěr

Účelem této kapitoly bylo popsat konkurenční prostředí v oblasti podnikání zaměřené na vývoj a prodej manažerských aplikací. Z provedené analýzy vyplývá zřetelný závěr, že dynamicky se rozvíjející trh přilákal do odvětví velké množství rozličných konkurentů. V současnosti na českém trhu působí více než 20 společností v oblasti manažerských aplikací. V převážné míře se jedná o menší konzultační společnosti, které nevyvíjejí vlastní produkt, nýbrž zprostředkovávají jen prodej a poskytují specifické služby konečnému zákazníkovi. Tento status je vlastní i společnosti SEFIMA.

Součástí kapitoly je i nastínění směru, kterým se celé odvětví bude s nejvyšší pravděpodobností ubírat. Trend, který předvídají analytické společnosti, hovoří v neprospěch malých společností, které svou působnost zaměřují do oblasti Business Intelligence. Trh se stává přesyceným a začínají se zde stále více prosazovat globální softwarové společnosti, které přemísťují volné vývojové kapacity do oblasti podnikání s vysokou rentabilitou. Uvedená tendence vede k postupnému snižování konečné ceny pro

zákazníka a tedy k poklesu ziskovosti. Malé společnosti jsou omezeny jak finančním tak lidským kapitálem, dále jsou ve většině případech vázány licenčními smlouvami s partnerskou společností, což ještě dále omezuje možnost přemístit podnikatelské aktivity do jiné oblasti podnikání či geografické lokality. Proto jsou na daném trhu časté fúze a akvizice, kdy velká zavedená společnost přebírá menší a tímto krokem získává technologicky vyspělý produkt, který inkorporuje do své nabídky, či posiluje svůj tržní podíl převzetím konkurenčních zákazníků.

Vlastní analýza konkurence popisuje jen několik vybraných zástupců, dalo by se říci dominantních či zjevně nebezpečných hráčů. Opět je třeba zdůraznit fakt, že výběr vzorku je podmíněn omezeným rozsahem této práce. U vybraných konkurentů jsou popsány jejich přednosti a slabiny a jsou zde uvedeny základní ekonomické ukazatele determinující jeho podnikatelskou činnost v minulosti. Podle dostupných informačních zdrojů je zároveň naznačena obchodní strategie každého konkurenta. Verdikt na konci každé stati může být chápán jako několikaslovná výstižná charakteristika konkurenta.

Společnost SEFIMA musí vytvořit vlastní komplexní aparát, který povede ke shromažďování a následné analýze všech potencionálních konkurentů. Společnost by se měla zaměřit na všechny konkurenty, neboť podceňovaný a přehlížený konkurent bývá horší než velký, který je pečlivě monitorován. Firma by měla analyzovat přednosti a slabiny každého konkurenta, neboť tyto informace firmě napoví, jaká bude reakce konkurenta při konkurenčním střetávání s ním. Analyzované okolnosti, ke kterým patří například historické a výhledové ekonomické ukazatele, statistická data, ale i velikost či vlastnická struktura společnosti, mohou napovědět směr obchodní strategie, kterou daný konkurent bude realizovat.

5 Průzkum spokojenosti uživatelů

5.1 Úvod

Dosud měla společnost SEFIMA jen povrchní představy o spokojenosti stávajících uživatelů implementovaného systému BNS. Společnost je samozřejmě neustále v kontaktu se svými klienty, odpovídá na dotazy a řeší problémy se systémem v rámci technické podpory. Avšak tato skutečnost neposkytuje bližší informace o tom, s jakými vlastnostmi softwaru jsou konkrétní uživatelé spokojeni a co naopak postrádají. Jakmile firma pozná představy jednotlivých uživatelů o systému, může podniknout patřičné kroky, které povedou ke zkvalitnění poskytovaných služeb.

Z výše citovaných důvodů autor této práce připravil a realizoval v součinnosti se společnostmi SEFIMA a Inekon Systems marketingový průzkum spokojenosti jednotlivých uživatelů se systémem BNS. Nejdříve kapitola popisuje základní charakteristiky zkoumaného souboru a zvolenou metodu šetření (část 5.2). Dále se zabývá formou sběru požadovaných údajů a formulací otázek, jež jsou předmětem průzkumu (část 5.3). Poté jsou popsány způsoby zpracování a analyzování shromážděných údajů (část 5.4). Další část kapitoly, která je z pochopitelných důvodů nejobsáhlejší, se věnuje prezentaci zjištěných údajů (část 5.5). V závěru kapitoly jsou slovně shrnuty nejdůležitější výsledky provedeného marketingového průzkumu (část 5.6).

5.2 Metoda šetření

Metoda šetření plně vychází z charakteristiky zkoumaného souboru. Čtenář má jistě na paměti, že společnost SEFIMA operuje na průmyslovém trhu, který bývá specifický malým počtem zákazníků (odběratelů), jež dodavatel obsluhuje. V současnosti poskytuje SEFIMA své služby v oblasti BNS 31 klientům po celé České republice. Takto malý počet šetřených subjektů a jejich neanonymnost umožňuje prozkoumat všechny jednotky, tedy zvolit vyčerpávající šetření. Vyčerpávající šetření spočívá ve zjišťování údajů u všech jednotek základního souboru, který je předmětem zkoumání. [32]

U každého klienta byl osloven pracovník na pozici vedoucího oddělení controllingu se žádostí o vyplnění písemného dotazníku. Jak již bylo řečeno, manažerský informační

system využívá v organizaci více uživatelů na různých stupních řízení. Top management podniku se zaměřuje na agregované ekonomické ukazatele, kdežto právě oddělení controllingu (zabývající se tvorbou variant podnikového plánu) přistupuje při své práci mnohem analyticky. Lépe řečeno, pracovníci controllingového oddělení využívají výstupy manažerské aplikace mnohem intenzivněji. Navíc jsou schopni srovnat metodiku práce v novém systému s podmínkami, za kterých byly podnikové plány budovány před implementací systému. Tyto uvedené skutečnosti jsou stěžejním důvodem, proč byli vybráni vedoucí controllingového oddělení jako respondenti připravovaného průzkumu.

5.3 Sběr údajů

Vzhledem k charakteristice zkoumaného souboru a účelu průzkumu byly požadované údaje získávány dotazováním jednotlivých respondentů. Šetření dotazováním se uskutečňuje v podstatě třemi hlavními technikami šetření: [32] [35]

- 1) písemným dotazováním (pomocí dotazníku zaslaného poštou či elektronicky),
- 2) osobním pohovorem (rozhovor tazatele s respondenty),
- 3) telefonickým dotazováním.

Výběr vhodné techniky závisí na několika faktorech. Předně záleží na povaze zjišťovaných informací, charakteru respondentů, časových a finančních možnostech průzkumu, případně na jiných okolnostech. S přihlédnutím k výše jmenovaným skutečnostem byla zvolena kombinace písemného a telefonického dotazování.

Nejdříve byl sestaven seznam respondentů s kontaktními údaji. Jednotlivým respondentům byl zaslán elektronický dotazník společně s průvodním dopisem a žádostí o zaslání vyplněného dotazníku zpět v zadaném termínu. Zkoumané osoby, které nezaslaly odpověď ke stanovenému datu, byly následně kontaktovány telefonicky. Tímto způsobem se podstatným způsobem zvýšila návratnost dotazníků na 90 %.

Písemný dotazník

Při písemném dotazování jsou požadavky na dotazník největší, jelikož respondent musí zvládnout jeho vyplnění sám bez pomoci tazatele. Otázky musí být formulovány jasně a zřetelně, aby bylo respondentovi zcela jasné, co se od něj požaduje. K dotazníku je

nutné přiložit průvodní dopis, který respondentu seznamuje s účelem průzkumu, podává základní instrukce k vyplnění dotazníku a určitým způsobem motivuje respondenta k aktivitě.

Ještě před sestavením dotazníku byly stanoveny základní požadavky, které ovlivnily jeho strukturu a rozsah dotazování. Zásadním požadavkem byla jednoduchost, přehlednost a časová nenáročnost dotazníku. Jelikož se předpokládala také eventualita telefonického dotazování, musely být otázky formulovány jasně a stručně. Další skutečnost, kterou bylo nutné brát v úvahu při tvorbě dotazníku, byl charakter oslovených respondentů. Jelikož se jedná o pracovní vyčerpané osoby, nemělo by vyplnění dotazníku zabrat příliš času. Z tohoto důvodu byl rozsah dotazníku omezen na maximálně 15 otázek, jejichž zodpovězení nezabere více než 10 minut. Takový rozsah je vhodný i z hlediska telefonického dotazování.

Při koncipování otázek musí být současně zvažována i povaha očekávané odpovědi. Z hlediska získávané informace představují otázka i odpověď dva neoddělitelné prvky. Otázky lze rozdělit do tří skupin: [32]

- 1) otevřené otázky, na které odpovídá respondent vlastními slovy,
- 2) uzavřené otázky, kde je respondentovi nabízen seznam možných odpovědí,
- 3) polouzavřené otázky, které nabízejí odpovědi a zároveň umožňují respondentovi vyjádřit vlastní odpověď.

Vzhledem k tomu, že nás zajímá spokojenost uživatelů se systémem BNS, byl měřen postoj jednotlivých respondentů pomocí Likertovy škály souhlasu. „Při aplikaci Likertovy škály se od respondenta požaduje, aby vyjádřil stupeň souhlasu či nesouhlasu s různými výroky, které se týkají určitého postoje k objektu.“¹³ U každé otázky byla zvolena pětibodová odpovědní škála, která vypadala následovně: *zcela souhlasím, spíše souhlasím, nedokážu posoudit, spíše nesouhlasím, zcela nesouhlasím*. Použití odpovědní škály má hned několik výhod. Takto zpracované otázky umožňují vyjádřit efektivně názor respondenta, lze je jednoduše podrobit statistické analýze a navíc jsou jednoduše a rychle zpracovatelné.

¹³ ZBOŘIL, K. *Marketingový výzkum*. 2. vyd. Praha: VŠE Praha, 2003. Str. 73.

Formulace otázek

Otázky v dotazníku byly rozděleny do dvou tématických částí. První skupina otázek se dotýká vlastní práce s manažerskou aplikací. Respondent hodnotí každodenní použití programu podle různých měřítek a vyjadřuje svůj postoj na stupnici souhlasu. Druhý okruh otázek se spíše zaměřuje na přínosy manažerské aplikace pro celou organizaci. Opět je prvotním zájmem získat subjektivní názor respondenta vyjádřený mírou souhlasu či nesouhlasu s uvedenou skutečností. Písemná forma dotazníku, ve které byl zaslán respondentům, je uvedena v Příloze č. 6.

5.4 Zpracování a analýza získaných údajů

Po shromáždění všech potřebných údajů od respondentů jsou tyto údaje zpracovány tak, aby je bylo možné analyzovat. Zpracováním údajů se rozumí jejich kontrola a případná úprava, kódování a technické zpracování do formy, která je vhodná pro následnou analýzu. U přijatého dotazníku bylo nezbytné prověřit validitu vyplněných údajů, tzn. zda skutečně vyjadřují to, co vyjadřovat mají. [32]

Přijatý dotazník byl vždy překontrolován, zda jsou zodpovězeny všechny otázky a zda jsou tyto odpovědi adekvátní. Neadekvátní odpovědi se rozumí situace, kdy respondent ponechá otázku bez odpovědi či odpoví na jednotlivé otázky zcela náhodně v případě, že respondent odmítne náležitě spolupracovat. Při kontrole adekvátnosti získaných údajů se vycházelo z logických vztahů kladených otázek. Obrázek č. 3 dokládá tuto závislost na příkladu neadekvátně vyplněného dotazníku. U první otázky respondent fakticky potvrdil, že systém svou nedostatečnou výkonností omezuje jeho práci. Ovšem odpovědi u druhé otázky tento fakt vyvrátil tvrzením, že systém jeho práci urychlil a zefektivnil (tedy zkrátí čas věnovaný pracovnímu úkonu). Tento fiktivní případ ilustruje situaci, kdy respondent nevěnoval patřičnou pozornost vyplňování dotazníku a otázku buď zcela nepochopil či odpověděl zcela náhodně. Takto vyplněný dotazník by vedl ke zkreslení výsledků a byl by z dalšího zpracování vyloučen.

Obrázek č. 3: Logická stavba otázek odhalila neadekvátní odpovědi.

Otázka	Odpověď
BNS je při běžném používání dostatečně výkonný a rychlý, nemám pocit, že by omezoval mou práci.	zcela nesouhlasím
X	
Jsem si jistý, že využívání BNS přispělo k urychlení a zefektivnění mé práce.	zcela souhlasím

Zdroj: vlastní.

V situaci, kdy byl dotazník vyplněn jen zčásti a některé otázky zůstaly opomenuty respondentem, byl respondent znovu kontaktován s žádostí o objasnění odpovědi. Vzhledem k tomu, že zkoumaný vzorek čítal pouze 31 respondentů, byla tato metoda adekvátní a finančně nenákladná. Takto lze doplnit dotazník o chybějící odpovědi a dále ho zpracovat standardním způsobem.

Jednotlivé odpovědi je nutné kódovat, tedy přiřadit slovním výrazům číselné údaje, které následně usnadní zpracování použitím počítačové techniky. U uzavřených otázek je kódování poměrně snadné, neboť je předem dán interval odpovědí. Jednotlivé odpovědi byly kódovány následujícím způsobem: zcela nesouhlasím (-2), spíše nesouhlasím (-1), nedokážu posoudit (0) atd.

Při shromažďování a následném zpracování údajů byly použity pomocné tabulky. První tabulka obsahovala kontaktní údaje jednotlivých respondentů, datum zaslání dotazníku a přijetí odpovědi. Dále se zde zaznamenalo, zda je dotazník správně vyplněný a zda je nutné respondenta znovu kontaktovat. Druhá tabulka obsahovala souhrn jednotlivých odpovědí všech respondentů. Kontrolní součty po stranách následně posloužily ke kontrole správnosti zadaných údajů. A konečně poslední tabulka představuje rozdělení absolutních četností u jednotlivých otázek a slouží jako zdrojové údaje k sestavení výsledných grafů, které prezentují výsledky průzkumu.

5.5 Prezentace výsledků průzkumu

Úvod

Tato část je věnována prezentaci výsledků provedeného průzkumu. U jednotlivých otázek, které byly součástí dotazníku, jsou interpretovány odpovědi pomocí grafického znázornění rozdělení relativních četností zkoumaného znaku. Všechny numerické údaje jsou pro větší přehlednost a jednoduchost uvedeny v procentech a zaokrouhleny. Prezentované údaje jsou doplněny slovním závěrem, který je simplifikací a zobecněním analytických a interpretačních výsledků. Jedná se o stručné a jasné konstatování zjištěných skutečností.

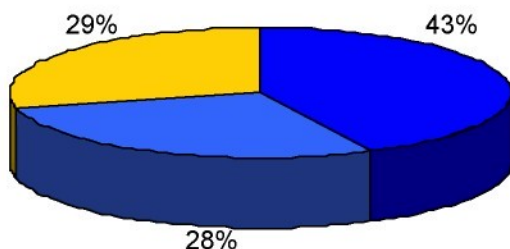
Jak již bylo řečeno, průzkumu se zúčastnilo celkem 31 respondentů. Více než polovina z nich zaslala vyplněný dotazník zpět v zadaném termínu. Ostatní byli následně kontaktováni telefonicky se žádostí o spolupráci. Průzkumu se nakonec zúčastnilo 27 respondentů, 4 respondenti účast odmítli. Žádný z přijatých dotazníků nemusel být vyloučen z důvodu neúplnosti či neadekvátnosti obsahu.

Vlastní práce s manažerskou aplikací

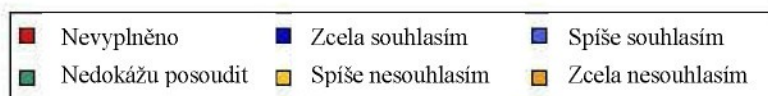
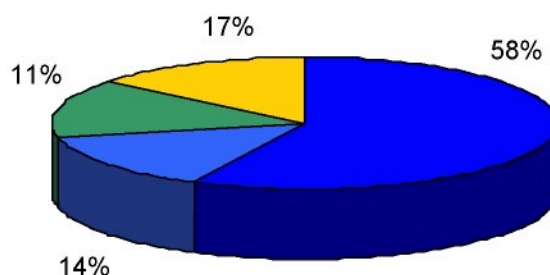
Obrázek č. 4 ukazuje rozdělení četností odpovědí na otázku „S časovým odstupem mohu říci, že práce s BNS splnila (či předčila) mé očekávání“. Z grafu je patrné, že 43 % respondentů zcela a 28 % spíše souhlasí s tímto tvrzením. Naopak 29 % respondentů práce se systémem BNS spíše zklamala, neboť od něj očekávali více. Tito pracovníci se ve větší míře setkali s potížemi při vlastní práci se systémem, anebo pokládají systém za nedostatečně výkonný s málo funkcemi.

Obrázek č. 4: Výsledky průzkumu.

1. S časovým odstupem mohu říci, že práce s BNS splnila (či předčila) mé očekávání.



2. Jsem si jistý, že využívání BNS přispělo k urvchlení a zefektivnění mé práce.



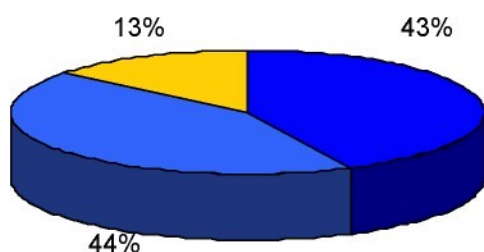
Zdroj: vlastní.

Další otázka zkoumala, zda systém přispěl ke zrychlení a zefektivnění práce respondentů. Jak dokládá obrázek č. 4 (vpravo), více než 72 % respondentů je přesvědčeno, že využití manažerské aplikace zrychlilo a zefektivnilo pracovní úkony spojené s tvorbou podnikových plánů. Na druhé straně 17 % s tímto tvrzením spíše nesouhlasí a 11 % respondentů nedokáže posoudit, zda využívání systému opravdu přispělo ke zrychlení práce. Fakt, že více než 70 % pracovníků vnímá práci s BNS pozitivně je potěšující a dokládá oprávněnost tvrzení, že implementace manažerského informačního systému může zefektivnit podnikové plánování.

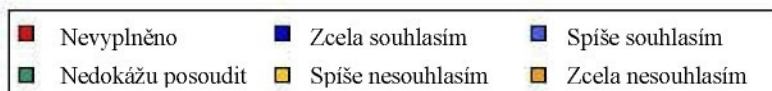
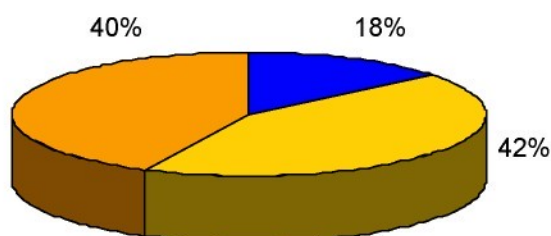
Jak ilustruje obrázek č. 5, 87 % respondentů souhlasí, že BNS je při běžném používání dostatečně výkonný a rychlý a neomezuje žádným způsobem práci. Zbylých 13 % pracovníků je přesvědčeno o opaku. Na druhé straně je nutné upozornit na fakt, že 18 % respondentů se při každodenní práci setkalo s nespolehlivostí systému. Jedná se o poměrně velký podíl, který vrhá stín na kvalitu provedené implementace v některých organizacích. Společnost SEFIMA by se měla zaměřit na tyto problémové instalace a snažit se je odstranit.

Obrázek č. 5: Výsledky průzkumu.

3. BNS je při běžném používání dostatečně výkonný a rychlý, nemám pocit, že by omezoval mou práci.



4. Při vlastní práci s BNS jsem se potýkal s nespolehlivostí systému.



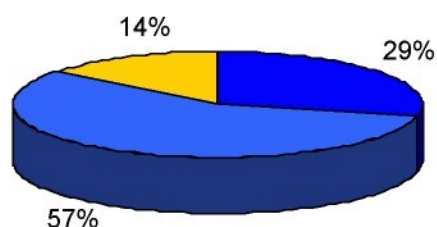
Zdroj: vlastní.

Funkcionalita manažerské aplikace

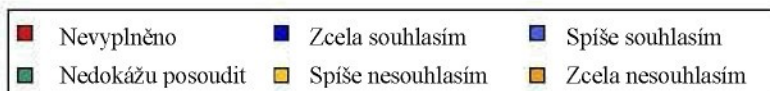
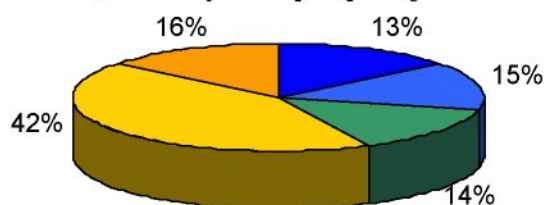
Několik otázek bylo zaměřeno na posouzení funkcí používaného manažerského informačního systému. Respondent posuzoval rozsah funkcí z hlediska intenzivního používání na úrovni podnikového řízení. Více než 86 % respondentů se domnívá, že funkce systému jsou dostatečné. Znamená to, že nepostrádají žádné dodatečné funkce při používání manažerské aplikace. Pouze 28 % respondentů souhlasí s tvrzením, že je BNS příliš komplexní a že obsahuje nadbytečné funkce. Tyto závěry jsou vesměs pozitivní a dokazují, že nabízený systém je dostatečně funkčně vybavený a robustní, ale zároveň převažuje simplicita a vyrovnanost nad komplexností. Veškeré údaje jsou pro přehlednost znázorněny na obrázku č. 6.

Obrázek č. 6: Výsledky průzkumu.

5. Funkce systému se mi jeví jako dostatečné.



6. BNS se mi zdá být příliš komplexní, neboť naše organizace využívá jen zlomek funkcí, které systém podporuje.

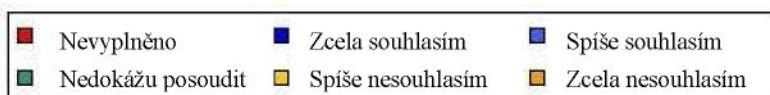
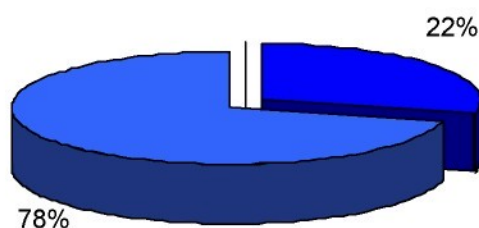


Zdroj: vlastní.

Další potěšující fakt dokládá obrázek č. 7. U otázky, zda je uživatelské rozhraní přehledné a intuitivní, odpověděli kladně všichni respondenti. 22 % z nich zcela a zbylých 78 % spíše souhlasí s přehledností uživatelského rozhraní. Je potěšující, že se pracovníci orientují v uživatelském rozhraní, neboť se jedná o stěžejní předpoklad k rychlé a bezproblémové práci. Z předkládaných údajů lze učinit závěr, že funkcionalita i uživatelské rozhraní jsou devizy, které pracovníci oceňují.

Obrázek č. 7: Výsledky průzkumu.

7. Uživatelské rozhraní je podle mého názoru přehledné a intuitivní.



Zdroj: vlastní.

Uživatelská podpora a servis

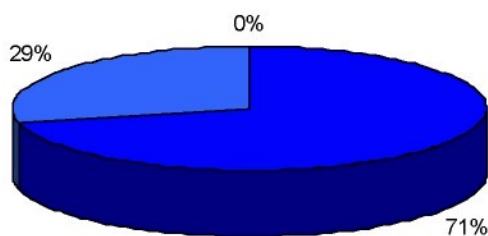
Další oblastí, na kterou se zaměřil průzkum, jsou služby poskytované společností SEFIMA v rámci uživatelské podpory. Již bylo několikrát řečeno, že prodejem starost o zákazníka nekončí. Společnost musí řešit technické problémy spojené s instalací

a provozem manažerského informačního systému, poskytuje aktualizace systému apod. Výsledky znázorněné na obrázku č. 8 dokládají, že oslovení pracovníci jsou s úrovní a rozsahem poskytované uživatelské podpory spokojeni. 71 % respondentů zcela a ostatní spíše souhlasí s výrokem, že uživatelská podpora je na dostatečné úrovni.

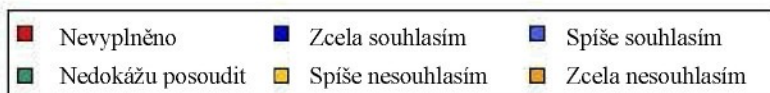
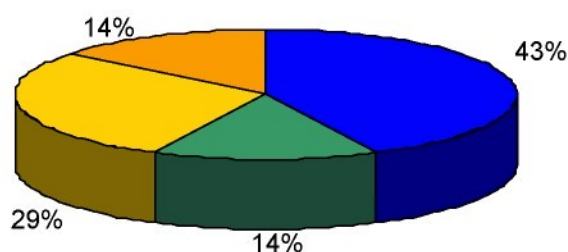
Na druhé straně pouze 43 % oslovených pracovníků souhlasí, že implementační problémy byly odstraněny včas a hladce. 14 % respondentů zcela a 29 % spíše nesouhlasí s tímto výrokem. Zbylých 14 % tuto skutečnost nedokáže posoudit. Z těchto údajů lze učinit závěr, že technické problémy jsou odstraňovány se zpožděním a někdy si vyžádají opakované návštěvy odborného pracovníka. V této oblasti by měla společnost SEFIMA svou činnost ve všech směrech zlepšit.

Obrázek č. 8: Výsledky průzkumu.

8. Uživatelská podpora a servis, který naše společnost poskytuje, je na dostatečné úrovni.



9. Problémy, které se vyskytly v souvislosti s implementací systému byly odstraněny odborníky promptně a bez komplikací.



Zdroj: vlastní.

Přínos manažerské aplikace pro organizaci

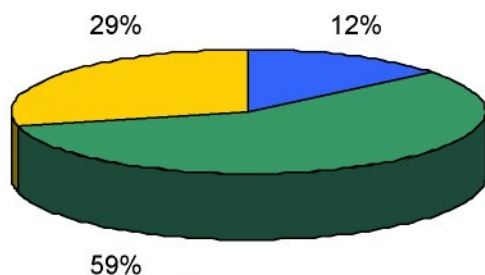
Marketingový průzkum se snažil nalézt odpověď na to, zda existují měřitelné přínosy manažerského informačního systému pro klienta. Na otázku, zda implementace systému vyřešila počáteční problémy organizace, které její pořízení iniciovaly, odpovědělo kladně pouze 12 % dotazovaných. 29 % respondentů s tímto výrokem spíše nesouhlasí. Zbylých 59 % nedokázalo přínos systému posoudit. Tyto údaje lze nalézt na obrázku č. 9 (vlevo). Takto vysoký podíl neurčitých odpovědí je v souladu s obecně platným závěrem, že přínos manažerského informačního systému je těžko měřitelný a viditelný. Systém nelze chápat

jako samospasitelný fenomén pro organizaci, nýbrž jako nástroj, který má zefektivnit práci a ušetřit čas manažerům.

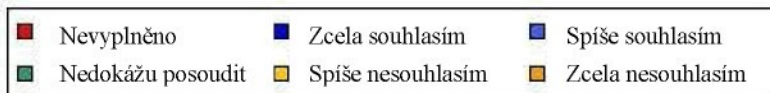
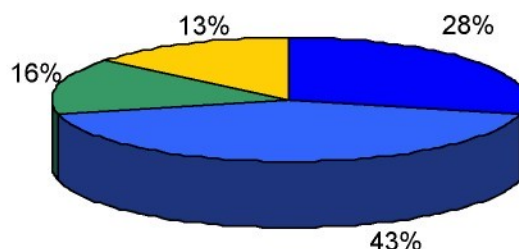
Obrázek č. 9 (vpravo) dále ukazuje, že více než 70 % pracovníků souhlasí s názorem, že manažerský informační systém urychlil a zpřesnil sestavované plány. Zde se naplno projevuje ona přidaná hodnota manažerské aplikace: podnikové plány jsou vytvořeny rychleji a zároveň jsou přesnější. Do jaké míry dokáže organizace přeměnit lepší plánování prodeje ve faktické zvýšení tržeb, znázorňuje obrázek č. 10. Pouze 14 % dotazovaných zcela a 12 % spíše souhlasí s výrokem, že využívání systému vedlo ke zvýšení tržeb. 43 % pracovníků s tímto tvrzením spíše nesouhlasí a plných 31 % nedokáže posoudit, zda růst tržeb byl fakticky způsoben přímo nasazením manažerské aplikace. Z těchto údajů lze vyvodit velmi závažný závěr - není sporu o tom, že manažerská aplikace usnadňuje podnikové řízení a šetří čas vedoucích pracovníků. Na druhé straně ekonomické přínosy (v podobě růstu tržeb) již nejsou tak zřejmé. Jinými slovy řečeno, nasazení manažerského informačního systému v organizaci není zárukou automatického ekonomického růstu.

Obrázek č. 9: Výsledky průzkumu.

10. Implementace BNS vyřešila počáteční problémy naší organizace, které iniciovaly pořízení manažerské aplikace.



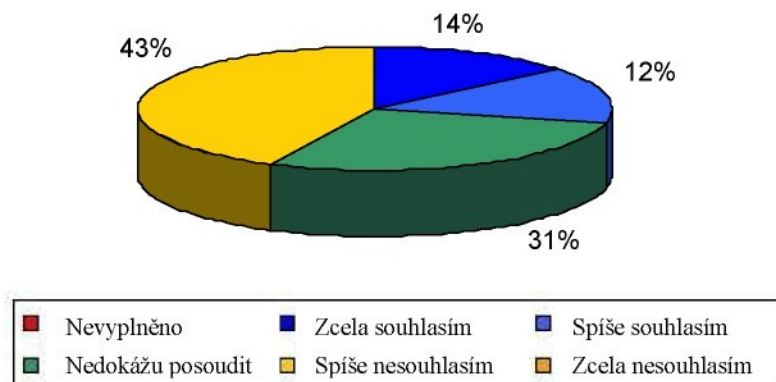
11. Nasazení a využívání BNS v organizaci viditelně umožnilo rychlejší a přesnější tvorbu variant plánů a reportování.



Zdroj: vlastní.

Obrázek č. 10: Výsledky průzkumu.

12. Využívání BNS přineslo lepší plánování prodeje a s tím spojené zvýšení tržeb.



Zdroj: vlastní.

Problémy spojené s užíváním manažerské aplikace

Na závěr budou prezentovány výsledky průzkumu, které se týkají problémů spojených s užíváním manažerské aplikace v organizaci. Zde je třeba zmínit, že překážky lze rozdělit na technologické a administrativní. Technologické překážky se týkají samotného softwaru a zahrnují chyby, nedostatečnou výpočetní výkonnost, nestabilitu systému apod. Administrativní problémy jsou vždy na straně organizace, kde je manažerský informační systém implementován. Mezi administrativní problémy lze zařadit složitou byrokratickou strukturu v organizaci, která s sebou nese často zbytečné reportování mezi jednotlivými úseky podniku. Další často vídanou skutečností je rozdílná kvalita podnikových dat na jednotlivých podnikových úsecích, což ztěžuje efektivní využití manažerské aplikace. Další překážkou na straně organizace je lidský faktor. Sem lze zařadit nezáměr či odpor uživatelů pracovat s novým systémem, resp. naučit se novou metodiku práce.

Obrázek č. 11 znázorňuje vybrané výsledky průzkumu zaměřené na administrativní problémy v organizaci. 85 % dotazovaných spíše souhlasilo s výrokem, že jejich organizace musela řešit nezáměr (či dokonce odpor) uživatelů pracovat s novým systémem. Takto velký podíl je překvapující a vyžaduje hlubší analýzu. Pokud se tato odpověď porovná s odpovědí na otázku zaměřenou na nespolehlivost systému (otázka č. 8), lze vyjádřit, do jaké míry může být nespolehlivost systému příčinou odporu či nechtě uživatelů pracovat s tímto systémem. Procentuální rozdělení četností těchto odpovědí je

zobrazeno v tabulce č. 9. Z výsledků je patrné, že 7 % respondentů tvrdí, že se potýkali jak s nespolehlivostí systému, tak i s odporem uživatelů pracovat s ním (I. kvadrant). V těchto podnicích mohl být nezáměr (či odpor) uživatelů vyvolán častými technickými problémy, které zkomplikovaly a prodloužily dobu implementace systému. U těchto instalací je třeba po odstranění všech technických nedostatků věnovat náležitou péči také pracovníkům, kteří budou se systémem pracovat.

11 % uživatelů se sice setkalo s nespolehlivostí systému, avšak v těchto organizacích nebyl registrován odpor či nezáměr pracovníků (II. kvadrant). Zároveň tito respondenti přiznali, že systém přispěl k urychlení jejich práce, což lze označit jako pozitivní. Z těchto výsledků lze usoudit, že technické nedostatky neměly závažný charakter a byly zvládnuty řádně a včas v rámci technické podpory. Nejspíše i vhodná podniková strategie ze strany klienta přispěla ke zdárnému nasazení manažerské aplikace a k odbourání obavy pracovníků.

78 % respondentů souhlasilo, že se jejich organizace potýkala s odporem uživatelů pracovat se systémem, a zároveň vyloučili, že by se setkali při své práci s nespolehlivostí systému. Dotazovaní tak svou odpověď potvrdili, že odpor pracovníků v naprosté většině případů není vyvolán nespolehlivostí systému a příčinu je nutné hledat především na straně samotných budoucích uživatelů. Pracovníci se patrně nechtějí učit pracovat v instalovaném systému a mají obavy z nové metodiky práce. Tento odpor musí organizace překonat osvětou svých pracovníků, výcvikem či nátlakem shora. Nežádka organizace přistoupí též k náhradě nekompetentní osoby. Základní školení budoucích uživatelů, které společnost SEFIMA poskytuje všem svým klientům, se v tomto světle jeví jako neuspokojivé. Přestože seznámí pracovníky s funkcemi systému a poskytne nejdůležitější informace, nemotivuje dostatečně uživatele, aby se systémem ihned začali pracovat. Společnost SEFIMA by měla vedení společnosti přesvědčit o důležitosti systematického školení všech budoucích pracovníků. Navíc, uživatelé musí obdržet příručku, která je intuitivní a dostatečně přehledná, aniž by zahlcovala technickými podrobnostmi.

IV. kvadrant v tabulce č. 9 ukazuje, že 4 % respondentů se nesetkalo s nespolehlivostí systému při vlastní práci. Zároveň si nejsou vědomi, že by organizace musela překonávat odpor uživatelů.

Tabulka č. 9: Procentuální rozdělení četností odpovědí.

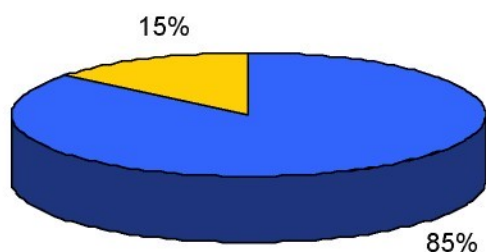
		Odpor uživatelů pracovat se systémem	
		Ano	Ne
Nespolehlivost systému	Ano	7 % (I)	11 % (II)
	Ne	78 % (III)	4 % (IV)

Zdroj: vlastní.

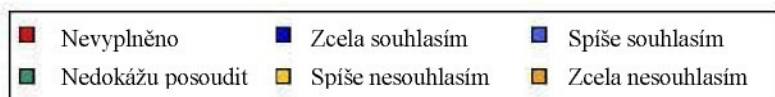
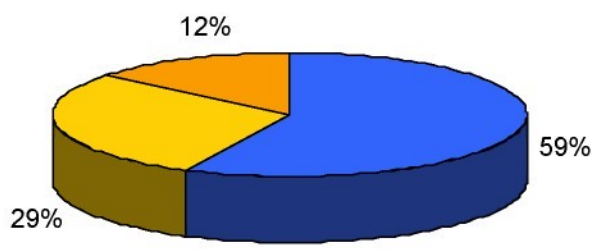
Obrázek č. 11 (vpravo) dokládá, že 59 % respondentů souhlasí, že efektivnímu využívání manažerské aplikace brání administrativní problémy uvnitř organizace. Jedná se o překážky, které byly definovány výše. Na druhé straně, 29 % spíše a 12 % zcela nesouhlasí s tímto názorem.

Obrázek č. 11: Výsledky průzkumu.

13. Naše organizace se potýkala s nezájmem (či odporem) uživatelů pracovat s novým systémem.



14. Efektivnímu využívání BNS v naší organizaci brání administrativní problémy uvnitř organizace.



Zdroj: vlastní.

5.6 Závěr

Účelem této kapitoly bylo popsat přípravu a průběh realizovaného marketingového průzkumu, který byl zaměřen na zjištění spokojenosti stávajících uživatelů manažerského informačního systému BNS. Z důvodu srovnatelnosti získaných údajů, byli vybráni respondenti na stejné pozici – a to vedoucí controllingového oddělení, kteří jsou zodpovědní za tvorbu podnikových plánů. Údaje byly shromažďovány na základě

písemného dotazníku zasláného elektronickou poštou. Z důvodu zvýšení návratnosti bylo písemné dotazování doplněno telefonickým rozhovorem.

Otázky, které byly součástí marketingového průzkumu, se zaměřily na pět oblastí – vlastní práci se systémem, funkcionalitu systému, uživatelskou podporu a servis, přínos manažerské aplikace pro organizaci a na problémy spojené s užíváním systému.

Dotazovaní pracovníci hodnotí vlastní práci v manažerském informačním systému pozitivně. Většina si myslí, že systém zefektivnil a zrychlil jejich práci. Systém je dle názoru respondentů dostatečně výkonný a rychlý a neomezuje jejich práci. Část respondentů (18 %) se ovšem setkala s nespolehlivostí systému. Zde je na místě prověřit, zda se jedná o technické nedostatky instalace či faktické chyby systému.

Funkce manažerského informačního systému BNS jsou respondenty hodnoceny kladně. Z průzkumu vyplývá, že systém je dostatečně funkčně vybavený, neboť žádné podstatné funkce pracovníci nepostrádají. Současně díky modulárnosti systému není praktické užití zatíženo nadbytečnými funkcemi, které by daný podnik ani nevyužil. Uživatelské rozhraní je dle názoru respondentů přehledné a intuitivní. Pracovníkům nečinilo problém ihned se v softwaru zorientovat. Výsledky provedeného průzkumu potvrdily, že manažerský informační systém je kvalitním nástrojem, který je připraven pro každodenní aplikaci v podnikovém prostředí.

Průzkum také potvrdil, že služby poskytované společností SEFIMA v oblasti uživatelské podpory jsou na dostatečné úrovni. To potvrdili všichni oslovení pracovníci. Klienti vždy ocení osobní přístup pracovníků a odpovídající rozsah poskytovaných služeb. Na druhé straně je třeba upozornit na fakt, že technické problémy nejsou dle oslovených pracovníků v mnohých případech odstraněny včas a bez potíží. Zde je nutné vyvinout větší úsilí a pokusit se řešit technické problémy s náležitou péčí. Společnost SEFIMA by měla zaměstnat více odborných pracovníků, jelikož současní jsou časově zaneprázdněni.

Nejspornější výsledky odhalil průzkum u otázek zaměřených na přínosy manažerského informačního systému pro organizaci, ve které se daný systém nasazuje. Dotazovaní pracovníci nebyly schopni jednoznačně odpovědět, zda implementace manažerské aplikace vyřešila počáteční problémy v organizaci, které její pořízení iniciovaly. Z toho lze usuzovat, že přínosy manažerského informačního systému nejsou tak

zjevné jako efekty primárního informačního systému. Tři čtvrtiny respondentů souhlasí s názorem, že manažerská aplikace umožnila rychlejší a přesnější podnikové plánování. Ovšem tato výhoda se podle dotazovaných prakticky vůbec neprojevila v růstu tržeb. Manažerský informační systém tedy usnadní podnikové plánování, ale není zárukou automatického ekonomického růstu. Proto se i obtížně stanovuje návratnost vložených prostředků do pořízení manažerské aplikace.

Poslední oblastí, na kterou se výzkum zaměřil, byly problémy spojené s užíváním manažerského informačního systému v podniku. Problémy mohou být jednak technického, jednak administrativního charakteru. Technické problémy vycházejí z nekvalit instalovaného systému a způsobují jeho nestabilitu. S těmito problémy se během své práce setkalo téměř 18 % respondentů. Administrativní problémy vycházejí z organizace, kde se manažerská aplikace implementuje. Patří sem rozdílná kvalita podnikových dat, zbytečné reportování mezi jednotlivými podnikovými úseky a nevhodná podniková politika. Více než polovina respondentů přiznalo, že se jejich organizace potýká s administrativními překážkami. Je to alarmující údaj a vypovídá o tom, že tyto podniky nebyly dostatečně připraveny na implementaci manažerské aplikace. 85 % respondentů zároveň potvrdilo, že se jejich organizace potýkala s nezájmem (či odporem) uživatelů pracovat s novým systémem. Nechuť pracovníků učit se nové metodice práce limituje přínosy manažerské aplikace pro organizaci. Tato překážka je překonatelná soustavným výcvikem pracovníků společností SEFIMA. Společnost by měla přehodnotit dosavadní používané metody a klást větší důraz právě na školení budoucích uživatelů. Firma by měla vysvětlit nepostradatelnost osvěty budoucích uživatelů všem klientům, kteří se rozhodnou implementovat manažerský informační systém v organizaci.

Provedený marketingový průzkum byl zdařilý, neboť v některých ohledech přinesl překvapující výsledky. Je nutné mít na paměti, že je to vůbec první průzkum zaměřený na zjištění spokojenosti uživatelů instalovaného systému. Průzkum byl široce zaměřen z důvodu abstrahování oblastí, na které by se společnost SEFIMA měla při provádění marketingových aktivit více soustředit. Provedený marketingový průzkum tak připravil půdu pro komplexnější výzkum v budoucnosti, který bude podrobnější a úzce zaměřen. Autor doporučuje rozšířit okruh respondentů o další pracovníky v podniku (na jiných úrovních řízení) z důvodu získání širšího spektra názorů.

6 Vlastní návrhy změn marketingové strategie

6.1 Úvod

Účelem dosud provedených analýz bylo specifikovat marketingovou činnost společnosti SEFIMA a její postavení na trhu. Analýza marketingového mixu pojednává o jednotlivých nástrojích, které organizace při plnění svých marketingových aktivit využívá. Kapitola věnovaná tržní segmentaci zase charakterizuje cílový zákaznický segment, pro který je nabízený produkt určen. A konečně analýza konkurenčního prostředí seznamuje čtenáře s trendy trhu, na kterém společnost operuje, a poskytuje bližší informace o konkurenčním prostředí. Spojení těchto jednotlivých analytických výstupů poskytuje poměrně ucelený obraz o současném postavení společnosti SEFIMA na trhu.

Tato kapitola navazuje na závěry získané z provedených analýz a navrhuje změny marketingové strategie tak, aby byla zajištěna ekonomická životaschopnost společnosti. Je nutné podotknout, že tyto změny jsou vyžadovány měnícími se tržními podmínkami a nastiňují směr strategického vývoje společnosti. Pokud by organizace ve své strategii tyto aspekty nezohlednila, mohlo by to vážně ohrozit její existenci.

6.2 Prohloubení spolupráce v rámci strategické aliance

Dříve než bude podrobněji pojednáno o jednotlivých strategických změnách je potřeba čtenáře seznámit s postavením společnosti SEFIMA v rámci strategické aliance zabývající se vývojem a implementací manažerského informačního systému BNS. Tyto poměrně složité vazby jsou popsány v Příloze č. 10.

6.2.1 Synergický efekt užší spolupráce

Jak již bylo uvedeno v Příloze č. 10 zabývající se charakteristikou strategické skupiny, v rámci níž SEFIMA operuje, existuje více organizací, které jsou spojeny společným produktem. Heterogenost vedení, marketingových aktivit a celkového přístupu k zákazníkovi komplikuje postavení produktu na trhu. Zkrátka řečeno, společným plánováním marketingových aktivit (obecně) by se dostavil kýžený synergický efekt.

V současnosti se například stává, že jednotlivé organizace pořádají vlastní odborná setkání a semináře pro své zákazníky, aniž by přizvaly zákazníky ostatních firem sdružených ve strategické alianci. Přitom i tito opomíjení zákazníci koupili a využívají stejný produkt a mohli by obohatit diskusi o své provozní zkušenosti. Pro zákazníky je odborný seminář tím zajímavější, čím větší počet firem z oboru se ho zúčastní. Společný postup je výhodný i pro prodejce, neboť získá informace od více uživatelů a ucelenější pohled na spokojenost zákazníků se systémem, čeho je nutné se při implementaci vyvarovat, jaké problémy je třeba po koupi řešit a podobně.

Citovaný příklad je jen jedním z mnoha případů, jak může spolupráce mezi firmami přinést vyšší přidanou hodnotu pro zúčastněné strany. Pozitivní přínosy dosažené užší kooperací jednotlivých společností jsou přehledně uvedeny v tabulce č. 10. Lze říci, že nárůst prodeje je „svrchovaným“ přínosem, který pramení z ostatních níže citovaných efektů. Úspory v oblasti propagace jsou dosaženy centrální podporou marketingových aktivit. Vybudování jednotného školicího střediska sníží výdaje na vzdělávání nových pracovníků a zároveň zabezpečí konsolidovanou úroveň odborných schopností. Jednotný přístup skupiny k zákazníkům přinese dojem stabilního a zavedeného produktu a zvýší důvěryhodnost nabízených služeb u zákazníka. Sdílení znalostí v obchodní oblasti a implementačních dovedností povede k optimalizaci prodejní úspěšnosti a zvýšení produktivity práce. A konečně lze předpokládat, že společný výzkum a vývoj shromáždí dostatečné finanční prostředky na vlastní vývoj systémového řešení, které vyústí v aplikační nezávislost na konkurenčním produktu společnosti MIS AG.

Tabulka č. 10: Synergické efekty užší kooperace mezi firmami.

Synergické efekty užší kooperace	
• zvýšení prodeje produktů a služeb • zvýšení konkurenceschopnosti • úspory v oblasti propagace a výdajů na vzdělávání	• zvýšení produktivity práce a rychlosti zaškolení nových zaměstnanců • optimalizace prodejní úspěšnosti • zvýšení důvěryhodnosti produktu pro zákazníky

Zdroj: vlastní.

6.2.2 Centrální podpora marketingových aktivit

Navrhované opatření předpokládá vybudování společného marketingového oddělení, které bude řídit marketingové aktivity napříč všemi nástroji marketingového mixu. Zcela na obecné rovině lze říci, že z centralizace budou čerpat přínosy všichni účastníci z důvodu již probraného synergického efektu.

Produkt

Na úrovni produktu lze společně vyvíjenou marketingovou činnost chápat jako spojené úsilí při vývoji nové verze softwarového produktu. Centralizovaný vývoj zajistí lepší alokaci společně investovaných prostředků než v případě, kdyby vývoj realizovali jednotliví účastníci samostatně. Tímto krokem je zajištěna snadnější aktualizace systému a v neposlední řadě také možnost budoucí aplikační nezávislosti. Dalším již ne tak zřejmým přínosem společné realizace marketingových aktivit je určitá standardizace služeb pro zákazníka. Marketingové oddělení přesně stanoví (na základě zkušeností stávajících zákazníků), co přesně patří do technické podpory, jaké služby a v jakém rozsahu budou klientům poskytovány. Tyto standardy budou obligatorní pro všechny společnosti sloučené ve strategické skupině.

Cena

V rámci cenové politiky je třeba vymezit jednotnou metodologii stanovení konečné ceny pro zákazníka. Zde je na místě podotknout, že se jedná o nejcitlivější faktor celé kooperace, neboť firmy jsou motivovány k cenovému podbízení v touze získat zákazníka. Cenová politika neupravuje pouze fixní cenu systémového řešení. Je nutné přihlédnout též k externím nákladům individuálních úprav a nastavení systému, k nákladům implementace, jež se různí podle mnoha měřítek, a podobně. Cenová politika musí počítat s určitým systémem slev (stávajícím klientům). Systém slev musí přesně definovat podmínky, za nichž je sračka poskytnuta, a musí být transparentní pro ostatní členy strategické skupiny. Je patrné, že cenová politika je komplexnějším nástrojem, než se na první pohled zdá.

Distribuce

V rámci spolupráce je výhodné vymezit určitá distribuční omezení pro jednotlivé členy strategické skupiny. Jedná se především o geografické, popř. odvětvové omezení.

V praxi tedy může jedna společnost působit například jen v lokalitě Severní Čechy, přičemž jiná firma obsluhuje zákazníky na Severní Moravě. Analogicky je možné si představit rozdělení trhu podle jiných faktorů. Trh může být tímto způsobem rozdělen podle různých hledisek, např. podle počtu stávajících zákazníků, geografické blízkosti či příjmů z prodeje apod. Distribuční omezení pro jednotlivé členy jsou v současnosti velmi vágní. Neexistují žádné podmínky, za nichž by byl trh rozdělen.

Užší spolupráce uvnitř strategické skupiny evokuje možnost vzájemného prodeje kapacit. V praxi jde o „předávání“ zakázek mezi členy strategické aliance. Za tímto na první pohled iracionálním krokem se skrývají ekonomické důvody. K těmto pohnutkám lze zařadit následující situace:

- 1) vzájemné vytěžování kapacit (v situaci, kdy jedna z firem již nemůže z kapacitních důvodů obsloužit zákazníka, tak jej předá partnerské organizaci),
- 2) úspora nákladů,
- 3) daňová optimalizace.

Jak je z nastíněné problematiky zřejmé, taková spolupráce může být ku prospěchu strategické skupiny, neboť celek nepřijde o zákazníka, a navíc je zde patrný vedlejší efekt v podobě nákladových či daňových úspor.

Komunikace

Společné kroky strategické skupiny lze realizovat i v oblasti komunikace. V kapitole věnované analýze marketingového mixu byla podána zevrubná charakteristika jednotlivých nástrojů, jež jsou součástí komunikačního mixu. Na tomto místě je vhodné připomenout, že do komunikačního mixu řadíme reklamu, podporu prodeje, osobní prodej a publicitu. Mezi konkrétní úkoly jednotného marketingového oddělení bude příprava a realizace reklamy, odborných seminářů a konferencí, plánování účasti na veletrzích, publikování článků v odborných publikacích a sponzoring.

Jednotné plánování marketingových aktivit obnáší hned několik výhod. Zjevným přínosem jsou úspory finančních prostředků. V praxi to znamená, že realizovaná společná reklama vyjde levněji, než kdyby ji uskutečňovaly jednotlivé společnosti samostatně. Navíc sdružené prostředky do reklamy umožní propagaci ve větším rozsahu, což citelně

zlepší zacílení a zvýší úspěšnost takto směřovaných komunikačních nástrojů. Neméně podstatným přínosem je vnímání těchto marketingových aktivit zástupci potenciálních klientů. Jestliže jsou komunikační nástroje uplatňovány jednotně, je podporována jednotná korporátní identita. Zákazník získává dojem, že za produktem stojí solidní a finančně vyspělá instituce, pokud je produkt propagován jednotným způsobem. V praxi to znamená, že v reklamních sděleních je použito stejné logo, barvy jsou sladěny do určitého koloritu apod. Této skutečnosti nemůže být dosaženo, pokud jednotlivé společnosti plánují a realizují marketingové aktivity individuálně.

Další významnou aktivitou společného marketingového oddělení, která je pro jednoduchost a návaznost výkladu zařazena do této podkapitoly, je plánování a realizace marketingových průzkumů. Zde se v plné míře projevuje synergický efekt společného úsilí, neboť realizace marketingového průzkumu je po všech stránkách nákladnou záležitostí. Jednotliví členové aliance by si průzkum nemohli dovolit buď z finančních anebo jiných důvodů (např. časové náročnosti, nevůle, absence marketingového oddělení apod.). Investování sdružených finančních prostředků umožní realizovat vlastní (prostřednictvím navrhovaného marketingového oddělení) anebo zprostředkovaný (provede nezávislá agentura) marketingový průzkum. U průzkumu, kde sledovaným subjektem je stávající základna klientů (sem lze zařadit např. průzkum potřeb či spokojenosti), přináší společný průzkum signifikantní přínos v podobě většího zkoumaného vzorku. Zkoumání jsou totiž podrobeni všichni klienti strategické aliance. Ze statistického hlediska je nutné zmínit i lepší vypovídací schopnost takových výsledků.

6.2.3 Geografická expanze

V současnosti je manažerská aplikace BNS prodávána převážně na českém trhu. Vývoj produktu je plně v režii české společnosti Inekon Systems s. r. o. Prodej a následnou implementaci zajišťuje právě společnost SEFIMA s. r. o. Vzhledem k tomu, že jedním z prvořadých cílů je geografická expanze na Slovensko a případně další země střední a východní Evropy, vyvstává otázka, za jakých podmínek bude upravena distribuce v těchto regionech. Obvyklým způsobem je distribuce založená na poskytnutí licence k prodeji třetí straně na základě uzavřené licenční smlouvy. Poskytovatelem licence (tzv. licensor) by byla společnost Inekon Systems jako výhradní vlastník práv k produktu BNS. Příjemcem licence bude v tomto případě společnost působící v téže oblasti podnikání se

zkušenostmi s prodejem softwaru. Tato společnost by tedy zajišťovala prodej a následné služby za předem daných podmínek, jež jsou předmětem uzavřené licenční smlouvy. Za možnost užívat vlastnická práva musí příjemce licence platit poskytovateli licenční poplatky. V tomto případě by se jednalo o 15 – 20 procent z každé realizované instalace.

Na tomto místě je třeba zdůraznit, že se nejedná jen o samotný produkt (tedy vlastní softwarový prostředek), který je předmětem zkoumané problematiky, nýbrž i o související implementační a poimplementační služby. Zkrátka řečeno, pouhým prodejem (tedy uzavřením prodejní smlouvy) starost o klienta nekončí, ba naopak, je nutné mu poskytnout další služby (školení zaměstnanců, technickou podporu apod.). Z tohoto pohledu může příjemce licence vystupovat ve dvou pozicích podle rozsahu kompetencí získaných na základě uzavřené smlouvy. První variantou je situace, kdy společnost zastupuje produkt v plném rozsahu na daném území, což znamená, že zajišťuje prodej potenciálním klientům a zároveň se stará o zákaznický kmen. Společnost tedy realizuje implementaci a řeší následné technické problémy v rámci poskytované technické podpory. Tento přístup klade vysoké nároky na technickou kompetentnost příjemce licence. Pokud nebude schopen řešit technické problémy a implementaci nedokončí, může tato skutečnost poškodit image produktu jako celku. Zároveň společnost, jež má dlouholeté zkušenosti s implementací jiného manažerského systému, může být konkurentem, který chce takto ovládnout náš produkt. Druhá varianta předpokládá užší rozsah kompetencí daných licenční smlouvou. Příjemce licence by se v tomto případě staral pouze o vyhledání klienta a uzavření prodeje. To znamená, že licenční smlouva by mu zajistila pozici prodejce (distributora). Implementaci systému a technickou podporu by následně zajistila jiná organizace, která by vystupovala v roli systémového integrátora. Tento přístup znamená, že například na Slovensku by zajišťovaly osobní prodej jedna či dvě menší softwarové firmy prostřednictvím sítě svých prodejců. Implementaci by následně zajistila SEFIMA vlastními silami. Toto řešení se jeví výhodné hned v několika aspektech. V první řadě bude zajištěna kvalita poskytovaných služeb budoucím klientům, neboť SEFIMA má dlouholeté zkušenosti s implementací manažerské aplikace v českých podmínkách. Na druhé straně se o prodej postará společnost, jež zná tamější podmínky trhu. Zároveň prodejce nezíská absolutní vládu nad daným regionem, neboť prodej může realizovat společnost i bez implementačních zkušeností (tedy nekonkurenční firma, jež si vezme manažerskou aplikaci, aby doplnila portfolio nabízených produktů). Určitou nevýhodu lze spatřovat v geografické vzdálenosti, která by si vyžádala buď dojíždění pracovníků SEFIMA na

odlehle území, nebo přímo zřízení pobočky. Z tohoto důvodu je tento přístup nejvhodnější pro zajištění distribuce na slovenském trhu, který je z krátkodobého hlediska prioritním (z důvodu nízkých překážek trhu).

Jak je z nastíněné problematiky patrné, zajištění distribuce manažerské aplikace mimo území České republiky není triviální záležitostí. Popisový způsob distribuce na základě poskytnutí licence společnosti, jež působí na daném trhu, se jeví jako nejschůdnější řešení. Z pohledu společnosti SEFIMA je výhodná situace, kdy předmět licence je omezen pouze na samotný prodej. SEFIMA se tak posune do role jediného implementátora na širokém geografickém území a vytvoří si prostor pro postupnou expanzi a posílení své ekonomické pozice. Navrhované řešení je výhodné i pro samotného poskytovatele licence, neboť získá záruku kvalitních služeb pro klienty od společnosti, se kterou má dlouhodobě kladné zkušenosti.

6.2.4 Závěrečné shrnutí

Na závěr této kapitoly je potřeba zdůraznit, že kooperace mezi jednotlivými účastníky nevznikne samovolně pouhou svobodnou vůlí přistoupit na určité změny obchodní strategie. Je nutné stanovit společná pravidla spolupráce, která musí být bezpodmínečně dodržována, a zakotvit je do upravených licenčních smluv. Mezi takové podmínky patří stanovení cenové politiky (především zákaz cenového podbízení) a podmínky upravující rozdělení trhu. Závazné dohody mezi firmami musí také pamatovat na sankční opatření v případě, že by některý z účastníků smluvená pravidla porušil.

Spolupráci společností v rámci strategické skupiny lze chápat jako určitou přechodnou etapu vývoje. Jelikož zúčastněné organizace spojuje stejný produkt, bylo by z dlouhodobého hlediska racionální spojit tyto účastníky do jedné nástupnické společnosti s jednotným vedením a jednotnými zájmy. Posouzení právních hledisek takového kroku však již značně přesahuje rámec této práce.

6.3 Tržní segmentace podle odvětví

V kapitole věnované segmentaci trhu byl charakterizován tržní segment, na který se společnost zaměřuje, a byly zde uvedeny segmentační proměnné. Na tomto místě je

potřeba připomenout, že se firma soustředí na segment velkých podniků, které mají více než 250 zaměstnanců a zároveň dosahují hrubého obrátu převyšující 500 mil. Kč. Ačkoliv je zřejmé, že v důsledku odlišných podnikových procesů existují významné rozdíly v požadavcích na manažerský informační systém mezi jednotlivými podniky, společnost SEFIMA tyto distinkce nereflektuje a přistupuje ke všem klientům bez rozdílu.

Cílem této kapitoly je rozdělení stávajících (a potenciálních) klientů do zákaznických skupin, které se vyznačují společnými požadavky na manažerský informační systém. Lze u nich tedy zaznamenat analogické obchodní procesy, které tyto potřeby předurčují. Zároveň jsou rozdíly v požadavcích mezi takto definovanými zákaznickými skupinami natolik rozdílné, že si zaslouží zvláštní pozornost. Na tomto místě je třeba připomenout kritéria kladená na tržní segment, která již byla charakterizována dříve. Tržní segment by měl být měřitelný, dostupný, optimálně veliký, stabilní a konzistentní.

Dobrym klíčem k rozdělení je charakter odvětví, ve kterém společnost působí. Tabulka č. 11 specifikuje sedm zákaznických skupin. Jmenovitě se jedná o výrobce rychloobrátkového a pomaluobrátkového zboží, producenty průmyslových výrobků, obchodní podniky, podniky v oblasti služeb, utility a veřejný neziskový sektor. Sloupec v tabulce s označením „Charakteristika“ podrobněji definuje danou zákaznickou skupinu a zároveň uvádí, na jaké klíčové obchodní procesy se manažeři v daném odvětví zaměřují.

Tabulka č. 11: Zákaznické skupiny s analogickými obchodními procesy.

Skupina	Charakteristika a zaměření obchodních procesů
výroba rychloobrátkového zboží	potraviny, nápoje, krátkodobé spotřební zboží zaměření: vázanost zásob, prodejní výkonnost v jednotlivých regionech
výroba pomaluobrátkového zboží	spotřební zboží dlouhodobé spotřeby zaměření: prodejní výkonnost, vývojové trendy, zákaznické skupiny
průmyslové výrobky a komponenty	konečné výstupy určeny k dalšímu nasazení do výroby, zejména automobilový průmysl a jeho specifické rysy zaměření: výrobní a logistické procesy, úzké dodavatelsko- odběratelské vztahy

Skupina	Charakteristika a zaměření obchodních procesů
obchodní podniky	prostředníci mezi výrobcem a konečným spotřebitelem, velkoobchody a obchodní řetězce zaměření: prodejnost jednotlivých artiklů a v jednotlivých regionech, řízení vztahů s dodavateli
služby a finanční sektor	specifická je nehmotná podoba výstupu, patří sem pojišťovnictví, banky, pohostinství zaměření: řízení vztahů se zákazníky, efektivnost obchodních procesů, finanční toky
utility	telekomunikace, energetika, doprava a spoje zaměření: řízení vztahů se zákazníky, dodavatelsko-odběratelské vztahy, návratnost investic a vázanost prostředků
veřejný neziskový sektor	neziskové organizace, obce (magistráty), nemocnice zaměření: zcela specifické požadavky na manažerské aplikace: extrapolace časových řad, nákladovost, správa příspěvků a dotací apod.

Zdroj: vlastní.

Neziskový sektor a jeho specifika

Na tomto místě je potřeba upozornit na adekvátnost poslední definované skupiny. Již bylo řečeno, že se společnost v současnosti zaměřuje jen na soukromou sféru. Avšak nástup manažerských aplikací se s určitým časovým odstupem nevyhne ani neziskovému sektoru. Neziskové organizace jsou vymezeny jako „organizace nevytvářející zisk k přerozdělení mezi jeho vlastníky, správce nebo zakladatele. Mohou zisk vytvořit, ale musí ho zase vložit zpět k rozvoji organizace a plnění jejích cílů.“¹⁴

Manažeři velkých neziskových organizací (zejména nemocnic) již nyní řeší potřebu implementovat podobný rozhodovací nástroj do svých organizací. Jelikož jsou zvažovány strategické změny na bázi dlouhodobého vývoje společnosti, je nutné brát neziskový sektor jako potenciál budoucího rozvoje. V rámci této zákaznické skupiny je třeba zohlednit zcela specifické potřeby, jež se spíše dotýkají nákladové a výdajové stránky hospodaření.

¹⁴ KINCL, J. *Marketing podle trhů*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-02-8. Str. 138.

Specifika neziskového sektoru si pochopitelně vyžádají programovou úpravu manažerského informačního systému, který je primárně zaměřen na ziskový sektor. Ovšem vzhledem k dostatečné flexibilitě nabízeného produktu BNS nebude tento krok technologicky ani finančně příliš náročný. Časový horizont nutných úprav lze odhadnout na 6 – 12 měsíců (včetně testování a odladování). Jelikož v neziskovém sektoru působí početná základna potenciálních klientů, lze předpokládat rychlou návratnost investovaných prostředků. Dalším významným faktem hovořícím ve prospěch vstupu na trh neziskových organizací je skutečnost, že zde již někteří konkurenti svůj produkt nabízejí. [30]

6.4 Specializace pracovníků

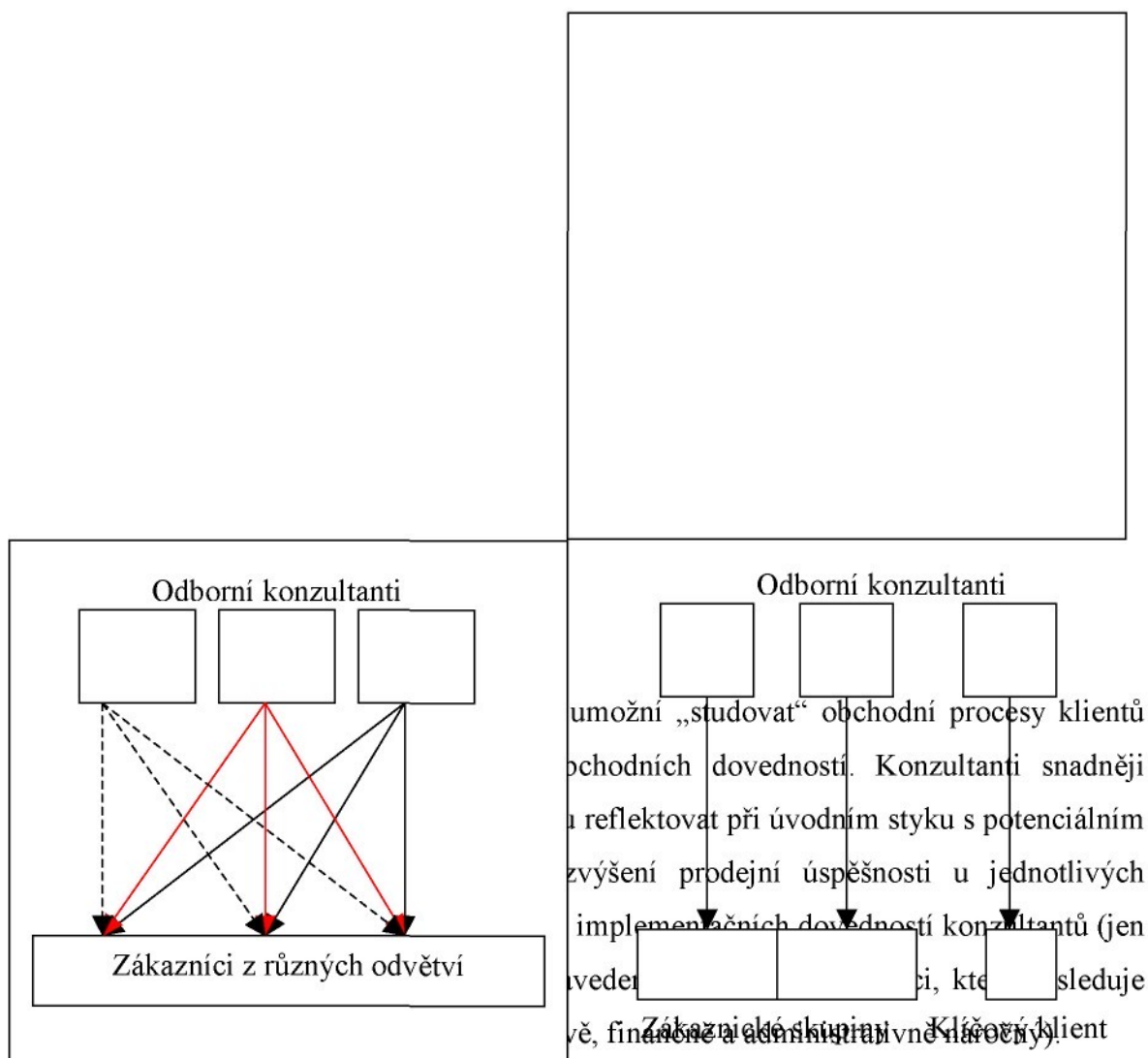
Idea specializace pracovníků spočívá v tom, že odborní konzultanti společnosti se zaměří jen na klienty z určitého odvětví. V současnosti není žádná specializace aplikována, takže konzultant je ve styku s klienty působící v poměrně odlišném podnikatelském prostředí. Tento přístup klade vysoké nároky na obchodní znalosti odborného personálu. Pro ilustraci lze uvést, že odborný konzultant pečuje například o výrobní podnik produkující automobilové součástky a podnik poskytující služby. Je zřejmé, že požadavky vedoucích pracovníků na manažerský informační systém budou v obou podnicích diametrálně odlišné. Pokud odborný pracovník správně neodhalí specifické obchodní procesy, které v organizaci probíhají, může být ohrožen hladký průběh implementace systému.

Navrhované řešení obnáší zaměření jednotlivých pracovníků jen na jednu skupinu klientů. Nutným předpokladem je rozdělení stávajících (a potenciálních) klientů do zákaznických skupin, které byly podrobně charakterizovány v části 6.3. Je na místě poznamenat intuitivní závěr, že počet skupin nesmí převýšit počet odborných konzultantů v organizaci. Klíčovými klienty (jakým je v současnosti společnost Metrostav a její dceřinné společnosti) je třeba věnovat zvýšenou pozornost. Z tohoto důvodu je vhodné, pokud se jeden pracovník bude starat výhradně o takto významného klienta. Bude tak zajištěn osobní přístup ke klientovi a okamžité řešení technických problémů.

Obrázek č. 12 ilustruje původní a navrhovaný přístup pracovníků ke klientům. Na levém obrázku je zobrazena současná situace, kdy jednotliví pracovníci nerozlišují odvětví, ve kterém cílový klient působí. Pravý obrázek zobrazuje navrhované řešení, u kterého se

předpokládá specializace pracovníků na konkrétní zákaznickou skupinu. Jeden konzultant se stará pouze o jediného klíčového klienta.

Obrázek č. 12: Současný a navrhovaný přístup (vpravo) pracovníků ke klientům.



6.5 Řízení vztahů se zákazníky

Aby mohl být marketingový průzkum proveden hladce, je potřeba dodržet několik požadavků. Bez zdlouhavého popisování všech aktivit v rámci přípravné fáze je potřeba připomenout základní požadavky na kvalitu vstupních dat. Údaje o klientech musí být konzistentní, úplné, aktuální a především musí mít jednotný formát. Tato kapitola navrhuje některé změny, které pomohou zajistit úplné a konzistentní informace o klientech.

V současnosti jednotlivé společnosti (v rámci strategické aliance) využívají vlastní mechanismy vedoucí ke shromažďování údajů o svých klientech. Každá společnost zaznamenává rozdílné informace o klientech a data jsou ukládána v různých formátech. Některé informace nejsou sledovány vůbec (např. údaje o oslovených klientech, kteří odmítli koupi). Velký problém činí aktualizace sledovaných dat. Současný stav věci prakticky eliminuje možnost konsolidované analýzy či realizace marketingového průzkumu tak, jak byl nastíněn v části 6.2.2.

Navrhovaná změna v této oblasti se opírá o vybudování společného zákaznického centra. Je třeba připomenout, že se nemusí jednat o vytvoření nového fyzického útvaru, nýbrž o zcela novou metodiku přístupu ke klientům v rámci strategické aliance. V této souvislosti jde především o nasazení společného softwarového prostředku zajišťující transparentnost a konsolidovanou strukturu vstupních údajů. Neméně důležitým aspektem takového uspořádání je sloučení „roztroušených“ informačních zdrojů do společné databáze. Společná strukturovaná databáze o klientech umožní analýzy dat na nejnižší úrovni. Marketingovému oddělení se tak dostává do rukou komplexní rozhodovací nástroj. Bohužel není předmětem této práce charakterizovat technické aspekty problematiky dolování dat a datového skladu. Pro ilustraci jsou v tabulce č. 12 některé otázky, na které může tento analytický nástroj nalézt odpovědi.

Tabulka č. 12: Jednotná databáze jako základ rozhodovacího nástroje (příklady dotazů).

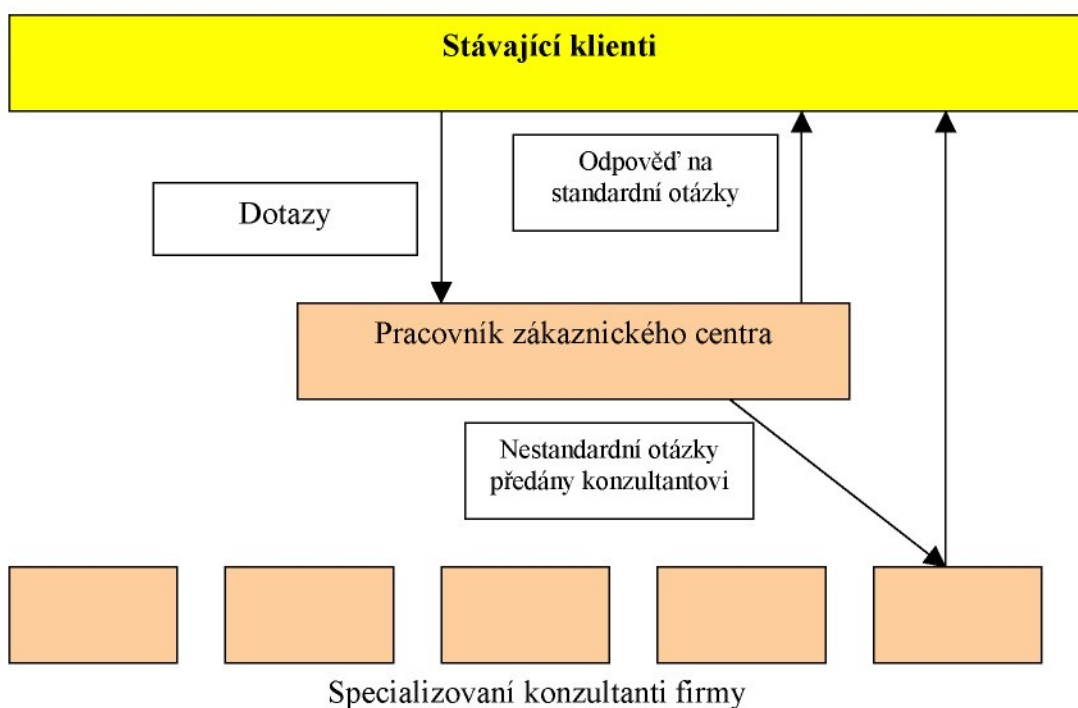
Otázka	Uplatnění
Kteří zákazníci (z jakých odvětví, zákaznických skupin) si koupili náš produkt?	Analýza prodejní úspěšnosti (celková, odvětvová, jednotlivého prodejce)
Jaké odvětví vykazuje trvale nejvyšší tempo růstu tržeb?	Tržní zacílení
Na jaké zákazníky se máme soustředit?	Tržní segmentace

Zdroj: vlastní.

Obrázek č. 13 znázorňuje inkorporaci zákaznického centra v podnikovém prostředí a schéma jeho fungování v praxi. Zákaznické centrum v tomto modelu tvoří určitý

„spojovací most“ mezi klientem a pracovníkem. Jsou zde uplatněny dva předpoklady, které již byly charakterizovány dříve. Za prvé se jedná o zaměření konzultantů jen na určitou zákaznickou skupinu. Za druhé je potřeba připomenout fakt, že odborný pracovník pečuje o stálý zákaznický kmen. V tomto modelu se předpokládá, že stávající klienti se obracají s dotazy na pracovníky zákaznického centra. Obvyklé dotazy jsou zodpovězeny přímo těmito pracovníky, pokud je možno podat odpověď telefonicky. V ostatních případech zákaznické centrum dohodne termín osobní schůzky s konzultantem a vyřízení záležitosti spadá do jeho kompetence. Od současného stavu se navrhovaný model se zákaznickým centrem liší v rozšířené kompetenci těchto pracovníků. Skutečnost, že tito pracovníci budou schopni zodpovědět některé dotazy kladené klienty, sníží pracovní vytížení odborných konzultantů. Dotazy budou účelně shromažďovány a analýza historie řešených problémů opět může napomoci zkvalitnit poskytované služby či najít technické nedostatky softwarového produktu.

Obrázek č. 13: Zákaznické centrum v podnikovém prostředí.



Zdroj: vlastní.

Závěr

Diplomová práce byla vypracována pro společnost SEFIMA s. r. o., která poskytuje své služby v oblasti manažerských informačních systémů. Již byl několikrát zmíněn fakt, že tato oblast podnikání je charakteristická velkým počtem konkurenčních subjektů, které nabízejí na trhu obdobná systémová řešení. Vzhledem k tomu, že na trhu působí více poskytovatelů, než trh může saturovat, dochází k ostrému boji o každého zákazníka. Stalo se již téměř pravidlem, že kapitálově silná společnost přebírá menšího konkurenta za účelem přisvojit si jeho technologické řešení či rozšířit vlastní tržní podíl. Tímto způsobem hlavní hráči neustále posilují svou vedoucí pozici na trhu.

Dalším významným milníkem je vstup velkých softwarových gigantů na trh manažerských aplikací s cílem dosáhnout v této oblasti podnikání vysokých zisků. Tyto společnosti (např. Microsoft) mají dostatek finančních a lidských zdrojů na výzkum a vývoj vlastního univerzálního řešení, které jsou schopny nabídnout klientovi za mnohdy nižší cenu. Lze říci, že dochází k postupnému tlaku na pokles konečných cen s tím, jak si tito poskytovatelé upevňují svou pozici na trhu.

Všechny tyto skutečnosti hovoří v neprospěch malých společností působících v této podnikatelské oblasti, společnost SEFIMA s. r. o. nevyjímaje. I přesto, že je schopna poskytnout svým klientům kvalitní služby a tolik oceňovaný osobní přístup, jsou zde na druhé straně mnohé další faktory, které mohou ohrozit její budoucí životaschopnost. Je třeba připomenout fakt, že produkt BNS je vyvíjen jinou společností a SEFIMA s. r. o. se stará pouze o prodej a následnou implementaci. Zásadní slabinu lze spatřovat také ve skutečnosti, že samotný produkt BNS je programově závislý na konkurenčním řešení od společnosti MIS AG, což činí zúčastněné společnosti ekonomicky závislé na třetí straně. V této situaci je budoucí produktová nezávislost hlavní prioritou.

Cílem diplomové práce bylo nastínit vlastní návrhy změn, které by byly uplatnitelné při stanovení budoucí marketingové strategie společnosti SEFIMA. Navrhované změny mají za úkol posílit současnou pozici společnosti na trhu a zajistit její budoucí ekonomickou životaschopnost. Nastíněný strategický směr je v souladu se závěry provedených analýz, jmenovitě analýzy marketingového mixu, analýzy konkurence a tržního segmentu. Strategické změny se navíc opírají o prezentované výsledky marketingového průzkumu, který byl zaměřen na spokojenost uživatelů manažerského

informačního systému BNS. Výsledky odhalily především neuspokojivou činnost odborných pracovníků při odstraňování technických problémů.

Společnost SEFIMA působí v rámci strategické aliance, která sdružuje společnosti zastupující společný produkt. Jelikož spolupráce těchto společností realizovaná na základě uzavřených licenčních smluv není dostatečná, bylo by do budoucna výhodné prohloubit vzájemnou spolupráci jednotlivých společností. Navrhované řešení předpokládá vybudování jednotného marketingového oddělení pro všechny zúčastněné subjekty. Toto oddělení by mělo na starosti veškeré marketingové aktivity napříč celým marketingovým mixem. Tímto postupem lze dosáhnout významného synergického efektu, jehož přínos by čerpaly všechny společnosti uvnitř strategické aliance. Nejdůležitějším důvodem, proč aplikovat charakterizovaný přístup, je posílení pozice produktu na trhu. Potenciální kupci získají jistotu, že za nabízeným produktem stojí silná skupina se společnými zájmy, která se prezentuje navenek jednotným komunikačním mixem. Sdružené prostředky na výzkum a vývoj by navíc umožnily dosáhnout budoucí aplikační nezávislosti BNS na konkurenčním řešení, což je ze strategického hlediska velmi důležité. Tento krok je nutné chápat jako určité přechodné stadium, neboť po vyřešení veškerých vlastnických vztahů by bylo nejvhodnější spojit jednotlivé subjekty v jednu nástupnickou společnost.

Další navrhovaná změna studuje do hloubky tržní segment, na který se společnost SEFIMA zaměřuje. Cílem bylo najít odpověď na otázku, zda existují významné rozdíly v požadavcích na manažerský informační systém mezi jednotlivými odvětvími národního hospodářství. Výsledkem je definování sedmi zákaznických skupin a jejich podrobná charakteristika. U každé zákaznické skupiny jsou uvedeny faktory, které jsou stěžejní pro příslušné vedoucí pracovníky ve vztahu k výstupům manažerské aplikace. Zároveň je charakterizována dosud neobsluhovaná zákaznická skupina, a to neziskové organizace. Součástí kapitoly je i úvaha nad ekonomickou rentabilitou neziskového sektoru. Současně jsou popsány i nezbytné úpravy nabízeného produktu s přihlédnutím ke specifickým neziskových organizací.

S charakteristikou zákaznických skupin úzce souvisí specializace pracovníků na určitou zákaznickou skupinu. Za hlavní nevýhodu současného přístupu lze považovat vysoké nároky na odborné znalosti konzultantů. Navrhované řešení předpokládá zaměření odborného pracovníka na jeden zákaznický segment. Takové řešení přinese snížení nároků na odborné znalosti pracovníků, neboť každý konzultant bude mít na starosti jediné (či

několik málo) odvětví národního hospodářství. Dá se předpokládat zvýšení prodejní úspěšnosti jednotlivých prodejců, zkrácení doby nutné k implementaci a rychlejší řešení technických problémů.

Poslední navrhovaná změna se zaměřuje na komunikaci společnosti SEFIMA s. r. o. se současnými klienty. Její základ lze spatřovat v navrhovaném zákaznickém centru, které z části přebírá kompetence odborných konzultantů. Podle navrhovaných změn by operátoři zákaznického centra pracovali s jednotnou databází klientů, která by poskytla podstatné informace o právě obsluhovaném klientovi. Operátoři by zodpověděli standardní dotazy v souvislosti s technickou podporou (tzv. horká telefonní linka), ostatní technické problémy by zůstaly v kompetenci konzultantů. Tímto způsobem lze urychlit odstraňování běžných technických závad, které si nevyžadají osobní návštěvu odborného pracovníka.

Některé zde navrhované změny marketingové strategie již našly uplatnění v praxi. Společnosti SEFIMA a Inekon Systems začínají soustřeďovat svou pozornost na zdravotnická zařízení, která svými specifiky spadají do neziskových organizací. Svou podstatou se jedná o velké organizace, kde nasazení manažerské aplikace má své opodstatnění. Současná verze produktu je funkcemi určená pro soukromý sektor, takže určité modifikace produktu byly nevyhnutelné. V současnosti se vyvíjí nová verze manažerské aplikace s názvem BNS Medicare, která je právě zaměřena na potřeby nemocnic. Managementu zdravotnického zařízení v reálném čase zpřístupní komplexní a přesné informace vypovídající o provozu celé organizace. Manažerský systém byl již nainstalován ve dvou zdravotnických zařízeních (Nemocnice Most a Nemocnice Vsetín), které právní formou spadají mezi příspěvkové organizace. Společnost SEFIMA je v neustálém kontaktu s vedoucími pracovníky a testovací verze systému je upravována na základě jejich podnětů. Vzhledem k tomu, že na vývoji systému se podílí i jiné softwarové společnosti (formou obchodní zakázky), postupuje vývoj mílovými kroky. Soustředění pozornosti na tuto nepokrytou oblast trhu je určitě krok správným směrem.

Na tomto místě lze říci, že diplomová práce splnila svůj účel, neboť na základě realizovaných analýz poskytla nejen pohled na současnou situaci společnosti, ale i návrhy, které přispějí k posílení tržní pozice a přinesou zřejmé ekonomické přínosy. Na závěr je třeba zdůraznit, že navrhované změny zcela přetvoří marketingovou strategii společnosti SEFIMA s. r. o. Vzhledem k tomu, že se podstatným způsobem opírají o dosavadní

spolupráci zúčastněných firem uvnitř strategické aliance, je nutné společné úsilí všech společností při volbě nového směru strategického vývoje.

Použité zdroje

- 1) SEFIMA s. r. o. [online]. [cit. 15. 1. 2006]. Dostupné z: <www.sefima.cz>.
- 2) ROZEHNAL, M. *Cash Flow Management*. 1 vyd. b. m.: b. n., 1997.
- 3) SEFIMA s. r. o. [online]. [cit. 17. 1. 2006]. Dostupné z: <<http://www.sefima.cz/business-navigation.php>>.
- 4) JANEČKOVÁ, L. a VAŠTIKOVÁ, M. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-7169-995-0.
- 5) WILSON, A. *The Marketing of Professional Services*. 1. ed. London: McGraw Hill, 1972. ISBN 00-7094-239-0.
- 6) BENDA, M. *Marketingová studie (Generali Pojišťovna, a.s.)*. [bakalářská práce]. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2004.
- 7) CETLOVÁ, H. *Marketing služeb*. 3. vyd. Praha: Bankovní institut, 2002. ISBN 80-7265-049-1.
- 8) HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 1992. ISBN 80-7143-749-1.
- 9) SVĚTLÍK, J. *Marketing – cesta k trhu*. 2. vyd. Zlín: EKKA, 1994. ISBN 80-7184-749-2.
- 10) DĚDKOVÁ, J. a HONZÁKOVÁ, I. *Základy marketingu*. 2. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2003. ISBN 80-7083-749-7.
- 11) UČEŇ, P. *Osobní prodej I. pro Inekon Systems s. r. o.* 1. vyd. b. m.: b. n., cca 2002.
- 12) LOŠŤÁKOVÁ, H. *Segmentace trhu*. 1. vyd. Pardubice: b. n., cca 2005.
- 13) TORRES, M., BERNARDO, I. a CIGÁNKOVÁ, S. *Marketing bankovních služeb*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut, a. s., 1995.

- 14) KOTLER, P. *Marketing Management*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001
ISBN 80-247-0016-6.
- 15) *Business World*. Č. 1. Praha: IDG Czech. 2005. CZ-ISSN 1213-1709.
- 16) PENDSE, N. *OLAP Survey 4*. [online]. [cit. 30. 1. 2006].
Dostupné z: <www.olapreport.com>.
- 17) MIS AG. [online]. [cit. 23. 2. 2006]. Dostupné z: <www.misag.cz>.
- 18) ORACLE CORP. [online]. [cit. 25. 2. 2006]. Dostupné z: <www.oracle.com>.
- 19) BUTLER GROUP. *Vendor Profile – Oracle Corporation*, 07/01/2005. [online].
[cit. 20. 2. 2006]. Dostupné z: <www.butler.com>.
- 20) BUTLER GROUP. *Vendor Profile – SAP AG*, 07/06/2005. [online]. [cit. 24. 2.
2006]. Dostupné z: <www.butler.com>.
- 21) SAP AG. [online]. [cit. 24. 2. 2006]. Dostupné z: <www.sap.com>.
- 22) SAS. [online]. [cit. 25. 2. 2006]. Dostupné z: <www.sas.com>.
- 23) CHARLESWORTH I. *Integrated Business Intelligence: Technology Audit*. 1. ed.
London: Butler Group Subscription Services, 2005.
- 24) ADASTRA CORP. [online]. [cit. 25. 2. 2006]. Dostupné z:
<www.adastracorp.com>.
- 25) NOVOTNÝ, O., POUR, J. a SLÁNSKÝ, D. *Trh a vývojové trendy v Business
Intelligence*. Praha: VŠE. [on-line]. [cit. 27. 2. 2006]. Dostupné z: <www.vse.cz>.
- 26) SHERMAN, R. *Analysis of Recent BI Marketplace Changes* [online].
[cit. 2006-02-27]
Dostupné z: <<http://businessintelligence.ittoolbox.com/documents/peer-publishing/analysis-of-recent-bi-marketplace-changes-2316>>.
- 27) INFORMAČNÍ SERVER ČESKÉHO SOUDNICTVÍ. [online]. [cit. 25. 2. 2006].
Dostupné z <<http://portal.justice.cz/uvod/justice.aspx>>.

- 28) ADASTRA CORP. *Annual Report 2004*. [výroční zpráva]. Toronto: b. n., 2005.
- 29) KINCL, J. *Marketing podle trhů*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004.
ISBN 80-86851-02-8.
- 30) HANNAGAN, T. J. *Marketing pro neziskový sektor*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-07-7
- 31) WESSLING, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: Strategie, příklady, praktické scénáře*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0569-9.
- 32) ZBOŘIL, K. *Marketingový výzkum*. 2. vyd. Praha: VŠE Praha, 2003.
ISBN 80-245-0615-7.
- 33) SWOYER, S. *BI Trends to Watch in 2005*. [online]. [cit. 2006-02-27]. Dostupné z:
<<http://businessintelligence.ittoolbox.com/documents/industry-articles/bi-trends-to-watch-in-2005-3098>>.
- 34) SWOYER, S. *BI Vendor Consolidation: A Necessary Evil*. In *BI This Week* [online]. [cit. 2006-02-27]. Dostupné z:
<<http://www.tdwi.org/research/display.aspx?id=6797&t=y>>.
- 35) HAGUE, P. *Průzkum trhu*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003.
ISBN 80-7226-917-8.

Seznam příloh

- Příloha č. 1: Podrobný popis nabízených produktů (3 stránky)
- Příloha č. 2: Cenová nabídka pro Dřevozpracující družstvo Lukavec (1 stránka)
- Příloha č. 3: Požadavky kladené na pozici odborného konzultanta a postup výběru nových pracovníků (1 stránka)
- Příloha č. 4: Logo společnosti (1 stránka)
- Příloha č. 5: Popis jednotlivých fází osobního prodeje (2 stránky)
- Příloha č. 6: Písemný dotazník (1 stránka)
- Příloha č. 7: Struktura cílového zákaznického segmentu (2 stránky)
- Příloha č. 8: Hlavní konkurenční skupiny (3 stránky)
- Příloha č. 9: Přehled manažerských aplikací na českém trhu (1 stránka)
- Příloha č. 10: Postavení společnosti v rámci strategické aliance (2 stránky)

Příloha č. 1: Podrobný popis nabízených produktů (3 stránky)

Podrobný popis nabízených produktů

Cash Flow Management

Cash Flow Management je softwarový produkt, který umožňuje vytvářet profesionální finanční plány a modely podniku. Na základě údajů, které jsou zadány v uživatelských vstupních tabulkách, sestaví modelované finanční výkazy, poměrové ukazatele, grafy a další analýzy. Program umožňuje tvorbu strategických plánů (plánování po letech) i operativních plánů (s měsíčními pohledy v rámci jednoho zdaňovacího období). [2]

Pro každé plánované období program spočítá, jak budou při zadaných předpokladech vypadat zisky, bankovní účty, ostatní majetek a závazky a všechny další položky finančních výkazů. [2]

Aplikace obsahuje také analytický model, který aplikuje v praxi současné teoretické přístupy k ekonomické analýze podnikových dat založené na rozboru ekonomické přidané hodnoty. Tvorba kladné ekonomické hodnoty je hlavním účelem existence každého podniku. Vedle této problematiky je věnován prostor také ocenění společnosti, a to hned několika způsoby. V neposlední řadě program umožňuje profesionální hodnocení finančních výsledků podniku a kvalifikované rozhodování o jeho budoucích aktivitách. [2]

Business Navigation System

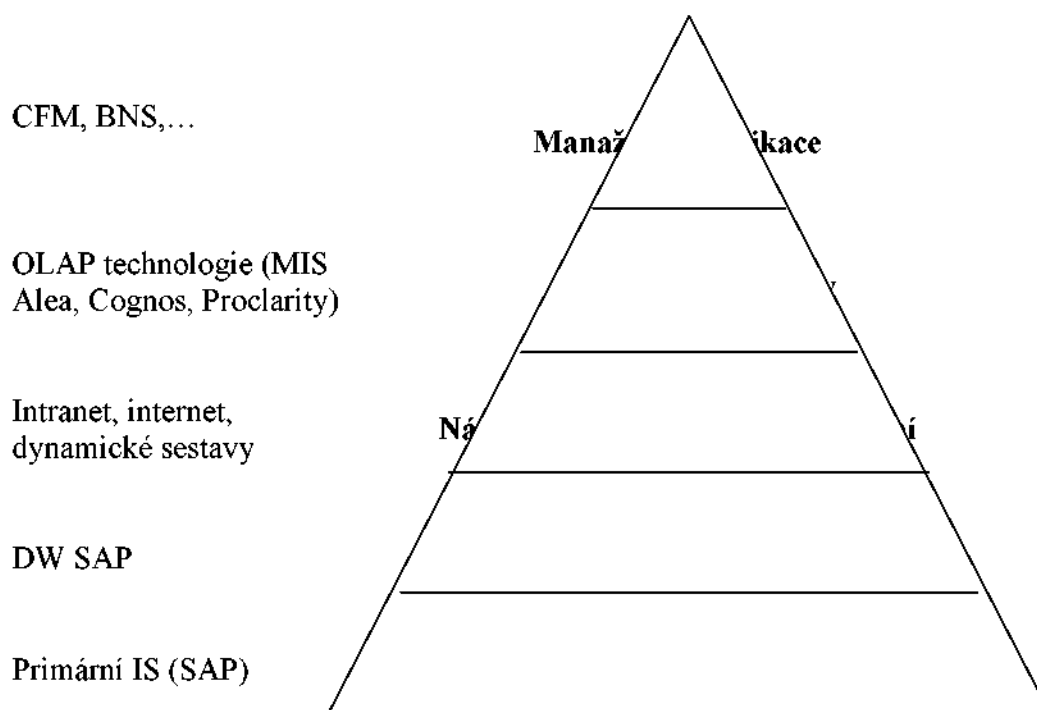
Jak již bylo řečeno, druhou aktivitou společnosti SEFIMA je softwarová podpora manažerského rozhodování – Business Navigation System. Jedná se o ucelený podnikatelský koncept manažerského plánování a controllingu, který obsahuje dvě plně integrovaná softwarová řešení BNS (Business Navigation System). Pokrývají jak problematiku celofiremní strategie založené na metodologii Balanced Scorecard (BNS-SX), tak i oblast ročního taktického plánování a analýz dosažených výsledků (BNS-AB). Systém pracuje se strukturami ukazatelů uspořádaných do hierarchických datových dimenzí (databáze OLAP).

BNS-SX je profesionální informační systém určený pro podporu vytváření, řízení a aktualizaci strategického plánu společnosti. Využitím systému lze provázat strategii se všemi klíčovými činnostmi společnosti a získat tak nástroj, ve kterém je strategie stále na očích a všechny významné aktivity společnosti jsou s ní konfrontovány. Management tak získává informace, zda se firma neodchyluje od aktuální podnikové strategie. [3]

BNS-AB představuje komplexní softwarové řešení zajišťující ucelenou plánovací, analytickou a informační podporu celopodnikovému taktickému (ročnímu) řízení. BNS-AB tvoří dva procesní režimy: *Builder* slouží k výstavbě ročního plánu, k jeho aktualizacím, vytváření předpovědí a pracovním simulacím. Režim *Analyser* je určen ke sledování skutečností ve vztahu k původním záměrům. Obsahuje rozsáhlý analytický aparát, který slouží k vymezování odchylek a napomáhá k jejich interpretaci a nápravě. [3]

Postavení manažerských aplikací v hierarchii informačního systému podniku znázorňuje obrázek č. 14. Na obrázcích č. 15 a 16 jsou zobrazeny ukázky z uživatelského prostředí softwarového nástroje BNS.

Obrázek č. 14: Postavení CFM a BNS v rámci informačního systému společnosti.



Zdroj: firemní dokumentace.

Obrázek č. 15: Ukázka uživatelského prostředí BNS – Tvorba plánu.

Převod minulosti - nenaplanované tržby

Zákazník: **Zákazníci celkem** Ukazatel: **Realizované tržby (tis. Kč)**

☐ jedno zdrojové období Rok: **2003** → **2004**

Verze: **skutečnost** → **referenční plán**

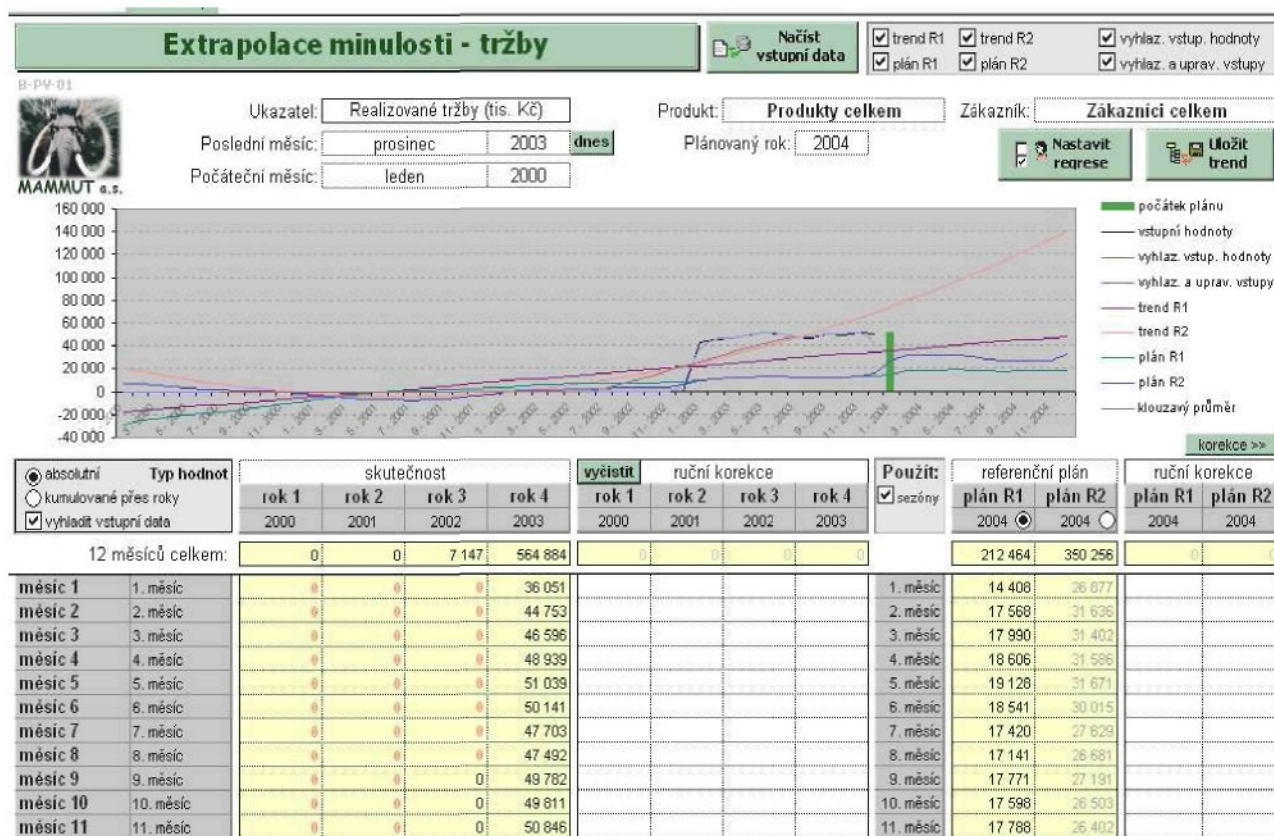
Převáděná období: ☒ 1 ☒ 2 ☒ 3 ☒ 4 ☒ 5 ☒ 6 ☒ 7 ☒ 8 ☒ 9 ☒ 10 ☒ 11 ☒ 12 **vše** **žádné** **období**

Zobrazit data pro: ☒ ☐

	Rok celkem	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
Produkty celkem	580 315	42 880	44 789	46 482	48 856	51 728	50 467	47 250	46 751	50 697	49 154	51 553	49 708
Produkty celkem	580 315	42 880	44 789	46 482	48 856	51 728	50 467	47 250	46 751	50 697	49 154	51 553	49 708
Nakupované zboží	133 863	10 878	10 987	11 340	11 874	12 327	11 899	10 749	10 573	11 178	10 493	11 065	10 499
bagety nakupované	70 396	5 851	5 730	5 925	6 221	6 444	6 224	5 642	5 555	5 853	5 519	5 855	5 577
saláty nakupované	63 467	5 027	5 257	5 415	5 653	5 883	5 675	5 107	5 018	5 325	4 974	5 210	4 923
Poskytované služby	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Produkty celkem (P)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vlastní výroby	446 452	32 002	33 802	35 142	36 982	39 401	38 567	36 501	36 178	39 519	38 660	40 488	39 209

Zdroj: vlastní.

Obrázek č. 16: Ukázka uživatelského prostředí BNS – Extrapolace tržeb.



Zdroj: vlastní.

**Příloha č. 2: Cenová nabídka pro Dřevozpracující družstvo Lukavec
(1 stránka)**

Práce na přípravě projektu a tvorba studie a prototypu

Předimplementační služby	počet	jedn.cena	celkem
Navigační studie BNS AB a BNS training včetně prototypu a BNS trainingu	1	200 000 Kč	200 000 Kč
Prototyp je využit při projektu	1	-100 000 Kč	-100 000 Kč
Předimplementační služby CELKEM - Kč			100 000 Kč

Cena za licence a projektové práce systému BNS AB

Licence	počet	jedn.cena	Celkem
MIS ALEA Application Server – 3 Port	1	9 900 EUR	9 900 EUR
MIS Excel Integration	neomezeně	0 Kč	0 EUR
MIS Alea FullClient	1	0 Kč	0 EUR
Licence BNS AB – 3 Port	1	0 EUR	0EUR
Roční Maitanance	1	0 EUR	1 782EUR
Licence CELKEM - EUR			11 682EUR

Implementační služby	počet	jedn.cena	celkem
Instalace a modifikace BNS SX	40	16 000 Kč	640 000 Kč
Implementační práce - Kč			640 000 Kč

Implementační služby a licence BNS AB*			990 460 Kč
---	--	--	-------------------

Cena za licence systému BNS pro strategické řízení

Licence pro oblast strategie	počet	jedn.cena	Celkem
Licence BNS SX – 3 Port	1	9 000 EUR	9 000 EUR
Licence BNS Investice – 3 Port	1	2 500 EUR	2 500 EUR
Roční Maitanance		2 070 EUR	2 070 EUR
Licence CELKEM - EUR			13 750 EUR

Celková cena projektu*			1 497 560 Kč
-------------------------------	--	--	---------------------

*při kursu EUR 30 Kč za EUR.

**Příloha č. 3: Požadavky kladené na pozici odborného konzultanta a
postup výběru nových pracovníků (1 stránka)**

Postup výběru nových pracovníků

Žadatel o místo zasílá svůj životopis jako reakci na konkrétní inzerované pracovní místo na adresu společnosti. Po obdržení životopisu probíhá po dobu dvou týdnů jeho zpracování a hodnocení. Odpovídají-li žadateli znalosti, dovednosti a profesní profil požadavkům obsazovaného pracovního místa, bude v horizontu 14ti dní od zaslání životopisu pozváním na osobní pohovor zařazen do užšího výběru žadatelů. V opačném případě je telefonicky, písemně či e-mailem vyrozuměn o nezařazení.

Součástí výběrového řízení je kromě osobního pohovoru též vstupní test. Výběrové řízení provádí přímo jednatel společnosti společně s dalším přísedícím. Konečné rozhodnutí, zda se nový uchazeč přijme, náleží jednateři společnosti.

Po úspěšném absolvování výběrového řízení a dohodě uchazeče na následné spolupráci, je nováček seznámen s podmínkami pracovní smlouvy, se mzdovým výměrem, který je nedílnou součástí smlouvy, se systémem školení, se vzájemnou spoluprací mezi společností SEFIMA a novým pracovníkem.

Požadavky kladené na pozici konzultanta

Podmínkou je dosažené středoškolské vzdělání ekonomického zaměření (vysokoškolské vzdělání je výhodou), vzorový žadatel je staří 25 – 35 let, svěžího vzhledu a příjemného vystupování, komunikativní, flexibilní a schopen si osvojit novou práci a stále se vzdělávat.

Veškeré kvalitativní ukazatele žadatele, jako je vzdělání, praxe v obchodní a prodejní oblasti, popř. jazykové a počítačové dovednosti jsou vyhodnocovány prostřednictvím vstupního testu, jež je součástí přijímacího řízení, a osobního dotazníku. Osobní dotazník se vyplňuje na začátku pracovního vztahu a je součástí osobní složky každého pracovníka.

Příloha č. 4: Logo společnosti (1 stránka)

Logo (na obrázku č. 17) se používá na všech reklamních prostředcích, které firma používá. Jedná se především o drobné reklamní předměty, pera, poznámkové bloky apod. Je umístěno též na internetových stránkách společnosti. Grafické vyobrazení je nedílnou součástí návštěvenek, které má k dispozici každý pracovník.

Obrázek č. 17: Logo společnosti SEFIMA.



Zdroj: firemní dokumentace.

Příloha č. 5: Popis jednotlivých fází osobního prodeje (2 stránky)

Fáze osobního prodeje:

- 1) Vyhledání klienta,
- 2) Vlastní jednání s klientem,
- 3) Poprodejní servis,
- 4) Opakovaný prodej (rozšíření nabídky).

Vyhledání klienta

Nejdříve musí být identifikován potenciální zákazník, který by mohl o daný produkt projevit zájem. Následně je domluvena schůzka se zástupcem klienta, který bude rozhodovat o nákupu. Ve většině případů zákazníci projeví žádost o schůzku prostřednictvím internetových stránek společnosti, kde je umístěn formulář, který zákazník vyplní. V menší míře se získávají klienti při účasti na odborných seminářích. Poslední možností je domluvení schůzky se zástupcem firmy telefonicky přes operátora na základě získaného doporučení od stávajícího spokojeného klienta. Na to existuje samostatný postup, který je blíže popsán v kapitole „Přímý marketing“.

Vlastní jednání s klientem

Tato část osobního prodeje je stěžejní a klade velký důraz na osobu prodejce, protože jeho působením se vytváří zájem na straně zákazníka. Samotné schůzce předchází ještě přípravná fáze, kdy si prodejce připraví základní informace o firmě (historie firmy, znalost výrobního programu, finanční situace apod.).

Vlastní jednání s klientem lze opět rozdělit na:

- 1) zahajovací fázi,
- 2) zjišťování potřeb klienta,
- 3) prezentaci,
- 4) ukončení schůzky.

V rámci úvodních několika minut vede prodejce s klientem neformální rozhovor, který má uvolnit atmosféru a získat důvěru klienta. Při vstupu do kanceláře si prodejce všímá

drobností (fotografie na stole apod.), které mohou posloužit jako záchytné body při úvodním dialogu.

Následně se prodejce dotáže pracovníka, jakým způsobem řeší plánování peněžních prostředků v současnosti a v čem spočívají nedostatky, které by měl systém řešit. Důležité je znát, kolik má pracovník na schůzku času a zda má dostatečné kompetence k uzavření obchodu.

Po té co prodejce zjistí aktuální potřeby, tak přistoupí k prezentaci produktu zákazníkovi, přičemž zdůrazňuje řešení zákaznických potřeb. Jako vizuální pomůcka se využívá počítačová prezentace (PowerPoint), která obsahuje základní body. Následně je předvedena krátká ukázka, jak se s programem pracuje.

Na závěr jsou zodpovězeny případné dotazy ze strany klienta. Prodejce seznámí pracovníka s cenou služeb a prezentuje se návrh rozsahu služeb. Důležité je položení závěrečné otázky, zda má klient o představované služby zájem či ne. V případě kladného přijetí je s klientem domluven další postup. Obvykle následuje zaslání písemné nabídky firmě během několika následujících dnů.

Poprodejní fáze

Poprodejní fáze spočívá v uzavření licenční dohody se zákazníkem, instalaci systému a zaškolení pracovníků. Součástí poprodejní fáze může být i asistence při tvorbě finančního plánu. Do této fáze patří také doplňkové služby (uživatelská podpora, poradenství, telefonní a e-mailová horká linka apod.)

Opakovaný prodej zákazníkovi

U spokojeného zákazníka lze očekávat prodej dalších služeb, které firma poskytuje. Firma poskytuje služby v následujících oblastech:

- 1) manažerský informační systém,
- 2) taktické plánování a controlling,
- 3) strategické rozhodování,
- 4) analýza investičních záměrů.

Příloha č. 6: Písemný dotazník (1 stránka)

Obrázek č. 18: Písemný dotazník (ukázka)

Dotazník se zabývá efektivností práce v manažerské aplikaci Business Navigation System (BNS). U každé otázky vyberte odpověď, jež odpovídá Vaší míře souhlasu. Vyplnit dotazník by mělo zabrat 10 minut. Toto je VAŠE šance, jak nám sdělit, co děláme dobře a kde se můžeme zlepšit.	
<i>Vaše práce</i>	
S časovým odstupem mohu říci, že práce s BNS splnila (či předčila) mé očekávání.	Prosím, vyberte...
Jsem si jistý, že využívání BNS přispělo k urychlení a zefektivnění mé práce.	Prosím, vyberte...
Funkce systému se mi jeví jako dostatečné.	Prosím, vyberte...
Uživatelské rozhraní je podle mého názoru přehledné a intuitivní.	Prosím, vyberte...
Uživatelská podpora a servis, který naše společnost poskytuje, je na dostatečné úrovni.	Prosím, vyberte...
BNS je při běžném používání dostatečně výkonný a rychlý, nemám pocit, že by omezoval mou práci.	Prosím, vyberte...
Při vlastní práci s BNS jsem se potýkal s nespolehlivostí systému.	Prosím, vyberte...
<i>S ohledem na organizaci</i>	
Problémy, které se vyskytly v souvislosti s implementací systému, byly odstraněny odborníky promptně a bez komplikací.	Prosím, vyberte...
Nasazení a využívání BNS v organizaci viditelně umožnilo rychlejší a přesnější tvorbu variant plánů a reportování.	Prosím, vyberte...
Využívání BNS přineslo lepší plánování prodeje a s tím spojené zvýšení tržeb.	Prosím, vyberte...
BNS se mi zdá být příliš komplexní, neboť naše organizace využívá jen zlomek funkcí, které systém podporuje.	Prosím, vyberte...
Implementace BNS vyřešila počáteční problémy naší organizace, které iniciovaly pořízení manažerské aplikace.	Prosím, vyberte...
Naše organizace se potýkala s nezájmem (či odporem) uživatelů pracovat s novým systémem.	Prosím, vyberte...
Efektivnímu využívání BNS v naší organizaci brání administrativní problémy uvnitř organizace (rozdílná kvalita podnikových dat, často zbytečné reportování mezi jednotlivými útvary apod.).	Prosím, vyberte...
Ujišťujeme vás, že všechny informace tohoto výzkumu jsou tajné a absolutně anonymní v souladu se Společenským zákoníkem marketingového výzkumu o chování a podmínkách. Děkujeme za účast a váš čas.	

Zdroj: vlastní.

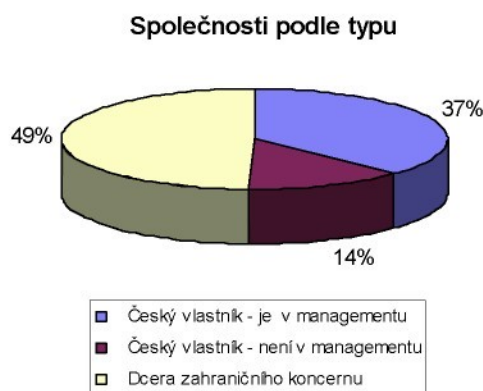
Příloha č. 7: Struktura cílového zákaznického segmentu (2 stránky)

Struktura cílového zákaznického segmentu

Cílovou skupinu zákazníků tvoří velké podniky. Ovšem tato zákaznická skupina není úplně homogenní. Mezi jednotlivými podniky existují významné odlišnosti ve vlastnické struktuře, v odvětví, na kterém působí apod. Ovšem je nutné znovu zdůraznit, že SEFIMA uplatňuje stejné marketingové přístupy na všechny zákazníky bez rozdílu.

Strukturu cílové zákaznické skupiny podle druhu vlastnictví znázorňuje obrázek č. 19. Jak je z uvedených údajů patrné, téměř polovina zákazníků je dceřinnou společností zahraničního koncernu. Druhou polovinu tvoří české firmy, které jsou dále rozděleny, podle českého (37 %) a zahraničního managementu (14 %). Lze se jen domnívat, zda typ řízení společnosti je v korelaci s odlišnými požadavky na manažerský informační systém. Zahraniční vlastník může požadovat implementaci stejného systému ve všech svých dceřinných společnostech kvůli lepší konzistenci dat.

Obrázek č. 19: Rozdělení cílové skupiny zákazníků podle vlastnických vztahů.

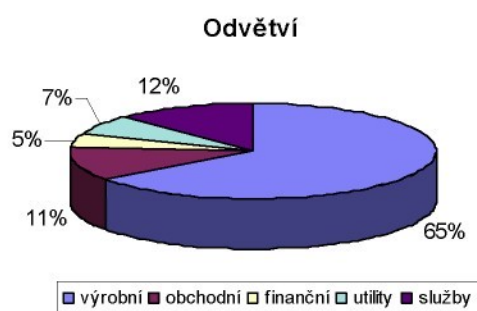


Zdroj: firemní dokumentace.

Obrázek č. 20 ukazuje zastoupení cílové skupiny zákazníků v jednotlivých odvětvích národního hospodářství. Pro jednoduchost jsou společnosti seříděny do pěti skupin. Z uvedených údajů je patrné, že většinu zákazníků tvoří výrobní podniky (s podílem 65 %). Následují podniky poskytující služby (12 %) a obchodní podniky (11 %). Podniky poskytující finanční služby (sem se řadí banky, pojišťovny, leasingové společnosti apod.) a utility (telekomunikace, energetika, spoje...) jsou zastoupeny v malé míře. Je pochopitelné, že výrobní podnik bude mít jiné požadavky na manažerský informační systém než například

podnik služeb. Významné rozdíly budou také mezi samotnými výrobními podniky. V současnosti se společnost SEFIMA snaží odlišným zákaznickým potřebám vyhovět modulárností cílového produktu. Zda existuje významná korelace mezi odvětvím, ve kterém firma působí, a odlišným zákaznickými požadavky, bude předmětem marketingového průzkumu.

Obrázek č. 20: Rozdělení společností podle odvětví.



Zdroj: firemní dokumentace.

Obrázek č. 21 rozděluje společnosti podle jejich přístupu k zákazníkům. Více než polovina firem obsluhuje firemní zákazníky, působí tedy na průmyslovém trhu. 29 % firem působí na konečném (spotřebitelském trhu).

Obrázek č. 21: Rozdělení společností podle přístupu k zákazníkům.



Zdroj: firemní dokumentace.

Příloha č. 8: Hlavní konkurenční skupiny (3 stránky)

Hlavní konkurenční skupiny

Již bylo řečeno, že oblast vývoje a implementace manažerských informačních systémů zažívá prudký, až překotný vývoj. Konkurence je velmi početná a rozmanitá. Pro větší názornost lze rozdělit konkurenci na tři skupiny.

První skupinu tvoří mezinárodní softwarové firmy, které se v první řadě zabývají vývojem a implementací primárního informačního systému. Mezi tuto skupinu patří například softwarový gigant SAP a další společnosti. Tyto firmy nabízejí řešení v oblasti manažerských informačních systémů ve formě rozšíření funkcionality primárního systému. Lze říci, že se jedná o dodatkový produkt, který ovšem v současné době přináší stále více tržeb. Hlavní podnikatelskou činností ovšem zůstává dále vývoj primárních IS, takže manažerské aplikace jsou jim funkčně podřízeny. Firmy mají výhodu ve **znalosti potřeb svých zákazníků**, protože s nimi již jednaly a uskutečnily prodej. Zákazníci již nějakou dobu využívají primární informační systém a mohou posoudit jeho funkčnost a servis prodávajícího. Pokud jsou zákazníci spokojeni, je velká pravděpodobnost nákupu manažerské aplikace, která rozšíří funkce primárního informačního systému o analytické nástroje. Další výhodou těchto softwarových firem je **velká vývojová základna a zaběhlý systém prodeje**. Prodejci zůstanou stejní, rozšíří se okruh služeb, které poskytují. Mezi nevýhody patří **vazba manažerských aplikací na vlastní primární informační systém** (bez něho by byly pochopitelně nefunkční) a **omezená spolupráce s ostatními podnikovými systémy** (platební systémy, systémy pro řízení vztahů se zákazníky a další).

Druhou skupinu tvoří softwarové firmy zabývající se tvorbou univerzálních programových řešení. Tyto společnosti vyvíjejí operační systémy a databázové servery, které jsou nedílnou součástí vyšších softwarových aplikací. K těmto firmám patří především Microsoft a IBM. Tyto společnosti přirozeně reagují na měnící se potřeby podnikových zákazníků a nabízejí vlastní řešení v oblasti manažerských aplikací. Mezi výhody lze jmenovat **velkou vývojovou základnu**, která umožňuje **rychlý vývoj nových produktů**. Tyto společnosti mohou uspokojit i potřeby malých podniků. Podstatnou předností těchto společností je **úplná nezávislost na konkurenčním softwarovém produktu**. Microsoft dodá operační systém, na to aplikuje vlastní databázový server a vlastní informační systém, přičemž žádná aplikace není závislá na podpoře třetí strany. Na druhé straně mezi nevýhody patří **závislost takového řešení na jednom operačním systému, příp. databázovém serveru**. Další slabou stránkou je **slabá podpora a servis**, který často zajišťuje jiná firma. Poslední

slabinou je **malá znalost zákaznických potřeb**, neboť tyto společnosti působí v oblasti manažerských informačních systémů krátkou dobu. Ovšem tato nevýhoda se dá snadno překonat marketingovým výzkumem.

Konečně poslední skupinu tvoří softwarové společnosti, které se přímo specializují na vývoj a implementaci manažerských aplikací. Jestliže předchozí dvě skupiny tvořilo několik společností, je tato skupina velmi početná. Do této skupiny lze zařadit několik desítek společností (v rámci názornosti například Oracle, SAS, Adastra apod.). Jednotlivé společnosti jsou velmi rozmanité co se týče velikosti, počtu zákazníků a nabízených produktů. Především větší firmy působí celosvětově, protože mají dostatek finančních prostředků k vybudování široké distribuční sítě. Menší firmy se zaměřují lokálně na trh jedné země a snaží se postihnout charakteristické podnikatelské podmínky. Mezi výhody těchto firem patří **specializace na jediný produkt**. Produkt může být **přizpůsoben potřebám konkrétního zákazníka**. Firmy poskytují **široké spektrum dodatečných služeb** a mají **dobře zajištěný servis**. Nespornou výhodou je **odborná úroveň personálu**, neboť konzultanti firmy se věnují jen jedinému produktu. Další silnou stránkou je **velká flexibilita** těchto manažerských informačních systémů. Manažerské aplikace podporují různé operační systémy a databázové servery. Samozřejmostí je **široká podpora ostatních podnikových systémů**.

Nevýhodou je **omezené množství finančních prostředků** na vývoj vlastních produktů. Firmy využívají softwarová řešení třetích stran (často i produkty vlastní konkurence), což se projevuje v určité **závislosti konečného řešení na jiných produktech**. Závislost na jediném produktu je i velkým rizikem z ekonomického hlediska. Pokud dojde k poklesu poptávky, řada společností by zkrachovala. Jako nevýhodu lze hodnotit i **geografickou závislost** řady firem. Rozšíření za hranice rodné země brání řada překážek. Na druhé straně právě geografická a odvětvová specializace (např. nemocnice jako tržní výklenek) může být pro malé firmy výhodná. Jak již bylo řečeno, tato skupina firem je velmi početná a rozmanitá. Jmenované výhody a nevýhody jsou velmi zobecněny a slouží jen ke komparaci hlavních konkurenčních skupin. Hlavní výhody a nevýhody jednotlivých konkurenčních skupin jsou pro přehlednost znázorněny v tabulce č. 13.

Tabulka č. 13: Výhody a nevýhody jednotlivých konkurenčních skupin v oblasti manažerských informačních systémů.

Konkurenční skupina	Výhody	Nevýhody
<i>Výrobci primárních IS</i>	▪ Znalost stávajících zákazníků ▪ Široká zákaznická základna ▪ Velká vývojová základna ▪ Zaběhlý systém prodeje	▪ Vazba manažerských aplikací na vlastní primární IS ▪ Omezená spolupráce s ostatními podnikovými systémy
<i>Poskytovatelé univerzálních řešení</i>	▪ Velká vývojová základna ▪ Rychlý výzkum a vývoj ▪ Nezávislost na konkurenčním řešení	▪ Podpora jen pro jeden operační systém, databázový server ▪ Podpora, servis (často třetí strana) ▪ Krátké působení v oboru
<i>Specializace na manažerský informační systém</i>	▪ Specializace na jediný produkt ▪ Přizpůsobení potřebám zákazníka, flexibilita ▪ Spektrum dodatečných služeb ▪ Podpora, servis ▪ Odborná úroveň personálu ▪ Podpora ostatních systémů	▪ Omezené finanční prostředky (malé firmy) ▪ Závislost na konkurenčních produktech ▪ Častá geografická závislost ▪ Ekonomická závislost na poptávce po jediném produktu

Zdroj: vlastní.

**Příloha č. 9: Přehled manažerských aplikací na českém trhu
(1 stránka)**

Přehled manažerských aplikací na českém trhu

Z tabulky č. 14 je patrné, že v České republice nabízí manažerský informační systém (užívá se i anglické označení Business Intelligence) 22 společností (údaj k lednu r. 2005). Za povšimnutí stojí, že na českém trhu působí firmy ze všech definovaných konkurenčních skupin. Dále je třeba upozornit, že některé firmy nabízejí více než jen jedno systémové řešení (IBM, Komix, Oracle a Adastra). Jiné firmy nenabízejí vlastní softwarový produkt, ale pouze zastupují výrobce v České republice, kde jako smluvní strana zajišťují servis a služby pro zákazníka. Tak například kanadská společnost Cognos je na českém trhu zastoupena firmou S & T Services, společnost MicroStrategy zastupuje firma Komix. Menší firmy využívají buď zcela převzaté, anebo upravené konkurenční řešení. Což je příklad společností Ness CEE, NeXA a Urbana Technologies, které nabízejí manažerský informační systém na jednotném základě. A konečně společnost Digital Resources poskytuje upravené řešení manažerského informačního systému, které je určeno pro nemocnice. Jak již bylo řečeno, SEFIMA je strategickým partnerem společnosti INEKON Systems (nevyvíjí vlastní řešení), proto není v tabulce č. 14 uvedena.

Tabulka č. 14: Přehled manažerských informačních systémů na českém trhu.

<i>Společnost</i>	<i>Produkt</i>	<i>Společnost</i>	<i>Produkt</i>
Adastra	BI aplikace, Datové sklady, Purity.360, ODS, Analytické CRM	Ness CEE	Business Objects
BenchCom	Maconomy	NeXA, Urbana Technologies	Business Objects
Digital Resources	BNS Pharma	Oracle	Oracle Business Intelligence & Data Warehousing Platform
Gist	Gist Merit Controlling	OR-CZ	OR-Business Intelligence
IBM	D82 Datawarehouse Edition, DB2OLAP Server, Alphablox, DB2IntelligentMiner	Ortex	Business Intelligence Orsoft
Informatica	Informatica PowerCenter	K2 armitec	K2
Komix	MicroStrategy, Informatica, Komix warehouse, Datový portál, MS OLAP Server	S&T Services	Cognos BI
LogicaCMG	SAP BW	SAP	Business Warehouse
Microsoft	Microsoft SQL Server 2000	SAS Institute	SAS Enterprise BI Server
MISAG	MIS DecisionWare	SPSS	Clementine a SPSS
MMI	Crystal Enterprise	INEKON	BNS

Zdroj: [15].

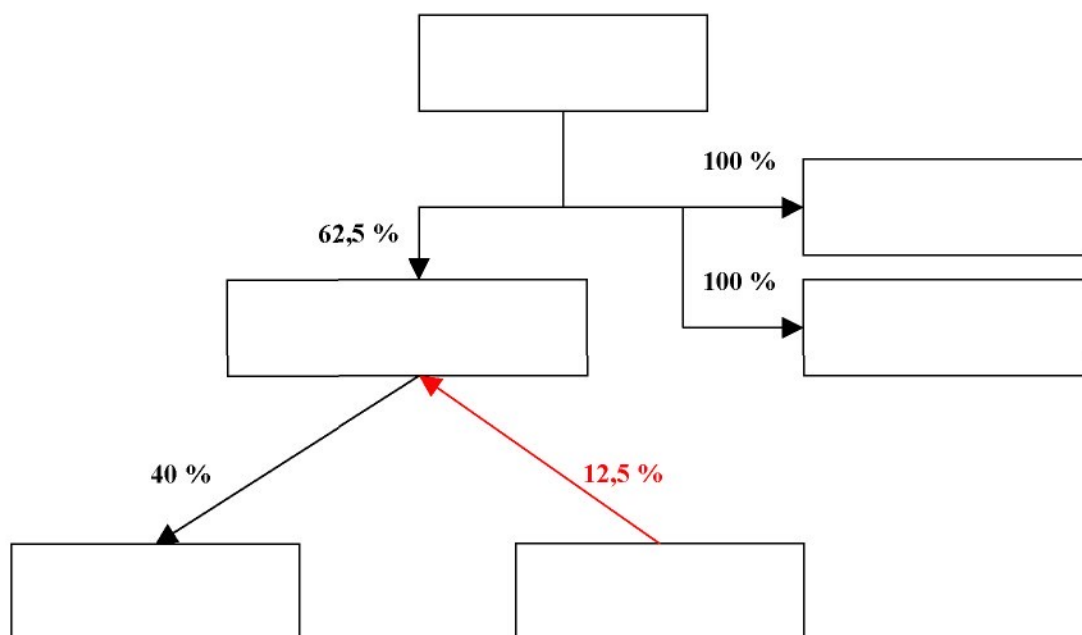
**Příloha č. 10: Postavení společnosti v rámci strategické aliance
(2 stránky)**

Postavení společnosti SEFIMA v rámci strategické aliance

Předtím než budou navrženy změny v marketingové strategii společnosti SEFIMA, je nutné popsat její postavení ve strategické skupině. Již byl několikrát zdůrazněn fakt, že SEFIMA nevyvíjí vlastní produkt, ale stará se pouze o prodej a s ním související služby. Vývoj manažerského informačního systému Business Navigation System je plně v kompetenci společnosti Inekon Systems, s. r. o. Dříve než se budeme věnovat popisu poměrně složitých vlastnických vztahů, uveďme, že v rámci strategické aliance vystupuje ještě společnost Point Consulting, s. r. o. Tato organizace plní určité marketingové aktivity v oblasti komunikace. Konkrétně se jedná o realizaci marketingových průzkumů, přípravu konferencí a setkání, nakladatelské aktivity a organizování vzdělávacích akcí. Jedná se o samotný podnikatelský subjekt, jež realizuje své aktivity pro více zákazníků. [27]

Poměrně složitá vlastnická struktura je zjednodušeně znázorněna na obrázku č. 22. Na „vrcholu“ je holdingová společnost Inekon Group, a. s., která sdružuje více podnikatelských subjektů s poměrně odlišnými aktivitami. Jedná se o 100% vlastníka společností Inekon Power, a. s. a Inekon Trams, a. s. První jmenovaná organizace působí v energetickém průmyslu, druhý subjekt se zabývá výrobou tramvajových souprav. Tyto podnikatelské aktivity nemají se zkoumanou problematikou nic společného, jsou uvedeny z důvodu konzistentnosti výkladu. Holdingová společnost je většinovým vlastníkem Inekon Systems, s. r. o. Tento podnikatelský subjekt vyvíjí již dříve zmiňovaný manažerský informační systém Business Navigation System. Obchodní podíl (12,5 %) drží L. Profota – jediný vlastník a jednatel společnosti Point Consulting, s. r. o. Zbytek připadá jednatelům popisované společnosti. Konečně Inekon Systems, s. r. o. vlastní 40% obchodní podíl ve společnosti SEFIMA s. r. o. [27]

Obrázek č. 22: Vlastnické vztahy v rámci strategické skupiny.



Zdroj: vlastní.