

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Obchodní strategie vybraného podniku

Business Strategy of an Opted Company

Jan Reitmaier

Plzeň 2018

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jan REITMAIER**

Osobní číslo: **K15B0145P**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**

Název tématu: **Obchodní strategie vybraného podniku**

Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

1. Charakterizujte problematiku MSP a tvorby obchodní strategie.
2. Představte vybraný podnik.
3. Proveďte analýzu vybraných prvků okolí vybraného podniku.
4. Představte a zanalyzujte aktuální obchodní strategii.
5. Navrhňte zlepšení obchodní strategie.

Rozsah grafických prací: neuveden
Rozsah kvalifikační práce: 40 - 60 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14. vyd. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788071794530.
- PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.
- SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.


Vedoucí bakalářské práce: Ing. Václav Sova Martinovský
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 23. října 2017

Termín odevzdání bakalářské práce: 23. dubna 2018


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Obchodní strategie vybraného podniku“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 20.4.2018

podpis autora

Poděkování

Velmi rád bych chtěl poděkovat vedoucímu své bakalářské práce, Ing. Sovovi Martinovskému, za užitečné připomínky, odborné vedení, cenné rady a čas který mi poskytl. V druhé řadě také děkuji za možnost využít jeho podnik v praktické části a informace které mi poskytl.

Obsah

ÚVOD.....	7
1. TEORETICKÁ ČÁST	8
1.1. MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY	8
1.1.1. Definice.....	8
1.1.2. Vymezení MSP	11
1.1.3. Význam MSP.....	11
1.1.4. Výhody a nevýhody MSP.....	12
1.2. B2B TRHY	12
1.2.1. Definice.....	13
1.2.2. Rozdíly mezi B2B a B2C trhy.....	13
1.3. ANALÝZA KONKURENCE	15
1.3.1. Porterův model pěti sil.....	17
1.3.2. Další možnosti analýzy konkurence	21
1.4. EXTERNÍ ANALÝZA.....	23
1.4.1. Makrookolí podniku.....	23
1.4.2. Mikrookolí podniku.....	24
1.5. INTERNÍ ANALÝZA.....	25
1.5.1. Faktory interní analýzy.....	26
1.6. SWOT ANALÝZA.....	28
1.6.1. Zásady vytváření SWOT analýzy.....	29
1.6.2. Silné stránky.....	30
1.6.3. Slabé stránky.....	31
1.6.4. Příležitosti.....	32
1.6.5. Hrozby.....	32
1.6.6. Přístupy.....	33
1.7. OBCHODNÍ STRATEGIE MSP.....	33
1.7.1. Definice.....	34

1.7.2.	<i>Formulace cílů</i>	34
1.7.3.	<i>Formulace strategie</i>	35
1.7.4.	<i>Alternativní strategie</i>	36
1.7.5.	<i>Implementace strategie</i>	37
1.7.6.	<i>Hodnocení strategie</i>	38
2.	PRAKTICKÁ ČÁST	41
2.1.	PŘEDSTAVENÍ PODNIKU FORTION NETWORKS S.R.O.	41
2.1.1.	<i>Základní informace o podniku</i>	41
2.1.2.	<i>Nabízené služby</i>	42
2.1.3.	<i>Managed servery</i>	44
2.2.	ANALÝZA KONKURENCE V ODVĚTVĚ MANAGED SERVERŮ.....	47
2.2.1.	<i>Porovnání podniků nabízející služby v oblasti managed serverů v České republice</i>	47
2.3.	EXTERNÍ ANALÝZA PODNIKU FORTION NETWORKS S.R.O.	52
2.3.1.	<i>Analýza makrookolí</i>	52
2.3.2.	<i>Analýza mikrookolí</i>	56
2.4.	INTERNÍ ANALÝZA PODNIKU FORTION NETWORKS S.R.O.	57
2.5.	SWOT ANALÝZA PODNIKU FORTION NETWORKS S.R.O.	60
2.6.	PŘEDSTAVENÍ SOUČASNÉ OBCHODNÍ STRATEGIE PODNIKU.....	61
2.7.	NAVROVANÉ ZLEPŠENÍ OBCHODNÍ STRATEGIE PODNIKU A POROVNÁNÍ SE SOUČASNOU.....	62
	ZÁVĚR	70
3.	SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ	72
4.	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	73
5.	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	74
6.	SEZNAM PŘÍLOH	76

Úvod

Tématem této bakalářské práce je „Obchodní strategie vybraného podniku“. Toto téma bylo zvoleno z myšlenky autora s výhledem pro budoucí uplatnění v rámci vlastního podnikání a zájmu o danou problematiku. Podnik pro praktickou část byl zvolen Fortion Networks s.r.o.

Cílem této práce je analýza konkurence, vnitřních a vnějších vlivů jenž působí na výše zmíněný podnik. Pomocí vybraných metod budou zhodnoceny vlivy na jejichž základě budou navrženy návrhy na zlepšení obchodní strategie.

Práce je strukturovaná do dvou hlavních kapitol. První kapitola práce se zabývá teoretickou problematikou, kde jsou informace čerpány z odborné literatury. V druhé kapitole jsou teoretické poznatky prakticky aplikované na vybraný podnik.

První podkapitola teoretické části bakalářské práce je zaměřena na malé a střední podniky a jejich problematiku a charakteristiku. V druhé se probírají zvláštnosti B2B trhu. Třetí podkapitola přibližuje metody analýzy konkurence pomocí Porterova modelu pěti sil a alternativních metod. Po analýze konkurence následuje podkapitola čtvrtá zabývající se externím prostředím podniku jako je makrookolí a mikrookolí. Dalším tématem je analýza interního prostředí, poté jsou všechny podkapitoly týkající se analýzou podniku a jeho okolí završeny SWOT analýzou. Poslední částí teoretické kapitoly je podkapitola zabývající se obchodní strategií a všemi jejími náležitostmi.

Po teoretické části navazuje praktická část ve které jsou poznatky z teoretické části využity na konkrétním podniku a jeho obchodní strategii. V úvodní podkapitole této části je představen podnik Fortion Networks s.r.o. včetně podrobného popisu jeho služeb, zejména managed serverů na které se strategie společnosti primárně soustředí. Dále následuje podkapitola o analýze konkurence, konkrétně se bude jednat o porovnání nejdůležitějších podniků nabízejících služby managed serverů v České republice dle zvolených kritérií. Ve třetí podkapitole je provedena analýza vnějších faktorů na chod společnosti a na to navazuje čtvrtá podkapitola zabývající se vnitřními faktory. SWOT analýza v další části identifikuje nejdůležitější výstupy předešlých analýz. Předposlední podkapitola se zabývá přestavením současné obchodní strategie, kterou Fortion Networks aplikuje. V závěrečné části jsou navržena zlepšení strategie a porovnání se současnou strategií.

1. Teoretická část

1.1. Malé a střední podniky

V úvodu je nezbytně nutné si definovat pojmy **podnikání** a **podnikatel** než přejdeme k definici podniku, protože všechny tyto tři termíny k sobě významem patří. Podnikání je možné definovat řadou pojmů, v živnostenském zákoně je definován jako živnostenské podnikání (tj. živnost) takto: *„Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem“*. Když určitá činnost splňuje dané předpoklady je jako chápána jako podnikání. Osobám nebo společností z toho plynou další povinnosti. Důležité je vědět, že živností nejsou svobodná povolání jako např. lékař, advokát nebo auditor. Tato povolání jsou upravena zvláštním zákonem. (Taušl Procházková & kol., 2015, s. 12)

Podnikatel má řadu definic, nový občanský zákoník definuje podnikatele následovně: *„Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele“*. Nový občanský zákoník mimo základní definici ještě přidává další definici, která má spíše právní význam než ekonomický. Druhá definice zní: *„Pro účely ochrany spotřebitele a pro účely § 1963 se za podnikatele považuje také každá osoba, která uzavírá smlouvy související s vlastní obchodní, výrobní nebo obdobnou činností či při samostatném výkonu svého povolání, popřípadě osoba, která jedná jménem nebo na účet podnikatele“* (Taušl Procházková & kol., 2015, s. 17).

1.1.1. Definice

Po definování pojmů podnikání a podnikatel lze nadefinovat i **podnik** samotný. Nový občanský zákoník termín podnik už nepoužívá, místo něj uvádí pojem obchodní závod, který je definován: *„Obchodní závod (dále jen "závod") je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu“*. Evropská komise má definici pro podnik následovně: *„Podnik je každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost, bez ohledu na jeho právní formu“*. K zvyklostem v praxi bude v této práci dále používán pojem podnik. (Taušl Procházková & kol., 2015, s. 20)

V zjednodušené definici lze podnik označit jako základní jednotku v níž je realizována výroba nebo jsou poskytovány služby. Z právního hlediska může nabývat různých forem, které odpovídají charakteru služeb nebo výrobků a požadavkům podnikatele. Při výběru právní volby je důležité se rozhodovat podle především níže uvedených kritérií:

1. Způsob a rozsah ručení
2. Oprávnění k řízení
3. Počet zakladatelů
4. Nároky na počáteční kapitál
5. Administrativní náročnost založení podniku a rozsah výdajů spojených se založením a provozováním podniku
6. Účast na zisku (ztrátě)
7. Finanční možnosti
8. Daňové zatížení
9. Povinnost zveřejnění

Základními právními formami podnikání jsou:

1. Podnik jednotlivce (fyzická osoba = živnostník)
2. Obchodní společnosti:
 - a. Osobní společnosti:
 - i. Veřejná obchodní společnost
 - ii. Komanditní společnost
 - b. Kapitálové společnosti:
 - i. Společnost s ručením omezeným
 - ii. Akciová společnost
3. Družstva
4. Státní podniky
5. Evropské hospodářské zájmové sdružení
6. Evropská společnost
7. Evropská družstevní společnost
8. Ostatní

Mimo výše uvedených forem podnikání existují i další způsoby dle právních předpisů. Jedná se o investiční fondy, banky, penzijní fondy apod. (Synek, 2011)

Z výše uvedených si blíže představíme nejtradičtější formy u nás používané. Konkrétně se jedná o podnik jednotlivce a obchodní společnosti.

Podnik jednotlivce: Minimálním počet společníků je jedna osoba. Nejsou zde žádné nároky na počáteční kapitál a rozsah ručení je neomezený. Míra právní regulace a administrativní náročnosti je nízká, oproti tomu flexibilita společnosti a možnost řízení společnosti vlastníky je vysoká.

Veřejná obchodní společnost: Jedná se o osobní obchodní společnost. Nemá žádné nároky na počáteční kapitál, minimální počet společníků musí být dvě osoby, rozsah ručení za závazky je neomezený. Míra právní regulace, flexibilita a administrativní náročnost jsou střední míry. Vliv na řízení společnosti společníky je vysoký. Zákaz konkurence platí pro společníky.

Komanditní společnost: Osobní obchodní společnost s minimálním počtem společníků dvou osob. Jeden společník musí být komanditista a druhý komplementář. Pro komanditisty je stanoven minimální vklad 5 000 Kč, komplementáři počáteční kapitál nekládají. Rozsah ručení je u komanditisty omezený do výše nesplaceného vkladu, komplementář ručí neomezeně. Míra právní regulace, náročnost administrativy, flexibilita a míra na řízení podniku jsou na střední úrovni. Zákaz konkurence platí pouze pro komplementáře.

Společnost s ručením omezeným: Kapitálová společnost s minimálně jedním společníkem o minimálním vkladu 1 Kč za každého společníka. Rozsah ručení společníků je omezený do výše nesplaceného vkladu. Společnost ručí celým svým majetkem. Míra právní regulace, náročnost administrativy, flexibilita a míra na řízení podniku jsou na střední úrovni. Zákaz konkurence se týká jednatele a členů dozorčí rady.

Akciová společnost: Kapitálová společnost s minimálně jedním společníkem a minimálním vkladem 2 miliony Kč nebo 80 000 EUR. Rozsah ručení je omezený u akcionářů, kteří neručí za závazky společnosti. Naopak akciová společnost ručí celým svým majetkem. Míra právní regulace a administrativní náročnosti je vysoká, na rozdíl od flexibility a možností společníků řídit společnost, které jsou nízké. Zákaz o působení na konkurenčním poli platí pro členy představenstva, dozorčí rady, správní rady a statutárního ředitele. (Taušl Procházková & kol., 2015); (Synek, 2011)

1.1.2. Vymezení MSP

Podle velikosti lze kategorizovat podniky na mikro, malé, střední a velké. Od 1. ledna 2015 vešla v platnost směrnice Evropské komise 2003/361/ES. Tato směrnice člení podniky v rámci členských států Evropské Unie. Na základě této směrnice mají podniky splňující podmínky právo na žádost v programech EU o podpoře malých a středních podniků. Základní parametry pro členění jsou počet zaměstnanců, roční obrat, roční bilanční suma v milionech EUR. Vedle těchto kritérií se ještě posuzuje kritérium nezávislosti. Směrnice definuje MSP následovně:

- **Mikropodnik** – počet zaměstnanců do 10, roční obrat nebo roční bilanční suma do 2 milionů EUR
- **Malý podnik** – počet zaměstnanců do 50, roční obrat nebo roční bilanční suma do 10 milionů EUR
- **Střední podnik** – počet zaměstnanců do 250, roční obrat do 50 milionů EUR nebo roční bilanční suma do 43 milionů EUR (Czechtrade, 2018)

Mimo základní parametry je nutné ještě posoudit kritérium nezávislosti. Pomocí toho se dá zjistit, zda je podnik nezávislý, partnerský nebo propojený. **Nezávislý podnik** nemá žádné podíly v jiných podnicích a žádné podniky nemají podíl v daném podniku. Dále je podnik nezávislý, když vlastní méně než 25 % (základního kapitálu nebo hlasovacích práv) v jiném podniku a/nebo jiný podnik vlastní méně než v daném podniku. **Partnerský podnik** má 25 % až 50 % hlasovacích práv nebo základního kapitálu v jiném podniku a/nebo jiný podnik v daném podniku. U **propojených podniků** se jedná o více jak 50 % v hlasovacích právech nebo základním kapitálu. (European Commission, 2018)

1.1.3. Význam MSP

V České republice a celé EU má sektor MSP nezastupitelnou úlohu v tržní ekonomice. Ve vyspělé ekonomice hraje důležitou roli především v oblasti zaměstnanosti a ekonomického výkonu společnosti. Jako celek zastupují MSP v České republice více než 1 milion ekonomických subjektů a zaměstnávají skoro 60 % všech zaměstnanců. Podíl malých a středních podniků na celkovém počtu aktivních podnikatelských subjektů v roce 2016 je 99,8 %. Sektor MSP je významnou hnací silou podnikatelské sféry, růstu, inovací i konkurenceschopnosti. České MSP mají možnost čerpat dotace v programech EU. V České republice v současné době běží program koncepce podpory malých a středních

podniků 2014-2020, zkráceně „Koncepce MSP 2014+“. Program si dává za cíl podporovat rozvoj konkurence schopnosti podniků, snižování administrativní zátěže, inovační myšlení, přeshraniční spolupráci nebo zahraniční expanzi. Pod tento program spadají desítky projektů na podporu různých oblastí. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2018)

1.1.4. Výhody a nevýhody MSP

Situace MSP je oproti velkým podnikům odlišná, velikost podniku může v podstatné míře ovlivňovat jeho postavení na trhu. Ve velikosti MSP lze najít jisté specifické výhody i nevýhody. Odborná literatura uvádí důležité výhody a nevýhody následovně:

Výhody MSP:

- jednodušší a rychlejší řízení činnosti společnosti
- inovativní chování společnosti a vedoucích pracovníků
- schopnost rychlé reakce na změny v podnikatelském prostředí
- vyplňování okrajových oblastí trhu, které nejsou předmětem zájmu velkých podniků
- reprezentace místního kapitálu
- protipól monopolů
- nedílná součást ekonomiky

Nevýhody MSP:

- špatný přístup ke kapitálu (MSP jsou pro banky méně důvěryhodné, vlastníci nemají velké finanční zdroje na investování do podniku)
- ztížené možnosti pronikání na zahraniční trh
- špatná orientace v legislativních předpisech a jejich změnách
- nemohou si dovolit zaměstnávat špičkové manažery, vědce, obchodníky
- mohou být ohroženy chováním velkých, často nadnárodních podniků prosazující dumpingové ceny

(Synek, 2011); (Veber & Srpová, 2012)

1.2. B2B trhy

Podniky, mimo prodeje výrobků a služeb spotřebitelům, potřebují nakupovat výrobky a služby pro jejich potřebu. Proto aby mohly fungovat musí nakupovat suroviny, díly

výrobních a jiných zařízení, zásoby a služby. Trh, kde mezi sebou obchodují podniky se nazývá **B2B trh** a oproti **B2C trhu** nese s sebou jistá specifika.

1.2.1. Definice

B2B je zkratka anglického výrazu „*business to business*“. Jak už zkratka napovídá, B2B trh se skládá ze všech organizací, které získávají zboží a služby využívané k výrobě dalších výrobků nebo služeb a které jsou prodávány, pronajímány nebo dodávány jiným organizacím. B2B trh je vytvářen hlavně odvětvími jako jsou zemědělství, lesnictví a rybářství, zpracovatelský průmysl, těžební průmysl, stavební průmysl, strojírenský průmysl, logistika, veřejné služby, komunikace, bankovnínictví, finance a pojišťovnictví, distribuce a služby. U prodejů mezi podniky se jedná o větší množství položek a peněz než u prodejů mezi podnikem a spotřebitelem. (Kotler & Keller, 2013)

1.2.2. Rozdíly mezi B2B a B2C trhy

Podniky na B2B trzích řeší v některých oblastech podobné problémy jako na B2C trzích, avšak v mnoha ohledech mezi sebou silně kontrastují. V oblastech vztahů se zákazníci hledají jiné cesty než je tomu na B2C trzích, v mnohém jdou více do detailu. Některé vlivy, náležitosti či rizika mají společné, některé částečně společné a některé fungují dost odlišně. S tím vším se musí účastníci B2B trhů vypořádat. Trhy B2B a B2C se výrazně liší v těchto podrobněji popsaných aspektech:

- **Menší počet větších zákazníků**

Na B2B trzích se obvykle jedná s o mnoho menší množství zákazníků, ale na druhou stranu jsou zákazníci mnohem větší než zákazníci na spotřebním trhu.

- **Těsný vztah zákazníka a dodavatele**

V důsledku malého počtu zákazníků a důležitosti, síly a vlivu větších zákazníků se od dodavatelů často předpokládá, že budou své nabídky více přizpůsobovat potřebám jednotlivých firemních zákazníků.

- **Profesionální přístup k nákupu**

Zboží na B2B trzích je obvykle nakupováno kvalifikovanými nákupčími, kteří se musí řídit požadavky, omezeními a zásadami svých společností. Některé nákupní dokumenty jako např.

kupní smlouvy, návrhy výrobku a další se u nákupů spotřebitelů nevyskytují. Na B2B trzích je tlak na poskytování více technických dat o výrobcích nebo službách.

- **Vícero kupních vlivů**

Nákupní rozhodnutí ovlivňuje více lidí než je tomu na spotřebitelském trhu. Firmy mívají nákupní komise složené z technických expertů nebo dokonce i členů nejvyššího vedení.

- **Vícenásobné prodejní návštěvy**

Aby došlo k uzavření dohody je třeba podniknout více schůzek za účelem prodeje a domluvení všech podmínek.

- **Odvozená poptávka**

Poptávka po B2B produktech je ve velkém měřítku odvozená od poptávky po produktech na B2C trzích. Z toho vyplývá, že je dobré sledovat dění na konečných spotřebních trzích.

- **Neelastická poptávka**

Celková poptávka po větší části B2B zboží a služeb je nepružná. To znamená, že změnou ceny je poptávka ovlivnitelná velmi málo.

- **Kolísající poptávka**

Poptávka po B2B zboží a službách je mnohem volatilnější než poptávka po B2C zboží a službách. Určité procentuální zvýšení poptávky spotřebitelů může vést k velmi vyššímu procentuálnímu zvýšení poptávky po vybavení, výrobním zařízení nebo službách nutných k výrobě nově poptávaného zboží. Odborný výraz ekonomů pro tento jev je **akcelerační efekt**. Někdy zvýšení o pouhých 10 % na trhu spotřebitelů může vést až k 200 % nárůstu B2B poptávky. Oproti tomu 10 % pokles B2C poptávky může způsobit naprosté zhroucení B2B poptávky.

- **Geografická koncentrace kupujících**

Koncentrace některých odvětví pomáhá snižovat náklady na prodej a dopravu. Subjekty B2B trhů však musí sledovat regionální přesuny určitých odvětví. Tento bod se týká především výrobních podniků.

- **Přímé nákupy**

Zákazníci od B2B prodejců často raději nakupují bez účasti zprostředkovatelů, jedná se hlavně o položky, které jsou technicky náročné, nákladné nebo potřebují speciální zacházení.

(Kotler & Keller, 2013)

1.3. Analýza konkurence

Nedílnou součástí při vytváření obchodní strategie je **analýza konkurence**. Tato analýza pomůže podniku zjistit jak na tom jsou jeho konkurenti, jak je podnik na tom oproti konkurenci nebo jaká je jeho pozice na trhu atd. Zjednodušeně se dá říci, že hledáme v první řadě odpovědi na následující otázky:

- Jaká je současná pozice firmy vůči konkurentům na trhu? Měřeno zejména ekonomickými, ale i dalšími ukazateli jako jsou vztahy s „stakeholdery“ nebo image firmy.
- Jak se konkurence mění a vyvíjí?
- V jaké fázi svých životních cyklů se nacházejí rozhodující výrobky/služby našeho odvětví?
- Jaká je výnosnost odvětví oproti podobným odvětvím?
- Vstupují nová konkurenti do oboru?
- Opouští obor staří konkurenti?

(Keřkovský & Vykypěl, 2006)

Každé odvětví má určité bariéry, které brání vstupu nebo výstupu podniků. Porter definoval bariéry vstupu/výstupu takto:

Bariéry vstupu:

- **Diferenciace produktů**

Zavedené firmy na trhu mají své zavedené značky s loajálními zákazníky. Proto náklady na reklamu na získání zákazníků novým podnikem mohou být příliš vysoké.

- **Úspory z rozsahu**

Jedná se o snížení jednotkové ceny za produkt v závislosti na zvyšování celkového objemu produkce za určité časové období. Nově vstupující podniky tedy stojí před rozhodnutím,

aby vstoupili na trh s velkým rozsahem výroby a riskovali reakci konkurence anebo s malým rozsahem produkce a pocítli cenové znevýhodnění.

- **Distribuční kanály**

Vztah stávajících podniků a hlavních distributorů může být velmi silný, potom vstup nových podniků do oboru může být velmi nákladný nebo riskantní. Stávající podniky pomocí obstrukcí mohou zamezit uchycení nových konkurentů.

- **Kapitálová náročnost**

Počáteční investice může být příliš velká nebo nenávratná. Aby podnik mohl být konkurenceschopný musí v některých odvětvích investovat nenávratný kapitál do reklamy nebo výzkumu a vývoje. Stejně tak mohou být i vysoké investice do zařízení, techniky, zásob nebo licencí.

- **Přechodové náklady**

Jsou to vysoké jednorázové náklady jež musí vynaložit kupující při přechodu od jednoho dodavatele k novému, přeškolení zaměstnanců, najmutí externího odborníka nebo jiné podobné vysoké jednorázové investice.

- **Nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu**

Stávající firmy mohou mít zvýhodnění v nákladech, kterých nemohou dosáhnout nově vstupující podniky. Tyto výhody se uplatňují ve vlastnictví know-how, obchodní aliance s dodavateli, výhodné poloze, vládní subvenci nebo zkušenostech.

- **Vládní politika**

Poslední překážkou může být vládní politika. Vláda může regulovat nebo dokonce i uzavřít vstup do odvětví pomocí udělování licencí nebo přístupu k surovinám.

Bariéry výstupu:

- **Zvyky a stereotypy řídicích pracovníků**

Řídicí pracovníci mohou být spjati s oborem v němž dosáhli vysoký stupeň odbornosti a nedovedou si představit, že by podnik působil v jiném oboru nebo dokonce zanikl.

- **Utopení peněz ve výrobních prostředcích**

Pokud má podnik příliš mnoho peněz ve výrobních zařízeních nebo v jiné technice, která slouží na výrobu pouze určitého výrobku, je zpravidla výstup z daného oboru značně ztížen.

- **Vysoké přímé náklady na výstup**

Náklady spojené s likvidací výrobních kapacit a navození ekologicky přijatelného stavu nebo náklady na uvolnění zaměstnanců. Tyto náklady mohou dosahovat vysokých částek. (Porter, 1994)

Výše uvedené faktory a jevy často působí v kombinacích. Výsledkem jejich působení jsou nové příležitosti, případně hrozby pro budoucí strategii podniku. Ziskovost a úspěšnost společnosti silně závisí na kvalitě, ceně a dostupnosti substitutů s komponenty. Proto je důležité sledovat i strategické záměry podniků, které substituty a komponenty vyrábějí. Podnik musí pozorně sledovat postavení svých konkurentů. Neustále je nutné hledat odpovědi na tyto otázky:

- Zvětšují konkurenti svůj podíl na trhu?
- Vyvíjí nový produkt?
- Investují stále více do marketingu?
- Jak zvětšují svůj podíl na trhu?
- Získávají konkurenti strategické partnery, zahraniční investice nebo dotace?

(Keřkovský & Vykypěl, 2006)

Existuje několik nástrojů, pomocí kterých analýzu konkurence provést a odpovědět si na výše uvedené otázky. Nejznámějším je Porterův model pěti sil, též nazývaný Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí. Další využívanou technikou je benchmarking nebo technický benchmarking. Jsou-li naše informace omezené nebo chceme vědět rychle naši pozici s rychle sehnatelnými údaji na analýzu, můžeme si vytvořit vlastní model, který nějakým způsobem bude srovnávat konkurenční podniky. Porterově modelu pěti sil a vlastním způsobem analýzy konkurence se budou věnovat následující podkapitoly.

1.3.1. Porterův model pěti sil

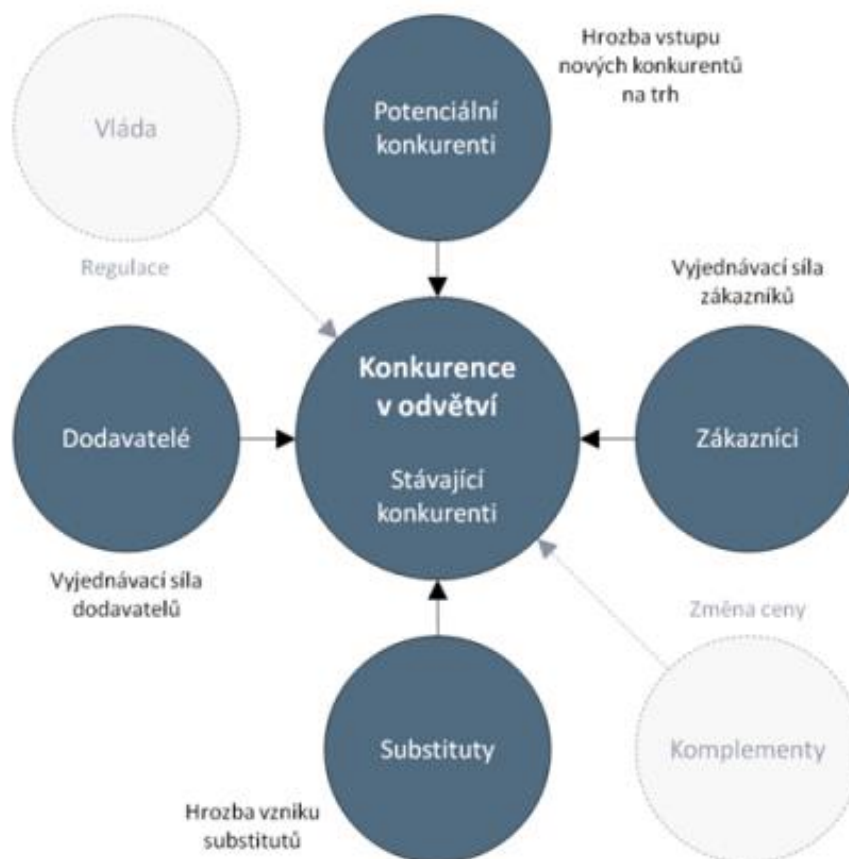
Významným a často užívaným nástrojem pro analýzu konkurenčního prostředí daného oboru podniku je Porterův model pěti sil. Podstatou tohoto modelu je predikce vývoje konkurenčního prostředí ve zkoumaném odvětví na základě odhadu možného chování

subjektů a objektů působících na daném trhu. Tento užitečný model vychází z předpokladu, že strategická pozice společnosti na určitém trhu je určována působením pěti základních sil/faktorů:

1. Vyjednávací síla zákazníků
2. Vyjednávací síla dodavatelů
3. Hrozba vstupu nových konkurentů na trh
4. Hrozba vzniku substitutů
5. Stávající konkurenti

(Porter, 1994)

Obrázek 1 – Porterův model pěti sil



Některé literatury ještě rozšiřují model o dvě další síly jako jsou změna ceny komplementů a vládní regulace. Změna ceny komplementů může výrazně ovlivnit situaci na trhu stejně významně jako substituty a i jejich vliv by měl být při analýze zohledňován. Můžou být produkty, které nemají substituty s funkcí je nahradit a pro ně je trh komplementů klíčový. (Keřkovský & Vykypl, 2006)

Zákazník má vůči svému dodavateli silnou pozici, jestliže je:

- Zákazník je velkým nebo významným zákazníkem z hlediska nákupu velkého množství v podílu k dodavatelově celkovému objemu prodeje nebo je to firma s dlouhodobě dobrou image.
- Zákazník má důležité tržní informace o tržní ceně, nabídce a poptávce.
- Kvalita výrobku nebo služeb pro zákazníka není příliš důležitá a nevnímá rozdíl mezi dodavateli.
- Nehrozí mu velké přechodové náklady k jinému dodavateli.
- Zákazník nedosahuje velkých zisků a musí minimalizovat náklady.
- Zákazník je silný distributor s vlivem na další podniky na trhu.
- V odvětví je vysoká cenová pružnost poptávky, to znamená že zákazníci jsou velmi citliví na změnu ceny.
- Zákazníci vytvářejí hrozbu zpětné integrace. To znamená, že v případě potíží jsou schopni sami přejít na výrobu či na provoz služby.

Vyjednávací vliv dodavatelů může být znatelný v těchto oblastech:

- Nabídka dodavatelů je ovládána několika málo podniky a je koncentrovanější než odvětví. Tím mají dodavatelé velký vliv na konečnou cenu a kvalitu produktu.
- Nakupující podnik není pro dodavatele důležitým zákazníkem.
- Poptávaný produkt je velmi diferencovaný a proto má zákazník ztížené možnosti přestupu ke konkurenci, které se projeví na velkých nákladech přestupu.
- Zákazník nemá prostředky na zpětnou integraci nebo naopak dodavatelé můžou být perspektivní nebezpečí integrace do odvětví.
- Dodavatelé nemusí čelit jiným substitučním produktům.
- Zákazník nemá dostatečné informace o odvětví.
- Zákazník není důležitým distributorem s vlivem na nakupující podniky.
- Zákazníci nejsou citliví na změnu ceny.

Hrozba vstupu nových konkurentů na trh je snižována za splnění některých daných podmínek jako jsou:

- Fixní náklady na vstup na trh jsou velmi vysoké.
- Trh je ovládaný monopoly
- Na daném trhu existují dobré podmínky pro úspory z rozsahu. Nové podniky s malým objemem výroby nebo prodeje má vysoké náklady ve srovnání se zavedenými podniky.
- Stávající podniky mají nákladové výhody plynoucí z jejich zkušeností.
- Náročnost výroby nebo poskytování služeb kvůli vysoké diferenciaci.
- Náklady na přestup jak zákazníků tak dodavatelů stávajících podniků jsou vysoké. Pro nové podniky může být velmi obtížné přetáhnout obchodní partnery stávajících podniků.
- Obtížné napojení na existující distribuční kanály jak na straně poptávky i nabídky.
- Stávající firmy mohou reagovat agresivně na novou konkurenci například cenovou válkou.
- Odvětví může být silně regulováno ze strany státu a institucí.

Hrozba substitutů je snižována v případě, kdy nejsou substituty pro daný produkt anebo když jsou splněny tyto podmínky:

- Substituty konkurenčních podniků jsou vyráběny s vyššími náklady.
- Náklady na přestup k využívání substitutu jsou vysoké.
- Produkt, který by mohl být nahrazen substituty je cenově výhodnější pro zákazníky.
- Podniky nabízející substituty nezvyšují příliš nabídku.

Soupeření mezi konkurenčními podniky v odvětví může být vysoké při splnění některých z těchto situací:

- Trh pomalu roste, potom se podniky snaží udržet svoji pozici na trhu za každou cenu jak cenovou tak necenovou konkurencí.
- Trh je nový s lukrativní budoucností.
- Na trhu působí velký počet konkurentů.
- Trh není příliš výnosný a podniky sledují strategii přežití.
- Fixní náklady jsou vysoké a nutí podniky maximálně využívat výrobní kapacity.

- Bariéry odchodu z trhu jsou příliš nákladné.
- Zákazníci příliš nerozlišují produkty nabízené konkurenty kvůli nízké diferenciaci produktů.
- Na trhu je koloběh opakujícího se nadbytku výrobků.

Soupeření může vymizet nebo se stát nestálým jestliže podniky více diferencují v oblasti personálních a strategických přístupů. Výsledkem Porterovy analýzy by měly být známy perspektivní příležitosti, ale i hrozby, které by správným využitím příležitostí měli být eliminovány. Porterův model poslouží dobře při shromáždění relevantních fakt pro rozhodování o strategii tak i při hodnocení navržené strategie. Při hodnocení lze hledat odpovědi na tyto otázky:

- Snižuje navrhovaná strategie vyjednávací sílu zákazníků?
- Snižuje navrhovaná strategie vyjednávací sílu dodavatelů?
- Zvyšuje navrhovaná strategie bariéry vstupu na trh pro nové podniky?
- Snižuje navrhovaná strategie hrozbu ze strany substitutů?
- Zlepšuje navrhovaná strategie pozici podniku na trhu nebo snižuje soupeření mezi podniky?

Pokud jsou odpovědi na dané otázky kladné, potom by podnik navrhovanou strategií měl implementovat. (Porter, 1994); (Keřkovský & Vykypl, 2006)

1.3.2. Další možnosti analýzy konkurence

Ne vždy je možnost pro získání dostatku interních dat o daném trhu, aby bylo možné provést analýzu podle Porterova modelu nebo jiné známé techniky. V tomto případě je možné zvolit jiný (vlastní) způsob, jakým bude provedena analýza konkurence. Proces analýzy konkurence by měl být systematický s předem určenými oblastmi v které se budou srovnávat jako např. cena produktu, kvalita produktu (licence, mezinárodní značky kvality apod.), širší doplňujících služeb k produktu, zákaznický servis, reference zákazníků, získaná ocenění kvality, ekonomická stabilita podniku, širší nabízeného sortimentu, velikost podniku, zavedenost podniku na daném trhu a další.

Informace pro analýzu lze sbírat způsoby jako: návštěva webových stránek konkurence, prohlídka katalogu nabízených produktů, návštěva provozovny nebo prodejny, provedení

kontrolní objednávku produktu nebo i průzkum produktu, diskuze se zákazníky, zaměstnanci nebo dodavateli, návštěva webové stránky srovnávající produkty z daného trhu nebo jiným způsobem.

Po sběru informací a dat lze například vytvořit tabulku konkurenčních podniků v daném trhu a jednotlivá kritéria ohodnotit. Poměrně jednoduchým a objektivním způsobem může být bodové hodnocení. Tato metoda se snaží odstranit hrubou klasifikaci „vyhovuje/nehovuje“ detailnějším odlišením hodnot pomocí bodové stupnice. (Gros & Grosová, 2006)

Tabulka 1 – Bodová stupnice

Ukazatel	Nevyhovuje	Vyhovuje málo	Vyhovuje z části	Vyhovuje plně
Počet bodů	1	2	3	4

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Úkolem hodnotící osoby je přiřadit ke každému kritériu určitý počet bodů z předem definované bodové stupnice. Jednotlivé stupně u každého kritéria je nutné vhodně odstupňovat dle kvantitativních úrovní vybraného faktoru nebo kvalitativních faktorů. Výhodou tohoto způsobu hodnocení je převod kvantitativních a kvalitativních kritérií na sčitatelnou veličinu. (Čujan, 2010)

Tabulka 2 – Vzorové bodové hodnocení podniků

Kritérium/Podnik	P1	P2	P3
K1	1	2	4
K2	4	2	3
K3	2	4	3
Celkem bodů	7	8	10

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

1.4. Externí analýza

Externí analýzu můžeme členit na analýzu **makrookolí** a **mikrookolí**. Po dokončení této analýzy jsme schopni určit jednotlivé hrozby a příležitosti podniku. Je nezbytnou fází, kterou musíme provést před formulací obchodní strategie. (Keřkovský & Vykypl, 2006)

1.4.1. Makrookolí podniku

„Analýza vnějšího prostředí by měla být zaměřena především na odhalení vývojových trendů působících ve vnějším prostředí (ve společnosti, v ekonomice), které mohou firmu v budoucnu ovlivňovat.“ (Keřkovský & Vykypl, 2006, s. 41) Minulé desetiletí přineslo řadu nových výzev s globálním dopadem jako: kolaps akciových trhů, rostoucí nezaměstnanost, politické a korporátní skandály, zhoršování životního prostředí, silnější příznaky globálního oteplování a nárůst terorismu. Tyto události velkou měrou ovlivnily, ovlivňují a budou ovlivňovat dnešní svět. Podniky proto musí sledovat šest hybných sil vnějšího prostředí: demografické, ekonomické, společensko-kulturní, přírodní, technologické a politicko-právní. (Kotler & Keller, 2013)

- **Demografické prostředí**

Mezi ukazatele tohoto prostředí patří populace, včetně počtu a růstu obyvatelstva ve městech a regionech, věková a etnická struktura, úroveň vzdělání, typické složení domácnosti a jejich změny. Vývoj tohoto prostředí zpravidla postupuje předvídatelným tempem.

- **Ekonomické prostředí**

Zde sledujeme ukazatele - vývoj HDP, míru inflace, měnovou stabilitu, úrokovou míru, zadluženost státu, stabilita bankovního sektoru, ekonomickou politiku státu nebo daňové faktory.

- **Společensko-kulturní prostředí**

Ze svého společensko-kulturního prostředí člověk přijímá podvědomě pohled na svět. Jedná se přístup k sobě samému, ostatním, organizacím, společnosti, přírodě a vesmíru. Vliv na to mají kulturní tradice, životní styl nebo náboženství.

- **Přírodní prostředí**

Zde se sleduje ekologická regulace na odvětví. Některá odvětví (hlavně těžební) jsou nucena investovat velké částky do ekologičtějších postupů.

- **Technologické prostředí**

Zahrnuje technologickou úroveň, podporu vlády v oblasti výzkumu a vývoje, nové objevy a aktivity, rostoucí regulace technologických změn a rostoucí zapojení univerzit do výzkumu.

- **Politicko-právní prostředí**

Obsahuje stabilitu vlády, postoje a zaměření vlády, vliv zájmových skupin, funkčnost legislativního systému, míru byrokracie, chybějící legislativu a legislativní omezení.

(Kotler & Keller, 2013); (Keřkovský & Vykypěl, 2006)

1.4.2. Mikrookolí podniku

Mikrookolí podniku blíže obklopuje podnik a je podniku blíže než makrookolí. Do mikrookolí patří podniky ze stejného oboru, zákazníci podniku, dodavatele podniku, podniky prodávající substituty, podniky prodávající komponenty. Okolí se se rozděluje do tří základních sektorů: zákazníci, dodavatelé a konkurenti (tento sektor je samostatně popsán v kapitole analýza konkurence).

- **Zákazníci**

Podniky musí být schopné identifikovat, kdo jsou jejich zákazníci a jaké mají potřeby, očekávání a kupní sílu. Dále by se měly zajímat, kdo se potenciálně může stát jejich zákazníkem. Rozlišují se tři skupiny zákazníků: spotřebitelé, velkoobchod/maloobchod, průmysl a instituce. Pro spotřebitele klíčovými faktory jsou cena, dostupnost, záruky, kvalita a reputace. Velkoobchod/maloobchod nejvíce ovlivňují faktory jako konkurenční vlastnosti produktu, dostupnost produktu, rozmanitost, potenciální zisk, obrat produktu a uznání spotřebiteli. Poslední skupina průmysl a instituce sledují cenu, informace o produktu, splnění norem a zákonů, náklady vs. ziskovost a technické zabezpečení a servis. Faktory mění sílu v závislosti na druhu produktu. Podniky musí identifikaci zákazníků a jejich potřeb věnovat velkou pozornost. Zároveň musí věnovat pozornost zákaznickému servisu, aby nepřišli o stávající zákazníky, protože udržení si stávajících zákazníků je levnější než získat nové. (Keřkovský & Vykypěl, 2006)

- **Dodavatelé**

Důležitým sektorem pro podnik jsou dodavatelé, které musí analyzovat. Klíčovými faktory zde jsou dostupnost, náklady a spolehlivost dodavatele. Náklady a dostupnost jsou určovány hlavně kvalitou a úrovní vztahu mezi podnikem a dodavatelem. Významný faktor ve vztahu odběratel-podnik hraje i pozice odběratele. Odběratel má silnou pozici jestliže je lídrem trhu, má pravidelný a velký odběr od dodavatele nebo má schopnost zpětně integrovat. Slabou pozici má odběratel, když působí v silně konkurenčním prostředí, neodebírá významné množství od dodavatele, když náklady na substituci dodávek jsou příliš velké nebo má dodavatel schopnost integrovat do odvětví. Síla dodavatele jde dobře ohodnotit pomocí Porterova modelu pěti sil. Spolupráce s dodavatelem může být jednorázová, občasná nebo může přerůst až v dlouhodobý vztah nazývaný aliance. V některých případech už není cena nejdůležitější faktor, ale spíše se sleduje kvalita produktu, včasnost dodávek nebo dokonce ochota dodavatele přizpůsobit procesy odběrateli. (Porter, 1994)

- **Konkurence**

V konkurenčním sektoru se podnik porovnává se svými konkurenty na trhu, řeší například bariéry vstupu a výstupu z odvětví a soupeření mezi podniky a hledá příležitosti a hrozby tohoto prostředí. Konkurenční prostředí lze dobře analyzovat pomocí Porterova modelu pěti sil, benchmarkingu nebo jiných způsobů. Této oblasti se více věnuje samostatná kapitola analýza konkurence, kde je k této problematice do detailu popsány bariéry vstupu/výstupu, Porterův model pěti sil a další problematika.

1.5. Interní analýza

Pro zjištění silných a slabých stránek podniku je nezbytné analyzovat jeho **vnitřní prostředí**. Pro utváření strategie je nutné vycházet z podnikových cílů, zdrojů, schopností, struktury nebo finanční situace. Proto je vnitřní analýza společnosti zaměřena na zmapování interních faktorů. Tyto faktory ovlivňují rozhodování o obchodní strategii. Celkem rozlišujeme následovné faktory: vědecko-technického rozvoje, marketingové a distribuční faktory, výroby a řízení výroby, podnikových a pracovních zdrojů a finanční a rozpočtové.

1.5.1. Faktory interní analýzy

- **Faktory vědecko-technického rozvoje**

Tyto faktory mají podniku vytvořit podmínky pro používání pokroků a výsledků vědecko-technického charakteru a využívat je v jeho strategii. Vědecko-technický rozvoj výrazně utváří oblast pro získání konkurenčních výhod. Podniky se snaží vytvořit stále lepší produkt nebo vylepšit ten stávající tak, aby byl pro zákazníka lákavější než konkurenční produkt. Tento rozvoj též vede ke zlepšování ve výrobním smyslu, podniky zde mohou získat nákladové výhody a zlepšující cenovou politiku. Základní fáze vědecko-technického procesu jsou základní výzkum, aplikovaný výzkum, vývoj a komercializace. Co se týká přístupu podniků k vědecko-technickému rozvoji lze rozlišit tři přístupy: ofenzivní inovátoři, defenzivní následovníci a defenzivní imitátoři.

Ofenzivní inovátoři jsou většinou menší podniky, které často vstupují na trh a snaží se odlišit od stávajících podniků. Stejně tak může jít o vedoucí podniky s vysokou technologickou vyspělostí, ale jejich motivace inovovat bývá nižší. Proto většinou jsou tyto podniky defenzivními následovníky, kteří díky svojí síle snadno můžou následovat pokrok v daném odvětví. Poslední přístup defenzivních imitátorů patří často do odvětví, kde je technologický pokrok pomalý a využívané technologie jednodušší, také může jít o podniky které nemají dostatek zdrojů pro následování trendu.

Mezi analyzované oblasti by měly patřit: schopnost a způsobilost základního výzkumu, schopnosti v oblasti vývoje produktu, schopnost přizpůsobení vývoje produktu s požadavky zákazníků, vybavenost technického zázemí pro testování a vývoj, kvalita vědeckého a technického personálu, schopnost předpovídat vývoj v oboru, řízení procesu vědecko-technického rozvoje v podniku a vhodné pracovní prostředí pro inovování a kreativitu. (Keřkovský & Vykypl, 2006); (Synek, 2011)

- **Marketingové a distribuční faktory**

Veškeré nejrůznější marketingové aktivity klasifikovat do čtyř kategorií marketingového mixu, které jsou označené jako 4P: produkt, cena, distribuce a komunikace (product, price, place, promotion). Marketing je však velmi široký, komplexní a bohatý. Proto nelze se jen soustředit na tyto 4P. V dnešní době se marketing zabývá i aktualizovanou obdobou 4P: lidé,

procesy, programy a výkon (people, processes, programs, performance). (Kotler & Keller, 2013)

Přístup k marketingovým faktorům může být velmi rozdílný. Podniky produkující spotřební zboží musí mít silné marketingové funkce. Zato podniky s pár důležitými zákazníky, působící na B2B trzích, nemusí mít své marketingové funkce příliš silné. V oblasti marketingu a distribuce je důležité analyzovat tyto kritéria: strukturu trhu, podíl na trhu, účinnost cenové strategie pro produkty, vztah se zákazníky, kvalitu produktu, efektivitu reklamy, prodejní sílu, efektivitu distribuce a vztah zákazníků k podniku a jeho produktům. (Keřkovský & Vykpěl, 2006)

- **Faktory výroby a řízení výroby**

V této oblasti jde o schopnosti podniku co nejúčinněji vyrábět a za co nejnižších nákladů proti konkurenci. Klíčová kritéria v této oblasti jsou: úroveň výrobních nákladů ve srovnání s konkurencí, dostatečné výrobní kapacity, flexibilita výroby, spolehlivost a stabilita výrobních systémů, efektivní využití materiálu, energií nebo polotovarů, dostupnost materiálu, energie a polotovarů, účinné řízení výroby a kvality procesů a účinnost technické obsluhy výroby. (Kotler & Keller, 2013)

- **Faktory podnikových a pracovních zdrojů**

Velkou konkurenční výhodu může podnik získat pokud klade důraz na zaměstnance a vnitřní strukturu. Konkrétněji se jedná o kritéria jako: image a prestiž podniku, kultura podniku, účinnost organizační struktury, účinnost struktury a práce štábních útvarů podniku, zkušenosti a motivace řídicích pracovníků, kvalita zaměstnanců, vztahy s obory, efektivita systému strategického řízení a informačního systému. (Keřkovský & Vykpěl, 2006)

- **Faktory finanční a rozpočtové**

Poslední faktory se týkají finanční a rozpočtové podstaty podniku. Většinou tyto úlohy má na starosti finanční management podniku, který má tři hlavní úkoly: získávat kapitál pro běžné i mimořádné potřeby a rozhodovat o jeho struktuře, rozhodovat o umístění kapitálu (nákup aktiv, investovat volný kapitál, vracet půjčky nebo investovat do vývoje a výzkumu) a rozhodovat o rozdělení zisku. Analýza finančních a rozpočtových faktorů řeší dva problémy: zhodnocení finančního zdraví podniku a posouzení zda je navrhovaná strategie realizovatelná z finančního hlediska.

Mezi ukazatele analýzy finančních zdrojů patří čtyři základní skupiny poměrových ukazatelů. První skupinou jsou ukazatele likvidity, tyto ukazatele slouží jako indikátory schopnosti podniku splácet své krátkodobé závazky. Základní ukazatel likvidity je dán poměrem oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Doporučená úroveň je tento ukazatel udržovat ve výši 2-3. Dalším užívaným je ukazatel rychlé likvidity, který je dán poměrem oběžných aktiv bez zásob a krátkodobých závazků. Ideální je udržovat tento ukazatel do hodnoty 1. Další skupinou jsou ukazatele síly, které vyjadřují kolik dluhů připadá na jednotku celkových aktiv. Vypočte se to jako poměr celkových závazků a celkových aktiv, výsledná hodnota by se měla pohybovat do 0,5. Ukazatele efektivnosti užití zdrojů hodnotí využití zdrojů. Hodnotit se dá pomocí obratu aktiv, které jsou poměr tržeb a celkových aktiv. Dále obratem zásob, ukazatel je dán poměrem průměrných zásob a tržeb dělených 360. Třetí možností je doba obratu pohledávek neboli doba inkasa. To je doba, která uplyne od fakturace za produkt do dne inkasa. Vypočte se pomocí poměru pohledávek a tržeb dělených 360. Poslední skupina jsou ukazatele ziskovosti. Mezi tyto ukazatele patří rentability. Základní rentabilita výnosnosti se vypočítá jako poměr zisku a tržeb násobený poměrem tržeb a kapitálu. Rentabilita tržeb je zase poměr zisku před zdaněním a tržeb, výsledná hodnota by měla být vyšší než 10 %. Mezi další ukazatele patří například: rentabilita aktiv, rentabilita vlastního kapitálu, účetní míra výnosnosti, čistá současná hodnota, metoda vnitřního výnosového procenta nebo index současné hodnoty. (Synek, 2011)

1.6. SWOT analýza

Završením dílčích analýz prostředí podniku jako je externí analýza, interní analýza nebo analýza konkurence by měla následovat diagnóza silných stránek, slabín, příležitostí a hrozeb. V této části je důležité najít, odhadnout a ocenit silné a slabé stránky, budoucí hrozby a příležitosti a identifikovat konkurenční výhody a klíčové faktory úspěchu podniku. Konkurenční výhody můžeme hledat ve vysoké kvalitě výrobků nebo služeb, vysoké technické úrovni výrobků nebo služeb, nízké ceně a nákladech, dobré jméno firmy a značky, široký sortiment výrobků a služeb, kvalitní a spolehlivá síť dodavatelů nebo vlastnictví know-how.

Nejrozšířenější způsob jak určit diagnózu je SWOT analýza. Pomocí této analýzy získáme faktory a skutečnosti, které označují silné a slabé stránky, budoucí příležitosti a hrozby okolí podniku. Klíčové faktory jsou verbálně charakterizovány nebo ohodnoceny ve čtyřech

kvadrantech, tyto kvadranty tvoří matici SWOT. Zaměření SWOT analýzy není jenom na strategickou úroveň řízení, její využití je mnohem širší. Dá se aplikovat i na analýzy zpracovávající problémy taktického i operativního řízení nebo na jednotlivce.

Podklady pro SWOT je možné získat pomocí nejrůznějších technik. Základem jsou dílčí analýzy, analýza konkurence (Porterův model pěti sil, benchmarking nebo jinou metodou), diskuze expertů, interview nebo inspirací již dříve zpracovaných SWOT analýz. SWOT může používána i při retrospektivní analýze vývoje podniku v čase. SWOT analýzy lze vyhodnocovat v delším časovém úseku, jsou-li periodicky zpracovány. Pomocí toho lze sledovat ubývajících nebo přibývajících tendencí v počtu hrozeb a slabin, a z toho předpokládat negativní nebo pozitivní vývoj podniku.

1.6.1. Zásady vytváření SWOT analýzy

Při vytváření SWOT analýzy je důležité respektovat tyto zásady:

- Výsledky SWOT analýzy by měly být relevantní. SWOT zpracována za jedním určitým účelem by neměla být aplikována při řešení jiné problematiky.
- Při identifikaci atributů, vlastností a analýze objektu a prostředí je vhodné se zaměřit pouze na ty podstatné. Příliš mnoho faktů a jevů uvedených ve SWOT komplikuje návrh strategie.
- Pokud je SWOT analýza součástí strategické analýzy, potom by měli být identifikována pouze strategická fakta. Například spory v managementu jsou slabinou podniku, ale dá se to vyřešit jednorázově v krátkém časovém horizontu a nedá se tato slabina považovat za strategickou a proto do SWOT nepatří. Oproti tomu vysoká fluktuace strategickou slabinou je. Tento problém se nedá řešit v krátkém čase a proto do SWOT patří.
- Zpracování SWOT by měla být objektivní, měla by odrazovat vlastnosti objektu analýzy, prostředí objektu a subjektivní názory zpracovatele. Po vypracování první verze SWOT matice je vhodné ji předložit k diskusi pro stakeholders, po vyjádření jejich názorů může být zpracována konečná SWOT. Pokud SWOT vytváří skupina pomocí diskuze je objektivnost považována automaticky za splněnou.
- Významnost faktorů v matici SWOT by měla být ohodnocena. Možností je fakta ohodnotit dle bodovacího systému. Jiným způsobem mohou být seřazeny podle významnosti.

- Jednotlivá fakta v tabulce SWOT by měla být identifikována či označena. Je to vhodné při zdůvodnění návrhu.

(Keřkovský & Vykypěl, 2006)

SWOT tabulka má čtyři kvadranty, jeden kvadrant pro silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Kladné stránky s pozitivním přínosem jsou uvedeny v silných stránkách a příležitostech, naproti tomu záporné stránky s negativním vlivem na podnik jsou kvadrantech slabé stránky a hrozby. Kvadranty silné a slabé stránky patří do interní analýzy podniku a příležitosti a hrozby jsou součástí externí analýzy.

Tabulka 3 – Matice SWOT analýzy

SWOT analýza	Kladné stránky	Záporné stránky
Interní analýza	S (strenghts-silné stránky) <ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ... 	W (weaknesses-slabé stránky) <ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ...
Externí analýza	O (opportunities-příležitosti) <ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ... 	T (threats-hrozby) <ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ...

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Kotler & Keller, 2013), 2018

1.6.2. Silné stránky

Společnost musí být nejen schopna najít své silné stránky, ale hlavně je dobře využít. Silné stránky jsou interní a mají pozitivní dopad na podnik. Podstatné je hledat pouze významný fakta a jevy se strategickým významem. Při hledání silných stránek hledáme odpovědi na následující otázky:

- Jasně řídicí kompetence?
- Dostatečné finanční zdroje?
- Dobrá pověst u zákazníků?
- Dobře formulovaná strategie?

- Nákladové výhody?
- Konkurenční výhody?
- Inovativní produkty a schopnost je dále vyvíjet?
- Vedoucí postavení na trhu?
- Kvalitní management?
- Schopnost odolat tlakům konkurence?

Po zodpovězení těchto otázek je podnik schopen identifikovat jeho vnitřní silné stránky, které mu dávají výhodu proti konkurenci. (Keřkovský & Vykypěl, 2006); (Kotler & Keller, 2013)

1.6.3. Slabé stránky

Vedle silných stránek existují i slabé stránky. Společnost by je měla být schopna identifikovat pomocí interní analýzy. Slabé stránky je důležité eliminovat i když ne vždy je možné všechny napravit. Stejně jako u silných stránek si musíme i u hledání slabých stránek položit ty správné otázky jako jsou:

- Absence jasného strategického řízení?
- Špatné sledování a hodnocení prováděné strategie?
- Zhoršující se postavení na trhu vůči konkurenci?
- Nízká ziskovost?
- Zastaralé technologie?
- Zaostávání ve výzkumu?
- Konkurenční výhody?
- Nedostatečné schopnosti řízení podniku?
- Neschopnost financovat potřebné investice nebo strategické změny?
- Množství operativních problémů?
- Slabé marketingové schopnosti?

Po nalezení slabých stránek by měla mít každá slabina v návrhu strategie svoje opatření, které ji eliminuje. Se slabými stránkami je důležité pracovat ale ne každý podnik je toho schopný. (Keřkovský & Vykypěl, 2006); (Kotler & Keller, 2013)

1.6.4. Příležitosti

K identifikaci externích příležitostí musí podnik neustále monitorovat makroekonomické síly a významné faktory mikroekonomické síly, které ovlivňují jeho schopnost dosahovat zisku.

Při hledání příležitostí je si důležité položit tyto otázky:

- Vstup na nové trhy?
- Dodávat další skupině zákazníků?
- Rozšířit nabídku výrobků nebo služeb?
- Rychlejší růst trhu?
- Stagnace konkurenčních firem?

Po nalezení příležitostí je důležité se ve strategii upnout aspoň na jednu příležitost. Někdy bývá právě identifikace správných příležitostí, které se podniku týkají, tou nejtěžší fází SWOT analýzy. (Keřkovský & Vykypěl, 2006); (Kotler & Keller, 2013)

1.6.5. Hrozby

Vedle vnějších příležitostí, na které se podnik může upnout a cílit, existují i hrozby, které jsou pro podnik nebezpečím a je nutné je eliminovat. Tyto hrozby pramení především z nepříznivého makroekonomického vývoje, ale může se jednat i například o živelné katastrofy. Otázky, pomocí kterých se hrozby hledají zní takto:

- Snadný vstup nové konkurence?
- Rostoucí ceny polotovarů?
- Pomalejší růst trhu?
- Nestabilní nebo nepříznivá politika státu?
- Měnicí se potřeby a vkus zákazníků?
- Rostoucí konkurenční tlaky?
- Zranitelnost recesí?
- Rostoucí moc zákazníků nebo dodavatelů?
- Nepříznivé demografické změny?
- Jiné globální nebezpečí?

Hrozby je nutné eliminovat nebo aspoň omezit jejich riziko i když v mnohých z nich nemá podnik moc možností jak se bránit. Důležité je v čas předvídat, tím se podnik na ně může připravit a snížit dopad těchto hrozeb. (Keřkovský & Vykypěl, 2006); (Kotler & Keller, 2013)

1.6.6. Přístupy

V kombinaci s významnými silnými a slabými stránkami ve spojení s příležitostmi a hrozeb může podnik zvážit čtyři základní přístupy strategie vycházející ze SWOT matice. Tyto přístupy se odráží od výsledků analýzy SWOT, strategické přístupy jsou následovné:

- **Přístup SO**-jedná se o ofenzivní strategii, která má za cíl dosáhnout vedoucí pozice na trhu. Podnik k dosažení příležitostí využívá své silné stránky.
- **Přístup ST**-hrozby v tomto přístupu jsou příliš významné oproti příležitostem. Podnik musí využít své silné stránky, aby rizika eliminoval.
- **Přístup WO**-podnik se potřebuje zbavit svých slabých stránek, aby nebyl omezován v cestě k využití příležitostí.
- **Přístup WT**-nejhorší možný přístup. Slabé stránky jsou významnější než silné stránky a hrozby převažují příležitostmi. Podnik se v tomto případě snaží přežít, musí se snažit o minimalizaci slabých stránek a vyhnout se hrozbám, jinak je jeho budoucnost nejistá a v nejhorším případě bude muset opustit trh.

(Taušl Procházková & kol., 2015)

1.7. Obchodní strategie MSP

Úspěch podniku v tržním hospodářství závisí z velké části na schopnosti včasné předpovědi tržních příležitostí a řešení potenciálních problémů strategického charakteru. Mezi všeobecné příležitosti se dá zahrnout globalizace, informatizace, intelektualizace, ekologizace a intelektualizace. Při správném zohlednění managementu mohou být příležitostmi, avšak při špatném mohou být hrozbami. Aby mohl podnik mohl správně využít příležitostí a naopak se vyhnout hrozbám je nutné, aby měl správně zvolenou obchodní strategii, která mu pomůže dosáhnout jeho cílů. Celý proces vytvoření obchodní strategie se dá zahrnout do pěti poslovně navazujících kroků:

1. Analýza externího prostředí a interního prostředí podniku
2. Formulace cílů

3. Formulace strategie
4. Implementace strategie
5. Zpětná vazba a kontrola (zpětně se kontrolují jednotlivé kroky)

(Kotler & Keller, 2013)

1.7.1. Definice

Pojem strategie úzce souvisí s cíli, které si firma vytyčila. Cíle jsou obecně budoucí stavy, které mají být dosaženy. Samotná strategie formuluje postupy a představy jakými má být dosaženo cílů. Strategie předurčuje budoucí činnost podniku, jejichž realizací podnik dojde k naplnění svých cílů. Z časového hlediska není jasně vymezena doba, jak dlouhé časové období má být strategie definována. Časový horizont je ovlivňován specifickými potřebami a podmínkami podniků. Velmi časový úsek, pro který je strategie použitelná určuje i konkurenční prostředí s odvětvím. V odvětvích s malou rivalitou nebo pomalým vývojem lze plánovat více dopředu. Z více než 80 % lze tvrdit, že strategie podniků jsou plánovány na období 2 až 10 let. Téměř 10 % podniků plánuje na více než 10 let. (Keřkovský & Vykypěl, 2006)

1.7.2. Formulace cílů

K formulaci cílů je vhodné přistoupit až po vypracování SWOT analýzy. Cíle musí být velice konkrétní, většina podniků sleduje kombinaci cílů. Po určení cílů musí podnik podle nich řídit své aktivity. Kritériem používaným pro definování cíle je zkratka „SMART“. Jednotlivá písmena symbolizují požadované vlastnosti cílů:

- **S:** Vyjadřuje slovo „specific“, což znamená že cíl musí být přesně určený a definovaný.
- **M:** Vyjadřuje slovo „measurable“, to znamená že každý cíl by měl být měřitelný.
- **A:** Vyjadřuje slovo „acceptable“, cíle musí být přijaty všemi v podniku.
- **R:** Vyjadřuje slovo „realistic“, to je ve významu, že cíle musí být reálné a dosažitelné.
- **T:** Vyjadřuje slovo „timed“, cíle musí být časově ohraničené.

(Keřkovský & Vykypěl, 2006); (Kotler & Keller, 2013)

1.7.3. Formulace strategie

Formulací strategie si podnik určí postup, kterým chce dosáhnout svých cílů. K identifikaci cílů a formulaci se přistupuje až po analýze okolí podniku, analýze konkurence a závěrečné SWOT analýze. Obchodní strategie se musí skládat z marketingové strategie a s ní spojených strategií technologie a nákupu a měla by být v souladu s firemní kulturou. (Kotler & Keller, 2013)

Obecně se rozlišují tři základní strategie, které se mohou použít samostatně nebo v kombinaci, pro vytvoření stabilní pozice na trhu nebo pro předstížení konkurence. Pro zdolání pěti konkurenčních sil lze využít těchto tří strategií:

1. Prvenství v celkových nákladech

Podniky se snaží dosáhnout co nejnižších výrobních, provozních nebo distribučních nákladů, aby mohly stanovit ceny pod úroveň konkurence. Díky tomu jim stačí menší marketingové dovednosti na propagaci produktu. Tato strategie podniku může přinést velké ziskové rozpětí, které umožňuje investovat do dalšího vývoje podniku, který pomůže udržení pozice. Problémem této strategie je skutečnost, že dříve nebo později se objeví podnik, který bude schopný dostat úroveň nákladů na stejnou mez nebo dokonce níže.

2. Diferenciace

Druhou strategií je diferencování výrobku nebo služeb. Výsledkem má být produkt, který je v odvětví zákazníky vnímaný jako jedinečný. Diferenciace může mít mnoho podob jako: design, image značky, technologie, vlastnosti, zákaznický servis, prodejní síť nebo jiné podoby. U této strategie většinou firma nesleduje detailně náklady, jelikož vyšší kvalita a výjimečnost produktu je za cenu vyšších nákladů. Dosažením diference se podnik brání konkurenci, zákazníci jsou věrní zavedené značce a jsou méně citliví na změny ceny. Stejně tak je podnik v této pozici méně ohrožen vlivem substitutů. Někdy může tato strategie bránit získání většího tržního podílu z důvodů exkluzivity, ne všichni budou ochotni platit vyšší cenu za produkt.

3. Soustředění pozornosti

Poslední strategie je soustředění se na vymezený segment produktu, odběratele nebo například trh. Oproti předchozím strategiím se tato strategie soustředí pouze na zvolený objekt a plně vyhovět potřebám tohoto objektu. Předpokladem této strategie je schopnost

podniku sloužit zvolenému cíli lépe a účinněji než konkurence. Zavedení této strategie vede k diferenciaci, nižším nákladům nebo v ideálním případě obojímu. Rozdíl oproti předchozím strategiím je v tom, že podnik se soustředí jen na úzce vymezený produkt, a ne na celé odvětví jako předchozí strategie. (Porter, 1994)

Tabulka 4 – Tři základní strategie podle Portera

		STRATEGICKÁ VÝHODA	
		Jedinečnost chápaná zákazníkem	Postavení plynoucí z nízkých nákladů
STRATEGICKÝ CÍL	V celém odvětví	Diferenciace	Prvenství v celkových nákladech
	Jen v určitém segmentu	Soustředění pozornosti	

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Porter, 1994), 2018

1.7.4. Alternativní strategie

Vedle tří základních strategií, existují i alternativní analýzy vycházející z analýzy konkurence a okolí podniku. Tyto čtyři strategie jsou:

4. Strategie expanze

Jedná se o strategii, kdy podnik vykládá vyšší investice, s vyšší mírou rizika, a snaží se na trh uvést nový produkt nebo proniknout na nový trh. Tato strategie se zaměřuje na poskytnuté příležitosti. Podnik míří na zásadní cíle jako zvýšení tržního podílu, rozšíření výroby nebo výše uvedené proniknutí na trh a uvést nový trh. Součástí této strategie můžou být i významné strukturální změny uvnitř podniku za účelem dosažení cíle.

5. Strategie omezení

Strategie, kdy je trend klesající poptávky po produktech podniku. V tomto případě může podnik stáhnout z nabídky některé produkty, opustit některé trhy, zavřít některé své části (závody, prodejny), propouštět zaměstnance, omezovat výzkum a vývoj nebo marketing. Nemusí to mít pouze negativní dopady na podnik, naopak uvolněné finanční zdroje může

podnik vhodně investovat pro zlepšení svých činností. Přijetí této strategie bývá zpravidla pro management podniku nepřijemné. Znamená to, že se děla špatná rozhodnutí, dělali se věci špatně ale ve výsledku to podniku může prospět.

6. Strategie stability

Strategie typická pro zavedené podniky. Podniky se snaží o hlubší segmentaci trhu nebo diferenciaci produktu. V tomto pojetí se snaží podniky například zefektivnit výrobu, aby dosáhli vyššího zisku. Strategie je vhodná jestliže stakeholders jsou spokojeni s fungováním podniku a není nutnost dělat velké změny, stačí jen pokračovat v nastolené strategii a hledat možnosti, jak zlepšovat silné stránky. Konkurenční prostředí je příliš neměnné.

7. Kombinovaná strategie

Užití této strategie je časté u podniků procházející si změnou nebo velkých podniků. Používání více strategií může probíhat souběžně nebo sekvenčně, kdy například na první tři roky nastolí strategii omezení a od čtvrtého roku strategii expanze.

Při výběru vhodné strategie pro podnik je důležité zvážit výhody a nevýhody každé strategie. Každá strategie může mít pozitivní dopad na některé cíle, zatímco na jiné zase negativní. Proto podnik musí pečlivě seřazené cíle podle důležitosti. (Keřkovský & Vykypěl, 2006)

1.7.5. Implementace strategie

Dobře zvolená obchodní strategie není zárukou úspěchu, posledním krokem je implementace strategie. To znamená že podnik vybranou strategii uskuteční. K tomu, aby mohl realizovat strategii potřebuje zajistit potřebné faktory jako: kapitál, technologie, pracovní síly, energii, suroviny, materiál, know-how, licence, informace, povolení nebo atestace. Faktory by měly být zajištěny tak, aby je měl podnik v pravý čas k využití. Dalším aspektem realizace je zvážit, jak se pojistit při stabilním vývoji podniku a řízení strategie na působení případných hrozeb. Možností, jak je eliminovat je například: pojištění proti rizikům, rezervní fondy, strategické aliance realizované v rizikových situacích nebo diverzifikací. Pro efektivní strategické plánování a řízení musí být vytvořeny předpoklady:

1. Pro přijatou obchodní strategii musí být vypracovány potřebná dokumentace v podobě dlouhodobých plánů, programů, rozpočtů atd. Dále musí být jasně stanoveno, které složky podniku, co řídí a za co odpovídají.

2. V podniku by mělo být příznivé klima a kultura pro strategické plánování, stejně tak kreativita a motivace managementu posouvat společnost stále dál.
3. Určení role vedoucích pracovníků, zda mají strategie pouze formulovat, kontrolovat a korigovat nebo se mají aktivně v kolektivu podílet na realizaci. Určitě by však formulovaná strategie měla být vedoucími pracovníky rozpracována do navazujících plánů, programů, rozpočtů aj. Vedoucí pracovníci by dále měli seznámit všechny v podniku o cílech a dalších aspektech strategie.
4. Všichni zaměstnanci musí být informováni o úkolech nebo případných změnách plynoucí ze strategie. Možností je několik, např. meeting, email nebo písemné oznámení.
5. Čas od času je nutné kontrolovat průběh realizace a případně plány na ní navazující aktualizovat. Mimo finanční ukazatele je důležité provádět analýzu externího prostředí s ohledem na nové příležitosti a hrozby stejně tak jako zhodnocení silných a slabých stránek podniku.

1.7.6. Hodnocení strategie

Schopnost správně ohodnotit navrhovanou nebo existující obchodní strategii je pro podnik nezbytné. Jako podklad se používají dílčí analýzy prostředí se závěrečnou SWOT analýzou. Tyto data nám ukáží jestli současná strategie, kterou se podnik ubírá je správná nebo je třeba navrhnou novou strategii či ji upravit. Zároveň hodnocení může posloužit jako zpětná vazba při realizaci strategie. Existuje mnoho způsobů jak ohodnotit strategii, vzhledem k rozsahu práce budou představeny dva základní způsoby:

8. Slovní hodnocení

Strategie musí splňovat několik kritérií. V první řadě musí být jasně definované cíle, které posouvají podnik dále a podnik zaujímá aktivní přístup k těmto cílům. Podnik a jeho zaměstnanci musí být schopni přijímat změny plynoucí ze strategie, stejně tak je klíčové soustředit zdroje efektivním směrem na kritické oblasti a zamezit jejich plýváním. Společnost by se měla být co nejvíce flexibilní se schopností se rychle přizpůsobovat podmínkám na trhu. Vedoucí management by měl úspěšně vést podnik, být schopen správně pracovat se všemi silnými a slabými stránkami, ochránit podnik před hrozbami ze vnějšího okolí a ve správný okamžik využít příležitosti, aby konkurence neměla čas na reakci.

Hodnocení může probíhat formou položením otázek z daných kritérií na které odpovídají vedoucí pracovníci podniku nebo externí hodnotitel. (Hájek, 2011)

9. Kvantitativní hodnocení

Kvantitativní hodnocení lze využít samostatně jako hodnocení strategie/í nebo může být doplněno k slovnímu hodnocení. Výhodným nástrojem na provedení kvantitativního hodnocení je matice kvantitativního strategického plánování. Je vhodná pro porovnání více strategií. Matice porovnává vnější a vnitřní faktory, číselné výsledky nám dají důkaz, která strategie je lepší, avšak musíme brát na zřetel, aby vstupní data byla objektivní. (David, 2011)

Tabulka 5 – Matice kvantitativního strategického plánování

Strategická alternativa		Strategie 1	Strategie 2
Klíčové faktory	Váha	Ohodnocení	Ohodnocení
<i>Vnitřní faktory</i>	x	x	x
Management			
Marketing			
Finanční situace			
Výroba/provoz			
Výzkum a vývoj			
Informační systém			
Vnější faktory	x	x	x
Ekonomické			
Politické/právní/vládní			
Sociální/kulturní/demografické			
Technologické			
Konkurenční			
CELKOVÉ SKÓRE	x		

Zdroj: Vlastní zpracování dle (David, 2011), 2018

2. Praktická část

Po teoretické části navazuje praktická část ve které poznatky z teoretické části využiji na konkrétním podniku a jeho obchodní strategii. V začátku představím podnik Fortion Networks s.r.o. kterého se praktická část týká. Vedle základních informací budou představeny nabízené služby a managed servery. Poté bude následovat analýza konkurence, konkrétně se bude jednat o porovnání prvních podniků nabízejících služby managed serverů v České republice. V další části se zaměřím na analýzu vybraných prvků makrookolí a mikroolí podniku. Po těchto dílčích analýzách přijde na řadu vytvoření SWOT matice, v které budou silné a slabé stránky s příležitostmi a hrozbami Fortion Networks s.r.o. V závěru práce bude analyzována a zhodnocena současná strategie a budou navržena opatření na její zlepšení.

2.1. Představení podniku Fortion Networks s.r.o.

Plzeňský podnik Fortion Networks poskytuje pod značkou CoolHosting komplexní elektronické služby pro provoz internetových portálů, e-shopů, portfolií webových studií nebo větších celků od roku 2003.

2.1.1. Základní informace o podniku

Značka CoolHosting poskytující hostingové služby funguje od roku 2003 a z počátku byla provozována na živnostenský list z důvodů nezletilosti zakladatele, po dosažení plnoletosti byla založen podnik Fortion Networks, který byl zapsán do obchodního rejstříku 8. září 2005 jako společnost s ručením omezeným. Podnik má sídlo na adrese Božkovská 307/9, Východní Předměstí, 326 00 Plzeň. Dle obchodního rejstříku předmětem podnikání je výroba, obchod a služby neuvedené v příloze 1 až 3 živnostenského zákona. Konkrétně se podnik zabývá pronájemem fyzických a virtuálních managed serverů se službami k nim patřící po dobu celého jejich životního cyklu. Mezi tyto služby patří samotný návrh infrastruktury, přes migraci dat až po samotný provoz, technickou podporu a monitoring. Dále se firma zabývá webhostingem, SSL certifikáty a registrací domén z celého světa. Své služby nabízí pod značkou CoolHosting, veškeré informace ke službám, informace o značce, reference zákazníků a další novinky jsou možné k nalezení na webových stránkách www.coolhosting.cz. Především novinky a chystané změny je možné sledovat na sociální síti Facebook na stránce s jménem CoolHosting.CZ.

2.1.2. Nabízené služby

V této podkapitole budou představeny služby nabízené firmou a jejich stručný popis. Záměrně jsou vynechány managed servery, které budou popsány v samostatné podkapitole. Všechny produkty lze spravovat pomocí jednoho účtu na zákaznické administraci a toto uživatelské rozhraní je vytvořeno samotným podnikem pro zákazníky na míru. Pomocí tohoto účtu můžou zákazníci provádět operace jako: správa všech domén pomocí jednoho hesla, vytváření e-mailových schránek, přesměrování pošty, vytváření nových databází, nastavování nových parametrů statistik, přehled o obsazeném prostoru, přehled o objednaných službách nebo možnost objednat novou službu, prohlížení faktur, placení služeb a další. Služba je přístupná 24 hodin denně. Pro fyzické i síťové bezpečí a spolehlivost má firma všechny technologie umístěny v datacentru ServerPark v Praze. Data centrum splňuje požadavky nejvyššího zabezpečení a spolehlivosti ve standardu TIER IV. Fortion Networks přešli do tohoto centra v roce 2016 kvůli problémům s předchozím datacentrem.

Nezbytnou součástí pro služby nabízené podnikem je monitoring technologií. Tento monitoring je nepřetržitý a sleduje: odezvu serveru, dostupnost portů, stav serveru a funkčnost aplikací. V případě výpadku nebo překročení stanovené hranice je všechno s okamžitostí hlášeno technické podpoře, pokud nedoručí k vyřešení problému do 10 minut je vše ohlášeno pomocí SMS. Sledovací software také sleduje historii dat a neobvyklé hodnoty, v případě zjištění nějaké odchylky to hlásí technické podpoře, která situaci zkoumá a řeší. Mimo managed servery a doprovodné služby jako monitoring a zákaznickou administraci je možné zakoupit tyto služby od CoolHosting:

1. Webhosting

Webhosting je služba pronájmu prostoru na internetu pro umístění webových stránek, aniž by provozovatel webu musel vlastnit server. Společnost nabízí prostor 10 000 MB pro web, databáze a e-mail. Neomezený počet: emailových schránek s antispamem a antivirem, subdomén, aliasů, databází MySQL a PostgreSQL. Podpora HTTPS s vlastním důvěryhodným certifikátem v ceně, statistiky návštěvnosti, denní zálohování, nepřetržitý monitoring, webovou administraci to vše na platformě CloudLinux. Měsíční cena je 109 Kč včetně DPH. K tomu jsou nabízeny vedlejší služby za různé poplatky. Jedná se služby jako (ceny uváděné bez DPH): pronájem vyhrazené IP adresy (500 Kč/rok), odvírování webu na

žádost klienta (300 Kč/úkon), obnova dat ze zálohy na žádost klienta (300 Kč/úkon), práce administrátora nebo programátora na webu na žádost klienta (600 Kč/hodina) a jiné.

2. Registrace domén

S webhostingem je spojená služba registrace domén, protože každý web musí mít registrovanou doménu. CoolHosting nabízí možnosti z výběru přes 300 koncovek. Při objednání většího množství podnik poskytuje slevu. Přehled nejpoužívanějších domén a jejich cen se nachází v následující tabulce.

Tabulka 6 – Ceník registrace základních domén od CoolHosting

Název domény	Cena domény s DPH
.CZ – Česká republika	362 Kč
.EU – Evropská unie	301 Kč
.SK – Slovenská republika	543 Kč
.COM – Nadnárodní - commercial	301 Kč
.NET – Nadnárodní - networking	301 Kč
.ORG – Nadnárodní - organizations	301 Kč
.INFO – Nadnárodní - informational	301 Kč
.BIZ – Nadnárodní - business	301 Kč
.NAME – Nadnárodní - name	301 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle (CoolHosting, 2018)

3. SSL certifikáty

CoolHosting se též zabývá vydáváním SSL certifikátů, které podporují důvěryhodnost webů a bezpečnost přenosu informací na webu. Certifikáty jsou nejvhodnější pro weby pracující s citlivými informacemi jako: hesla, osobní údaje nebo e-shopy. Firma nabízí odborné poradenství při výběru certifikátu až po jeho instalaci. Objednání certifikátu se dá provést přes zákaznickou administraci. Nabízeny jsou dva základní typy certifikátů dle způsobu ověření uživatele. První je DV, pro vydání tohoto certifikátu postačí souhlas držitele. U rozšířeného ověření EV je krom stejného ověření jako u předchozího nutné ještě provést validaci firmy, která o certifikát žádá. Lze také používat certifikáty značky Let's Encrypt, které jsou

vydávány zdarma s platností 90 dní. Ceník certifikátů (CA COMODO) je vyobrazen v následující tabulce.

Tabulka 7 – Ceník certifikátů (CA COMODO) od CoolHosting, ceny uvedeny bez DPH

Druh certifikátu	Cena za 1 rok	Cena za 2 roky
Ověření domény	400 Kč	700 Kč
Ověření domény, pro všechny subdomény	2 000 Kč	3 500 Kč
Rozšířené ověření-zelený pruh	3 500 Kč	6 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle (CoolHosting, 2018)

Vedle těchto certifikátů je společnost schopna zajistit certifikáty od jiných autorit jako Thawte, GeoTrust, Symantec nebo RapidSSL.

2.1.3. Managed servery

Hlavní službou, na kterou se podnik soustředí, je poskytování managed serverů. Tato služba umožňuje zákazníkům provozovat internetové projekty s maximálním výkonem bez vlivu ostatních zákazníků a řešení v konfiguraci podle svých potřeb. Managed servery jsou řešení, které dokáže plnit individuální potřeby zákazníků u velkých internetových projektů. CoolHosting nabízí managed servery ve dvou variantách, těmito variantami je fyzický a virtuální managed server.

4. Fyzický managed server

Fyzický managed server slouží pouze pro jednoho zákazníka. Vliv ostatních zákazníků na server je nulový, ale oproti virtuálnímu managed serveru je tato varianta o poznání nákladově náročnější. Tato služba je vhodná pro podniky, které se nechtějí zabývat pořízením, instalací a správou serveru. CoolHosting se stará o software, síť a hardware, zákazník má tak čas se starat pouze o obsah. Firma uvádí, že se snaží ke každému zákazníkovi přistupovat individuálně a nabízí poradenství ve výběru softwaru a hardwaru. Server je stejně jako ostatní služby sledován nepřetržitě, obsahuje neomezený přenos dat, je garantována dostupnost 99,99 % času a data jsou zálohována pravidelně do jiné lokality. V případě, že zákazník chce svoje data přestěhovat od jiného poskytovatele, nabízí CoolHosting stěhování zdarma. Zákazníci si mohou vybrat ze serverů od značek SuperMicro a Dell.

Tabulka 8 – Ceník fyzických managed serverů značky SuperMicro od CoolHosting

Název	Technické parametry	Cena bez DPH za měsíc
CoolServer A	Procesor: Intel Xeon E3-1260L v5 (8 vláken) Paměť: 32 GB DDR4 ECC RAM Disk: 2x 1 TB HDD SATA (RAID 1)	4 250 Kč
CoolServer A+	Procesor: Intel Xeon E3-1260L v5 (8 vláken) Paměť: 32 GB DDR4 ECC RAM Disk: 2x 240 GB SSD (RAID 1)	4 450 Kč
CoolServer B	Procesor: Intel Xeon E3-1260L v5 (8 vláken) Paměť: 64 GB DDR4 ECC RAM Disk: 2x 2 TB HDD SATA (RAID 1)	4 800 Kč
CoolServer B+	Procesor: Intel Xeon E3-1260L v5 (8 vláken) Paměť: 64 GB DDR4 ECC RAM Disk: 2x 480 GB SSD (RAID 1)	5 150 Kč
CoolServer C	Procesor: 2x Intel Xeon E5-2620L v4 (24 vláken) Paměť: 128 GB DDR4 ECC RAM Disk: 2x 4 TB HDD SATA (RAID 1)	7 000 Kč
CoolServer C+	Procesor: 2x Intel Xeon E5-2620L v4 (24 vláken) Paměť: 128 GB DDR4 ECC RAM Disk: 2x 960 GB SSD (RAID 1)	8 300 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle (CoolHosting, 2018)

Servery od SuperMicro jsou nabízeny v 3 základních variantách a ke každé variantě je rozšířená verze se stejnou pamětí a procesorem avšak s odlišným diskem. CoolServer A+ je na webových stránkách označen jako „tip“ pro zákazníky.

Tabulka 9 – Ceník fyzických managed serverů značky DELL od CoolHosting

Název	Technické parametry	Cena bez DPH za měsíc
DellServer X	Procesor: Intel Xeon E3-1225 v3 (4 vlákna) Paměť: 16 GB DDR4 ECC RAM Disk: 2x 1 TB SATA (RAID 1)	4 250 Kč
DellServer X+	Procesor: Intel Xeon E3-1225 v3 (4 vlákna) Paměť: 32 GB DDR4 ECC RAM Disk: 2x 300 GB SSD + 2x 1 TB SATA (RAID 1)	4 750 Kč
DellServer Y+	Procesor: Intel Xeon E5-2620 v4 (16 vláken) Paměť: 64 GB DDR4 ECC RAM Disk: 2x 300 GB SSD + 2x 1 TB SATA (RAID 1)	7 050 Kč
DellServer Z+	Procesor: 2x Intel Xeon E5-2620 v3 (24 vláken) Paměť: 96 GB DDR4 ECC RAM Disk: 4x 300 GB SDD (RAID 10)	9 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle (CoolHosting, 2018)

Servery značky Dell jsou nabízeny v 4 verzích. Všechny verze se od sebe více odlišují v technických parametrech, než je tomu u serverů od značky SuperMicro.

5. Virtuální managed server

Virtuální servery jsou vhodné pro zákazníky, kteří potřebují hostovat více samostatných projektů s individuálním nastavením a softwarem ale zároveň nepotřebují fyzický managed server. Toto řešení je levnější a v případě poruchy HW je snadná migrace serveru. Společnost nabízí: vytvoření individuálního virtuálního managed serveru s vlastní konfigurací, instalaci a správu dle zvolené nabídky, pravidelné aktualizace, nepřetržitý monitoring, každodenní zálohování dat, technickou podporu a zákaznickou administraci pro správu. U serveru není omezen počet domén. To vše je v ceně managed serveru, pouze instalace nad rámec

základního SW vybavení je zpoplatněno. Nabízené jsou tři prémiové SSD virtuální managed servery, na všech je neomezený počet domén.

Tabulka 10 – Ceník virtuálních managed serverů od CoolHosting

Název	Technické parametry	Cena bez DPH za měsíc
VMS BRONZE SSD	Procesor: Intel Xeon Paměť: 1 GB Prostor: 15 GB SSD	450 Kč
VMS SILVER SSD	Procesor: Intel Xeon Paměť: 2 GB Prostor: 30 GB SSD	600 Kč
VMS GOLD SSD	Procesor: 2x Intel Xeon Paměť: 4 GB Prostor: 60 GB SSD	900 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle (COOLHOSTING, 2018)

Doplňkové služby k managed serverům jsou: pronájem každé další IPv4 adresy za 100 Kč za měsíc a extra práce administrátora na vyžádání klienta za 750 Kč za hodinu.

Veškeré informace jsou čerpány z webové stránky podniku (CoolHosting, 2018) a rozhovorů s majitelem.

2.2. Analýza konkurence v odvětví managed serverů

Analýza konkurence je provedena pomocí fiktivní poptávky (příloha A) a analýzy webů, sociálních sítí a dokumentů zveřejněných podniky. Celkem je hodnoceno 9 kritérií na 4bodové stupnici (4 znamená nejlepší, 1 nejhorší). Jednotlivá kritéria a jejich stupně jsou popsány dále.

2.2.1. Porovnání podniků nabízející služby v oblasti managed serverů v České republice

K analýze konkurence byly vybrány podniky s českými webovými stránkami a se sídlem v ČR, které byly při zadání pojmu „managed server cz“ do internetového vyhledávače Google zobrazeny na prvních dvou stránkách výsledků. Celkem bylo nalezeno 13 podniků splňující

podmínky bez započítání Fortion Networks s.r.o. – ten je analyzován v samostatných kapitolách. Podniky jsou hodnoceny na 4 bodové stupnici (4 plně vyhovující, 3 částečně vyhovující, 2 vyhovující, 1 nevyhovující). Kritéria a jejich stupně a způsob hodnocení jsou následující:

- **Cena**

Kritérium je hodnoceno na základě nabídnuté ceny podniky na fiktivní poptávku. Pokud podnik nereagoval na zaslano poptávku, byla cena zjištěna na webu z produktu, který se nejvíce podobal poptávanému.

- 4 body: Navrhovaná cena bez DPH činí do 3500 Kč za měsíc
- 3 body: Navrhovaná cena bez DPH činí 3501-4500 Kč za měsíc
- 2 body: Navrhovaná cena bez DPH činí 4501-5500 Kč za měsíc
- 1 bod: Navrhovaná cena bez DPH činí 5501+ Kč za měsíc

- **Webové stránky**

Zde jsou hodnoceny 3 faktory. Za každý lze získat 1 bod nebo žádný, pokud nezíská webová stránka žádný extra bod, tak je hodnocena nejnižším stupněm a to 1 bodem.

- Za „Vzhled a informovanost webu“ získá podnik bod, pokud je webová stránka na první pohled přívětivá, přehledná a lze snadno najít požadované informace.
- Za „Web pro mobily“ lze získat bod v případě, že má web i verzi optimalizovanou pro mobilní zařízení.
- Za „Rychlost načtení webu“ lze získat bod za absolvování testu rychlosti webu na stránce <https://tools.pingdom.com/> s časem do 2 vteřin načtení z lokality Stockholm (nejbližší měřící bod v Evropě).

- **Hodnocení zákazníků a počet sledujících na Facebooku**

V tomto kritériu byly analyzovány facebookové stránky značky, přičemž bylo sledováno hodnocení facebookové stránky jejími fanoušky a dále také počet sledujících fanoušků. Za 2 splněné faktory lze získat až 3 body navíc k nejnižšímu stupni 1 bod. Hodnoceno na sociální síti Facebook. Pokud není na stránce možnost hodnocení stránky, společnost se tím sama připravuje o možné body do hodnocení, protože hodnocení stránky může být důležitý faktor pro rozhodování zákazníků.

- 1 bod lze získat za hodnocení uživatelů od 4 do 4,5 hvězdy nebo 2 body lze získat za vyšší hodnocení uživatelů, než jsou 4,5 hvězdy.
- 1 bod lze získat pokud má Facebookový profil více než 300 sledujících.

- **Finanční stabilita**

V tomto kritériu se hodnotí ukazatel ROS (rentabilita tržeb, poměr zisku před zdaněním a tržeb), v ideálním případě by měl být nad 10 %. Výsledky ukazují zda podnik pravidelně dosahuje uspokojivého poměru zisku vůči tržbám v průběhu posledních roků. V tomto případě jsou údaje čerpána z dokumentů dostupných na internetu jako VZZ a účetní závěrka.

- 4 body: Pokud podnikové hospodaření v ukazateli ROS dosáhlo přes hodnotu 10 % v posledních 4 po sobě jdoucích rocích
- 3 body: Pokud podnikové hospodaření v ukazateli ROS dosáhlo přes hodnotu 10 % v posledních 3 po sobě jdoucích rocích
- 2 body: Pokud podnikové hospodaření v ukazateli ROS dosáhlo přes hodnotu 10 % v posledních po sobě jdoucích rocích
- 1 bod: V případě nedosáhnutí 10 % v ukazateli ROS v posledních 2 po sobě jdoucích rocích

- **Šíře služeb**

V kritériu se hodnotí šíře služeb nabízených podnikem. Informace jsou čerpány z webových stránek a fiktivní poptávky. Za každý ze 3 faktorů lze získat bod navíc.

- Bod lze získat za doplňkové služby k produktům jako práce programátora nebo administrace.
- Bod lze získat za možnost registrace domén a získání SSL certifikátů k základnímu produktu.
- Bod lze získat pokud nabídka managed serverů obsahuje aspoň 5 modelů serverů a možnost virtuálního managed serveru.

- **Monitoring**

V hodnocení monitoringu se hodnotí 3 faktory za které lze získat bod. Hodnocení probíhá na základě fiktivní poptávky nebo informací na webových stránkách. Při nedosažení ani na jeden extra bod ze 3 faktorů, kritérium dostává 1 bod.

- Bod lze získat za nepřetržitý monitoring 24 hodin denně a 365 dní v roce.
- Bod lze získat, pokud jsou k dispozici nonstop zákaznické administrace.
- Bod se získá za nonstop přístupné telefonické řešení problému.

- **Záloha dat**

Toto kritérium je rovněž hodnoceno na základě odpovědí z fiktivní poptávky a informací na webu. Hodnotí se zde 3 faktory a za každý lze získat extra bod. V případě nezískání ani jednoho extra bodu u níže uvedených faktorů dostává kritérium nejnižší bodové ohodnocení 1 bod

- 1 bod lze získat, pokud záloha dat probíhá každý den.
- 1 bod lze získat, pokud každá záloha dat je zálohována do jiné geografické lokality.
- 1 bod lze získat pokud zálohovaná data jsou uchovávána zpětně minimálně 1 měsíc.

- **Datacentrum**

Kritérium je hodnoceno na základě úrovně bezpečnostní úrovně datacentra (nejvyšší úroveň TIER IV., nejnižší TIER I.). Informace jsou získány z webových stránek společností nebo z výsledků fiktivní poptávky.

- 4 body: TIER IV.
- 3 body: TIER III.
- 2 body: TIER II.
- 1 bod: TIER I.

- **Rychlost reakce na fiktivní poptávku**

Hodnoceno na rychlosti odpovědi na fiktivní poptávku.

- 4 body: Odpověď do 2 hodin od poslání poptávky.
- 3 body: Odpověď do 4 hodin od poslání poptávky.
- 2 body: Odpověď do 6 hodin od poslání poptávky.
- 1 bod: Odpověď do více jak 6 hodin od poslání poptávky nebo nezodpovězeno.

Podrobnější hodnocení konkurence v jednotlivých kritériích je k nalezení v příloze (příloha B, C a D). Níže je k vidění konečné hodnocení všech konkurentů. Podniky jsou v některých oblastech velmi různorodé, zejména co se týče úrovně webových stránek, cen, hodnocení na

Facebooku a finanční stability. V některých aspektech jsou si velmi podobné, což se týká zejména prvních pěti podniků z tabulky. Nabízejí většinou podobné managed služby s podobnými doprovodnými službami, ať už jde o monitoring a zálohu dat. Podobným rysem je i to, že tyto společnosti mají vyšší ceny, tudíž nepatří do nejnižších cenových skupin. Podle informací, které tyto podniky uvádí na svých webových stránkách však zákazník za vyšší cenu dostane lepší služby. Dalším společným rysem je, že mají většinou detailně popsané vše, co je v ceně zahrnuto. To například chybělo u firem, které se umístily na spodních příčkách v tabulky.

Tabulka 11 – Závěrečná tabulka pořadí podniků na trhu managed serverů v ČR

Pořadí	Celkový počet bodů	Název webu
1.	29	Vshosting.cz
2.-3.	28	Spolehlive-servery.cz
2.-3.	28	Vas-hosting.cz
4.	27	Web4u.cz
5.	26	Active24.cz
6.-8.	25	Gigaserver.cz
6.-8.	25	Ignum.cz
6.-8.	25	Superhosting.cz
9.	23	Homeatcloud.cz
10.	22	Hosting90.cz
11.	21	Stable.cz
12.-13.	20	Coolhousing.cz
12.-13.	20	Master.cz

Zdroj: Vlastní zpracování 2018

Informace pro zpracování analýzy jsou zpracovány z webových stránek podniků, facebookových stránek podniků a informací na stránce Ministerstva spravedlnosti. (Justice, 2018)

2.3. Externí analýza podniku Fortion Networks s.r.o.

Tato část se zabývá analýzou makrookolí a mikrookolí podniku. Některé faktory mají na podnikání společnosti větší vliv a některé menší, vše se odvíjí od charakteru podniku a oblasti podnikání. Jednotlivé faktory jsou analyzovány k současnému stavu s predikcí do budoucna a vlivem na podnik.

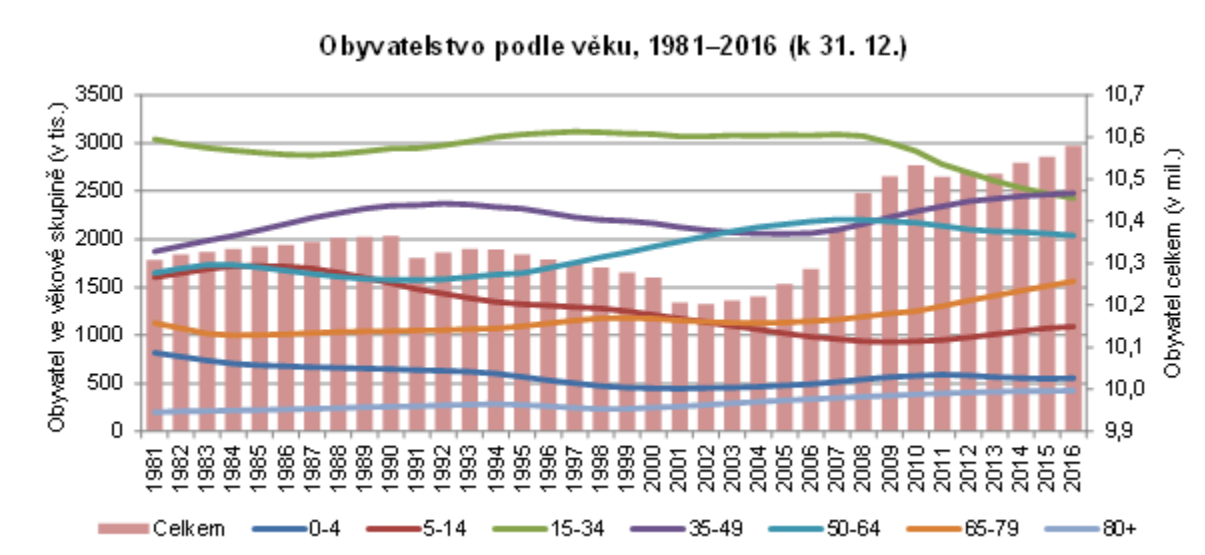
2.3.1. Analýza makrookolí

V analýze makrookolí jsou analyzováno postupně demografické, ekonomické, společensko-kulturní, přírodní, technologické a politickosprávní prostředí v České republice.

1. Demografické prostředí

Růst obyvatel ČR nepřetržitě roste od roku 2003, pouze 2013 byl rok kdy přírůstek obyvatelstva byl záporný. Nejvyšší růst zažívá skupina 65 let a více, tedy skupina občanů, kde většina už není ekonomicky příliš produktivní nebo vůbec. Naopak klíčové věkové skupiny v letech 15-64 let dlouhodobě ubývá, avšak tato skupina je ekonomicky nejproduktivnější a nejaktivnější. Stejně jako v celé západní Evropě je stejný trend ve vývoji obyvatelstva, stejně tak jako v klesající porodnosti. I když co se týče porodnosti v ČR, poslední 3 roky je zde mírný nárůst, přesto růst obyvatelstva roste především díky dlouhodobě zvyšujícímu se průměrné době života a migraci (zde se jedná o věkovou skupinu 20-34 let).

Obrázek 2 – Vývoj obyvatelstva podle věku v jednotlivých rocích



Zdroj: www.czso.cz/csu/czso/aktualni-populacni-vyvoj-v-kostce

Vývoj počtu obyvatelstva by měl být podobný i v následujících letech, otázkou je, kolik bude růst v produktivní skupině 20-64 let, zde hodně záleží i na migrační politice státu a integraci migrantů do společnosti a jejich ekonomických přínosech. V územním vývoji dochází k vylidňování vesnic a růstu počtu obyvatelstva ve městech a jim připadajícím perifériím, které jsou infrastrukturou napojené na města. Vzdělání obyvatelstva roste, především počet absolventů vysokých škol a středních škol zakončených maturitou. Nepříznivý trend je v rostoucím počtu osob bez vzdělání. (ČSÚ. Aktuální vývoj populace v kostce, 2018)

Zástupce zákazníků podniku tvoří z velké části věková skupina 20-64 let, avšak uživatelé služeb fungujících ze služeb Fortion Networks s.r.o. jsou z širšího věkového spektra (obzvláště co se týká e-shopů). Proto tento vývoj obyvatelstva, stejně jako jeho predikce nebo územní stěhování a jeho vývoj nebo úroveň dosaženého vzdělání není pro podnik hrozbou nebo příležitostí. Současný stav a předpokládaný vývoj nemá zásadní vliv na působení na trhu.

2. Ekonomické prostředí

V současnosti je v ČR nízká nezaměstnanost, která v posledních letech navíc stále klesá. S tímto trendem souvisí i růst mezd za účelem nalákání nových zaměstnanců a udržení stávajících. Průměrná mzda občana ČR stále roste, to znamená větší kupní sílu obyvatelstva, které více utrácí a to má pozitivní vliv na podniky a ekonomiku státu. Ale zároveň je pro podniky těžší nalákat nové zaměstnance nebo udržet ty stávající, protože jsou v situaci, kdy musí zaměstnancům nabízet stále lepší podmínky v oblasti mezd a dalších benefitů. Aktuální nezaměstnanost dosahuje hodnoty 3,7 % a průměrná mzda je na úrovni 31 646 Kč. Avšak růst mezd převyšuje produktivitu práce, díky čemuž zaměstnavatelé ztrácí na marži. Z toho důvodu nelze tento trend očekávat donekonečna; lze naopak očekávat zpomalení růstu mezd do budoucna a nejspíš i lehké výkyvy v nezaměstnanosti. (ČSÚ. Mzdy a náklady práce, 2018); (KURZY, Makroekonomika, 2018)

Vývoj ukazatele HDP je za poslední rok 2017 velmi pozitivní oproti předchozímu roku. Ministerstvo financí predikuje, že aktuální růst ekonomiky bude mít pomalejší, avšak stále pozitivní trend růstu, což bude mít vliv na všechny subjekty. Dokonce se dá říci, že se ekonomická výkonnost blíží k předkrizovému období. Vývoj měnového kurzu české koruny vůči euru v posledním roce zaznamenal významný vývoj. Po konci intervencí, které skončily před rokem a trvaly 41 měsíců došlo k posílení koruny, které podle expertů bude nadále

pokračovat, pouze pozvolnějším tempem. Tento vývoj nahrává importérům a nákupu zboží či služeb v zahraničí, zatímco pro exportéry je pozice složitější, než byla za dob intervencí. Vývoj kurzu má pozitivní vliv na podnik, pokud chce nakupovat od dodavatelů v zahraničí. Celkový stav a vývoj české ekonomiky je na dobré cestě a jednotlivé ukazatele ukazují příznivý vývoj a příležitost pro výhodnější nákup od dodavatelů v zahraničí. (KURZY. Kurzy měn, 2018)

3. Společensko-kulturní prostředí

Díky technickému pokroku a politickým změnám za posledních 30 let v ČR vysoce vzrostla životní úroveň. Česká společnost také přebírá trendy ze západních společností a stává se součástí pomyslného světového mainstreamu. V ČR přibývá lidí používajících internet, v dnešní době je to cca. 6,6 milionu obyvatel (zhruba 75 % domácností). Mladší ročníky vyrůstající v době internetu jsou zvyklé většinu informací čerpat právě z něj. I další věkové skupiny (hlavně do věku 50 let) aktivně používají internet pro čerpání informací, nákup zboží, bankovníctví, komunikaci apod. Pro podniky je velkou nevýhodou nemít webové stránky, protože tak přicházejí o možnost propagace svých produktů. (Deník. Ekonomika, 2018)

Nákupy přes internet získávají stále větší popularitu u obyvatel ČR. Stále více existujících obchodních řetězců zavádí možnost on-line nákupů, vznikají však i zcela nové firmy. Poslední rok byl první, kdy počet e-shopů klesl, ale zase se prostřednictvím e-shopů začal prodávat sortiment, který byl dříve typický pouze pro kamenný prodej (např. potraviny). I když počet e-shopů klesl, celkové tržby zase vzrostly. Úbytek e-shopů se týkal především malých a nevýznamných. Za posledních 10 let podíl e-shopů na obrátu maloobchodů v ČR vzrostl z 2 % na bezmála 10 %. Přesto jsou obyvatele ČR těsně pod průměrem v EU co se týče nákupů přes internet nebo používání portálů spojených s nákupem. Dle odborníků je potenciál tohoto trhu však mnohem větší a s rostoucí poptávkou po nákupu na internetu bude tento trh stále růst. Co se týká životního stylu, u mladších lidí je stále větší důraz na kariéru před budováním rodiny a lidé žijí v době, kde mají stále méně času na osobní život. Internet jim v tomto usnadňuje některé aktivity jako výše zmíněné nakupování nebo třeba i společenský život prostřednictvím sociálních sítí. (Peak. Analýza, 2018)

V této oblasti se pro podnik dá identifikovat příležitost v podobě dalšího rozvoje služeb na internetu. Konkrétně je to rostoucí poptávka a trh v oblasti e-shopů a dalších internetových projektů.

4. Přírodní prostředí

Oblast ekologie a ochrany životního prostředí se Fortion Networks s.r.o. příliš netýká. Firma nic nevyrábí ani nevytváří žádný odpad apod., proto její vliv na životní prostředí je minimální, stejně jakou jsou ekologické vyhlášky a regulace ohledně ekologické výroby či chování podniků. Jedinou věcí, která se podniků týká je hrozba přírodní katastrofy, která by fyzicky ohrozila serverovny společnosti. Jelikož servery jsou uloženy v nejmodernějších datacentru ve střední Evropě s nejvyšší úrovní bezpečnosti muselo by se jednat nejspíš o katastrofu velkého rozsahu což není v našich geografických podmínkách časté.

5. Technologické prostředí

Ovládání internetu a s ním spojenými činnostmi už není pouze výsadou osobních počítačů, ale i dalších elektronických nástrojů, které v posledním desetiletí zažívají strmý rozmach. Jedná se především o mobilní telefony, tablety a notebooky. Hlavně mobilní telefony jsou velkou součástí dnešních lidí a každý nový model je očekávanou událostí. Tento trend se vyskytuje i v České republice.

S tímto souvisí i vývoj ČR v oblasti informatiky a IT služeb. V České republice v posledních letech došlo k poměrně velkému rozvoji v této oblasti. Klíčovým faktorem je užší spolupráce v oblasti vzdělání a podpory výzkumu a vývoje mezi státem a podniky. V rámci výdajů státu na vzdělání je ČR podprůměr v žebříčku OECD, ačkoliv se ČR dostává i podpory pomocí programů EU. Výdaje na výzkum a vývoj spíše stagnovaly, avšak přímo na informační a komunikační technologie stát přispívá každý rok stále více. (Česká televize. Čt24, 2018)

6. Politicko-právní prostředí

Toto prostředí je v poslední době ne úplně nakloněno podnikání. Sice je finanční podpora podniků ze strany státu i EU stále vyšší, ale nově zavedené zákony jako EET a kontrolní hlášení znamenají pro podnikatele větší náklady na provoz a více byrokracie. Novou zátěží pro firmy je „Obecné nařízení na ochranu osobních údajů“ neboli GDPR. Tato vyhláška vydaná EU vejde v platnost 25. května 2018 a zpřísní zacházení s osobními údaji zákazníků, zaměstnanců nebo dodavatelů. Vyhláška se týká i analýz chování zákazníků na webech, aplikacích nebo chytrých aplikacích, jde zde o ochranu digitálních práv občanů EU. Toto opatření pro Fortion Networks s.r.o se velice dotkne ať v oblasti analýzy webu, zacházení s daty zaměstnanců nebo zákazníků. (GDPR, 2018)

V současné době v ČR je vláda v demisi a vítězi voleb se nedaří složit vládu s dostatečnou podporu. Což českému politickému systému nedává stabilitu, stejně jako nejasná ideologie nejsilnější sněmovní strany, která jedná o vládě jak se stranami levicového zaměření, tak i s stranou pravicového zaměření s populistickými názory. Proto je budoucí politika a směřování státu zatím nejasné. V současnosti vše nasvědčuje předčasným volbám. Ze všeho výše uvedeného vyplývá že pro podnik a podnikání je hrozbou nestabilní politická situace, protože není jisté, jestli se nová vláda uchýlí směrem zvyšování daní nebo nových administrativních překážek pro podnikatele. Díky tomu panuje pro podnikání nestabilní prostředí.

2.3.2. Analýza mikrookolí

V této části je analyzováno mikrookolí podniku, které tvoří zákazníci, dodavatelé a konkurence. Pro analýzu konkurence je vyhraněna samostatná kapitola.

- **Zákazníci**

Každý podnik by neměl zanedbat otázku „kdo je mým zákazníkem?“. S tím souvisí i pochopení jejich potřeb a jejich očekávání. V neposlední řadě je důležitý i zákaznický servis pro udržení stávajících zákazníků. Některé podnikatelské subjekty se o to nestaraj, a to je může stát dosažení vyšších tržeb. Zákazníky CoolHostingu jsou provozovatelé především velkých webových portálů s velkou návštěvností. Tito zákazníci požadují především vysokou spolehlivost provozu, okamžitou dostupnost k řešení problémů, individuální přístup k jejich specifickým požadavkům, někteří potřebují širší portfolio služeb a především dlouhodobou spolupráci. Není totiž finančně a časově lehké měnit poskytovatele managed serverů: migrace webů a dat na jiné servery mohou doprovázet technické poruchy a výpadky.

Podniku se však téměř nedaří nalákat začínající projekty z důvodů chybějících produktů nebo spolupráce s jiným podnikem, který nabízí lákavý produkt pro nové podniky, ale nedokáže nebo se mu nevyplatí některé služby s tím produktem spojené obsluhovat. Zákazníky jsou tedy převážně podniky s delší dobou působností. Fortion Network by měl najít cestu, jak oslovit i začínající internetové projekty, protože růst počtu nových internetových projektů je ideální příležitostí.

- **Dodavatelé**

Servery SuperMicro jsou nakupovány od tří hlavních dodavatelů: COMPOS, ANAFRA, ASBIS. Servery jsou nakupovány jako celek, který je u dodavatelů kompletován na míru konkrétním požadavkům jednotlivých zákazníků. Nákup předpřipravených serverů od velkých značek (HP, Dell, ...) bez možnosti individuální konfigurace není moc výhodný jak z cenového hlediska, tak i z funkčního, protože nesplňují specifické požadavky zákazníků.

2.4. Interní analýza podniku Fortion Networks s.r.o.

Z analýzy vnitřního prostředí podniku vyplynou jeho silné a slabé stránky. Postupně budou v této části zanalyzovány faktory: vědecko-technologického rozvoje, marketingové a distribuční, výrobní a řízení výroby, podnikových a pracovních zdrojů a finanční a rozpočtové.

1. Faktory vědecko-technologického rozvoje

Kvůli malé velikosti se podnik nevěnuje výzkumu a vývoji nových managed serveru. Z jeho strany je zde zájem sledovat nejnovější trendy, aktualizovat současné servery a snaha zajistit co nejmodernější techniku a technologie. Naproti tomu se velmi aktivně věnují vývoji a inovaci vlastního uživatelského rozhraní pro zákaznické administrace. Pomocí jejich naprogramované zákaznické administrace mohou zákazníci pomocí jednoho hesla a účtu spravovat všechny zakoupené služby.

2. Marketingové a distribuční faktory

V rámci působení společnosti na trhu B2B nemusí být jeho soustředění na marketingové aktivity až na tolik výrazné jako je u toho na spotřebním trhu. Veškerá propagace služeb společnosti Fortion Networks s.r.o. probíhá prostřednictvím značky CoolHosting. Tento postup u firem nabízející internetové služby je z velké většiny častý, malé množství nabízí své služby přímo pod jménem společnosti.

Služby, které jsou nabízeny byly detailně popsány v kapitole o představení podniku a v podkapitolách o nabízených službách a managed serverech. **Cena** služeb je také popsána v úvodní kapitole praktické části. Ceny managed serverů jsou konkrétněji odvozené od ceny samotného nákupu serveru od společností Dell a SuperMicro (cena je rozpočítána do 24 měsíců kvůli opotřebení hardwaru), náklady za datacentrum, náklady za servis 25-30 % a náklady za lidskou práci ať už lidí ve firmě či outsourcingovou lidskou práci a služby.

K tomu si firma připočítává marži, čím vznikne finální cena. Placení za pronájem serveru s doprovodnými službami probíhá měsíčně.

Propagace a distribuce služeb probíhá prostřednictvím webových stránek. Podnik se snaží oslovit většinu svých zákazníků prostřednictvím svého webu. Nutno podotknout, že tento web působí na první pohled velmi přívětivě, zákazník se na něm dozví téměř vše co potřebuje, vše je popsáno přehledně, na webu lze najít detailní popisy všech služeb, technické parametry managed serverů, cenu doplňkových služeb, novinky, informace o datacentru a monitoringu, reference zákazníků, informace o společnosti, ukázkou zákaznické administrace a případně kontakty na poradenství k produktům. Vzhledem k webům konkurence patří tento web mezi nejlepší. Přes dva roky je též CoolHosting na sociální síti Facebook. Na stránce se návštěvníci dozví především o novinkách, co se chystá a různé zajímavosti. Stránka má však pouze 30 sledujících, což je velmi málo. Společnost nevyužívá možnost osobního prodeje, vše probíhá prostřednictvím webových stránek.

Důležité je dodat, že se podnik ke každému zákazníkovi a jeho projektu snaží přistupovat individuálně, to znamená, že zákazník prostřednictvím emailu a telefonních hovorů může konzultovat své specifické požadavky k jeho projektu nebo požádat o poradenství. Osobní schůzky jsou spíše výjimkou. Díky tomuto přístupu zákazník dostane službu přesně vyhovující jeho podmínkám. Prostřednictvím tohoto přístupu jsou vztahy se zákazníky budovány už od úplného začátku. O marketing se firma z části stará sama a z části si platí služby externí marketingové společnosti.

3. Faktory výroby a řízení výroby

Tento faktor se u subjektu Fortion Networks s.r.o. nedá analyzovat, protože prodává službu a nic nevyrábí.

4. Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Podnik zaměstnává pracovníka, který se stará o zákaznickou podporu. Složitější poradenství zákazníkům a celkové řízení společnosti zajišťuje jednatel. Dalším zaměstnancem je člověk na pozici zástupce jednatele, který se stará o důležité zákazníky v jeho nepřítomnosti a řeší další činnosti přidělené jednatelem. Firma také zaměstnává pracovníka starajícího se o marketing a komunikaci. Řadu činností firma outsourcuje, zejména propagační a marketingové aktivity, poradenství, technické zásahy a servis hardware serverů. Tato forma

představuje nákladově nejvýhodnější způsob, při kterém je možné navíc využívat nejlepších expertů z oboru, které by nebylo možné nebo rentabilní zaměstnávat napřímo.

Z hlediska majetku je ve vlastnictví společnosti služební vůz, počítače, servery a komponenty. K fungování služby není třeba dalšího majetku, zbytek potřebných zdrojů je výhodnější využívat prostřednictvím outsourcingu.

5. Faktory finanční a rozpočtové

V oblasti podnikových financí a hospodaření s nimi, bude provedena analýza vybraných ukazatelů s ohledem na posledních 5 let, s ohledem zjistit, zda je podnik hospodářsky stabilní a zda například vývoj tržeb má pozitivní trend. V první řadě je důležité uvést vývoj hospodářského výsledku před zdaněním a tržeb za posledních 5 let. Hospodářský výsledek (v tisících korun) od roku 2013 do současnosti byl následující: 664, 814, 1031, 1370 a 935. Z toho lze konstatovat, že podnik je schopný každoročně generovat zisk. V posledním roce je zde pokles oproti předchozím letům, ale to je způsobeno investicí do dlouhodobého majetku. Co se týká vývoje tržeb (v tisících korun) za posledních 5 let, vývoj je následující: 2887, 2976, 3057, 3362 a 3215. Stejně jako u hospodářského výsledku, tak i u tržeb dosahuje společnost stabilních výsledků.

U ukazatele likvidity podnikatelský subjekt vykazuje skvělé výsledky, za dobrý stav se považuje hodnota 2-3, Fortion Networks má za posledních 5 let od roku 2013 následovné výsledky: 13,02, 7,2, 4,62, 3,05 a 3,5. Čísla jsou poměrně nadsazená, protože většina komponentů spadá do krátkodobého majetku a výsledek ukazatele zlepšují, ale i přesto je schopnost podniku platit závazky na dobré úrovni. Dalším ukazatelem je ukazatel síly, tento ukazatel by se měl pohybovat do hodnoty 0,5. Výsledky podniku za posledních 5 let jsou následující: 0,06, 0,13, 0,2, 0,22 a 0,18. Tyto čísla značí, že zadluženost podniku vůči jeho celkovému majetku je velmi nízká. Co se týče ukazatelů ziskovosti, lze použít rentabilitu tržeb obdobně jako u analýzy konkurence. Ideální hodnota této rentability by se měla pohybovat nad 10 %. Výsledky za posledních 5 let jsou tyto: 29 %, 27 %, 33 %, 40 % a 29 %. To znamená že poměr hospodářského výsledku před zdaněním a tržeb je pravidelně nadprůměrný.

Celkově lze shrnout hospodaření podniku za velmi dobré, je generován pravidelně vysoký zisk v poměru vůči tržbám, schopnost splácet závazky je na vysoké úrovni a poměr dluhů

vůči celkovému majetku značí minimální zadluženost. Schopnost takto dobře hospodařit dává společnosti prostor a možnosti na investice do budoucna. (Justice, 2018)

2.5. SWOT analýza podniku Fortion Networks s.r.o.

Na základě předchozích dílčích analýz konkurence, makrookolí a mikrookolí lze přejít k vytvoření matice SWOT. Jednotlivé faktory v každém kvadrantu matice jsou hierarchicky seřazeny podle důležitosti a vlivu na současnost a budoucnost podniku od nejdůležitějšího po nejméně důležitý. Výsledná SWOT analýza slouží jako základní prvek pro vypracování obchodní strategie.

Tabulka 12 – SWOT matice podniku Fortion Networks s.r.o.

<u>SWOT analýza</u>	Kladné stránky	Záporné stránky
Interní analýza	S (strenghts-silné stránky) I. Finanční stabilita II. Kvalitní webové stránky III. Individuální přístup k zákazníkům IV. Vlastní uživatelské rozhraní pro zákaznické administrace V. Minimalizace nákladů	W (weaknesses-slabé stránky) I. Neschopnost oslovit začínající internetové projekty II. Vyšší cena III. Nevýrazná propagace na Facebooku IV. Těžká nahraditelnost zaměstnanců
Externí analýza	O (opportunities-příležitosti) I. Růst trhu v oblasti internetových projektů II. Nové podniky III. Omezené a slabé substituty IV. Silná koruna podporující import V. Stabilní ekonomika ČR	T (threats-hrozby) I. Skupina silných konkurentů II. GDPR III. Nestabilní vláda IV. Přírodní katastrofa

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Silné stránky Fortion Networks s.r.o. je potřeba využít k realizaci strategie a jsou to konkurenční výhoda oproti konkurenci. Slabé stránky jsou faktory v kterých ztrácí proti konkurenci a potřebuje je odstranit či eliminovat pro funkčnost strategie. Příležitosti jsou faktory vnějšího prostředí, které podniku nabízejí nové možnosti jak dosáhnout svých cílů pomocí strategie a zároveň hrozby jsou faktory které je třeba pomocí strategie eliminovat.

Z vybraných strategií by se podnik měl pokusit vydat strategií SO, jelikož silné stránky převyšují nedostatky, stejně jako příležitosti jsou významnější jak hrozby.

2.6. Představení současné obchodní strategie podniku

Současná strategie je několik let neměnná. Podnik se dlouhodobě soustředí na stejný okruh výrobků z nichž vyčnívají managed servery. V konkrétních číslech za poslední rok, obrat fyzických managed serverů je 35-40 %, obrat virtuálních managed serverů 20-25 %, obrat webhostingu a domén shodně po 15 %. Veškeré marketingové aktivity probíhají přes velice kvalitní webové stránky o které se podnik stará s externí marketingovou společností. Facebookové stránky i přes dvouletý provoz nenalákaly velký počet sledujících a jejich dnešní přínos je malý. Vedle marketingových služeb jsou dále používány externí služby na pronájem serverovny u společnosti VSHosting. Investice do těchto klíčových externích služeb jsou dlouhodobě na téměř stejné úrovni, každoroční částka na tyto služby přesahuje částku jednoho milionu korun. Přesto průměrný roční nárůst tržeb je za 5 let 79,5 tisíce korun na rok. Jediný propad byl v minulém roce, avšak nejednalo se o výraznou částku. (Justice, 2018)

Současná strategie podniku by se dala nazvat jako strategie diferenciaci. CoolHosting se snaží soustředit spíše na jednu konkrétní službu a u ní prohlubovat nabízené služby a poradenství se zárukou co nejvyšší spolehlivosti a bezpečí. V oblasti rozšiřování nabízených služeb má možnosti a zdroje, které nejsou využity. Z alternativního pohledu typů strategií je realizována strategie stability, protože podnik neopouští žádný trh a naopak ani žádný nový nedobývá. A průměrné tempo růstu tržeb také nenapovídá strategii expanze. Přesto počet webhostingu, nameserver hostingu a mailhostingu hostovaných Fortion Networks zaznamenal poměrně vysoký nárůst za poslední 3 roky. (CZ. NIC, 2018) Přesto tento nárůst nesouvisí s tím, že by podnik získal najednou téměř dvojnásobný počet nových zákazníků, ale souvisí s tím, že současní zákazníci zaznamenali růst jejich služeb.

2.7. Navrhované zlepšení obchodní strategie podniku a porovnání se současnou

Po dílčích analýzách vnějšího a vnitřního prostředí a SWOT analýze přichází na řadu poslední a nejpodstatnější část a tou je samotný návrh obchodní strategie. Tato strategie by měla být nejvhodnější variantou pro růst tržeb Fortion Networks s.r.o. a měla by být efektivnější než je současná strategie. V návrhu nové obchodní strategie se bude postupovat následovně:

1. Definice cílů
2. Návrhy na opatření pro dosažení cílů a eliminaci negativních faktorů
3. Porovnání současné a navrhované obchodní strategie

Každý tento krok bude detailněji rozepsán a založen na konkrétních informacích a analýzách.

- **Definice cílů**

Na základě SWOT analýzy se pro Fortion Networks s.r.o. hodí nejvíce nadefinování 3 cílů. První z cílů bude hlavní a další dva jsou vedlejší a z části slouží k dosažení prvního cíle. Tyto cíle budou stěžejní pro návrhy ohledně eliminace hrozeb se slabými stránkami a využití příležitostí.

První a hlavní se týká růstu tržeb. Jak je popsáno již v předešlých analýzách, podnik dosahuje konstantního růstu tržeb. Pro vyšší nárůst tržeb je i dobře připravený po finanční stránce, není zadlužený a má prostředky na investice. Vývoj tržeb a plánovaná hodnota tržeb pro rok 2019 je následovný:

Tabulka 13 – Vývoj a cíl tržeb od roku 2013 do roku 2019 (údaje uváděné v tisících korun)

Rok	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Tržby	2 887	2 976	3 057	3 362	3 215	3 300	3 700

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

V tomto roce by se hodnota tržeb měla vrátit do růstového trendu a dosáhnout minimálně hodnoty 3300 tisíc korun. V roce 2019, kdy by se měl již naplno projevit vliv navržených opatření by měl podnik dosáhnout na hodnotu tržeb 3700 tisíc korun.

Dalším cílem společnosti by mělo být na trh uvést nový produkt, který by byl především pro začínající e-shopy či jiné webové projekty. Tyto produkty by měly být do konce roku připravené ke koupi s propagací na webu CoolHostingu a Facebooku. Pro internetové

obchody budou připraveny 3 balíčky produktů pro spravování a řízení, stejně tak budou 3 balíčky produktů pro ostatní internetové projekty.

Balíčky pro e-shopy bude obsahovat přibližně tyto parametry:

- Rozsahy pro různý počet položek
- Napojení na EET
- Grafické šablony
- Import/export dat z Excelu
- Napojení na účetní systémy
- SSL certifikáty
- Hromadné maily
- Live chat se zákazníkem
- Nástroje pro akce, doporučené zboží, filtry nebo porovnání produktů
- Zálohování dat
- Monitoring
- Doprava zboží
- Webová administrace
- Diskový prostor

Konkrétní rozdělení by mohlo být na balíček pro začínající e-shopy (počet položek cca do 200, menší prostor disku nebo napojení na účetní systém nebo Excel a menší počet nástrojů), další balíček by byl pro větší e-shopy (počet položek do 1000, napojení na Excel, větší počet nástrojů na spravování) a poslední balíček pro velké e-shopy s potřebou velkého výkonu (počet položek cca do 20000, napojení na účetní či dodavatelské systémy, velké množství nástrojů na správu). Cena základního balíčku na měsíc by se mohla pohybovat v rozmezí 200-250 Kč, pokročilejší v rozmezí 900-1000 Kč a největší balíček v rozmezí 1800-2000 Kč.

Parametry pro správu webů by vypadaly takto:

- Různé rozsahy stránek
- Prostor pro maily
- Diskový prostor
- Šablony na vzhled stránky
- Zákaznická podpora

- Formuláře pro editaci stránek
- Nástroje pro statický data o návštěvách
- Nástroje pro propojení stránek se sociálními sítěmi
- Nástroje pro nahrávání fotek
- Nástroje pro nahrávání videí
- Ochrana stránek heslem
- Publikování na mobil
- Publikování na sociální síť
- Editace HTML

Stejně jako u balíčků pro internetové obchody by i zde byli 3 balíčky s různým rozsahem služeb a cenovou úrovní. Nejnižší úroveň (rozsah cca 4 stránky, omezený prostor mailů) za cca 30 Kč na měsíc, střední balíček (neomezený rozsah stránek, neomezený mail, omezené funkce pro publikování na mobil a sociální síť nebo editaci) za 200-250 Kč na měsíc a nevyšší verze (neomezené funkce na mobilu a sociálních sítích, neomezené editace a bonusové šablony na vzhled) za cca 350-450 Kč na měsíc.

Poslední cílem je zlepšení propagace prostřednictvím Facebooku. Podnik prostřednictvím sítě sdílí zajímavé aktuality ohledně toho, co se chystá a podobně. Pro lepší propagaci služeb a způsob informování zákazníků by mělo být v zájmu CoolHostingu nalákat větší sledovanost na jejich stránku. Proto by mělo být cílem získat do konce roku 2019 na stránku 150 sledujících.

- **Návrhy na opatření pro dosažení cílů a eliminaci negativních faktorů**

Správným využitím silných stránek podniku lze využít příležitostí nebo eliminovat hrozby a slabé stránky. Fortion Networks vzhledem k jejich velikosti je velmi silný podnik se silnými stránkami na které se lze opřít při čelení negativním faktorům nebo dosahování cílů. Spousta těchto faktorů se sebou přímo nebo nepřímo souvisí. Když se využije například některá příležitost, může to znamenat eliminaci slabé stránky.

Pro dosažení **prvního cíle** výše tržeb v roce 2018 a 2019 jsou nezbytná 2 opatření:

- **Strategie stability u současných služeb**

Udržení současného průměrného ročního přírůstku tržeb za posledních 5 let u současně nabízených služeb. Podnik by měl nadále vést jeho kvalitní pro zákaznický přístup s vizí

budovat víceleté spolupráce. K dosažení této strategie má dostatek zkušeností a prostředků. Pomoci mu v tom může jeho současná ekonomická situace, webové stránky a přístup k řešení zákaznických požadavků.

- **Strategie expanze u nového produktu**

Pro dosažení vyšších cílů ohledně tržeb je potřeba zavést nový produkt. Tímto krokem podnik eliminuje hrozbu ze strany konkurentů na trhu, protože nebude tolik závislý na současných produktech a kdyby náhodou došlo k poklesu poptávky po současných nejdůležitějších produktech nebo ke konkurenčnímu boji, tak má podnik k dispozici produkt, který by vydělával, a proto by se ho nějaké negativní faktory na trhu nemuseli tolik ekonomicky dotknout. Tímto novým produktem by měli být balíčky z druhého cíle.

Dosažením **druhého cíle** se přispěje jak realizaci prvního cíle, tak především k odstranění slabiny v podobě neschopnosti oslovit nové podniky. Pro dosažení cíle je potřeba využít dobré propagace na webových stránkách a připravit pro to podrobný plán. Pro vyšší zájem by měl být použit stejný model jako je to u ostatních služeb, tedy vlastní stránka s popisem parametrů, e-shopy i weby měly vlastní stránku. Stejně tak by byl tento produkt viditelný na úvodní stránce webu CoolHostingu, aby se jich zákazník ihned všiml při návštěvě stránek. Tyto balíčky by na rozdíl od managed serverů nebyly specifikovány na konkrétní požadavky zákazníků, ale v každém balíčku by byly určité nástroje na správu a parametry. S rostoucím internetovým projektem a potřebou na vyšší výkon mohou zákazníci z těchto základních balíčků produktů přejít na managed servery, které by CoolHosting díky zkušenostem z předchozí spolupráce připravil zákazníkovi na míru.

K druhému cíli má podnik potřebné znalosti i technologie. Po diskuzi s majitelem podnik má přístup k jednotlivým nástrojům na správu webů a internetových produktů a další potřebné věci jako webhosting, monitoring a administraci sám léta provozuje. Zavedení těchto služeb by pro něj neměl představovat příliš velkou finanční zátěž z technického hlediska ani provozního, spíše budou nutné prostředky na propagaci. Tyto prostředky by neměly dosáhnout vysokých částek, firma dlouhodobě využívá služeb externí marketingové společnosti. Náklady dle internetových ceníků za podobné služby se pohybují okolo 10 000 Kč, v případě dlouhodobé spolupráce s marketingovou společností by částka mohla být nižší.

Třetí cíl může pomoci prvním dvěma cílům k realizaci. Cíl na zlepšení stránek na Facebooku je pro podnik nejméně důležitým, ale do budoucna může sloužit jeho dosažení jako reklama

a médium ke komunikaci se zákazníky. Především nové služby balíčků na řízení menších internetových projektů by mohly být propagované na facebookové stránce, stejně tak jako aktuální novinky z nabízených služeb. Lepší práce se stránkou může pomoci se vyrovnat větším společnostem z konkurenčního prostředí a nalákat nové zákazníky. Příležitostí pro tento cíl může být neustálý růst a vliv této sociální sítě.

Prvním krokem pro zlepšení Facebooku je zmínit se o facebookové stránce na webu, oznámení ve stylu „Chcete o nás vědět více? Zajímá Vás, co právě chystáme? Neváhejte nás sledovat na naší stránce na Facebooku!“. Druhým krokem pro lepší propagaci může být zaplacení marketingových služeb s poradenstvím k Facebooku, cenové relace těchto služeb se pohybují v rozmezí 2000-4000 Kč. Vzhledem ve spojení s propagací nových produktů by se tato investice mohla vyplatit a zároveň k finančnímu stavu firmy není příliš velkým výdajem.

Dalším krokem pro splnění cílů je **eliminace slabých stránek a hrozeb**. První slabina se eliminuje pomocí zavedení nových služeb se zaměřením na začínající podniky. Menší měrou k tomu může pomoci propagace na sociální síti. Vyšší ceny managed serverů jsou především způsobeny jednou s nejvyšších kvalit zabezpečení a spolehlivosti, snížit ceny nebude lehkým úkolem. K jejich snížení by se mohlo využít pomocí posilující koruny, jednotlivé komponenty by se kupovaly ze zahraničí a prostřednictvím silného kurzu je příhodná doba pro import ze zahraničí. Dalším krokem může být pokus o uzavření výhodnějších a dlouhodobých smluv s místními dodavateli nebo stejný krok u společností poskytující externí služby u hostingu jako: pronájem prostor na servery, monitoring, administrátor apod. Slabina v podobě slabé propagace na Facebooku se řeší v opatřeních pro uskutečnění třetího cíle.

V případě poslední slabiny je důležité, aby se podnik o své zaměstnance staral a nedal jim důvody k opuštění organizace. Především ztráta asistenta majitele by byla citelnou, najít náhradu za člověka, který se věnuje většině procesů a zná spoustu citlivých informací by se nehledala snadno. V zájmu majitele je nezbytné, aby atmosféra ve společnosti a vztah mezi vedoucími pracovníky byl v ideálním případě přátelský a nebyl například nevraživý. Pro podporu tohoto vztahu může přispět zajímavé finanční ohodnocení pracovníka, vzájemná důvěra a nekonfliktní vztah, podpora vztahu formou malého „teambuildingu“ nebo benefit v podobě dovolené navíc.

Silní konkurenti s velkými finančními možnostmi jsou vždy hrozbou pro malé podniky. Nejlepším způsobem pro vyhnutí se jejich hrozbě je rozšířit portfolio služeb. S větší

působností nebude tlak na stěžejní produkty jako managed servery pokud konkurence na trhu rozpoutá rivalitu. Nové služby, které nebudou nabízené konkurencí tak podniku v horších časech zajistí dostatečný příjem tržeb na úkor nižších tržeb z hlavního produktu. Velikost Forton Networks předurčuje v případě podobného scénáře se přizpůsobit na jinou službu. Proto zavedení nových služeb je nezbytným krokem pro eliminaci této hrozby.

Poslední dobou je v oblasti s nakládáním o osobních datech hrozbou nová vyhláška „GDPR“. Tato vyhláška navazuje, na již existující zákon o ochraně osobních údajů a v případě nedodržování hrozí podnikům finanční potrestání. V podniku aktuálně probíhá právní analýza, ze které vzejdou návrhy na změny vnitrofiremních procesů, aby vyhovovaly této vyhlášce. Bude také nutné s klienty uzavřít zpracovatelské smlouvy. Pro společnost to znamená administrativní zátěž a náklady na úpravu vnitřních systémů a procesů.

Hrozba v podobě nestabilní vlády může pro společnost znamenat období nejistoty především oblastech jako: legislativa, výše daní, regulace, zvýšení byrokratické zátěže apod. Poslední vláda zavedla pro živnostníky nové zákony, které zvyšují administrativní vytíženost. Pro zvládnutí hrozeb z této oblasti je důležité poctivě sledovat politický vývoj a nové zákony týkající se podnikatelského sektoru. V případě nového zákona je dobré si vypracovat analýzu jeho dopadu na podnikání. Proto jedinou možností firmy v současné době je sledovat vývoj situace a v případě konkrétní hrozby včas vypracovat plán na eliminaci.

Poslední hrozbou pro fungování podnikání může být přírodní katastrofa ve velkém rozsahu, aby poškodila datacentrum se servery. V našich podmínkách tyto katastrofy nejsou časté, přesto by měl podnik dbát na bezpečnost datacentra. Firma se proti riziku ztráty dat brání zálohováním dat do 100 km vzdálené lokality což by mělo pokrýt i fyzické zničení serverovny. Pro firmu by to však i tak byl citelný zásah, protože by bylo nutné zprovoznit všechny služby v krátkém časovém úseku na jiných serverech ze záloh.

- **Porovnání současné a navrhované obchodní strategie**

Posledním krokem po definici cílů, formulaci opatření pro dosažení cílů a eliminaci hrozeb a slabých stránek je ohodnocení a srovnání aktuální strategie s nově navrhovanou.

Současnou strategii lze ohodnotit jako strategii vhodnou pro stabilní nevelký růst tržeb a stabilní ekonomickou situaci. Cíle této strategie jsou stabilní tržby s prohlubováním služeb v oblasti managed serverů a to vše propagovat pomocí internetových stránek. Výhodou je jednoznačně stabilita této strategie, dlouhodobě podobnými náklady a zavedenost společnosti

na trhu. Kladem taktéž je vysoce stanovené standardy v oblasti přístupu k zákazníkům. Nevýhodou je neschopnost oslovovat nové začínající podnikatele a projekty. Současné působení podniku je poměrně úzce soustředěno na jednu službu a k ní patřící doplňkové služby.

Nová strategie je o něco riskantnější a méně závislá na jednom segmentu produktů. Jelikož je podnik dobře fungující není třeba zavádět velké změny, ba naopak je důležité stavět na základech současné strategie a najít kroky jak jí vylepšit. Jedním z těch kroků je uvedení a propagace nových služeb, které podniku budou generovat tržby a nalákají především nové projekty. Z hlediska konkurenčního je tato strategie lepší v tom, že se podnik díky ní více odliší od konkurence. Nevýhodou jsou náklady na provoz a propagaci, obzvláště v prvním roce.

Hodnocení strategií krom slovního pojetí bude ohodnoceno i kvantitativní metodou. Škála pro ohodnocení je 1-4 body.

- 1 bod: Dopad strategie na daný faktor je nedostačující
- 2 body: Dopad strategie na daný faktor je nepříliš vyhovující
- 3 body: Dopad strategie na daný faktor je částečně vyhovující
- 4 body: Dopad strategie na daný faktor je plně vyhovující

Hodnotí se dopady strategií na jednotlivé faktory na základě dostupných informací, analýz a subjektivního cítění.

Tabulka 14 – Kvantitativní hodnocení strategií

Strategická alternativa	Strategie současná	Strategie navrhovaná
Klíčové faktory	Ohodnocení	Ohodnocení
<i>Vnitřní faktory</i>	x	x
Management	4	4
Marketing	3	4
Finanční situace	4	3
Výroba/provoz	3	3
Výzkum a vývoj	2	2

Informační systém	3	3
<i>Vnější faktory</i>	x	x
Ekonomické	3	4
Politické/právní/vládní	3	3
Sociální/kulturní/demografické	2	2
Technologické	3	3
Konkurenční	2	4
CELKOVÉ SKÓRE	32	35

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Z výsledků hodnocení strategií vyčíst, že obě strategie jsou si velice podobné, navrhovaná strategie však dopadla o něco lépe než současná. Hlavní faktorem toho úspěchu je její lepší konkurenční vlastnost a schopnost lépe využít současný ekonomický růst spojený s očekávaným růstem nových internetových projektů.

Závěr

Cílem práce bylo analyzovat externí a interní prostředí s analýzou konkurence a navržení zlepšení strategie s porovnáním se současnou strategií podniku. Autor si díky práci prohloubil své znalosti z podnikatelské oblasti a důležitosti strategie pro podnikatelský subjekt. Zároveň si autor uvědomuje citlivost rizik pro podnik a sílu konkurenčního prostředí.

První část práce byla věnována teoretickým poznatkům k dané problematice od problematiky malých a středních podnik, přes B2B trhy, externí a interní analýzu okolí a SWOT analýzu až po obchodní strategii a jí náležející části. Vše bylo vypracováno za pomoci odborné literatury.

V praktické části byl na úvod představen podnik Fortion Networks včetně detailního popisu jeho služeb s důrazem na managed servery. Druhá podkapitola byla zaměřená na analýzu konkurentů nabízející služby managed serverů. V začátku analýzy byla stanovena kritéria podle kterých se autor držel během hodnocení konkurenčních podniků. Informace pro vyhodnocení byly čerpány z fiktivní poptávky poslané prostřednictvím mailu vybraným konkurenčním společnostem, dále pak z webových stránek a výročních zpráv. Dále byla sestavena analýza vnějšího prostředí, kde jsou shrnuty: demografický i ekonomický vývoj, společensko-kulturní okolí, přírodní prostředí, technologický vývoj a politickosprávní prostředí. Na tuto kapitolu navazuje analýza interních faktorů, kde jsou analyzováni zákazníci, dodavatelé, výzkum a vývoj, ekonomický stav, marketing a zdroje podniku. Výstupy v podobě silných a slabých stránek, hrozbami a příležitostmi byli shrnuty ve výsledné SWOT analýze.

Na to navazovala podkapitola zabývající se představením současné strategie, která byla zaměřená na finanční stabilitu s pomalým růstem tržeb a prohlubováním zaměření Fortion Networks na jednu službu. V podkapitole o navržení zlepšení strategie a porovnání se současnou strategií bylo postupováno v několika krocích. V první kroku byly stanoveny tři cíle pro podnik do budoucích let. První cíl se týká nárůstu tržeb, přičemž na rok 2019 je plánován nárůst na hodnotu 3700 tisíc korun. Druhý cíl, který má pomoci dosáhnout prvního cíle byl definován jako zavedení nových produktů. Tyto produkty ve formě balíčku služeb pro začínající e-shopy a weby budou nápomocny při zvyšování tržeb a eliminaci slabiny v podobě neschopnosti podniku nalákat začínající podniky. U těchto nových produktů byly navrženy konkrétní obsah služeb, cenové rozmezí i způsob propagace. Poslední cíl byl zaměřen na zviditelnění na sociální síti Facebook.

V dalším kroku byla stanovena opatření na dosažení cílů jako způsoby, jak propagovat nové produkty a Facebook, kalkulace nákladů na dosažení cílů a jak eliminovat hrozby a slabé stránky, které mohou ohrozit postavení a cíle Fortion Networks. V posledním kroku byly současná a navržená strategie podstoupeny slovnímu a kvantitativnímu hodnocení účinnosti a dopadů strategie na dané faktory prostředí společnosti.

3. Seznam tabulek a obrázků

Obrázek 1 – Porterův model pěti sil.....	18
Obrázek 2 – Vývoj obyvatelstva podle věku v jednotlivých rocích	52
Tabulka 1 – Bodová stupnice	22
Tabulka 2 – Vzorové bodové hodnocení podniků	22
Tabulka 3 – Matice SWOT analýzy	30
Tabulka 4 – Tři základní strategie podle Portera	36
Tabulka 5 – Matice kvantitativního strategického plánování	39
Tabulka 6 – Ceník registrace základních domén od CoolHosting	43
Tabulka 7 – Ceník certifikátů (CA COMODO) od CoolHosting, ceny uvedeny bez DPH.....	44
Tabulka 8 – Ceník fyzických managed serverů značky SuperMicro od CoolHosting	45
Tabulka 9 – Ceník fyzických managed serverů značky DELL od CoolHosting	46
Tabulka 10 – Ceník virtuálních managed serverů od CoolHosting	47
Tabulka 11 – Závěrečná tabulka pořadí podniků na trhu managed serverů v ČR.....	51
Tabulka 12 – SWOT matice podniku Fortion Networks s.r.o.	60
Tabulka 13 – Vývoj a cíl tržeb od roku 2013 do roku 2019 (údaje uváděné v tisících korun)	62
Tabulka 14 – Kvantitativní hodnocení strategií	68

4. Seznam použitých symbolů a zkratk

B2B: Business to business

B2C: Business to customer

ČR: Česká republika

DPH: Daň z přidané hodnoty

EET: Elektronická evidence tržeb

EU: Evropská unie

GDPR: General Data Protection Regulation

HDP: Hrubý domácí produkt

MSP: Malé a střední podniky

OECD: The Organisation for Economic Co-operation and Development

s.r.o.: Společnost s ručením omezeným

5. Seznam použité literatury

COOLHOSTING. *CoolHosting* [online]. Plzeň: Fortion Networks, 2018 [cit. 2018-04-10]. Dostupné z: <https://www.coolhosting.cz/>

CZECHTRADE, Dotace, financování. *BusinessInfo. Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. 2009 [cit. 2018-03-06]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/uplatnovani-nove-definice-maleho-a-3760.html>

CZ.NIC. *Stats.nic.cz* [online]. Praha: CZ.NIC, 2018 [cit. 2018-04-20]. Dostupné z: <https://stats.nic.cz/stats/hosting/>

ČESKÁ TELEVIZE.ČT24, *Česká televize* [online]. Praha: ČT24, 2017 [cit. 2018-04-08]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/veda/2289553-vydaje-na-vedu-a-vyzkum-klesly-v-cr-temer-o-10-procent-chybely-penize-z-eu>

ČSÚ. Aktuální vývoj populace v kostce. *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2018 [cit. 2018-04-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualni-populacni-vyvoj-v-kostce>

ČSÚ. Mzdy a náklady práce. *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2018 [cit. 2018-04-09]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace

ČUJAN, Zdeněk. *Projektování logistických systémů*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. 152 s. ISBN 978-80-7318-949-5.

DAVID, Fred R. *Strategic management: concepts and cases*. 13th ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2011. 704 s. ISBN 978-0-13-612098-8.

DENÍK. Ekonomika. *Deník.cz* [online]. Praha: VLTAVA LABE MEDIA, ©2005-2018 [cit. 2018-04-09]. Dostupné z: <https://www.denik.cz/ekonomika/internet-v-cesku-slavi-25-let-jako-prvni-se-pripojil-tunovy-pocitac-20170214.html>

EUROPEAN COMMISSION. *EUR-Lex.Europa.eu: EU law and publication* [online]. European Union, ©2018 [cit. 2018-03-21]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:32003H0361>

GDPR. *Obecné nařízení o ochraně osobních údajů prakticky* [online]. Praha, 2016 [cit. 2018-04-08]. Dostupné z: <https://www.gdpr.cz/>

GROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ. *Tajemství moderního nákupu*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2006. 189 s. ISBN 80-7080-598-6.

HÁJEK, Ondřej. *Návrh strategie malého podniku*. Brno, 2011. 41 s. Bakalářská práce. Mendelova univerzita v Brně. Provozně ekonomická fakulta. doc. Ing. Pavel Žufan, Ph.D.

JUSTICE. *Justice.cz* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti, 2018 [cit. 2018-04-10]. Dostupné z: <https://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

KOTLER, Phillippe a Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KURZY. Kurzy měn, *Kurzy.cz* [online]. Praha: BH Securitas, 2018 [cit. 2018-04-08]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-EUR/>

KURZY. Makroekonomika, *Kurzy.cz* [online]. Praha: BH Securitas, 2018 [cit. 2018-04-08]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, Studie a strategické dokumenty. *Mpo.cz* [online]. 2017, 2017 [cit. 2018-03-06]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/zprava-o-vyvoji-maleho-a-stredniho-podnikani-a-jeho-podpore-v-roce-2016--232792/>

PEAK. Analýza. *peak.cz*[online]. Brno: Peak Media, 2017 [cit. 2018-04-09]. Dostupné z: <https://www.peak.cz/ceska-e-commerce-stale-roste-vladne-petice-obrich-e-shopu/>

PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ a kol. *Podniková ekonomika 1*. 2., upravené vydání. Plzeň: Západočeská univerzita, 2015. 217 s. ISBN 978-80-261-0532-9.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

6. Seznam příloh

Příloha A: Fiktivní poptávka

Příloha B: Tabulka hodnocení první části podniků na trhu managed serverů v ČR

Příloha C: Tabulka hodnocení druhé části podniků na trhu managed serverů v ČR

Příloha D: Tabulka hodnocení třetí části podniků na trhu managed serverů v ČR

Příloha A: Fiktivní poptávka

Dobrý den,

hledáme vhodného poskytovatele managed serveru pro náš e-shop, který plánujeme v nejbližší době uvést do provozu. Vaši nabídku jsme našli na webových stránkách. Zajímalo by nás, co je podle Vás nejlepší řešení pro náš e-shop, včetně měsíční ceny za využívání Vašich služeb a případně dalších poplatků spojených s využíváním a instalací této služby.

Nemáme přesnou představu o výkonu, od dodavatele služby jsme obdrželi následující požadavky:

- Procesor Intel Xeon E3-1230 v5 nebo podobný
- Alespoň 16 GB RAM
- Alespoň 200 GB SSD RAID 1
- 1 veřejná IP adresa, možnost využívat SSL certifikáty (pokud nejsou v ceně, pak prosím zmiňte poplatek za správu)
- Systém bude potřebovat pro svůj běh MariaDB 10+ a PHP 7+, operační systém Linux.
- Nepotřebujeme poštovní služby.

Dále se zajímáme:

- Jestli monitoring máte nonstop a jakým způsobem se dozvíme o problému (mail nebo SMS)
- V jakém režimu máte dostupnou zákaznickou podporu – 24x7, 10x5, ...
- Nabízíte nějakou garanci dostupnosti (SLA) – pokud ano, za jakých podmínek dochází k uplatnění sankcí
- Jak často jsou data zálohována a jak dlouho uchováváte zálohy
- Jsou zálohy uloženy ve stejné serverovně jako primární data nebo geograficky jinde

Prosíme Vás o stanovení nejvýhodnější nabídky pro naše potřeby.

S pozdravem

Jan Reitmaier

Příloha B: Tabulka hodnocení první části podniků na trhu managed serverů v ČR

Název webu	Active24	Coolhousing	Gigaserver	Homeatcloud	Hosting90
Cena	1	3	3	4	4
Webové stránky	3	2	2	3	4
Hodnocení zákazníků a počet sledujících na facebooku	4	1	4	1	1
Finanční stabilita	2	1	4	1	1
Šíře služeb	4	2	3	3	3
Monitoring	4	4	3	4	3
Záloha dat	4	3	2	3	2
Datacentrum	3	3	3	3	3
Rychlost reakce na fiktivní poptávku	1	1	1	1	1
Celkový počet bodů	26	20	25	23	22

Příloha C: Tabulka hodnocení druhé části podniků na trhu managed serverů v ČR

Název webu	Ignum	Master	Spolehlive- servery	Stable	Superhosting
Cena	3	2	2	1	1
Webové stránky	2	2	3	2	3
Hodnocení zákazníků a počet sledujících na facebooku	2	1	4	1	2
Finanční stabilita	1	1	2	2	2
Šíře služeb	3	4	3	3	3
Monitoring	4	3	3	3	3
Záloha dat	4	3	3	2	4
Datacentrum	3	3	4	3	3
Rychlost reakce na fiktivní poptávku	3	1	4	4	4
Celkový počet bodů	25	20	28	21	25

Příloha D: Tabulka hodnocení třetí části podniků na trhu managed serverů v ČR

Název webu	Vas-hosting	Vshosting	Web4u
Cena	3	2	3
Webové stránky	3	3	2
Hodnocení zákazníků a počet sledujících na facebooku	4	3	3
Finanční stabilita	1	3	1
Šíře služeb	3	3	4
Monitoring	3	4	3
Záloha dat	4	4	4
Datacentrum	3	4	3
Rychlost reakce na fiktivní poptávku	4	3	4
Celkový počet bodů	28	29	27

Abstrakt

REITMAIER, Jan. *Obchodní strategie vybraného podniku*. Plzeň, 2018. 76 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta Ekonomická.

Klíčová slova: vnější okolí, vnitřní okolí, SWOT analýza, analýza konkurence, obchodní strategie

Předložená bakalářská práce je zaměřená na obchodní strategii společnosti Fortion Network. Práce je rozdělena na dvě části. V první teoretické části se soustředí na charakteristiku malých a středních podniků, B2B trh, analýzu konkurence, analýzu vnějšího a vnitřního prostředí, SWOT analýzu a obchodní strategii. V druhé praktické části jsou poznatky z teoretické části aplikovány na Fortion Networks. Napřed je představena společnost a její služby. Poté je provedena analýza konkurence v oblasti managed serverů. Následují analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Z výstupů analýz je vytvořena SWOT analýza. V závěru je představena současná strategie, definovány cíle, navržené opatření pro dosažení cílů a zhodnocení současné a navržené strategie.

Abstract

REITMAIER, Jan. *Business strategy of an Opted Company*. Pilsen, 2018. 76 pgs. Bachelor thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics

Key words: external environment, internal environment, SWOT analysis, analysis of business competition, business strategy

The presented bachelor thesis is aimed on business strategy of Fortion Networks. The thesis is divided into two parts. The first theoretical part is focused on characteristics of the small and medium-sized enterprises, B2B market, analysis of business competition, the external and the internal environment analysis, SWOT analysis and business strategy. In the second practical part are pieces of knowledge of theoretical part applied on Fortion Networks. At first is introduced the company and its services. The second part consist of constructed the anaysis of business competition in managed market area. Then the thesis includes external and internal environment analysis. The SWOT analysis is generated from outputs. The thesis is finished by introduction of actual strategy, definition of goals and requirements for achieving goals and evaluation of actual and devised strategy.